



**HAL**  
open science

## La taille de l'organisation a-t-elle une influence sur les attentes de reconnaissance de ses salariés ?

Alexis Roche

### ► To cite this version:

Alexis Roche. La taille de l'organisation a-t-elle une influence sur les attentes de reconnaissance de ses salariés ?. 24ème congrès AGRH, 2013, Paris, France. pp.24. halshs-00952119

**HAL Id: halshs-00952119**

**<https://shs.hal.science/halshs-00952119>**

Submitted on 18 Dec 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.

# **LA TAILLE DES ORGANISATIONS A-T-ELLE UNE INFLUENCE SUR LES ATTENTES DE RECONNAISSANCE DE SES SALARIÉS ?**

**Alexis Roche. Chercheur-intervenant, IAE de Lyon (Iseor, Magellan).**

**15 chemin du petit Bois – 69130 ECULLY**

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

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

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

Pour citer cette communication : Roche A. (2013), La taille de l'organisation a-t-elle une influence sur les attentes de reconnaissance de ses salariés ? », Actes du Colloque AGRH, novembre, Paris.

Résumé : La reconnaissance devient un concept central que les acteurs des organisations appellent de plus en plus de leurs vœux. Par ailleurs, le concept de reconnaissance est de plus en plus sollicité par les managers et les spécialistes Ressources Humaines pour analyser les désirs globaux des Hommes dans les organisations dans le but d'obtenir des leviers pour la gestion des ressources humaines. Dans cette communication, au-delà d'une définition plus globale de la reconnaissance, nous présentons les résultats de l'analyse de l'influence de la taille des organisations sur les attentes de reconnaissance. L'observation à travers 17 diagnostics sur 12 cas d'organisation de tailles variées, nous conduit à des discussions en particulier sur le facteur de proximité. En effet, la variation du facteur de proximité apparaît comme fortement induite par la taille des organisations.

Mots clefs

Reconnaissance, Taille des organisations, Proximité, Recherche-intervention

# LA TAILLE DES ORGANISATIONS A-T-ELLE UNE INFLUENCE SUR LES ATTENTES DE RECONNAISSANCE DE SES SALARIÉS ?

## Introduction

La reconnaissance est un mot polysémique et un objet de recherche interdisciplinaire qui s'alimente des réflexions philosophiques, psychologiques, sociologiques, anthropologiques et économiques, voire biologiques. Les sciences de gestion ont tout à gagner à faire le lien entre ces théories et les pratiques managériales. Il s'agit donc d'un sujet central dans la Gestion des Ressources Humaines (Malherbe & Saulquin, 2003). En effet, les enjeux de la reconnaissance sont nombreux et de différentes natures. Tout d'abord, des enjeux moraux en relation avec la prédominance de la rationalité économique sur la rationalité sociale (Meda, 1995 ; Chanlat, 1998 ; Heller, 2009). Ensuite, des enjeux sociaux car la reconnaissance affecte les individus, notamment sur les points de la santé mentale (Enriquez, 1997 ; Jacob, 1997 ; Brun & al, 2003 ; Morin, 2010) et de la vie en communauté associées au bien-être au travail (Brun & Dugas, 2005). La reconnaissance est ainsi un facteur d'enrichissement de l'identité à travers une « temporalité constitutive » au sens de Paul Ricoeur (2005) et de stabilité psychologique. Il faut donc que l'organisation construise un lien social dans la durée (Pierre, 2002). Et enfin, des enjeux économiques car les relations instituées lors des processus et pratiques de reconnaissance ont des impacts sur des notions de performance économique très diverses : l'absentéisme, la rotation du personnel, la productivité, le niveau de qualité, la réactivité, l'innovation et la coopération notamment. Dans cette conception, l'Homme est le seul vecteur de performance durable et il y a donc une nécessité à travailler sur le potentiel humain (Savall, 1975 ; Savall & Zardet, 1987). Ce concept est ainsi à la jonction entre la dimension sociale et la dimension économique dans les organisations. Ces relations ont été analysées par Roche (2013) à travers le concept de « reconnaissance-activatrice » liant la reconnaissance à la performance dans un travail de recherche doctorale dont cette communication est issue et qui constitue un approfondissement. Nous aborderons tout d'abord la problématique, les fondements théoriques et la méthodologie de recherche. Puis, nous présenterons et discuterons les résultats ainsi que l'apport de la proxémique avant de conclure.

## I. Problématique

La reconnaissance est ainsi un concept central que les acteurs des organisations appellent de plus en plus de leurs vœux (Lazzeri et Caillé, 2004 ; Caillé, 2007) notamment lorsqu'ils vivent des passages de crise existentielle. **Le travail en particulier est un enjeu essentiel pour la reconnaissance de soi** (Dubar, 2000) car il serait devenu le lieu central du lien social (Carpentier-Roy, 2000). La prise de conscience de l'intérêt pour cet objet de recherche est de plus en plus prégnant à la fois du côté des chercheurs (Bourcier & Palobart, 1997 ; Malherbe & Saulquin, 2003 ; Brun & Dugas, 2005 ; St Onge

& al., 2005 ; Peretti, 2005 ; Gavranic & al., 2007 ; Terramorsi, 2010) que de celui des professionnels. La définition de la reconnaissance que nous retenons car elle nous paraît la plus englobante est celle de 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 ».

Un directeur de région dans une société de sécurité traduit très bien l'enjeu du concept de reconnaissance dans l'interface entre la performance sociale et la performance économique par ces mots : « *Il y a un besoin d'évolution sociale dans l'entreprise et pas uniquement économique. Si on ne donne que des chiffres, le salarié lambda s'en moque. Qu'est ce que ça va lui rapporter ? De la formation, de l'argent, de l'employabilité ? Il faut lier performance économique et sociale. La performance économique, les salariés s'en moquent si ça ne change rien dans leur quotidien.* » Pour de plus amples informations sur les liens et les impacts de la reconnaissance avec la performance voir le concept de « reconnaissance-activatrice » (Roche, 2010, 2013).

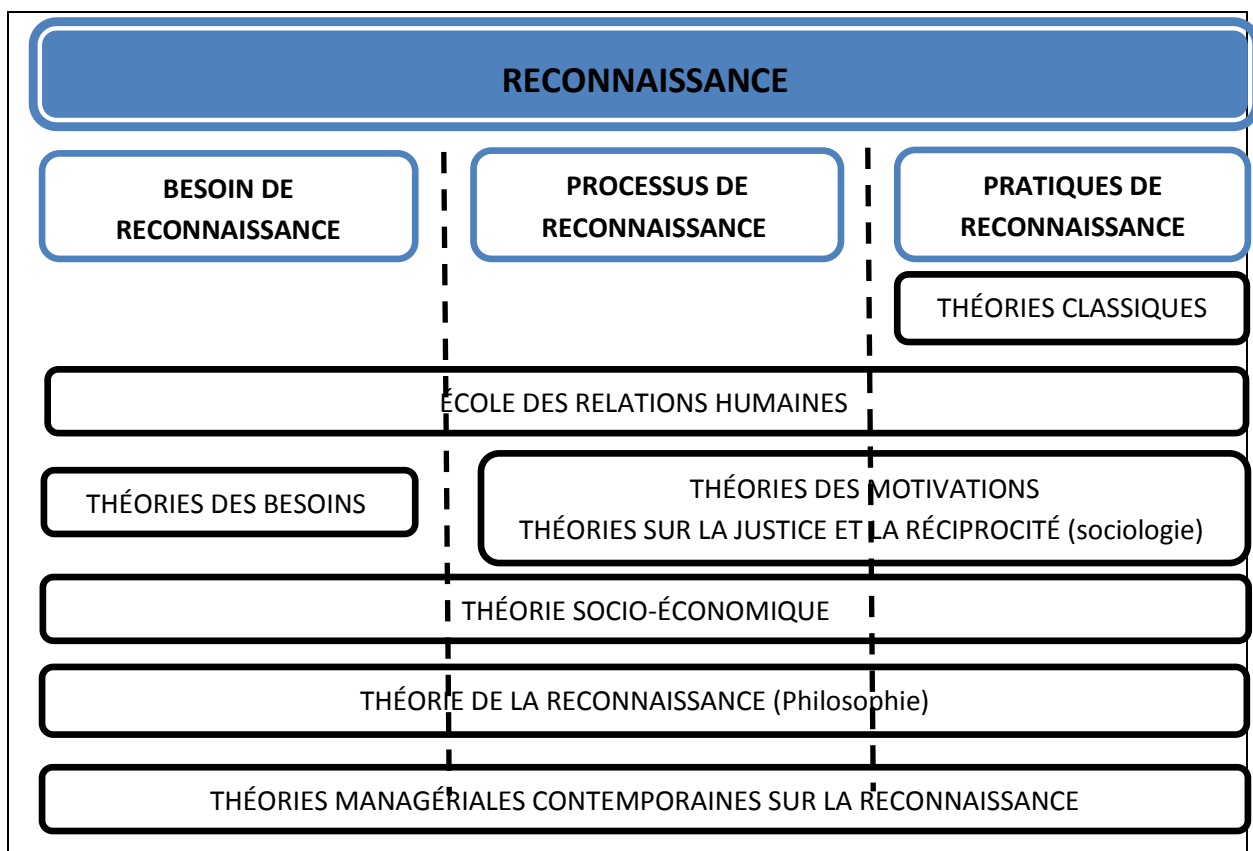
Dans les faits, les managers et les spécialistes Ressources Humaines intègrent de plus en plus l'exigence de comprendre les processus et systèmes de reconnaissance car ils se retrouvent face à des besoins, désirs et exigences exprimés par les acteurs qu'ils ne maîtrisent plus. Aussi, l'approche par la reconnaissance donne la possibilité d'obtenir des leviers pour la Gestion des Ressources Humaines. Il y a donc une **responsabilité de l'entreprise en termes de gestion de la reconnaissance** (Brun, 2000). En effet, « les institutions ne produisent pas par elles-mêmes de la reconnaissance ou du déni de reconnaissance, mais constituent les conditions permettant soit de stabiliser les relations de reconnaissance entre individus, soit de perpétuer les obstacles à leur développement » (Renault, 2004, p. 193). Certains auteurs dénoncent d'ailleurs l'**incapacité managériale à fournir des formes adéquates de reconnaissance** (Dubar, 2000). Il est donc d'un grand intérêt pour les acteurs du terrain d'avoir des outils et des connaissances pour améliorer leurs pratiques.

La croissance des organisations associée à une mondialisation et une internationalisation, via le développement des outils de communication et du multiculturalisme, autorise des comparaisons accrues vis-à-vis des autres individus. Ces comparaisons et l'accroissement des personnes avec lesquelles les salariés sont en relation développent la demande sur certaines formes de reconnaissance notamment avec l'augmentation de la taille des organisations. L'éclatement géographique et les contraintes temporelles abaissent eux aussi les capacités à dialoguer et à se reconnaître (Townsend & al., 1998 ; Kayworth & Leidner, 2000). Ces différents éléments sont en lien avec un facteur affectant la reconnaissance qui est celui de la proximité (Torres, 2002, Roche, 2013). Cette communication vise à apporter un éclairage sur une partie de cette problématique en permettant **l'analyse des attentes de reconnaissance des professionnels selon la taille des organisations**. Notre hypothèse centrale est la suivante : « *La taille de l'organisation a une influence sur les attentes de reconnaissance notamment car elle influe sur le facteur de proximité.* »

## II. Fondements théoriques

Le concept de reconnaissance est de plus en plus mobilisé par les auteurs en gestion et se retrouve en **toile de fond de nombreuses théories des sciences de gestion**. La question de la reconnaissance est en effet centrale au niveau de l'émergence des désirs humains à travers le besoin de reconnaissance et interpelle des enjeux sociaux et économiques. Ainsi, les théories s'intéressent au concept de reconnaissance autour de trois principaux types d'approche que nous avons identifiés : une approche par les **besoins de reconnaissance**, une approche par les **processus de reconnaissance** et une approche par les **pratiques de reconnaissance** (figure 1).

**Figure 1 : Schéma synthétique de l'articulation des théories**



L'approche par les besoins peut se retrouver dans la lignée des théories sur les besoins dont l'auteur le plus connu est Maslow (1943). L'approche par les processus se retrouve dans des perspectives sociologiques et de gestion, avec pour impulsion l'école des relations humaines, puis traduites par de nombreux auteurs dans les théories autour de la motivation. L'un des auteurs-clés en lien avec la reconnaissance est Herzberg (1966) avec la théorie des deux facteurs qui prône l'enrichissement du travail. Enfin, un certain nombre des théories précédentes et certaines autres ont une approche beaucoup plus comportementaliste, s'attachant aux pratiques de stimulation, liées à la reconnaissance, pour obtenir un type de performance. C'est le cas des théories dites classiques qui sont plutôt focalisées sur les pratiques en relation avec la performance mais aussi de nombreuses théories de la

motivation. Des études plus transversales centrées sur le concept de reconnaissance ont émergé de manière contemporaine dans plusieurs disciplines, en commençant par la philosophie (Hegel, 1802 ; Honneth, 1992 ; Ricoeur, 2004). Honneth définit trois modes de reconnaissance d'après la tripartition théorique d'Hegel (1976) sur la division de la vie éthique : la reconnaissance amoureuse, la reconnaissance juridique et la reconnaissance culturelle. Dans le milieu des organisations cohabitent non seulement ce qu'Honneth appelle la reconnaissance culturelle mais aussi la reconnaissance amoureuse et juridique. En sociologie, des courants, comme celui de la psychodynamique du travail (Dejours, 1993, 1998), s'intéressent généralement à la reconnaissance au regard de son impact sur la santé des individus. En gestion, la théorie socio-économique (Savall, 1975), qui s'inspire d'autres théories et courants comme celui de l'enrichissement du travail, apporte en toile de fond une vision de la reconnaissance. Par ailleurs, le concept de la reconnaissance en lui-même est de plus en plus prégnant. Il a été impulsé par des auteurs en gestion tels que Bourcier et Palobart (1997) et plus récemment Brun & Dugas (2005), pour une revue de littérature plus détaillée voir Roche (2013). Nous classons la reconnaissance, d'après nos travaux (2013), en trois modes inspirés de ceux d'Honneth (1992) :

- La **reconnaissance-relation** passe par des pratiques de reconnaissance confirmant la valeur des individus à travers la rencontre d'un « semblable » donnant de la valeur aux caractéristiques de l'individu lors d'un échange.
- La **reconnaissance-récompense** prend la forme d'un objet, service ou statut symbolique valorisé par une partie de la communauté et qui est remis en général au regard d'un résultat. Elle peut ainsi être plus formalisé et de ce fait détaché (ou non) de la relation mais valorisable hors de la relation où elle a été acquise. C'est le cas, par exemple, du salaire remis automatiquement à la fin du mois.
- La **reconnaissance-accomplissement** amène elle une prise de conscience de l'existence et de l'utilité de l'individu qui provoque un sentiment d'accomplissement, d'utilité social et d'achèvement donnant du sens à l'existence de l'individu. Ce mode semble alimenté par les deux premiers.

La reconnaissance, dont la représentation est variée selon les personnes et les moments, prend en outre de très nombreuses formes (voir tableau 2 : nomenclature du système de reconnaissance) car « la confirmation par autrui de la conviction acquise par un individu de sa propre valeur, à l'issue de différents processus d'identification » (Renault, 2004, p. 181) peut se faire de très nombreuses façons dans les relations sociales. Nous présentons, ci-après, quelques exemples permettant de relier ce concept abstrait à des pratiques managériales : la remise d'argent, d'un objet, des félicitations, le fait d'accorder du temps à la personne à travers un entretien, de remercier, de serrer la main, d'améliorer le

milieu de vie au travail, de donner un titre valorisé, de faire entrer la personne dans un groupe valorisé socialement, de donner l'opportunité de créer, de confier une zone de responsabilité, etc.

La reconnaissance étant inscrite dans des relations sociales qui ne peuvent se faire que dans l'interaction entre les individus, la proximité (Mahé de Boislandelle, 1996 ; Torres, 2002) à la fois physique, mentale et sociale, y joue un rôle majeur. Elle mérite donc qu'on s'y intéresse notamment au regard de la taille des organisations qui disperse les acteurs d'un point de vue géographique et qui augmente le nombre d'individus avec lesquels interagir. Or, **ces interactions physiques, mentales et sociales sont limitées notamment par cet éclatement géographique et le temps nécessairement limité accordé à chaque relation**. Nous nous attarderons sur ces éléments dans la partie résultats et discussion.

### III. Méthodologie de recherche

La jeunesse du champ d'étude de la reconnaissance en management justifie et motive l'orientation exploratoire de cette recherche. Notre objectif est d'éclairer un phénomène étudié de manière parcellaire sur l'un ou l'autre des aspects qui s'y rattachent. De plus, les études plus approfondies restent souvent limitées à un niveau psychologique, sociologique et philosophique.

Nous utilisons une partie de la méthodologie de la **recherche-intervention qualimétrique** (Savall & Zardet, 2004). La recherche-intervention qualimétrique s'inscrit dans une orientation constructiviste favorable aux questions attachées au domaine de la gestion des ressources humaines (Martinet, 1990 ; Brabet, 1993) tout en permettant la production de connaissances génériques ayant un certain degré de validité selon le principe de contingence générique. Le constructivisme postule la relativité du « réel » et la subjectivité de la notion de « vérité ». En cela, il se marie bien avec la recherche-intervention et les méthodes résidant dans **la confrontation des subjectivités des acteurs pour créer une « représentation intersubjective de la réalité »**. Cette méthodologie alterne les périodes **inductives et déductives**. Lors des périodes inductives, le chercheur observe et extrait du terrain des matériaux en vue de la création d'hypothèses. Lors des périodes déductives, le chercheur crée des hypothèses à partir de ses réflexions et de la bibliographie, puis, il les teste sur le terrain.

Nous ne ferons ici état que de la partie méthodologique qualitative concernant les entretiens de diagnostics et leur exploitation quantitative car l'analyse est bâtie sur leur contenu. **Cette partie quantitative cherche à illustrer les études de cas qualitatives** et non pas à faire une démonstration quantitative. Les autres dispositifs (réunions de formation, réunions de projet, observations, entretiens individuels non-formalisés) sont venus alimenter cette analyse mais ne seront pas détaillés dans cette communication. Cette communication s'attarde ainsi sur une analyse plus statique à travers l'étude de **17 diagnostics issus de 12 terrains traités dans une base expert, SEGESE**. Ces 12 cas ont été

choisis sur la base d'une variété de critères en termes de taille, de type de population et de secteur d'activité. Les caractéristiques de l'échantillon sont présentées dans le tableau 1 ci-dessous.

**Tableau 1 : Résumé des caractéristiques de l'échantillon**

N°	Intitulé de l'organisation / Pays	Année du diagnostic	Taille d'entreprise	Secteur d'activité
<u>1a</u>	Entreprise d'emballages / France	2009	450 personnes	Industriel
<u>1b</u>	Entreprise d'emballages – Siège	2010	39 personnes	Industriel
<u>1c</u>	Entreprise d'emballages - Site B.	2010	150 personnes	Industriel
<u>1d</u>	Entreprise d'emballages - Site C.	2010	150 personnes	Industriel
<u>2a</u>	Entreprise de sécurité (S) / France	2011	700 personnes	Service
<u>2b</u>	Entreprise de sécurité – service télésurveillance et Data	2011-2012	136 personnes	Service
3	Entreprise d'ingénierie informatique / Belgique	2005	10 personnes	Industriel
4	Entreprise de prestations de voyage / Belgique	2005	12 personnes	Service
5	Entreprise de négoce de matériaux de construction et de bricolage / Belgique	2005	13 personnes	Service
6	Entreprise de négoce de matériaux de construction / Belgique	2005	9 personnes	Service
7	Entreprise de systèmes de sécurité / Belgique	2005	3 personnes	Service
8	Cabinet d'expertise comptable / Belgique	2004	4 personnes	Service
9	Société de services informatiques / Belgique	2004	5 personnes	Service
10	Entreprise de fabrication de coton tige / Belgique	2004	11 personnes	Industriel
11	Entreprise d'extrusion de matières plastiques / Belgique	2004	7 personnes	Industriel
12a	Établissement culturel de spectacle / France	2000	300 personnes	Organisation culturelle
12b	Établissement culturel de spectacle - Atelier de construction	2000	300 personnes	Organisation culturelle

Nous avons utilisé comme méthode de collecte des matériaux, des **entretiens semi-directifs**. Les entretiens semi-directifs se font dans la logique d'une recherche clinique avec l'écoute des personnes (De Gaulejac, 2002 ; Lévy, 1997 ; Giust-Desprairies, 2001). Nous utilisons la prise de notes exhaustives pour recueillir les données. Dans le cas de cette communication, les entretiens sont abordés par un questionnaire sur les « dysfonctionnements » perçus par les acteurs. Ceux-ci sont présentés comme des écarts entre les pratiques et observations quotidiennes et les normes implicites des individus. Ces normes implicites construites grâce à des représentations sociales sont autant



d'éléments que l'individu juge « anormal » ou « désirable » et qui constituerait « à priori » pour lui une base de progrès. Cette base de progression peut être vue comme autant de moyens de reconnaissance et de satisfaction si l'écart était réduit par autrui. **Ainsi, ces écarts perçus sont interprétés par le chercheur comme des « attentes de reconnaissance » normées qui, si elles étaient comblées, seraient potentiellement ressenties comme de la reconnaissance accordée à l'acteur.** L'individu peut alors se sentir reconnu car l'on a pris en compte ces préoccupations et/ou aspirations. Pour illustrer, nous prenons deux exemples, issus des 5150 phrases-témoins présents dans les annexes de notre thèse (Roche, 2013), le personnel d'une entreprise de négoce de matériaux de construction évoque : « *Le programme informatique est trop compliqué pour les livraisons, et il n'est pas clair. C'est écrit trop petit et il complique beaucoup les choses* » et l'encadrement d'une entreprise de sécurité explique : « *Il y a trop peu de retours positifs sur ce qu'on fait. C'est très rare et informel. Par contre, les retours négatifs sont fréquents* ». Dans les deux cas, si un membre de l'organisation, notamment le manager, décide de résoudre les problèmes suggérés, problème logiciel ou retours positifs plus fréquents, il y a de grande chance que l'individu y voit la prise en compte de ses suggestions et donc que se développe un sentiment de reconnaissance car l'individu lui a confirmé qu'il existait. Cette manière d'aborder la reconnaissance par les dysfonctionnements a également l'avantage d'éviter les biais de l'emploi du mot « reconnaissance » lors des entretiens. En effet, ce mot lorsqu'il est prononcé possède une variété de définitions et de représentations très fortes chez les acteurs qui dépendent de leurs attentes du moment et de leur histoire mais n'est pas représentatif de sa définition la plus générale. Les connaissances collectées dans les différents entretiens sont ensuite agrégées pour obtenir une représentation intersubjective de la réalité qui autorise une montée en généralité.

Les données collectées pour cette analyse sur **403 entretiens, ayant permis chacun l'extraction de 10 à 15 phrases-témoins** illustrant un dysfonctionnement, ont été effectuées directement pour une centaine d'entre eux par le chercheur, l'autre partie étant issue d'entretiens réalisés par d'autres chercheurs du centre de recherche. L'ensemble des chercheurs de notre centre de recherche utilise la même méthodologie de diagnostic sur les dysfonctionnements, ce qui rend possible l'utilisation des données collectées par d'autres chercheurs.

Le traitement de ces entretiens s'effectue dans une base expert nommée Segese, propre au centre de recherche. **Elle permet de classer les phrases-témoins de manière sémantique dans une nomenclature que nous avons élaborée spécifiquement pour notre objet de recherche : la reconnaissance.** Il ne s'agit donc pas d'un classement en termes d'importance mais par catégorie à travers la nomenclature. Chaque phrase-témoin (ou verbatim) est ainsi répartie en fonction de sa sémantique dans un thème, sous-thème, sous-sous-thème et dans une idée-clé, afin de rassembler des phrases témoins selon des formes et enjeux de reconnaissance. Cette répartition arborescente permet

de faire une analyse à un niveau de détails plus ou moins élevé. Nous avons ainsi imputé plus de 5 000 phrase-témoins des diagnostics dans notre nomenclature au regard de leur registre lexical et de leur sens. Cette consolidation arborescente en thèmes, sous-thèmes, sous-sous-thèmes et idées clés où ont été imputés les verbatim permet, par consolidation, d'observer les variations concernant les attentes de reconnaissance exprimées par les acteurs selon des ensembles qui constituent une grille d'analyse. Cette dernière est certes nécessairement conventionnelle et illustrative mais porteuse de sens. Elle a été construite par des allers-retours successifs entre une analyse bibliographique représentant de grands ensembles thématiques évoqués par les auteurs et une consolidation sémantique des verbatim utilisant des mots-clés et idées proches pouvant être rassemblés successivement en idées-clés, sous-sous-thèmes, sous-thèmes et thèmes.

#### **IV. Résultats et discussions**

Notre premier résultat est la création d'une nomenclature de la reconnaissance que nous présentons dans le tableau 2 ci-après.

**Tableau 2 : Nomenclature du système de reconnaissance**

THÈMES	SOUS-THÈMES	SOUS-SOUS-THÈMES
<p><b>CONDITIONS DE VIE AU TRAVAIL</b></p> <p><i>Rapport à la possession et conditions de vie comparées à autrui</i></p> <p><i>Conditions pour l'exercice du travail</i></p>	RÉMUNERATION	Salaire de base
		Primes
		Actions boursières
	CONDITIONS PHYSIQUES DE TRAVAIL	Matériel de travail
		Environnement physique de travail
		Moyens humains
		Avantages en nature
	CONDITIONS IMMATÉRIELLES DE TRAVAIL	Règles et procédures
		Formation
		Moyens financiers
		Écoute active et liberté de parole
		Transmission et usage des informations
		Stimulation sensorielle et proximité
		Implication et entraide dans le travail
Niveau de pression humaine sur les individus		
Gestion du temps et organisation du travail		
Stabilité de l'emploi		
<p><b>STATUT</b></p> <p><i>Rapport à l'autre, regard de l'autre et jugement de l'autre</i></p> <p><i>Positionnement dans le ou les groupes de travail et positionnement de ces groupes</i></p>	STATUT EN LIEN AVEC UN TITRE	Appréciation d'un titre ou d'une promotion
	STATUT EN LIEN AVEC UNE RESPONSABILITÉ	Appréciation de la responsabilité d'une activité
		Appréciation de la valeur des tâches
	STATUT EN LIEN AVEC LES COMPÉTENCES	Appréciation par autrui des pratiques de travail et des compétences
		Appréciation par autrui des résultats d'un travail
		Appréciation par autrui de la pro-activité
	STATUT EN LIEN AVEC LES RELATIONS AUX AUTRES INDIVIDUS	Relations avec des personnes reconnues
		Appréciation de l'appartenance à un groupe
		Appréciation par autrui des caractéristiques de l'individu
	STATUT EN LIEN AVEC LA RÉPUTATION DE L'ORGANISATION	Appréciation de l'appartenance à l'organisation
<p><b>ACCOMPLISSEMENT</b></p> <p><i>Rapport à soi et à son utilité créative, jugement sur soi-même, ses activités et possibilités d'évolution</i></p> <p><i>Sentiment d'évolution à travers le travail et sens du travail</i></p>	ACCOMPLISSEMENT À TRAVERS LA CRÉATION	Appréciation personnelle de la création/réalisation d'un produit/service
		Appréciation personnelle de la création/évolution d'un groupe
		Appréciation personnelle de l'évolution des compétences de l'individu
		Appréciation personnelle vis-à-vis de la contribution à l'évolution d'autrui
		Sentiment d'innovation de l'individu
	ACCOMPLISSEMENT À TRAVERS LA RÉALISATION D'UN OBJECTIF ET SENS DU TRAVAIL	Réalisation d'un objectif fixé par autrui et sens du travail
		Réalisation d'un objectif fixé par l'individu lui-même

Nous allons maintenant exposer les résultats de cette recherche. Pour améliorer la lecture et au vu de notre échantillon, nous utilisons trois catégories de taille d'organisation : la première allant de 1 à 20 salariés, la deuxième de 300 à 450 salariés et la troisième à partir de 700 salariés. Ces tailles ont été élaborés au regard de notre échantillon et permet un regroupement progressif. Les tableaux présents dans ce chapitre comprennent des chiffres arrondis à l'unité et sont illustratifs. Les résultats présentés en gras sont les plus significatifs. Les pourcentages correspondent au décompte total du nombre de phrases-témoins pour chacun des thèmes, sous-thèmes et sous-sous-thèmes. Ils nous permettent d'illustrer des tendances que nous avons observées sur le terrain dans nos études de cas. Nous présentons tout d'abord un tableau (tableau 3) permettant d'observer les tendances de répartition entre les trois grands thèmes que nous avons mobilisés (conditions de vie au travail, statut et accomplissement) au regard de la taille de l'organisation. Les tendances montrent l'évolution de la répartition à mesure que la taille des organisations décroît. Les pourcentages sont effectués sur la base d'un nombre total d'environ **5150 phrases-témoins**. La moyenne par item est calculée ainsi que le total sur l'ensemble des thèmes pour tous les tableaux.

**Tableau 3 : Relations entre la taille de l'organisation et la répartition entre les thèmes de la reconnaissance**

	Tendance	700 Salariés	300 à 450 Salariés	1 à 20 Salariés	Moyenne
<b>CONDITIONS DE VIE AU TRAVAIL</b>	↘↗	<b>73%</b>	<b>72%</b>	<b>75%</b>	<b>73%</b>
STATUT	↗↘	23%	<b>24%</b>	19%	22%
ACCOMPLISSEMENT	↗	3%	4%	<b>6%</b>	4%
Total sur l'ensemble des thèmes <i>(sans compter les arrondis)</i>		100%	100%	100%	100%

Nous observons des attentes concernant les conditions de vie au travail relativement stables entre les thèmes, même si les petites entreprises semblent plus concernées par cet item. A l'inverse, nous observons, concernant le statut, des attentes plus faibles de la part des petites entreprises alors que les niveaux sont quasiment équivalents entre les entreprises de 700 salariés et celles de 300 à 450 salariés. Une première explication est que **les titres, les fonctions et les perspectives de carrières offrent moins de potentiel dans les très petites organisations**. Concernant les accomplissements directement évoqués par les acteurs, nous observons une montée progressive à mesure que la taille se réduit. Nous suggérons que, d'une part, les populations réduites peuvent sans doute mieux s'approprier certaines créations et réalisations intervenant dans le champ de l'accomplissement, et d'autre part, il faut prendre en compte le fait que la catégorie des chefs d'entreprises, par rapport au nombre d'interviews, est proportionnellement plus représentée dans les petites organisations. Or, ceux-ci évoquent quasiment tous la notion d'accomplissement à travers l'évolution de leur organisation. Nous allons analyser plus en détails les sous-thèmes et les sous-sous-thèmes pour chacun des thèmes.

## IV.1. Conditions de vie au travail et taille de l'organisation

Nous étudions, ci-après, le tableau 4 résumant les sous-thèmes des conditions de vie au travail au regard de la taille de l'organisation et le tableau 5 évoquant les sous-sous-thèmes.

**Tableau 4 : Relation entre la taille de l'organisation et les sous-thèmes des conditions de vie au travail**

	Tendance	700 Salariés	300 à 450 Salariés	1 à 20 Salariés	Moyenne
RÉMUNÉRATION	↗↘	3%	4%	1%	3%
CONDITIONS DE TRAVAIL PHYSIQUES	↗	12%	18%	<b>25%</b>	18%
CONDITIONS DE TRAVAIL IMMATÉRIELLES	↘	<b>58%</b>	<b>50%</b>	<b>48%</b>	<b>52%</b>
Total sur l'ensemble des thèmes <i>(sans compter les arrondis)</i>		73%	72%	75%	73%

**Tableau 5 : Relation entre la taille de l'organisation et les sous-sous-thèmes des conditions de vie au travail**

	Tendance	700 Salariés	300 à 450 Salariés	1 à 20 Salariés	Moyenne
Salaires de base	↗↘	2%	3%	0%	2%
Primes	→	1%	1%	1%	1%
Actions boursières	/	0%	0%	0%	0%
<b>Matériel de travail</b>	↗	5%	7%	<b>14%</b>	<b>9%</b>
Environnement de travail physique	↗	4%	7%	<b>8%</b>	6%
Moyens humains	↗↘	3%	4%	3%	3%
Avantages en nature	↗	0%	0%	1%	0%
Règles et procédures	↘↗	6%	5%	7%	5%
Formation	↘	7%	5%	3%	5%
Moyens financiers	↗↘	0%	1%	0%	0%
Écoute active et liberté de parole	↗↘	2%	3%	2%	2%
<b>Transmission et usage des informations</b>	↘	<b>9%</b>	<b>9%</b>	<b>8%</b>	<b>9%</b>
Stimulation sensorielle et proximité	↘↗	<b>8%</b>	5%	6%	6%
<b>Implication et entraide dans le travail</b>	↗↘	<b>9%</b>	<b>10%</b>	7%	<b>9%</b>
Niveau de pression humaine sur les individus	↘↗	3%	2%	4%	3%
<b>Gestion du temps et organisation du travail</b>	↘↗	<b>11%</b>	<b>9%</b>	<b>12%</b>	<b>11%</b>
Stabilité de l'emploi	↘	2%	1%	0%	1%
Total sur l'ensemble des thèmes <i>(sans compter les arrondis)</i>		73%	72%	75%	73%

L'analyse de ces tableaux, nous suggère des attentes plus faibles sur les rémunérations, notamment au niveau du salaire de base, des petites organisations comparées aux autres tailles d'organisation. Les moyens plus restreints des petites structures peuvent expliquer cette tendance car elles laissent sans doute espérer moins de possibilités d'évolution dans ce domaine. Contrairement aux idées reçues, **la rémunération est loin d'être le premier enjeu de la reconnaissance**. En effet, elle ne représente qu'entre 1 % et 4 % des attentes de reconnaissance du personnel selon les tailles des organisations.

Les demandes concernant l'amélioration des conditions physiques de travail augmentent relativement proportionnellement au fur et à mesure qu'on se rapproche des petites organisations, passant de 12 % à 25 % des demandes. Nous suggérons que ce sont les attentes qui pèsent le plus sur les salariés des petites entreprises et qu'ils jugent les plus à même d'évoluer. En effet, nous avons observé que **les acteurs évoquent comme attentes de reconnaissance lors de leur heure d'entretien celles qui sont les plus contraignantes mais aussi celles qui semble, selon eux, les plus à même d'évoluer**. Une autre explication peut concourir à ce résultat : il s'agit **des possibilités d'investissement plus important des grandes organisations** qui peuvent combler une partie des attentes en termes de matériel et d'environnement de travail. A ce titre, il est intéressant de constater que **les avantages en nature sont plus utilisés et plus demandés dans les petites organisations**, sans doute parce qu'à défaut d'avoir des augmentations de salaire, il s'agit d'une forme de reconnaissance valorisée et plus facile d'accès.

**Les conditions immatérielles de travail est le sous-thème le plus volumineux** en termes d'expression des acteurs pour toutes les tailles d'organisation avec 48 % à 58 % de l'expression totale. Toutefois, ces attentes semblent baisser au fur et à mesure que la taille des organisations diminue. Nous suggérons comme explication, une **proximité** plus forte des individus qui sont plus rarement éclatés géographiquement, se connaissent mieux et sont forcés de s'entraider à cause ou grâce à cette proximité. Ainsi, d'après les données, la bibliographie (Torres, 2002) et nos observations terrains, **les attentes et les actes de reconnaissance prodigués sont réduits du fait d'une interaction plus forte entre les acteurs qui favorise notamment la transmission d'informations, l'implication, l'entraide, la stimulation sensorielle et la proximité**. Une suggestion complémentaire est que les moyens plus faibles des petites organisations peuvent limiter certaines « attentes plausibles pour les acteurs » d'obtenir certains types de reconnaissance comme la formation et donc qu'ils ne l'évoquent pas lors des entretiens. Cet item décroît d'ailleurs fortement et de manière linéaire avec la taille. En outre, certaines attentes de ce sous-sous-thème peuvent être quasi-absentes dans les petites organisations du fait de leur inutilité apparente. Par exemple, les moyens financiers n'intéressent généralement que le dirigeant pour les petites entreprises.

Un autre élément intéressant de notre échantillon est la baisse d'attentes concernant la stabilité de l'emploi qui semble se corrélér avec la baisse de la taille. Nous suggérons **que les petites**

**organisations sont moins susceptibles de licencier et de faire des plans sociaux du fait de l'importance relative du personnel beaucoup plus élevée.** En effet, l'observation montre que le personnel est plus polyvalent et plus difficilement remplaçable car **la fonction repose en général sur des conventions et modes de fonctionnement informels construits par la relation entre les individus.** Cette explication est en adéquation avec l'effet de proportion évoqué par Mahé de Boislandelle (1996), « l'importance des individus est (souvent) inversement proportionnelle à la taille de la structure considérée ». Ce fonctionnement sur l'informel des petites organisations est impossible pour les grosses organisations qui sont obligées de formaliser et de s'inscrire dans des contextes de « dépersonnalisation » du travail à travers de nombreuses règles et procédures. Toutefois, il est à noter que les attentes sur les règles et procédures semblent très proches quel que soit le type d'organisation. Cela s'explique sans doute par la diversité des idées-clés, dernier maillon de généralisation entre les phrases-témoins et les sous-sous-thèmes, qui n'apparaissent pas dans le tableau (Cf. Annexes, Roche, 2013). Ces dernières concernent souvent le manque de formalisation pour les petites organisations tandis que pour les organisations plus grandes les idées-clés correspondent à des règles et procédures trop lourdes, trop nombreuses, inadaptées, non respectées mais aussi manquantes.

Le niveau de pression humaine semble relativement stable puisque le travail, à travers la hiérarchie et/ou les clients, entraînent toujours une forme de pression, de nature variée, qui demande à être réduite ou légitimée, et appelle ainsi à de la reconnaissance. Toutefois, on observe des écarts faibles, avec 3 % au niveau des grandes organisations, peut être en lien d'après nos observations sur le terrain de notre étude de cas avec une pression plus forte sur la productivité, un manque de proximité et des attitudes plus laxistes, sources d'iniquité et dans une logique différente, un accroissement au niveau des petites organisations avec 4 % qui pourrait s'expliquer par **l'augmentation des possibilités de conflits visibles du fait de la proximité qui renforce une interaction « obligatoire » entre les acteurs. Dans ce cas, la question de territoire a sans doute également un rôle à jouer.** En effet, le besoin d'avoir un territoire à soi co-existe avec le besoin de proximité avec les autres acteurs. Un territoire se définit par une zone physique, mentale et sociale qui est perçue comme appartenant à l'individu pour se sentir exister et avoir un sentiment d'autonomie. **Il y a donc un seuil territorial qui limite la proximité dans la relation** à cause de l'insatisfaction générée à partir d'un certain degré de proximité. Ces éléments rejoignent les travaux sur la sphère intime, la sphère personnelle, la sphère sociale, la sphère publique, etc. (Hall, 1963) où la proxémie varie selon les cultures, les lieux, le temps et les personnes inscrites dans l'interaction. Enfin, les questions de gestion du temps et d'organisation du travail amènent d'importantes demandes aux alentours de 10 % pour toutes les organisations. Le temps est, selon nous, une contrainte majeure et transversale aux autres éléments qui se vit dans toutes les tailles d'organisation. Nous allons maintenant faire l'analyse du thème « statut ».

## IV.2. Statut et taille de l'organisation

Nous présentons ci-après le tableau 6 résumant les sous-thèmes liés au statut et celui concernant les sous-sous-thèmes du thème statut dans le tableau 7.

**Tableau 6 : Relation entre la taille de l'organisation et les sous-thèmes du statut**

	Tendance	700 Salariés	300 à 450 Salariés	1 à 20 Salariés	Moyenne
STATUT EN LIEN AVEC UN TITRE	↘	2%	2%	1%	2%
<b>STATUT EN LIEN AVEC UNE RESPONSABILITÉ</b>	↗↘	<b>10%</b>	<b>12%</b>	<b>8%</b>	<b>10%</b>
<b>STATUT EN LIEN AVEC LES COMPÉTENCES</b>	↗	5%	6%	<b>9%</b>	<b>7%</b>
STATUT EN LIEN AVEC LES RELATIONS AUX AUTRES INDIVIDUS	↘	4%	2%	1%	2%
STATUT DE L'ORGANISATION	↘	2%	2%	1%	2%
Total sur l'ensemble des thèmes <i>(sans compter les arrondis)</i>		23%	24%	19%	22%

**Tableau 7 : Relation entre la taille de l'organisation et les sous-sous-thèmes du statut**

	Tendance	700 Salariés	300 à 450 Salariés	1 à 20 Salariés	Moyenne
Appréciation d'un titre ou d'une promotion	↘	2%	2%	1%	2%
<b>Appréciation de la responsabilité d'une activité</b>	↗↘	<b>9%</b>	<b>11%</b>	<b>7%</b>	<b>9%</b>
Appréciation de la valeur des tâches	→	1%	1%	0%	1%
<b>Appréciation par autrui des pratiques de travail et des compétences</b>	↗	3%	3%	<b>7%</b>	<b>4%</b>
Appréciation par autrui des résultats d'un travail	→	2%	2%	2%	2%
Appréciation par autrui de la pro-activité	↗	0%	1%	1%	1%
Relations avec des personnes reconnues	↘	1%	0%	0%	0%
Appréciation de l'appartenance à un groupe	↘	2%	1%	0%	1%
Appréciation par autrui des caractéristiques de l'individu	↘	1%	1%	0%	1%
Appréciation de l'appartenance à l'organisation	↘	2%	2%	1%	2%
Total sur l'ensemble des thèmes <i>(sans compter les arrondis)</i>		23%	24%	19%	22%

Nous observons une baisse à la fois des problématiques de définitions de rôles mais aussi de demandes en termes de statut sur certains items en se rapprochant des petites organisations. Les titres et promotions sont moins demandés, sans doute parce que **la structure hiérarchique, plus simple,**



**accorde plus d'importance à chacun tout en diminuant le nombre de titres et perspectives de promotions.** Les attentes concernant les responsabilités sont relativement conséquentes, avec une moyenne de 9 % qui représente la catégorie de sous-sous-thème la plus demandée quelle que soit la taille de l'organisation. Les idées-clés des organisations de 300 à 450 personnes, avec 11 % des attentes concernent notamment la remise en cause par les autres salariés des statuts, de l'autonomie ou des décisions dans les organisations. Au contraire, ces attentes dans les petites organisations représentent 7 % du total, les observations terrains et la bibliographie (Torres, 2002) suggèrent des demandes moindres sur certains aspects des responsabilités liées à la polyvalence, aux perspectives plus restreintes des petites organisations et au sentiment d'avoir **des responsabilités moins diluées par le nombre de personnes.** Concernant l'appréciation de la valeur des tâches, nous suggérons que **les rôles plus variés et moins formalisés entraînent un partage des tâches dites "ingrates" plus important et/ou mieux accepté dans les petites organisations** où elles sont très peu évoquées

Il semble exister des différences notables concernant l'appréciation des pratiques de travail et des compétences avec une stabilité à 3 % pour les entreprises les plus grandes, mais un écart de 4 points, avec 7 %, pour les petites entreprises. Nous suggérons plusieurs explications à cet état. Premièrement, **les critiques et attentes réciproques sur les compétences apparaissent, sur le terrain, renforcées par la proximité et la fréquence des interactions d'autant que, dans les petites organisations, le moindre défaut de compétence est repéré immédiatement car il est plus difficilement noyé dans la responsabilité collective.** Une autre explication qui nous paraît valable est qu'**en l'absence d'autres formes de valorisation plausibles (rémunération, statut), le besoin de voir reconnues les compétences devient primordial pour se différencier et est donc un enjeu de revendication majeur évoqués lors des entretiens.** L'appréciation par autrui des résultats du travail se révèle une demande constante, aux alentours de 2 % pour les individus de toutes les organisations. Cet item concerne le manque de retours, en particulier positifs mais aussi négatifs, sur le travail. Nous observons également que la petitesse des organisations semble amener des demandes plus significatives concernant la pro-activité d'autrui où elle doit être plus valorisée et attendue, notamment par les managers, par l'obligation pour cette taille d'entreprise d'être très réactive car il sa flexibilité est l'un de ces avantages (Torres, 2002). L'appréciation par autrui des caractéristiques de l'individu apparaît légèrement plus forte dans les grandes organisations. D'après nos observations sur le terrain, les cultures différentes, numériquement plus importantes, et la distance permettent de critiquer plus facilement les autres individus, par méconnaissance ou/et absence de risques de retour, et intensifient donc les demandes de considération dans ce registre. En effet, **la distance physique, psychologique et/ou sociale, permet plus facilement le maintien des personnes dans le déni, voire le mépris, des uns et des autres car elles ne sont pas confrontées à l'autre au quotidien. En effet, elle aide à maintenir des incompréhensions et des représentations éloignées de la réalité d'autrui.**

Nous observons également que les attentes concernant les relations avec des personnes reconnues, permettant d'obtenir de la reconnaissance et des passe-droits par le simple fait de les fréquenter, sont beaucoup plus dénoncées dans les grandes organisations, en particulier les pratiques féodales et le favoritisme. Les attentes concernant l'appréciation de l'appartenance à un groupe, tout comme celle de l'appartenance à l'organisation, semblent en outre légèrement plus significatives dans les organisations les plus grandes. Nous proposons plusieurs explications à ce phénomène. Premièrement, le nombre de relations et donc de sous-groupes (fonctionnels, géographiques, etc.) pouvant être créés baisse mécaniquement à mesure que la taille de l'organisation se réduit. Deuxièmement, le nom et la réputation des organisations a moins d'intérêt symbolique, du fait d'un marketing interne et externe plus restreint, dans les petites organisations.

### IV.3. Accomplissement et taille de l'organisation

Le tableau 8 résume les sous-thèmes et le tableau 9 les sous-sous-thèmes liés à l'accomplissement.

**Tableau 8 : Relation entre la taille de l'organisation et les sous-thèmes d'accomplissement**

	Tendance	700 Salariés	300 à 450 Salariés	1 à 20 Salariés	Moyenne
ACCOMPLISSEMENT À TRAVERS LA CRÉATION/RÉALISATION D'UN PRODUIT/SERVICE/GROUPE	→↗	1%	1%	3%	2%
ACCOMPLISSEMENT À TRAVERS LA RÉALISATION D'UN OBJECTIF ET SENS DU TRAVAIL	→↗	3%	3%	4%	3%
Total sur l'ensemble des thèmes <i>(sans compter les arrondis)</i>		3%	4%	6%	4%

**Tableau 9 : Relation entre la taille de l'organisation et les sous-sous-thèmes d'accomplissement**

	Tendance	700 Salariés	300 à 450 Salariés	1 à 20 Salariés	Moyenne
Appréciation personnelle de la création/réalisation d'un produit/service	→	0%	0%	0%	0%
Appréciation personnelle de la création/évolution d'un groupe	→↗	0%	0%	1%	0%
Appréciation personnelle de l'évolution des compétences de l'individu	→↗	0%	0%	1%	0%
Appréciation personnelle vis-à-vis de la contribution à l'évolution d'autrui	↗	0%	0%	0%	0%
Sentiment d'innovation de l'individu	→	0%	0%	0%	0%
<b>Réalisation d'un objectif fixé par autrui et sens du travail</b>	→↗	2%	3%	3%	3%
Réalisation d'un objectif fixé par l'individu lui-même	→	0%	0%	0%	0%
Total sur l'ensemble des thèmes <i>(sans compter les arrondis)</i>		3%	4%	6%	4%

Nous mettons en avant que les demandes directes concernant les accomplissements sont transversales aux deux autres thématiques. Cela implique que nous pouvons voir la notion d'accomplissement indirectement dans toutes les rubriques des autres thèmes. Par exemple, une formation peut être vue comme une demande d'accomplissement au niveau de l'évolution des compétences. Ces demandes indirectes concernant les accomplissements diminuent drastiquement le pourcentage d'attentes directes suggérées dans le thème « accomplissement ». Concernant les sous-thèmes et sous-sous-thèmes de l'accomplissement au regard de la taille des organisations, nous observons des « attentes exprimées » directement plus fortes à propos du sens du travail et du rapport à la création, notamment au niveau de la direction des plus petites entreprises. La reconnaissance permet en effet de donner du sens au travail (Autissier, 2008 ; Fender & al., 2011).

Ainsi, il semble que les salariés des petites entreprises sont légèrement plus sensibles à la recherche directe d'un accomplissement personnel en termes de création. C'est le cas dans l'**appréciation personnelle de la création/évolution du groupe** et en particulier pour les dirigeants d'organisations. Ceux-ci sont, nous le rappelons, proportionnellement plus représentés sur l'échantillon lorsque nous faisons des entretiens auprès de moins de 20 personnes que dans des organisations de centaines de salariés. Nous voyons également cette tendance par la sensibilité à l'**évolution des compétences personnelles de l'individu**. Toutefois, le besoin de stratégie claire, d'**objectifs fixés par autrui et de sens au travail**, reste particulièrement représenté dans les trois tailles d'organisation, aux alentours de 2 %, et semble légèrement augmenté avec la petitesse des organisations.

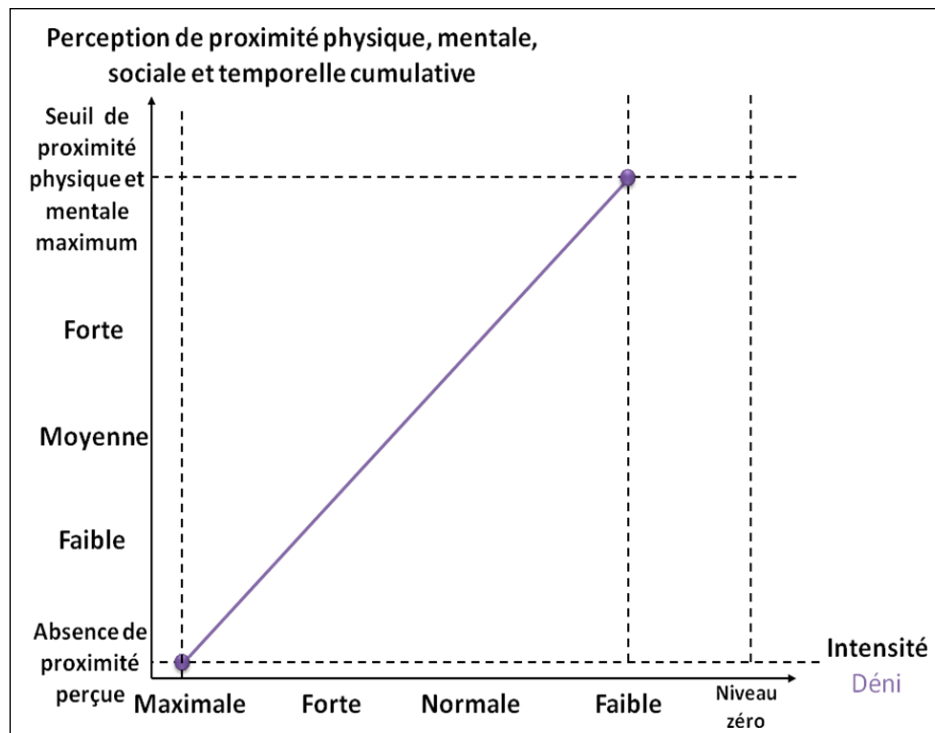
Au regard de nos résultats, il semble que les différences entre les organisations de 700 salariés et de 300 à 450 salariés sont beaucoup moins grandes qu'entre ces dernières et celles de 1 à 20 salariés. Une explication est que **la proximité - en termes géographiques, physiques et mentaux - à partir d'un certain seuil de population, que nous établissons à quelques dizaines de salariés, devient beaucoup plus difficile**. Elle se rapporte aux limites cognitives et temporelles pour établir les relations que nous avons déjà évoquées. La proximité est donc un critère marquant qui nous semble explicatif des variations concernant les attentes de reconnaissance par rapport à la taille des organisations (Roche, 2013). Elle joue par ailleurs un rôle en relation avec le **facteur et le besoin d'autonomie, autre facteur influant les perceptions de reconnaissance, qui devient de plus en plus difficile à gérer et engendre donc plus de demandes** au fur et à mesure que la taille de l'organisation augmente. **L'équité, autre facteur influant les perceptions de reconnaissance, a également tendance à évoluer vers l'iniquité avec la taille car celle-ci engendre une multiplication des relations entre les individus et augmente la complexité de maintien d'un système équitable**. Nous revenons ci-après plus en détail sur le facteur de proximité.

#### IV.4. L'apport de la proxémique

Tout d'abord, nous mettons en avant que **le manque de reconnaissance compte parmi les origines des recherches sur le management de proximité** (Thévenet, 1992). En effet, les relations de proximité constituent des éléments essentiels de la satisfaction des besoins psychologiques et sont considérées comme des pratiques de reconnaissance symboliques (Stajkovic & Luthans, 1997 ; Brun & Dugas, 2005 ; St-Onge & Thériault, 2006 ; El Akremi & al, 2009). Ainsi, la proximité est perçue comme une marque d'intérêt et de reconnaissance pour l'individu. A l'inverse, la distance est un manque de reconnaissance (Seghier, 2012, p. 200) pouvant être perçue comme **une marque de déni, c'est-à-dire ignorer l'autre, voire de mépris, c'est-à-dire mésestimer l'autre**.

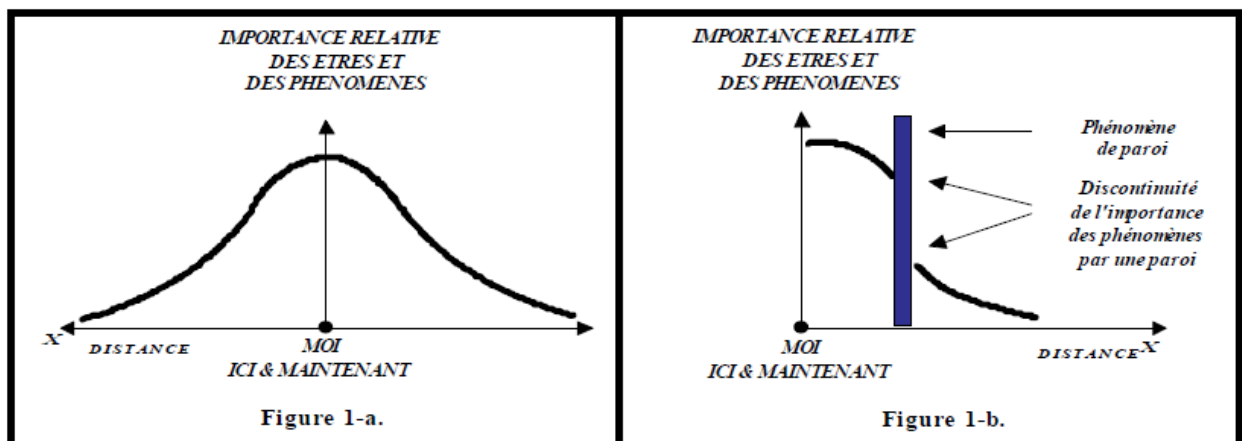
L'être humain est par nature ego centré. Moles et Rohmer (1978) ont expliqué que l'importance des êtres, des choses et des événements s'abaisse avec la distance à mesure que leur perception décroît, ce qu'ils nomment **loi proxémique** (Figure 4, 1-a). Nous traduisons cela par le fait que **ce qui est lointain peut donc plus facilement être dénié que ce qui est proche**. Le déni est le fait de ne pas prendre en considération une partie de la réalité. Il nous semble également important d'énoncer qu'il y a un seuil de proximité physique et mentale maximum par la limitation du corps et de l'ego (figure 3) qui se traduit par un seuil de « territoire » (Hall, 1963). La figure 3 ci-dessous est purement illustrative.

**Figure 3 : Intensité du déni en fonction de la perception de proximité physique, mentale, sociale et temporelle (Roche, 2013)**



Il existe également des **phénomènes de paroi** (Figure 4, 1-b), c'est-à-dire une séparation entre un intérieur et un extérieur, qui sont vus comme **un élément qui diminue l'importance des phénomènes au-delà d'un point singulier** (Torres, 2002). Par exemple, un phénomène de parois peut être d'ordre plutôt social comme entre les sous-groupes organisationnels (service, groupe de pairs) ou de nature physique comme une séparation par un bureau, un bâtiment, un site, etc. Nous suggérons que **le nombre de parois physiques, mentales et sociales se développent à mesure que la taille des organisations grandit**.

**Figure 4 : La loi proxémique (1-a) et le phénomène de paroi (1-b) de Moles et Rohmer (1972)**



La proximité n'est ainsi pas seulement physique mais revêt de nombreuses formes en termes de temporalité, d'espace physique et géographique, d'espace économique, d'espace symbolique et émotionnel, d'espace mental et d'espace social à travers les groupes. **De manière générale, l'ensemble de ces types de proximité est plutôt favorisé par la petite taille des organisations**. En effet, la grandeur de la structure diminue le nombre de territoires d'interaction, au regard du nombre d'individus, et le temps attribué à l'interaction entre chaque individu constituant le groupe. Or, la proximité **permet de mieux appréhender un langage et des représentations communes qui facilitent le dialogue, l'écoute mutuelle et l'entraide**. La petitesse des organisations facilite ainsi **l'élaboration d'un cadre normatif harmonisé par l'intensité des échanges** (Lepley, 2002, cité par Torres, 2002) ce qui provoque des attentes de reconnaissance en partie différente des grandes organisations.

## V. Conclusion

En conclusion, **la taille de l'organisation, notamment à travers le facteur de proximité, apparaît comme importantes. Les attentes de reconnaissance et les demandes concernant leurs formes diffèrent de manière tendancielle selon la taille des organisations**. Des attentes se révèlent comblées plus facilement par la petite taille des organisations en lien avec la proximité, c'est le cas de : l'implication des autres individus, l'entraide au travail, la stimulation sensorielle à travers la

fréquence d'interaction, la sécurité de l'emploi ou encore les responsabilités qui sont plus partagées du fait de l'importance relative plus conséquente de chaque individu. D'autres attentes sont comblées plus facilement par les grandes organisations, par exemple : les investissements en matériel de travail ou dans l'environnement de travail physique. Ces attentes de reconnaissance comblées apparaissent donc moins dans l'expression des acteurs car elles ne demandent plus à être satisfaites.

Un autre enjeu correspond aux « attentes plausibles », c'est-à-dire celles qui sont jugées réalistes notamment parce que d'autres personnes de l'organisation ou des organisations alentours les ont obtenus mais aussi au regard des promesses faites par les membres de l'organisation à d'autres membres. Ainsi, un exemple fréquent à l'embauche est de promettre des évolutions de salaires ou de statut attisant les désirs de reconnaissance dans ces domaines qui seront ensuite revendiqués, notamment lors des entretiens de diagnostic sur les attentes de reconnaissance. La taille des organisations engendre un certain nombre de représentations sociales basées sur des tendances réelles ou affichées dans les médias. Ainsi, l'augmentation de la taille des organisations correspondrait à une capacité d'investissement et des éléments structuraux notamment matériels accrus. Ces éléments rendent plus plausibles des désirs dans les grandes organisations tels que : l'évolution positive des rémunérations, des attentes de formation, de titre valorisé, de promotion, d'appartenance à des sous-groupes organisationnels valorisés, de réputation de l'organisation, etc., alors qu'ils sont moins observés et demandés dans les petites organisations. À l'inverse, les employés des petites organisations jugent plausibles et ont tendance à attendre des avantages en nature, un meilleur matériel et environnement de travail jugée accessible financièrement par l'organisation, une valorisation de leurs compétences par autrui, de bonnes relations sociales de travail ainsi que des objectifs plus structurés.

D'autres items des attentes de reconnaissance semblent peu impactés par la taille des organisations au niveau de l'analyse des sous-sous-thèmes, même si nous notons des différences au niveau des idées-clés. C'est le cas des attentes concernant les moyens humains mis à disposition, la transmission des informations, la gestion du temps et l'organisation du travail et les règles et procédures qui sont des attentes plutôt stables quelle que soit la taille de l'organisation. Toutefois, si nous prenons l'exemple des règles et procédures, les attentes concernent plutôt des excès, des lourdeurs et des manques de respect de règles dans les grandes organisations et de manque de formalisation de règles dans les petites organisations.

**Une dynamique de maintien de la proximité à travers des outils et des méthodes de management de la proximité nous semble essentielle pour les grandes organisations** où les enjeux pour certaines formes de reconnaissance sont forts. Il faut donc créer une dynamique de rapprochement rendue difficile par la taille de l'organisation et, parfois, par l'habitude instaurée. Le rapprochement passe par un sentiment d'être écouté activement, des réunions plus régulières aux différentes interfaces et le

partage de projet commun. Pour les petites organisations, des enjeux semblent provenir d'un manque d'investissement en matériel de travail et de valorisation des compétences. Il y a également **un manque de formalisation et d'organisation soulignée par les attentes en termes de règles et procédures, de gestion du temps et d'organisation du travail.**

Le travail de cette communication pourrait être approfondi par l'analyse de plus de cas dans des secteurs d'activités variés, ce qui constitue à la fois une limite et une perspective de recherche. Une méthodologie quantitative plus approfondie permettrait également de tirer des résultats au-delà d'un support illustratif à une méthodologie qualitative. Nous suggérons que cette étude apporte un nouvel éclairage sur le lien entre la taille de l'organisation, la proximité et les attentes de reconnaissance qui peuvent enrichir d'autres travaux de recherche et aider à trouver des pratiques professionnelles de reconnaissance plus adaptées.

## BIBLIOGRAPHIE :

APPELBAUM, S.H., & KAMAL, R. (2000), «AN ANALYSIS OF THE UTILIZATION AND EFFECTIVENESS OF NON-FINANCIAL INCENTIVES IN SMALL BUSINESS», THE JOURNAL OF MANAGEMENT DEVELOPMENT, VOL. 19, NO 9-10, 733-763.

AUTISSIER D. (2008), « MANAGER PAR LE SENS. LES CLÉS DE L'IMPLICATION AU TRAVAIL », EYROLLES, PARIS.

BOURCIER, C., PALOBART, Y. (1997), « LA RECONNAISSANCE : UN OUTIL DE MOTIVATION POUR VOS SALARIÉS », LES ÉDITIONS D'ORGANISATION.

BRABET, J. (1993). REPENSER LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES. PARIS: ECONOMICA.

BRUN J.P. (2000), « LA RECONNAISSANCE : UNE RESPONSABILITÉ D'ÊTRE PARTAGÉE », ACTES DU COLLOQUE TRAVAIL, RECONNAISSANCE ET DIGNITÉ HUMAINE, QUÉBEC.

BRUN, J.-P, BIRON, C., MARTEL, J. & IVERS, H. (2003), « L'ÉVALUATION DE LA SANTÉ MENTALE AU TRAVAIL : UNE ANALYSE DES PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES », INSTITUT DE RECHERCHE ROBERT-SAUVÉ EN SANTÉ ET EN SÉCURITÉ DU TRAVAIL.

BRUN J.P. & DUGAS N. (2005), « LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL : ANALYSE D'UN CONCEPT RICHE DE SENS », GESTION, VOLUME 30, NUMÉRO 2, ÉTÉ 2005.

CAILLÉ, A. (DIR.) (2007). « LA QUÊTE DE RECONNAISSANCE : NOUVEAU PHÉNOMÈNE SOCIAL TOTAL ». PARIS : ÉDITIONS LA DÉCOUVERTE.

CARPENTIER-ROY, M.-C. (2000), « ÊTRE RECONNU AU TRAVAIL : NÉCESSITÉ OU PRIVILÈGE? », CONFÉRENCE, ACTES DU COLLOQUE TRAVAIL, RECONNAISSANCE ET DIGNITÉ HUMAINE, QUÉBEC.

CHANLAT, J.-F. (1998), « SCIENCES SOCIALES ET MANAGEMENT : PLAIDOYER POUR UNE ANTHROPOLOGIE GÉNÉRALE », LES PRESSES DE L'UNIVERSITÉ LAVAL / ÉDITIONS ESKA.

DE GAULEJAC, V. (2002). « L'INTERVENTION, ENTRE GESTION ET SOCIOLOGIE CLINIQUE. », IN PRATIQUES DE CONSULTATION, HISTOIRE, ENJEUX, PERSPECTIVES (PP. 23-37). PARIS: L'HARMATTAN.

DEJOURS C. (1993, 1ÈRE ED : 1980), « TRAVAIL : USURE MENTALE », PARIS, BAYARD.

DEJOURS C. (1998), « SOUFFRANCE EN FRANCE. LA BANALISATION DE L'INJUSTICE SOCIALE », PARIS, SEUIL.

DUBAR, C. (2000) « LA CRISE DES IDENTITÉS : L'INTERPRÉTATION D'UNE MUTATION ». PARIS : PUF, COLL. LIEN SOCIAL.

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. (1997), « LES JEUX DU POUVOIR ET DU DÉSIR DANS L'ENTREPRISE. », EDITIONS DESCLÉE DE BROUWER.

FENDER R., MANGEMATIN Y., HUSSON J., GEORGE D. & ALBRECHT A. (2011), « REDONNER DU SENS AU TRAVAIL : ESSAI DE MODÉLISATION DE LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL », PROJECTICS / PROYÉCTICA / PROJECTIQUE, 2011/2, N°8, P. 51-65.

GAVRANCIC, A., COURCY, F., PAQUET, M., & GAGNON, S. (2007), « ÉCHELLE DE MESURE DE LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL », CRISO.

GIUST-DESPRAIRIES, F. (2001). « DE LA RECHERCHE-ACTION À L'INTERVENTION PSYCHOSOCIALE CLINIQUE ». REVUE INTERNATIONALE DE PSYCHOSOCIOLOGIE, VII (16-17), 33-46.

HALL E.T. (1963), « A SYSTEM FOR THE NOTATION OF PROXEMIC BEHAVIOR », AMERICAN ANTHROPOLOGIST, 65 (5), 1003-1026.

HEGEL G.W.F. (1976, 1ÈRE ÉDITION : 1802), « SYSTÈME DE LA VIE ÉTHIQUE », TRAD. JACQUES TAMINIAUX, PARIS, PAYOT.

HELLER T. (2009), « RECONNAISSANCE ET GOUVERNEMENT DES SALARIÉS. AU-DELÀ DU MÉPRIS », QUESTIONS DE COMMUNICATION, 15, 93-107.

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.

JACOB G. (1997), « RECONNAÎTRE, C'EST D'ABORD SE CONNAÎTRE », ACTES DU COLLOQUE «LES VOIES DE LA RECONNAISSANCE DANS L'ENTREPRISE», ESC ROUEN, OCTOBRE.

KAYWORTH, T. & LEIDNER, D. (2000), « THE GLOBAL VIRTUAL MANAGER: A PRESCRIPTION FOR SUCCESS », EUROPEAN MANAGEMENT JOURNAL, VOL. 18, N°2, P. 183-194.

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.
- MAHÉ DE BOISLANDELLE H. (1996), « L'EFFET DE GROSSISSEMENT CHEZ LE DIRIGEANT DE PME : SES INCIDENCES SUR LE PLAN DU MANAGEMENT DES HOMMES ET DE LA GRH », 3ÈME CONGRÈS INTERNATIONAL FRANCOPHONE PME (CIFPME), TROIS RIVIÈRE, QUÉBEC, P. 101-115.
- MALHERBE, D. & SAULQUIN, J.Y. (2003), « RECONNAISSANCE ET GRH : AU-DELÀ DE L'AFFIRMATION D'UN MOT UN ENJEU DE REPRÉSENTATIONS », *COMMUNICATION POUR LE COLLOQUE AGRH 2003*, 25 PAGES.
- MARTINET, A. C. (1990). « GRANDES QUESTIONS ÉPISTÉMOLOGIQUES ET SCIENCES DE GESTION », IN A. C. MARTINET (ED.), *EPISTÉMOLOGIES ET SCIENCES DE GESTION* (PP. 9-29). PARIS: ECONOMICA.
- MASLOW, A. (1943). « A THEORY OF HUMAN MOTIVATION », *PSYCHOLOGICAL REVIEW*, 50, 370-396.
- MEDA, D. (1995), « LE TRAVAIL : UNE VALEUR EN VOIE DE DISPARITION », *ALTO/AUBIER*.
- MOLES A. & ROHMER E. (1978 ; 1ÈRE ED : 1972), « *PSYCHOLOGIE DE L'ESPACE* », EDITIONS CASTERMAN.
- MORIN E. (2010), « LA SANTÉ MENTALE AU TRAVAIL, UNE QUESTION DE GROS BON SENS », *GESTION 2010/3*, VOL. 35.
- PERETTI J.P. (DIR.) (2005), « *TOUTS RECONNUS* », PARIS, EDITIONS D'ORGANISATION.
- PIERRE P. (2002), « LE DIFFICILE CROISEMENT DES CULTURES EN ENTREPRISE », *CAHIER DE RECHERCHE DU GRECO*, 2ÈME SEMESTRE.
- RENAULT E. (2004), « RECONNAISSANCE, INJUSTICE, INSTITUTION », *REVUE DU MAUSS*, N°23.
- RICOEUR, P. (2005) : « DEVENIR CAPABLE, ÊTRE RECONNU », *REVUE ESPRIT*, N°7, JUILLET 2005.
- RICOEUR P. (2009, 1ÈRE ÉDITION : 2004), « *LE PARCOURS DE LA RECONNAISSANCE* », COLLECTION FOLIO ESSAIS, ÉDITION GALLIMARD.
- ROCHE A. (2010), « LA "RECONNAISSANCE ACTIVATRICE", LEVIER DE PERFORMANCE SOCIALE ET ÉCONOMIQUE ? », COMMUNICATION PRÉSENTÉE AU COLLOQUE AOM 2010, LYON, 14-16 JUIN 2010.
- ROCHE, A. (2013), « RECONNAISSANCE ET PERFORMANCE : PROPOSITION DU CONCEPT DE RECONNAISSANCE ACTIVATRICE ET D'UN MODÈLE INTÉGRATEUR », THÈSE DE SCIENCES DE GESTION, 12 MARS 2013, LYON.
- SAVALL H. (1975), « ENRICHIR LE TRAVAIL HUMAIN : L'ÉVALUATION ÉCONOMIQUE », *DUNOD*, PARIS.
- 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 SCIENCES DE GESTION : APPROCHE QUALIMÉTRIQUE - OBSERVER L'OBJET COMPLEXE », *ECONOMICA*, 432 PAGES, P 107.
- 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.
- 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.
- 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.
- ST-ONGE S. & THÉRIAULT R. (2006, 1ÈRE ED. 2000), « *GESTION DE LA RÉMUNÉRATION : THÉORIE ET PRATIQUE* », GAÉTAN MORIN/CHENELIÈRE EDUCATION, 708 PAGES.
- 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.
- TOWNSEND A.M., DEMARIE S.M. & HENDRICKSON A.R. (1998), « VIRTUAL TEAMS : TECHNOLOGY AND THE WORKPLACE OF THE FUTURE », *THE ACADEMY OF MANAGEMENT EXECUTIVE*, VOL.12, N° 3.