



**HAL**  
open science

**Pour un meilleur usage de la reconnaissance dans les  
processus de recherche-intervention en vue d'un  
accroissement de la performance sociale et économique  
des organisations.**

Alexis Roche

► **To cite this version:**

Alexis Roche. Pour un meilleur usage de la reconnaissance dans les processus de recherche-intervention en vue d'un accroissement de la performance sociale et économique des organisations.. Colloque international de Comptabilité et contrôle de coûts (IIC) Lyon, 2013, Lyon, France. pp.18. halshs-00948664

**HAL Id: halshs-00948664**

**<https://shs.hal.science/halshs-00948664>**

Submitted on 26 Apr 2019

**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.

# **Pour un meilleur usage de la reconnaissance dans les processus de recherche-intervention en vue d'un accroissement de la performance social et économique des organisations.**

Alexis ROCHE, Docteur en Sciences de Gestion.

E-mail : [rochealexis@hotmail.fr](mailto:rochealexis@hotmail.fr)

Laboratoire : ISEOR, Magellan

Type : Papier.

Tel : +33 (0)4 78 33 09 66

Fax : +33 (0)4 78 33 16 61

Organisation ou université d'affiliation : IAE Lyon, Université Lyon 3

## **RÉSUMÉ :**

Le concept de reconnaissance est de plus en plus mis en avant à la fois par les professionnels et par les universitaires. Les Sciences de Gestion, et notamment la Gestion des Ressources Humaines, travaille sur les relations entre l'humain et la performance, qu'elle soit sociale, économique ou socio-économique. Les chercheurs, notamment ceux travaillant à l'aide de la recherche-action et de la recherche-intervention, ont donc tout intérêt à maîtriser les conditions permettant la mise en place de la reconnaissance des acteurs entre eux pour améliorer différents items de la performance socio-économique. Parmi ces items, nous retrouvons l'innovation, la coopération, le déploiement d'une plus grande énergie physique et intellectuelle, etc. Cette communication cherche à mettre en avant l'importance de la reconnaissance dans les processus de changement des organisations et l'intérêt de la maîtrise de ce concept pour transformer une organisation en vue d'améliorer sa capacité de survie et de développement.

**MOTS CLÉS :** reconnaissance, confiance, recherche-intervention, proximité, performance

# **Pour un meilleur usage de la reconnaissance dans les processus de recherche-intervention en vue d'un accroissement de la performance sociale et économique des organisations.**

## **1. PROBLÉMATIQUE**

Dans un monde ayant une forte orientation économique, souvent au détriment de la dimension sociale, l'usage de dispositifs et d'outils provenant de l'extérieur de l'organisation portent souvent vers de plus grandes contraintes pour les acteurs. En effet, ces derniers sont souvent accusés d'aggraver les injustices dans les organisations et à servir de prétexte au licenciement des individus à travers la mise en place d'un management pressurant. Le mécanisme observable à chaque crise est la tentation de faire la chasse aux coûts visibles, c'est-à-dire aux charges identifiées dans les budgets et dans les comptes de résultats, notamment concernant les ressources humaines. Or, l'observation scientifique rapprochée du comportement des acteurs dans les organisations montre que lorsqu'on le fait imprudemment, comme c'est le cas dans toutes les méthodes de rationalisation brutale, les acteurs se vengent et les coûts cachés se dilatent ce qui efface les avantages obtenus sur les coûts visibles (Savall & Zardet, 1987). Nous suggérons que la mise sous pression des individus n'est pas la bonne méthode pour obtenir une performance socio-économique durable. Plusieurs méthodes dont celles développées par notre équipe de centre de recherche cherchent ainsi, au contraire, à apporter plus de reconnaissance dans les organisations. Le processus a pour objectif d'établir une relation plus équitable entre l'organisation et le salarié ainsi qu'entre les salariés. Il met en avant la notion de mérite dans le processus de contribution-rétribution et cherche à développer un management de proximité plus à même de répondre aux enjeux d'adaptation du monde contemporain. En effet, celui-ci est perturbé par une instabilité très forte de son environnement. Le sujet de la reconnaissance est d'autant plus prégnant que la quête de reconnaissance se généralise et grandit dans tous les secteurs de la société et intéresse de plus en plus les chercheurs (Lazzeri et Caillé, 2004 ; Caillé, 2007 ; El Akremi & al., 2009 ; Terramorsi, 2010). Ainsi, les individus aspirent à « être reconnus comme individus et non comme simples agents de l'entreprise » (Rojot & Duval-Hamel, 2005). Quelques auteurs ont essayé plus récemment de conceptualiser la reconnaissance (Bourcier & Palobart, 1997 ; Brun & Dugas, 2005 ; Terramorsi, 2010 ; Roche, 2013).

Le constat est que le manque de reconnaissance mutuelle des acteurs de l'organisation nuit à l'innovation, à la réactivité, à la motivation individuelle et à la coopération. En effet, les relations basées sur la peur ou celles basées sur la confiance sont deux visions qui s'opposent de manière dialectique dans les organisations. Si la première peut développer de la performance économique à court-terme, la deuxième est nécessaire à une performance socio-économique durable (Roche, 2013). Or, certaines approches de la reconnaissance permettent ou non de développer la confiance ou/et la peur. Par conséquent, l'organisation fait face à de très importants dysfonctionnements qui s'accompagnent de coûts-cachés (Savall & Zardet, 1987) dus au manque de reconnaissance et aux défauts des pratiques de reconnaissance. La reconnaissance n'étant pas un phénomène naturel dans un monde qui pense encore trop souvent de manière gagnant-perdant, le rôle du management externe, à travers notamment la recherche-intervention, et interne est donc d'intervenir pour développer des relations gagnant-gagnant qui ne vont pas de soi.

La mise en place de dispositifs et d'outils permettant une plus grande reconnaissance à travers de meilleures conditions de vie au travail, d'un meilleur sens donner au travail et d'un meilleur relationnel entre les individus permettent de donner une dynamique nouvelle aux organisations. En effet, ces éléments sont, d'après nous, à même de générer de meilleure décision face à l'environnement interne-externe, une adaptation plus rapide et une innovation renforcée. Nous allons analyser en quoi la prise en compte de la reconnaissance dans la démarche de recherche-intervention et les types de processus qu'elle établit peut engendrer des rapports plus équilibrés et performants. Nous allons étudier un cas sur trois ans

et ces résultats. Notre méthode de recherche est celle de la recherche-intervention qualimétrique. Elle est associée à la démarche et aux outils de la théorie socio-économique.

Pour revenir au terme reconnaissance, il possède une richesse sémantique et lexicale, notamment au niveau du français. La reconnaissance est donc polysémique. Elle s'associe à une variété d'objets et de relation. Paul Ricoeur (2004) donne le nom de « polysémie réglée » au caractère processuel cohérent des significations du terme « reconnaissance » malgré une hétérogénéité sémantique. Le terme reconnaissance renvoie à deux acceptations principales : un sens actif renvoyant au verbe actif reconnaître, qui intervient dans l'ordre de la connaissance, et un sens passif, qui est le soi qui demande à être reconnu. La notion de réciprocité est particulièrement importante et est vue comme une finalité du parcours de reconnaissance ainsi qu'un but à atteindre (Hegel, 1806 ; Honneth, 1992 ; Ricoeur, 2004). Le schéma hégélien évoque trois rapports à soi : le rapport à la « particularité » du sujet au sens de son existence psycho-physique intime ; le rapport à son statut « universel » au sens du sujet de droit, et le rapport de « son apport singulier » dans le travail social. Ces formes sont respectivement : la reconnaissance amoureuse, la reconnaissance juridique et la reconnaissance culturelle. Dans la poursuite de ses réflexions, Honneth (1992) a développé une thèse de la reconnaissance en philosophie. La reconnaissance réciproque permet l'établissement de relations de confiance comme le montre les études sur les théories de la justice (Adams, 1963, 1965 ; Hatfield & al., 1987) et celle en lien avec l'échange sociale (Mauss 1923-1924, Gouldner, 1960, Blau, 1964).

La reconnaissance facilite ainsi l'accès aux pensées réelles des acteurs et favorise les échanges ainsi que le changement. La reconnaissance est donc également un item particulièrement important pour que le chercheur obtienne des données de qualité, autant en termes de contenu que d'épistémologie, de la part des acteurs. Nous retenons la définition de la reconnaissance de Renault (2004, p. 181) qui nous paraît la plus englobante : « la confirmation par autrui de la conviction acquise par un individu de sa propre valeur, à l'issue de différents processus d'identification ». Ce processus s'inscrit dans l'interaction de l'Homme avec son environnement et, en grande partie, avec les autres Hommes. Cette observation met en exergue toute l'importance des méthodes et des outils dans les démarches portées par les chercheurs en interaction avec leurs terrains de recherche, et ce qu'elle que soit la méthode. La reconnaissance permet un rapprochement entre les personnes créant un conflit potentiellement créateur de valeur tandis que son absence développe une peur réciproque menant à des conflits cachés et destructeurs de valeur (Roche, 2013).

La thématique de la reconnaissance est en toile de fond de nombreuses théories découlant notamment des travaux de l'école des relations humaines qui cherche à recentrer l'Homme au cœur du travail. Les travaux des théories des besoins, des théories des attentes et des théories des motivations notamment avec Herzberg (1966) qui alimentent le concept de reconnaissance sont intéressants mais parcellaires. Maslow (1943) a ainsi été parmi les premiers à dire que le comportement humain au travail est d'autant plus coopératif et productif qu'il trouve une occasion de réalisation de soi et d'épanouissement personnel. La théorie socio-économique a également en toile de fond cette notion de reconnaissance (Savall, 1978 ; Savall & Zardet, 1987), pour une revue de littérature plus détaillée, à propos du positionnement des théories et de la reconnaissance, voir Roche (2013). Le courant socio-économique remet en cause la dichotomie entre performance sociale et performance économique. Nous allons développer cette théorie dont les principes sont utilisés dans le processus de recherche-intervention observé par le chercheur. Dans cette théorie, l'organisation est un ensemble de structures et de comportements en interaction qui déterminent la qualité de son fonctionnement. De plus, la performance économique est vue à la fois à travers des résultats immédiats, vision à court-terme, mais aussi à travers de la création de potentiel, vision à long-terme, où la reconnaissance joue un rôle très important.

Nous établissons ainsi notre hypothèse centrale comme : l'utilisation de méthodes rigoureuses et de certains principes au niveau de l'interaction du chercheur (ou d'un autre partenaire externe ou interne) avec le terrain permet le développement d'une reconnaissance entre les acteurs à même de faciliter le changement, l'innovation et la coopération dans des projets fédérateurs.

## 2. MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

Nous utilisons la méthodologie de recherche qualimétrique et utilisons la théorie socio-économique ainsi que ses outils. Il existe deux exigences pour parler de méthode de recherche-intervention : d'une part, la production de connaissances scientifiques et d'autre part, un processus de changement répondant à un besoin explicite de l'organisation (Hatchuel & al., 2002, p. 30). Le double objectif des Sciences de Gestion, qui les distingue des autres sciences sociales, est, d'une part, l'amélioration de la performance des organisations (Savall & Zardet, 2004) et d'autre part, le développement de savoirs actionnables pour les praticiens (Avenier, 2004, p. 202). La recherche-intervention se montre particulièrement capable de répondre à ce double objectif. La recherche-intervention est une méthode clinique, c'est-à-dire que le chercheur passe du rôle de simple observateur à celui d'acteur car il est considéré dans cette approche comme impossible d'isoler l'individu de son environnement (Arnaud & Dubouloy, 2007). La recherche-intervention qualimétrique a pour spécificité d'avoir une approche globale à la fois qualitative, quantitative et financière.

Une recherche-intervention s'effectue dans la durée car le fait de parler d'événements intimes liés au travail revêt un contenu émotionnel qui ne peut se faire auprès d'un total inconnu (Sandberg, 2005). L'intervention et la venue de l'intervenant sont prévues et communiquées à l'avance pour qu'il soit identifié afin de créer un sentiment de confiance à même de développer une base saine de relations de reconnaissance mutuelle. Ces sentiments peuvent se développer d'autant plus fortement que les interactions entre l'intervenant et les acteurs sont fréquentes. Le chercheur se positionne vis-à-vis de l'acteur de l'organisation dans un but d'aide mutuelle, en vue de la survie et du développement de l'organisation. Ainsi, le chercheur-intervenant a trois rôles selon Savall et Zardet (2004) : un rôle de médiateur, qui facilite la communication et le consensus opératoire, un rôle de méthodologue, qui propose des méthodes et outils menant à la résolution des problèmes des acteurs et un rôle de thérapeute, dont l'action contribue à la résolution des problèmes organisationnels. Dans ces trois rôles, nous pouvons mettre en avant la place importante de la reconnaissance. L'approche de la théorie socio-économique repose sur l'idée selon laquelle toute organisation produit des dysfonctionnements qui sont sources de coûts cachés (Savall, 1978 ; Savall & Zardet, 1987). Le but recherché est la conversion des coûts cachés en valeur ajoutée et le développement d'une performance socio-économique durable renforçant la survie-développement de l'organisation.

Il y a trois axes de changement organisationnels dans la théorie socio-économique que nous appliquons : les décisions politiques et stratégiques, le processus d'innovation socio-organisationnel et l'instrumentation de gestion (Savall & Zardet, 1987). Chacun de ces axes est à mettre en relation avec la reconnaissance pour produire des effets positifs. Les décisions politiques et stratégiques sont les orientations définies par les dirigeants de l'organisation. Ces décisions sont la source des règles du jeu organisationnel et de la répartition des ressources. Le processus d'innovation socio-organisationnel correspond au cycle de résolutions de problèmes avec quatre phases : une phase de diagnostic, une phase de projet, une phase de mise en œuvre et une phase d'évaluation. Dans chacune de ces phases, une attention particulière est à mettre en avant sur la reconnaissance des personnes pour qu'elles s'approprient la démarche de changement. L'instrumentation de gestion passe par des formations de l'encadrement aux outils de gestion développés par les équipes du laboratoire de recherche. À la suite de ces séances de formation, des séances d'assistance personnalisées entre un chercheur-intervenant et chaque participant s'effectuent pour chaque outil. Il existe six outils de gestion interconnectés dans cette théorie formant un système de pilotage dans les organisations pour les différents responsables, d'activités ou de projets : gestion du temps, grille de compétences, plan d'actions prioritaires, plan d'actions stratégiques internes-externes, tableau de bord de pilotage et contrat d'activité périodiquement négociable.

Nous allons approfondir un peu le dispositif de diagnostic socio-économique qui est central et doté d'une certaine complexité. Il est une des clés de l'acquisition de la confiance des acteurs à travers l'usage de la reconnaissance des personnes notamment car il empêche le déni et limite le mépris envers les acteurs. En effet, il s'agit d'une démarche impliquant l'ensemble des acteurs et avec une vocation constructive. Il est essentiel que l'acteur participe à la phase de diagnostic de toute action de changement en entreprise pour

instaurer un climat de confiance permettant une coopération et une implication dans la mise en œuvre (Schein, 1995, 1999). Le but du diagnostic est l'analyse de l'organisation à travers ces normes de fonctionnements. Cette méthode se fonde donc sur la notion de fonctionnement attendu ou orthofonctionnement qui fait office de norme de référence fondamentale dans l'évaluation. En effet, « aucun problème n'existe en soi. Il n'a d'existence que pour autant qu'il y ait un construit capable de le traiter. Mais ce construit à son tour le redéfinira, le transformera pour pouvoir le traiter » (Crozier & Friedberg, 1977, p.19). La variable fondamentale de l'analyse est donc l'activité dysfonctionnelle. Les indicateurs de dysfonctionnements, en tant qu'écart constatés et révélés par les acteurs des organisations par rapport au fonctionnement attendu, reposent sur des variables de synthèse qui révèlent un état de l'efficacité sociale de l'organisation, donc un état de la qualité de son management. Ces écarts peuvent également être vus comme des attentes de reconnaissance de la part des acteurs qui les relèvent (Roche, 2013).

Le diagnostic qualitatif est une appréciation qualitative des dysfonctionnements élémentaires. Les données sont collectées grâce à des entretiens semi-directifs qui sont des dispositifs d'écoute spécifiques à la fois contenant et rassurants (Winnicott, 1971 ; Kaës, 1987 ; Dubouloy, 2004) donc reconnaissant les individus. Ces entretiens portent sur les dysfonctionnements avec une liberté totale dans l'expression, pour savoir comment les acteurs vivent leurs situations. Il s'agit toujours de perceptions d'acteurs, que ce soit suite à des entretiens qualitatifs, qui visent à identifier les dysfonctionnements, ou lors des entretiens quantitatifs et financiers que nous verrons dans la partie relative aux coûts cachés. Tous les entretiens s'effectuent sur le lieu et pendant les heures de travail. La conversation doit être menée dans une situation de confiance réciproque, d'écoute active et d'intérêt authentique pour l'expérience décrite (Baumar & al., 2003). La prise de notes exhaustives est ainsi utilisée pour capitaliser les données car il s'agit d'une technique peu intrusive et où l'impression d'intérêt véritable pour les acteurs est renforcée. L'anonymat et la confidentialité sont assurés à chaque début d'entretien et tout au long de la démarche car il n'est rien de pire pour l'acteur en termes de reconnaissance que la trahison. En effet, elle est antagoniste avec la notion de réciprocité positive et est vue comme un signe de mépris majeur. Ainsi, l'assurance de l'anonymat et de la confidentialité, en lien avec la confiance, permet d'éviter une trop grande distorsion du comportement pour préserver une profondeur et une spontanéité (Creswell, 1998). Ces composants sont des critères de qualité permettant une analyse féconde (Sveningsson & Alvesson, 2003). De plus, la méthode recherche une variété d'acteurs dans l'échantillon en termes de genre, de niveau hiérarchique, de fonction, de localisation, d'âge, *etc.* Les acteurs multiples rencontrés en entretien permettent ainsi de s'approcher plus objectivement d'une forme de « réalité » créée de manière intersubjective.

Concernant la partie quantitative et financière du diagnostic, chaque personnel hiérarchique est ensuite interrogé lors de deux entretiens directifs d'une heure chacun sur les régulations liées aux dysfonctionnements que les acteurs ont évoqués et que le personnel hiérarchique est susceptible, au vu de son périmètre de responsabilité, de pouvoir évaluer. Les dysfonctionnements sont ensuite rassemblés en cinq indicateurs qui regroupent des natures de dysfonctionnements et composent le module social du diagnostic socio-économique : absentéisme, accidents du travail, rotation du personnel, défauts de qualité et écarts de productivité directe. Les coûts cachés sont la traduction monétaire des activités de régulation des dysfonctionnements (Savall, 1975). Les régulations de ces dysfonctionnements sont coûteuses en temps, matière, en produits ou en services non rendus. Les régulations de ces dysfonctionnements sont donc classées dans six composants qui forment le module financier du diagnostic : sursalaire, surtemps, surconsommation, non-production, non-crédation de potentiel et risques. Outre, l'évaluation des ressources matériels, les régulations consomment du temps qui est valorisé via la contribution horaire à la valeur ajoutée sur coûts variables (Savall & Zardet, 1987, 2008). Il s'agit du coût symbolique d'une heure de travail perdue ou de la performance symbolique d'une heure de travail gagnée par n'importe quel salarié. Cet indicateur permet une évaluation financière du temps, qui reste du domaine du symbolique, mais permet des comparaisons. Cette contribution horaire à la valeur ajoutée sur coûts variables est égale à la marge sur coûts variables divisée par l'ensemble des heures de tous les employés à l'année. La marge sur coûts variables correspond aux chiffres d'affaires moins les charges variables.

Enfin, d'autres dispositifs viennent alimenter la connaissance du chercheur sur l'organisation et les acteurs. Ainsi, les discours échangés lors des réunions de formation permettent l'expression des acteurs dans le groupe avec une comparaison des avis et l'observation des jeux d'acteurs, notamment les écarts de discours entre discours privé et public, mais aussi d'une situation à l'autre. Troisièmement, les discours, lors des assistances personnalisées sur les outils, donnent la liberté aux acteurs d'une expression individuelle et privée avec le chercheur. La prise de notes exhaustives est également utilisée dans la recherche-intervention sur chaque lieu d'observation et d'interaction auquel accède le chercheur. Ces différentes phases et dispositifs permettent la recherche de sens et de positionnement par rapport aux phénomènes et constituent des endroits privilégiés pour les récits de vie mais aussi pour faciliter la mise en œuvre ultérieure du changement. Quatrièmement, l'analyse de documents internes à l'entreprise complète l'information collectée au moment des entretiens, en précisant, détaillant ou atténuant des positions personnelles de certains acteurs interviewés. Enfin, l'observation directe affine l'image obtenue de l'organisation et de sa performance sociale. Dans le cadre de recherches-interventions, la forte présence du chercheur sur son terrain d'expérimentation rend possible une observation quasi quotidienne des situations de travail sur une longue période.

### **3. PRÉSENTATION DU TERRAIN**

Nous allons étudier l'histoire et l'intervention effectuée dans une entreprise d'emballages française. Le groupe de recherche sur cette recherche-intervention était constitué des chercheurs-intervenants : Laurent Cappelletti, Frantz Datry, Sofiane Seghier et Alexis Roche.

L'entreprise est une société française avec un capital 100 % familial et dont le dirigeant est salarié. L'actionnaire a une approche industrielle à long terme, contrairement à beaucoup d'organisations plutôt orienté vers un résultat à court-terme. La volonté affichée par l'actionnaire est de rester une entreprise familiale indépendante. L'entreprise a été créée en 1928. Elle réalise 60 millions de chiffre d'affaires, et employait, en 2012, 450 personnes. Elle a quatre sites de production en France (B., C., SV. et V.). L'activité de l'entreprise est la vente d'emballages en carton ondulé. L'entreprise familiale est implantée uniquement sur le territoire français mais intervient auprès de nombreuses grandes entreprises européennes en partenariat avec d'autres organisations européennes à travers une société anonyme.

L'entreprise a connu des années de pleine croissance jusqu'en 2000. La moyenne de la croissance du secteur d'activité était de 2,65 % par an. Dans ce contexte, l'entreprise a décidé, en 2001, de poursuivre sa croissance indépendante en lançant la construction d'une nouvelle usine (l'usine de SV.). À partir de 2001, le marché s'est inversé avec l'entrée de la Chine dans le commerce mondial, à l'origine d'une désindustrialisation française et de très nombreuses délocalisations. Cela s'est traduit par une chute des volumes de 15 % en France. La stratégie était alors d'exploiter l'outil de production avec la nouvelle usine et les anciennes. Il y avait donc une recherche de forts volumes à prix bas en sacrifiant une partie des marges. La stratégie s'est concrétisée par l'abandon de nombreux clients de type Petites et Moyennes Entreprises (PME). Cela s'est traduit par une croissance de 25 % sans rentabilité de 2002 à 2005.

En 2006, alors que jusqu'alors l'entreprise était dirigée par un des actionnaires familiaux, un salarié ayant évolué dans l'entreprise a pris le poste de Président Directeur Général. Le Directeur Général Adjoint restant l'actionnaire majoritaire de l'organisation, cette position hiérarchique et son rôle d'actionnaire a provoqué certains troubles sur la hiérarchie réelle de l'entreprise. La stratégie a toutefois changé, pour renouer avec la rentabilité, par des hausses de prix chez les clients et donc l'obtention de meilleures marges. Ainsi, de 2006 à 2009, la rentabilité a été positive avec une décroissance forte de l'activité. La nouvelle crise mondiale de 2008 et 2009 a fait perdre 10 % de volume et 15 % de chiffre d'affaires à l'entreprise et au sein de la profession. Le début de la recherche-intervention en 2009 prend place dans un contexte difficile où la direction dénonçait l'indépendantisme des sites par rapport à l'entreprise. La part de marché nationale de l'entreprise était relativement faible en 2009, aux alentours de 3 %. Elle était et est toujours confrontée à des fonds de pensions étrangers qui représentent des parts de marché bien plus significatives pouvant aller jusqu'à 25 %. Les habitudes dans l'entreprise ont

souvent été un frein à la prise d’initiative et à la créativité. L’orientation était en outre plutôt à la production qu’à la vente.

Le planning de la recherche-intervention illustre le processus de la recherche permettant le changement dans l’action. Ces dispositifs aident pour certains à la reconnaissance et à l’amélioration de la reconnaissance entre les acteurs. Nous allons présenter les différents éléments qui sont indiqués dans le planning ci-après.

Planning 2009-2010 de la recherche-intervention de la société d’emballages

ACTIONS	MOIS													
	Oct 09	Nov 09	Déc 09	Jan 10	Fév 10	Mar 10	Avr 10	Mai 10	Juin 10	Juil 10	Sep 10	Oct 10	Nov 10	
COMITE DE PILOTAGE (2,5 h par séance)	1			2				3	4			5		
DIAGNOSTIC HORIZONTAL (1 h d’entretien par personne)														
GROUPE DE PROJET HORIZONTAL (3 h par séance)					1	2	3	4						
FORMATION – CONCERTATION (2,5 h par séance) Grappes A, B, C, D, E, F	1		2	3		4			5 et 6		7			
ASSISTANCES PERSONNALISEES (1 h par séance)			1	1	2		3			4		5		
DIAGNOSTICS VERTICAUX														
GROUPE DE PROJETS VERTICAUX (3 h par séance)										1	2	3	4	
PILOTAGE ET ASSISTANCE TECHNIQUE DE L’INTERVENTION														
FORMATION DES MEMBRES DU COMITÉ DE PILOTAGE	1	2	3	4				5						
FORMATION DE 4 INTERVENANTS INTERNES				1		2	3	4						

Les réunions avec le comité de pilotage sont utilisées pour la coordination stratégique de la recherche-intervention. Le diagnostic horizontal vise à identifier les principaux dysfonctionnements de l’organisation pour établir une stratégie à travers un projet horizontal. Les personnes interviewées constituent l’ensemble de la direction et une grande partie de l’encadrement. En 2009, il a porté sur 59 personnes, 10 membres de la direction et 47 membres de l’encadrement ainsi que sur 2 personnes issues des syndicats. Nous avons réalisé environ la moitié des entretiens du diagnostic horizontal, soit 26 entretiens. Les autres entretiens ont été réalisés par les chercheurs-intervenants utilisant la même méthodologie et qui ont été précédemment évoqués. Les diagnostics verticaux visent, quant à eux, à travailler sur un périmètre plus restreint avec une évaluation des coûts cachés et des projets verticaux ciblés sur les zones diagnostiquées. Les interviewés correspondent à l’ensemble de l’encadrement de la zone ciblée et plus de la moitié du personnel. Trois diagnostics verticaux ont été mis en œuvre en 2010, nommés : Siège, B. et C. Pour le diagnostic du Siège, 18 personnes de l’encadrement, 19 personnes du personnel et 4 personnes des syndicats ont été interviewées. Pour le diagnostic de B., 26 personnes de l’encadrement et 47 personnes du personnel ont été interviewées, et pour le diagnostic de C., 21 personnes de l’encadrement et 49 personnes l’ont été également. Nous avons été impliqués à hauteur de 32 entretiens dans ces diagnostics verticaux. Les 7 réunions dénommées « formation-concertation » consistent à aborder et discuter de cinq sujets de management majeurs et des outils associés avec les acteurs en groupe : la gestion du temps, l’élaboration et la mise en œuvre d’une stratégie, la gestion des compétences, le pilotage outillé de l’activité et les moyens de stimulation, notamment financiers. Deux des séances de « formation-concertation » servent en outre à restituer le diagnostic horizontal et les diagnostics verticaux. Il y avait 6 groupes de formation-concertation dont 4 où nous étions présents (groupes A, B, D et E). Les 5 séances intitulées « assistances personnalisées » permettent quant à elle

d'aborder ces mêmes sujets et approfondir les outils pendant 1 heure avec chaque acteur individuellement ou en binôme d'acteurs. Nous avons effectué environ la moitié des séances de ce chantier, soit environ 15 entretiens pour chacune des séances. Les éléments de formations et les diagnostics se font en parallèle afin d'améliorer la dynamique de changement. Le pilotage et l'assistance technique de l'intervention correspond aux interventions de coordination entre les chercheurs et l'organisation tout au long du processus de recherche-intervention. Enfin, la ligne « formation des membres du comité de pilotage » et celle concernant les intervenants internes consistent en des séances de formation effectuées au sein du laboratoire de recherche par certains membres clés de l'organisation où ces derniers partagent sur les thèmes de management avec d'autres organisations également inscrits ou non dans des recherches-interventions. Concernant l'intervention sur l'entreprise d'emballages, elle s'est prolongée en 2011-2012 sur des prestations de diagnostics verticaux et d'accompagnements de projets sur les sites SV. et V. (groupes C et F) et d'accompagnement de mise en œuvre de projets ainsi que sur l'approfondissement des outils de management implantés.

#### 4. RÉSULTATS ET DISCUSSION

Nous présenterons les coûts cachés de trois structures de cette organisation puis l'évolution de la reconnaissance et de la performance suite à l'intervention et aux projets mis en place.

##### Les coûts cachés de l'entreprise d'emballages

Les coûts cachés pour l'entreprise d'emballages ont été évalués à l'aide de diagnostics verticaux sur trois des cinq structures de l'organisation : Siège, site B. et site C.. Les deux structures restantes étant le site SV. et le site V. Il est important de signaler qu'il s'agit de "zones de calcul", si bien qu'il peut y avoir des coûts cachés qui proviennent des relations entre les structures. Les diagnostics datent de 2010 et s'évalue par rapport aux actions en 2009. Nous n'illustrons ici que quelques exemples de coûts cachés de nos trois diagnostics en lien avec la reconnaissance par souci de synthèse. Les exemples sont arrondis à la centaine d'euros car la précision au-delà n'a pas de sens sur ces valeurs établies par les acteurs. Le manque de reconnaissance, le mépris et le déni ne sont que l'une des causes de ces coûts cachés, mais sont marquants dans le discours des acteurs. Nous n'avons sélectionné ici que les coûts cachés qui avaient des liens forts avec le sentiment de manque de reconnaissance, de déni ou de mépris. C'est donc entre 20 % et 40 % de l'ensemble des coûts cachés que nous avons pu relier aux problèmes de reconnaissance. Voici un tableau récapitulatif des coûts cachés en lien avec la reconnaissance dans l'entreprise d'emballages en 2010. Tous les coûts cachés sont valorisés sur un an.

Tableau récapitulatif des coûts cachés liés à la reconnaissance de l'entreprise d'emballages en 2009

Sites	Somme des coûts cachés	Coûts cachés par personne/an
<b>Siège</b>	380 000 €	11 500 €
<b>Site B.</b>	712 700 €	4 900 €
<b>Site C.</b>	946 200 €	6 900 €
<b>Total</b>	2 038 900 €	6 500 €

De manière plus détaillée, nous allons voir l'ampleur de ces coûts cachés sur l'absentéisme, les accidents du travail, le turn-over, les défauts de qualité et les écarts de productivité directe.

Pour l'absentéisme et les accidents du travail voici la somme des coûts cachés identifiés lors des diagnostics sur les trois structures.

Tableau récapitulatif des coûts cachés de l'absentéisme et des accidents du travail liés à la reconnaissance de l'entreprise d'emballages en 2009

Sites	Somme des coûts cachés de l'absentéisme identifiés	Somme des coûts cachés des accidents du travail identifiés	Taux d'absentéisme
<b>Siège</b>	17 900 €	0 €	1,35 %
<b>Site B.</b>	165 100 €	34 900 €	10,89 %
<b>Site C.</b>	189 000 €	32 800 €	8,06 %

Par exemple, la maladie sur le site B. en lien aux défauts de reconnaissance en 2009, prise en charge à 100 % par l'organisation correspond à 9 119,8 heures (295,5 h cadres, 1 473,5 h employés et agents de maîtrise et 7 350,8 h ouvriers). Le calcul a été fait avec les coûts horaires moyens réels par catégorie de personnel sur l'année 2009.

$$(295,5 \text{ heures} \times 35 \text{ €}) + (1\,473,5 \text{ heures} \times 20 \text{ €}) + (7\,350,8 \text{ heures} \times 15 \text{ €}) = 150\,000 \text{ €}$$

Pour le turn-over voici la somme des coûts cachés identifiés lors des diagnostics sur les trois structures.

Tableau récapitulatif des coûts cachés de la rotation du personnel liés à la reconnaissance de l'entreprise d'emballages en 2009

Sites	Somme des coûts cachés de la rotation du personnel identifiés	Taux de rotation du personnel	Taux d'instabilité du personnel
<b>Siège</b>	900 €	6,1 %	18,3 %
<b>Site B.</b>	Non évalué par manque de temps	7 %	9 %
<b>Site C.</b>	420 000 €	9,5 %	11 %

Par exemple, un responsable sur le site C. explique qu'en raison de l'absence d'un système de sanction / récompense, et du manque de stimulation des commerciaux qui en découle, deux commerciaux ont quitté le site ces deux dernières années. Les deux secteurs affectés à ces commerciaux ont perdus 250 tonnes par an par manque de suivi commercial. Une tonne de produit représente 800 € de chiffre d'affaires, le taux de marge est de 42 %. Cela représente 168 000 € de coût d'opportunité sur 2009.

$$2 \times 250 \text{ tonnes} \times 800 \text{ €} \times 42 \% = 168\,000 \text{ €}$$

Voici la somme des coûts cachés identifiés pour les défauts de qualité lors des diagnostics sur les trois structures.

Tableau récapitulatif des coûts cachés des défauts de qualité liés à la reconnaissance de l'entreprise d'emballages en 2009

Sites	Somme des coûts cachés des défauts de qualité identifiés
Siège	333 300 €
Site B.	189 500 €
Site C.	121 300 €

Par exemple, un directeur commercial du Siège estime que les pertes d'opportunités commerciales, liées au manque de transfert d'informations commerciales au regard du manque de reconnaissance réciproque de la part des sites vers les fonctions transverses, est de 5 clients au total par an. En moyenne, un contrat client est négocié à hauteur de 25 000 €.

$$5 \text{ clients} \times \text{un site} \times 42 \% \times 25000 \text{ €} = 52 500 \text{ €}$$

Voici la somme des coûts cachés identifiés pour les écarts de productivité lors des diagnostics sur les trois structures.

Tableau récapitulatif des coûts cachés des écarts de productivité liés à la reconnaissance de l'entreprise d'emballages en 2009

Sites	Somme des coûts cachés des écarts de productivité identifiés
Siège	27 400 €
Site B.	323 200 €
Site C.	1 830 €

Par exemple, un responsable projet du Siège estime être à 70% d'efficacité en raison de son manque de motivation lié au manque d'évolution de carrière et au fait que les personnes ne font pas le travail demandé.

$$1 \text{ personne} \times 1 755 \text{ heures} \times 30 \% \times 33\text{€} = 17 300 \text{ €}$$

## Évolution de la reconnaissance et de la performance suite aux projets

Suite au projet horizontal et aux projets verticaux ainsi qu'à l'accompagnement autour d'outils qui ont porté sur de nombreux facteurs en lien avec la reconnaissance, un certain nombre d'observations et de résultats sont évoqués par les acteurs. Ces observations concernent l'amélioration de la reconnaissance réciproque des acteurs et la performance. Il existe, en effet, des effets positifs lié au processus de recherche-intervention, concernant la reconnaissance, liés aux diagnostics, aux assistances personnalisées et aux formations, notamment en termes d'écoute, de proximité, d'évaluation et d'implication dans les décisions. Un certain nombre de coûts évoqués plus haut, mais aussi des coûts cachés non évalués, ont ainsi été réduits, ce qui revient à dire que la performance a augmenté. Nous

balayons quelques unes de ces améliorations et en particulier, nous nous référons aux améliorations évoquées par le Président Directeur Général, l'encadrement et le personnel.

### ***Évolution des conditions de travail physiques***

Des actions sont relevées par les acteurs et observées sur le terrain au niveau des conditions de travail physiques. Un travail de rénovation a été fait sur les locaux et le matériel notamment la rénovation et le rafraichissement du hall d'entrée et de la salle de réunion du site B. ainsi que la rénovation d'un bâtiment abandonné. La création d'un espace archive et la réparation de la porte du service juridique, en attente depuis des années, ont également marqué les acteurs de ce service. L'obtention de fournitures est jugée plus facile.

### ***Évolution des conditions de travail immatérielles***

Les acteurs suggèrent également une amélioration des conditions de travail immatérielles. L'amélioration de la répartition des tâches avec la suppression de doublons et l'amélioration de la priorisation des activités sont relevées. Des engagements pris sur la formation interne et son amélioration. La mise en place d'entretiens individuels réguliers entre hiérarchique et personnel est apprécié. Le Président Directeur Général évoque, dès 2009, une amélioration de la coopération, de la communication, de la coordination et de la concertation. Il suggère que c'est développé des synergies entre les sites avec un renforcement du sentiment d'appartenance des sites à l'organisation. Il observe également une amélioration de la déclinaison et de la remontée des informations entre les sites et le Siège. Au niveau du terrain, différents acteurs et des observations révèlent une prise de conscience accrue des problématiques de chacun grâce aux diagnostics et une habitude plus forte à se remettre en question. Ils observent également une amélioration de la liberté de parole, de l'écoute et de l'échange en réunion de formation ou de groupe ainsi qu'une amélioration du temps pris pour la relation. Ils évoquent ainsi la création et/ou l'amélioration des temps de partage à travers des réunions ainsi que l'amélioration de l'efficacité de ces dernières (ordre du jour, compte rendu de prise de décision, etc.). En outre, la gestion des urgences est faite, selon eux, de manière plus concertée et plus efficace.

### ***Évolution des statuts et de la structure organisationnelle***

Les acteurs relèvent une plus grande clarté sur les rôles de chacun avec une amélioration de la responsabilisation. Les statuts sont en effet la source de plus de reconnaissance des acteurs et de leurs compétences. Les acteurs relèvent également une amélioration de la prise de décisions et de la mise en œuvre avec une augmentation des promesses tenues, une accélération des décisions et de l'énergie mises dans les projets déjà en cours. D'autre part, la volonté affichée de la direction a eu une influence positive sur celle des acteurs, qui jusqu'à présent, s'interrogeaient sur « la volonté de la direction à résoudre les problèmes ». La valorisation des individus à travers leurs efforts et leurs compétences ainsi qu'une orientation plus constructive des critiques a également été souligné.

### ***Évolution du sens du travail et des possibilités d'accomplissement***

Selon le Président Directeur Général lors d'un entretien en 2009, le processus de changement et le projet ont amenés une formalisation de la stratégie et une meilleure compréhension par les acteurs de la direction de l'organisation grâce, notamment, au plan d'actions stratégiques internes/externes. Ce développement du sens du travail est un item important de la reconnaissance des acteurs. En outre, la déclinaison stratégique grâce aux plans d'actions prioritaires a favorisé le partage des objectifs de l'organisation. Les acteurs suggèrent également une harmonisation entre les sites par un langage commun, notamment liée au processus de management commun mis en place qui permet aux acteurs de mieux se reconnaître réciproquement. De plus, la déclinaison des outils jusqu'au personnel à la base a permis l'amélioration de la proximité et de la formation directe en clarifiant ce qui était attendu. L'amélioration du système de récompense/sanction a eu des impacts bénéfiques sur le sentiment d'équité et sur certaines frustrations. Enfin, l'importance de l'intégration de la dimension humaine et ses impacts sur la performance à travers l'évaluation des coûts cachés a permis de faciliter des décisions plus adaptées et qui se justifient plus aisément auprès des acteurs.

### *Évolution de la performance*

Selon le Président Directeur Général en 2009, il y a eu une remise en questions des habitudes et une activation du changement, avec une prise de conscience du besoin d'innovation. Des effets bénéfiques de l'amélioration des pratiques de reconnaissance ont été observés au niveau social mais aussi au niveau économique avec l'amélioration de la contribution horaire à la valeur ajoutée sur coûts variables. En effet, l'augmentation de cet indicateur signifie que la performance c'est améliorée soit parce que les chiffres d'affaires à augmenté sans autres changements, soit que les charges variables ont diminué sans autres changements, soit que le nombre d'heures attendues à diminué pour la même efficacité, soit un mélange de ces éléments. Nous présentons ci-après l'évolution de cet indicateur suite à la mise en œuvre du projet général et des premiers projets sur les sites entre 2010 et 2011 et sur l'ensemble de l'organisation depuis 2009.

Tableau montrant l'évolution de la contribution horaire à la valeur ajoutée sur coûts variables de l'entreprise d'emballages entre 2009 et 2011.

Sites	CHVACV 2009 (€)	CHVACV 2010 (€)	Évolution de la CHVACV (%) (2009 à 2010)	CHVACV 2011 (€)	Évolution de la CHVACV (%) (2010 à 2011)
Site B.	/	36,6 €	/	39,6 €	+ 8,3 %
Site C.	/	34,8 €	/	40,9 €	+ 17,6 %
Site SV.	/	47,1 €	/	54,4 €	+ 15,4 %
Site V.	/	73,8 €	/	71,6 €	- 3 %
<b>Ensemble de l'organisation</b>	33 €	41,9 €	<b>+ 26,9 %</b>	44,7 €	<b>+ 6,6 % (+ 35,4 % depuis 2009)</b>

Selon le Président Directeur Général, il y a eu une baisse des coûts cachés dans une période difficile. Les acteurs au contact des clients relèvent en outre l'amélioration du produit/service délivré et de l'organisation qui a mené au produit/service. Nous pouvons voir une hausse considérable de la contribution horaire à la valeur ajoutée sur coûts variables de 26,9 % entre 2009 et 2010 puis de 6,6 % entre 2010 et 2011 par la réduction des coûts cachés. Cette hausse correspond à plus de 35,4 % entre 2009 et 2011. Cette hausse est particulièrement importante sur le site C. avec 17,7 %. Elle est sur ce site en particulier due au départ du directeur ultra-centralisateur de ce site qui nuisait aux relations de confiance liées à la reconnaissance et au dynamisme commercial, jusque-là bridé, qui s'en est suivi. Nous observons également une hausse importante de 15,4 % sur le site SV. qui a le matériel le plus neuf, donc où le coût de revient est le plus faible. En effet, il faut savoir qu'un certain nombre de clients démarchés par les commerciaux des autres sites sont amenés à être produit dans ce site ce qui impacte son volume de production et de vente. Une exception concerne le site V. qui obtient de mauvais résultats à cause sans doute d'une implication moindre dans les projets du fait de ses différences structurelles avec les trois autres sites ce qui a pu amener un sentiment d'exclusion. En outre, s'agissant du site de transformation intermédiaire, il fournit les autres sites et n'exerce donc pas de vente supplémentaires même s'il améliore le produit intermédiaire délivré mais il impacte toutefois les coûts cachés sur les sites de transformation (B., C. et SV.) qui ont par exemple moins d'arrêt machines. Ainsi, au niveau de l'organisation, les résultats sont à contraster car l'augmentation des matières premières considérées comme des charges fixes sur une année et l'augmentation de la concurrence externe se sont particulièrement intensifiées. Ces éléments ont entraînés le maintien de la pression et des difficultés

financières au niveau du chiffre d'affaires et de la marge de l'entreprise alors même que le projet en lien avec la reconnaissance avait produit de bons résultats internes. Il reste en outre toujours un certain nombre de conflits destructeurs entre les sites, entre le Siège et les sites et au sein des sites.

Les facteurs transversaux à la reconnaissance (Roche, 2013) qui transparaissent dans le processus doivent être intégrés par le chercheur ou l'intervenant externe dans son propre processus pour développer la reconnaissance entre les acteurs, la confiance et la performance. Voici quelques uns des facteurs transversaux majeurs de la reconnaissance :

- l'équité (Festinger, 1954, 1957 ; Adams, 1963 ; Hatfield, Huseman & Miles, 1987 ; Cropanzano & al., 2003),
- la réciprocité (Mauss 1923-1924, Gouldner, 1960, Blau, 1964 ; Podsakoff & al., 2000 ; Henaff, 2002 ; Aryee & al., 2002 ; Lavelle & al., 2007 ; Ikram Nasr & al., 2009),
- l'écoute active (Stajkovic & Luthans, 1997, 2001 ; Folger & Cropanzano, 1998 ; Brun & Dugas, 2005 ; Fall, 2011),
- le « voice » (Barber, 1986 ; St-Onge & al., 2005)
- la proximité (Moles & Rohmer, 1978 ; Thévenet, 1992 ; Stajkovic & Luthans, 1997, 2001 ; Lepley, 2002 ; Torres, 2002 ; Brun & Dugas, 2005 ; St-Onge & Thériault, 2006 ; El Akremi & al, 2009).

Ces éléments ont une influence positive ou négative selon leur emploi sur les différentes formes de performance sociale et économique (Roche, 2013). Ricoeur (2005) parle pour la reconnaissance de « temporalité constitutive » puisqu'elle est le fruit d'interaction qui développe la confiance si elle est bien employée. La confiance découle des différents éléments informatifs, et notamment affectifs, traduisant le processus de relation de reconnaissance (Servet, 1994 ; McAllister, 1995 ; Ferrin & al., 2007). La confiance et la reconnaissance sont donc reliées à l'incapacité de prédire et contrôler les actions des autres, donc de savoir si la reconnaissance va être réciproque. En d'autres termes, accorder de la confiance est une prise de risque (Rousseau et al.1998 ; Sztompka, 1999 ; Cropanzano & Mitchell, 2005) mais c'est aussi une nécessité au développement de la coopération et de l'investissement durable de l'ensemble des acteurs.

## 5. Conclusion

En conclusion, le développement de la reconnaissance dans les relations entre les individus n'est pas naturel. Différentes raisons, notamment liés à l'égoïsme et à une rationalité spéculative des niveaux organisationnels jusqu'au niveau individuel consistant à accumuler les ressources, limitent l'apparition des pratiques coopératives (Roche, 2013). C'est notamment le cas dans un milieu de plus en plus concurrentiel entre les organisations et en leur sein. Pour assurer la cohésion et la coopération interne, qui se dégrade irrémédiablement, l'intervention de chercheur extérieur (ou d'autres parties prenantes internes ou externes) à même d'afficher une certaine neutralité, de développer des méthodes et outils ouvrant l'expression est nécessaire. Cette intervention permet d'établir une négociation auprès d'une personne tierce qui a pour intérêt un meilleur fonctionnement global des organisations dans lesquels il intervient. Il vise donc plus d'équité et de proximité dans les relations pour développer une performance socio-économique durable dont l'intérêt réside dans le développement d'une meilleure santé mentale des acteurs, dans une implication énergétique individuelle plus forte ainsi que dans celui d'une plus grande coopération nécessaire à la survie développement de l'organisation.

Le système de reconnaissance réciproque (Roche, 2013) et le processus permettant d'y mener repose sur un certain nombre de valeurs qui lui donne une dimension morale. Considérer que l'Homme est au centre de la performance organisationnelle. Les pratiques de reconnaissance réciproque entre les acteurs permettent de générer une performance socio-économique durable. Il est nécessaire de suggérer et d'amener la coopération plutôt que de contraindre (Salomé, 2009), en rendant notamment possible

l'expression du refus. L'échange n'est alors plus vu comme une source de conflit mais comme un axe de développement. Il s'agit donc de promouvoir la confiance à la place de la peur. Il est nécessaire d'établir une certaine bienveillance réciproque (Cappelletti & al., 2010) associé à une négociation de la coopération et de l'implication des acteurs. L'Homme n'est alors plus un objet fonctionnel déconsidéré mais un apporteur d'énergie en termes d'efforts, d'innovation et de coopération. Le développement de plus de proximité et de temps accordé à la relation s'il semble avoir un coût immédiat n'est en fait rien comparé aux coûts cachés à moyen-long termes qui se développent en son absence. Il existe un juste équilibre à trouver dans le temps nécessaire à la gestion des Hommes. Il s'agit notamment de casser les barrières de la peur et de l'indifférence en facilitant la rencontre et en stimulant les initiatives. Assurer une équité, une réciprocité et le mérite est favorable aux comportements de citoyennetés individuels et organisationnels. Il s'agit de développer le respect réciproque mais aussi dans le contexte organisationnel, l'exigence réciproque. Cette exigence permet de trouver une voie managériale possible entre autoritarisme et laxisme qui dans le cas contraire mène toujours à un sentiment d'iniquité. Il faut ainsi à travers les notions de respect réciproque et de négociation, repersonnaliser les relations dans l'organisation et donner du sens au travail pour éviter de faire face à des Hommes-outils totalement désinvestis de leurs tâches. Enfin, l'intervention régulière du chercheur permet la remise en cause personnelle permanente des membres de l'organisation par une vision externe. Celle-ci permet l'adaptation et la progression de l'organisation au niveau interne et externe. Il est ainsi l'initiateur et le stimulateur régulier du changement. Dépassant les relations classiques gagnant-perdant qui s'instaure dans le monde contemporain, il permet le développement de relation gagnant-gagnant dans l'organisation.

Les limites correspondent au nombre de cas traité dans cette communication, bien que d'autres travaux aient été menés sur le sujet (Roche, 2013). Les perspectives sont nombreuses pour mieux connaître les mécanismes de la reconnaissance et leur impact sur la performance. En outre, des études de cas dans d'autres pays pourraient être intéressantes notamment à propos des valeurs culturelles spécifiques qui nécessiteraient une adaptation du processus et des dispositifs. Par ailleurs, le développement et la description de nouvelles méthodes et de nouveaux outils à même d'être utilisés par les chercheurs seraient particulièrement intéressants.

## Bibliographie

- Adams, J. S. (1963), « Toward an understanding of inequity », *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 422—436.
- Adams, J. S. (1965), « Inequity in social exchange », In L. Berkowitz (Ed.), « *Advances in experimental social psychology* », Vol. 2, pp. 267-299, New York: Academic Press.
- Arnaud, G. & Dubouloy, M. (2007), « Sans outils, hors des normes et contre les modèles : quid de l'approche clinique en GRH ? », *Communication pour le colloque AGRH 2007*, 25 pages.
- Aryee, S., Budhwar, P. & Xiong Chen, Z. (2002), « Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: test of a social exchange model », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 23, p. 267-285.
- Avenier M.J. (2004), « Transformer l'expérience en savoirs actionnables légitimés en sciences de gestion considérées comme des sciences de conception », in Savall H., Bonnet M. & Péron M. ; « Traversée des frontières entre méthodes de recherche qualitative et quantitative », *Actes Research Methods Division, Academy of Management*, 18-20 mars 2004, Lyon, p. 801-822.
- Barber, G. (1986), « Correlates of Job Satisfaction Among Human Services Workers », *Administration in Social Work*, 10(1), 25-38.
- Barus-Michel, J. (2002). « Clinique et sens ». In *Vocabulaire de Psychosociologie, références et positions* (pp. 313-323). Paris: Erès.
- Baumard P., Donada C., Ibert J. & Xuereb J.-M. (2003), « La collecte des données et la gestion de leurs sources », in Thiéart, R.-A. (éd.), *Méthodes de recherche en management* (2ème édition), Paris, Dunod, p. 224-256.
- Benghozi P.J. (1990), « La négociation d'une recherche : une étape clé dans la méthodologie d'intervention », *Économies et Sociétés, série Sciences de Gestion*, n°15, mai 1990, pp. 195-209.
- Blau, P.M. (1964), « Exchange and power in social life », New York: Wiley.
- Bonnewitz P. (2002), « Pierre Bourdieu. Vie, œuvres, concepts », Ellipses, coll. « Les grands théoriciens », Paris, 96 p.
- Bourcier, C., Palobart, Y. (1997), « La reconnaissance : un outil de motivation pour vos salariés », Les Éditions d'Organisation.
- Bourdieu P. (1994), « Raisons pratiques. Sur la théorie de l'action », Seuil, coll. « Points », Paris.
- Brun, J-P. & Dugas N. (2005), « La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens ». *Gestion*, 30 (2), 79-88.
- Caillé, A. (dir.) (2007). « La quête de reconnaissance : nouveau phénomène social total ». Paris : Éditions La Découverte.
- Cappelletti L., Khalla S., Noguera F., Scouarnec A. & Voynet-Fourboul C. (2010), « Toward a new trend of managing people through benevolence ? », *Management & Avenir*, n°36, Juin.
- Creswell J.W. (1998), « *Qualitative Inquiry* », Thousand Oaks, Sage Publications.
- Cropanzano, R., Goldman & B., Folger, R. (2003), « Deontic justice: the role of moral principles in workplace fairness », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 24, n° 8, p. 1019-1024.
- Cropanzano, R. & Mitchell, M.S. (2005), « Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review », *Journal of Management*, vol. 31, p. 1-27.

- David A. (2000), « La recherche-intervention : cadre général pour la recherche en management ? », ouvrage collectif, David A., Hatchuel A. et Laufer R., « Les nouvelles fondations des sciences de gestion. Eléments d'épistémologie pour les sciences du management », Editions Vuibert, Collection FNEGE.
- De Gaulejac, V. (2002). « L'intervention, entre gestion et sociologie clinique ». In Pratiques de consultation, histoire, enjeux, perspectives (pp. 23-37). Paris: L'Harmattan.
- Dubouloy, M. (2004). « The Transitional Space and Self Recovery : a Psychoanalytical Approach of High-Potential Managers' Training ». *Human Relations*, 57(4).
- El Akremi A., Sassi N. & Bouzidi S. (2009), « Rôle de la reconnaissance dans la construction de l'identité au travail », *Relations Industrielles*, Volume 64, N°3.
- Enriquez, E. (1992). « L'organisation en analyse ». Paris: P.U.F.
- Fall A. (2011), « Pratiques de reconnaissance et motivation autonome des salariés : le cas d'une entreprise touristique française », Actes des colloques de l'AGRH 2011.
- Ferrin, D. L., Bligh, M. C. & Kohles, J. C. (2007), « Can I trust you to trust me? A theory of trust, monitoring, and cooperation in interpersonal and intergroup relationships », *Group & Organization Management*, vol. 32, n°4, p. 465-499.
- Festinger L. (1954), « A theory of social comparison process », *Human Relation*, vol.7, n02, p.117-140.
- Festinger L. (1957), « A theory of cognitive dissonance », Stanford University Press, Stanford.
- Folger R. & Cropanzano R. (1998), « Organizational Justice and Human Resource Management », Thousand Oaks, California, Sage publications.
- Giust-Desprairies, F. (1994). « L'accès à la subjectivité, une nécessité sociale ». *Revue Internationale de Psychosociologie*, 1(1), 55-63.
- Giust-Desprairies, F. (2001). « De la recherche-action à l'intervention psychosociale clinique », *Revue Internationale de Psychosociologie*, VII (16-17), 33-46.
- Gouldner A. (1960), « The norm of reciprocity », *American Sociological Review*, vol. 25, p. 165- 167.
- Hatchuel H., Masson P.L & Weil B. (2002), « From knowledge management to design-oriented organizations », *International Science Journal*, n°171, p. 25-37.
- Hatfield J.D., Huseman R.C. & Miles E.W. (1987), « A new Perspective on Equity Theory : The Equity Sensitivity Construct », *Academy of Management Review*, Vol. 12, N°2, p. 222-234.
- Hegel G.W.F. (1806), « La phénoménologie de l'esprit », Aubier, Paris.
- Henaff M. (2002), « Le prix de la vérité. Le don, l'argent, la philosophie », Le Seuil, Paris.
- Herzberg, F. (1966), « Work and the Nature of Man », New York: Staples Press.
- Honneth A.(2008, 1ère éd 1992), « La lutte pour la reconnaissance », Les éditions du cerf, 237 pages.
- Ikram Nasr M., El Akremi A. & Vandenberghe C. (2009), « Justice organisationnelle, confiance et comportements de citoyenneté : test d'un modèle multi-sources multi-cibles de l'échange social au travail », *Communication pour le colloque AGRH 2009*, 25 pages.
- Kaës, R. (1987). « Réalité psychique et souffrance dans les institutions ». In J. B. c. R.Kaës (Ed.), *L'institution et les institutions, études Psychanalytiques*. Paris: Dunod.
- Krief A. (2005), « Le rôle du chercheur en sciences de gestion : éléments pour une intersubjectivité contradictoire en audit social », Actes de l'IAS, 1er septembre 2005, Lille.

- Lavelle, J.J., Rupp, D.E. & Brockner, J. (2007), « Taking a multifoci approach to the study of justice, social exchange, and citizenship behavior: The target similarity model », *Journal of Management*, vol. 33, p. 841-866.
- Lazzeri, C. & Caillé A. (2004), « La reconnaissance aujourd'hui : enjeux théoriques, éthiques et politiques du concept », *Revue du MAUSS* 23 (1er semestre), De la reconnaissance : don, identité et estime de soi, 28-115.
- Lepley B. (2002), « Le conflit est-il possible dans les PME ? », *Problèmes Economiques*, n°2742, p. 13-16 extrait de *La revue de la CFDT*, n°45, novembre 2001.
- Levy, A. (1997). « Sciences cliniques et organisations sociales ». Paris: P.UF.
- Maslow, A. (1943), « A theory of human motivation », *Psychological Review*, 50, 370-396.
- Mauss, M. (1923-1924), « Essai sur le don : Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques », *l'Année Sociologique*, seconde série.
- McAllister, D. (1995), « Affect- cognition- based as foundations for interpersonal cooperation in organizations », *Academy of Management Journal*, vol. 38, 24-59.
- Moles A. et Rohmer E. (1978 ; 1ère ed : 1972), « Psychologie de l'espace », Editions Casterman.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B. & Bachrach, D. G. (2000), « Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research », *Journal of Management*, vol. 26, p. 513-563.
- Renault E. (2004), « Reconnaissance, injustice, institution », *Revue du MAUSS*, n°23.
- Ricoeur P. (2009, 1ère édition : 2004), « Le parcours de la reconnaissance », collection Folio essais, Edition Gallimard.
- Ricoeur, P. (2005) : « Devenir capable, être reconnu », *revue Esprit*, n°7, juillet 2005.
- Roche, A. (2013) : « Reconnaissance et performance : proposition du concept de reconnaissance activatrice et d'un modèle intégrateur », Thèse de Sciences de Gestion soutenue le 12 mars 2013, Lyon.
- Rojot, J., & Duval-Hamel, J. (2005). « Les attentes de reconnaissance des salariés ». In J.-M. Perretti (Ed.), *Tous reconnus*. Paris: Editions d'Organisation.
- Rousseau, D., Sitkin, S., Burt, R. & Camerer, C. (1998), « Not so different after all: A crossdiscipline view of trust », *The Academy of Management Review*, vol. 23, n°3, p. 393-404.
- Salomé J. (2009), « Et si l'on réhabiliterait les relations interpersonnelles au travail ? », *Gestion*, 2009/4 Vol. 34, p. 10 – 11.
- Sandberg J. (2005), « How Do We Justify Knowledge Produced within Interpretive Approaches ? », *Organizational Research Methods*, 8 (1), p.41-68.
- Savall H. (1974, 1975), « Enrichir le travail humain », Dunod, 1ère Edition 1975, 4ème Edition Economica 1989.
- Savall H. (1978), « A la recherche des coûts et des performances cachés de l'entreprise. Pour un diagnostic socio-économique de l'entreprise », *Revue Française de Gestion*, n°18, pp. 96-108.
- Savall H. et Zardet V. (2003, 1ère ed. 1987), « Maîtriser les coûts et les performances cachés », *Economica*, Collection : Gestion, 412 pages.
- Savall H. & Zardet V. (2004), « Recherche en science de gestion : approche qualimétrique », préface du Pr. Boje, D., *Economica*, Paris.
- Schein, E.H. (1995). « Process consultation, action research and clinical inquiry:are they the same ? », *Journal of Managerial Psychology*, 10(6), 14-19.

- Schein, E.H. (1999). « Process Consultation Revisited, Building the helping relationship. Reading », Addison-Wesley.
- Seghier, S. (2012), « Le pilotage des interfaces organisationnelles. Contribution à l'équilibration des processus d'intégration-différenciation des organisations », Thèse en Sciences de Gestion, 13 février 2012, Lyon.
- Servet, J (1994)., « Paroles données: Le lien de confiance », Revue du MAUSS, vol. 4, p. 37-56.
- Stajkovic, A.D. & Luthans, F. (1997), « A Meta-analysis of the Effects of Organizational Behavior Modification on Task Performance », 1975–1995, 'Academy of Management Journal, 40, 5, 1122–1149.
- Stajkovic, A.D. & Luthans, F. (2001), « Differential Effects of Incentive Motivators on Work Performance », The Academy of Management Journal, Vol. 44, No. 3 (Jun., 2001), pp. 580-590.
- St-Onge S. & Thériault R. (2006, 1ère ed. 2000), « Gestion de la rémunération : théorie et pratique », Gaëtan Morin/Chenelière Education, 708 pages.
- St-Onge, S.; Haines III, V.Y., Aubin, I., Rousseau, C., Lagassé, G. (2005). « Pour une meilleure reconnaissance des contributions au travail », Gestion, revue internationale de gestion, 30,2, 89-101.
- Sveningsson S. & Alvesson M. (2003), « Managing Managerial Identities: Organization Fragmentation, Discourse and Identity Struggle », Human Relations, vol. 56, p. 1163-1193.
- Sztompka, P. (1999), « Trust : A sociological theory », Cambridge: Cambridge University Press.
- Terramorsi P. (2010), « La mesure du sentiment de reconnaissance au travail », Thèse soutenue le 20 novembre 2010 en vue de l'obtention du grade de Docteur en Sciences de Gestion de l'Université de Corse.
- Thévenet, M. (1992), « Impliquer les personnes dans l'entreprise », Paris : Laisons.
- Torres O. (2002), « Essai de conceptualisation proxémique de la petitesse des entreprises », 6ème Congrès International Francophone PME (CIFPME 2002), HEC Montréal, 18 pages.
- Uhalde, M. (2002). « L'intervention sociologique en entreprise : de l'expertise à la critique impliquée », Les cahiers du Laboratoire de changement social, 7, 57-70.
- Winnicott, D. W. (1971). « Playing and Reality ». London: Tavistock.