



**HAL**  
open science

# GUIDE PRATIQUE DES GESTES PERÇUS COMME DE LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL

Alexis Roche

► **To cite this version:**

Alexis Roche. GUIDE PRATIQUE DES GESTES PERÇUS COMME DE LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL. Congrès AGRH 2018, Oct 2018, Lyon, France. halshs-02366458

**HAL Id: halshs-02366458**

**<https://shs.hal.science/halshs-02366458>**

Submitted on 29 Jun 2023

**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.

# **GUIDE PRATIQUE DES GESTES PERÇUS COMME DE LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL**

**Alexis ROCHE**

**Maître de conférences**

Université de Lyon, UJML3, Magellan, Iseor, iaelyon

alexis.roche@univ-lyon3.fr

(France)

## **Résumé**

Cette communication s'intéresse aux gestes perçus comme de la reconnaissance pour les professionnels. La reconnaissance est un macro-concept (Morin, 2005) transdisciplinaire à la sémantique complexe. Dans le contexte du travail, qui serait devenu un des lieux central du lien social, on observe une demande visible croissante de reconnaissance (Bourcier & Palobart, 1998 ; Brun & Dugas, 2005 ; Peretti, 2005) qui affecte la performance en ayant un impact sur la rotation du personnel, l'absentéisme, les accidents du travail et différents item de la motivation (Saint Onge & al., 2005 ; Roche, 2013, 2014). Face à ces enjeux et à la multiplicité des représentations de la reconnaissance, les managers se retrouvent perdus et mal formés aux pratiques de reconnaissance. Nous nous intéressons dans cette communication à mettre en lumière, de manière non exhaustive, les pratiques, en particulier les gestes, pouvant être perçus comme de la reconnaissance. La question de la perception est très importante car le récepteur des gestes peut interpréter le geste de manière différente selon le contexte à l'instant T et selon son histoire avec les individus et l'environnement considéré. Les résultats sont le fruit de 8 ans d'observations capitalisées et d'échanges au sein de 15 organisations dans lesquels nous avons pratiqué et pratiquons des recherche-interventions. Le but de cette communication est, outre l'enrichissement théorique par des analyses des pratiques, de permettre une meilleure compréhension du concept de reconnaissance par les managers et de voir des gestes concrets pouvant être perçus comme de la reconnaissance qui pourraient être employés. De manière préventive, nous ne ferons pas de raccourcis directs dans cette communication entre la reconnaissance et la performance ce qui est l'objet des recherches porté par le concept de la « reconnaissance-activatrice » (Roche, 2013, 2014, 2015). Ce concept ne sera pas abordé pleinement dans cette communication au regard de l'ampleur du sujet et nous nous concentrerons ici sur les gestes de reconnaissance en nous reposant sur l'intelligence humaine pour effectuer des pratiques de reconnaissance bénéfiques sur le plan social sans que cela se fasse au détriment de la performance économique, voir en favorisant simultanément cette dernière.

**Mots clés :** Reconnaissance, recherche-intervention, performance, geste, mépris, déni.

# GUIDE PRATIQUE DES GESTES PERÇUS COMME DE LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL

## Introduction

Cette communication s'adresse aux professionnels, notamment managers, et aux chercheurs s'intéressant aux questions de reconnaissance au travail, de sens au travail, d'équité, de performance et de bien-être au travail. Une demande croissante de reconnaissance est observée dans le monde contemporain (Bourcier & Palobart, 1998 ; Brun & Dugas, 2005 ; Peretti, 2005). Derrière ce mot se cache des représentations multiples (Ricoeur, 2004 ; Honneth, 1992). Ce mot est employé car il interpelle les évolutions modernes, développements des moyens de transport et de communication, qui démultiplient le nombre de relations et les métamorphosent (relation à distance, focalisation sur les résultats, etc.). Ces éléments peuvent pousser à deux réactions apparemment contradictoires mais dans les faits complémentaires, avoir une société réifiante (Lukács, 1923 ; Honneth, 2007) – c'est-à-dire qui fait que les individus considèrent les autres individus comme des êtres inférieurs (mépris), des objets utilitaires, des chiffres ou ne les considèrent pas (déli) – et la montée d'approches fondées sur l'humanisme et le besoin de reconnaître les individus au-delà de leurs résultats. Ces dernières se fondent sur le besoin des individus à avoir une identité confirmée par autrui (Mead, 1934) à travers des signes de reconnaissance de leur existence, de reconnaissance de leur besoin d'évolution et du sens donné à leur vie (Roche, 2014a). La reconnaissance semble être un macro-concept (Morin, 2005) articulant de nombreuses théories et disciplines.

## 1. Définition de la reconnaissance, un parcours

Le parcours, qui s'enrichit constamment, pour définir la reconnaissance est autant bibliographique (Hegel, 1802 ; Ricoeur, 2004 ; Honneth, 1992) qu'empirique. Le mot a pour origine de ses définitions modernes les travaux du philosophe Hegel (1802) qui ont été poursuivis par Honneth (1992). Honneth (2008, p. 252) explique que la reconnaissance renvoie à « *des pratiques ou des conceptions par lesquelles des sujets individuels ou des groupes sociaux se voient confirmés dans certaines de leurs qualités* ». Ricoeur (2004 ; 2005, p. 1) explique qu'être reconnu est « *le recours à autrui pour [mener] à la certitude personnelle "qu'a un agent humain concernant ses capacités" et un statut social* ». La reconnaissance présente une dimension active qui est le fait de reconnaître l'autre, intention de l'émetteur, et une dimension passive qui correspond à la demande pour être reconnu, perception du récepteur (Ricoeur, 2004). Renault (2004, p. 181) donne également pour définition : « *la confirmation par autrui de la conviction acquise par un individu de sa propre valeur, à l'issue de différents processus d'identification* ». C'est cette définition que nous retenons le plus généralement dans nos travaux car : elle a le mérite d'être large, donc transdisciplinaire ; elle insiste sur la perception par l'individu des actes (ou absences d'actes) d'autrui pour qu'il se confirme sa valeur ; elle met en avant la dimension temporelle (donc changeante) et pratique à travers des processus d'interaction et d'identification.

Les définitions en gestion, lorsqu'elles sont explicites, nous semblent intéressantes mais souvent restrictives dans leur périmètre ou dans leurs dimensions notamment sur l'aspect actif et passif de la reconnaissance. En gestion, Brun (2009, p. 28) la définit comme « *une action*

*constructive ou une appréciation posée sur la contribution de la personne, tant sur le plan des pratiques de travail que sur celui de l'investissement personnel.* » Brun & Dugas (2005) expose quatre formes de reconnaissance : la reconnaissance existentielle, la reconnaissance de la pratique de travail, la reconnaissance de l'investissement dans le travail et la reconnaissance des résultats. Une citation de St-Onge, Haines, Aubin, Rousseau & Lagassé (2005, p. 92) montre également bien la variété que peuvent prendre les pratiques de reconnaissance: « *La reconnaissance peut se pratiquer sur une base quotidienne, régulière ou ponctuelle ; elle peut se manifester de manière officielle ou non officielle ; elle peut s'octroyer sur une base individuelle ou collective ; elle peut s'accorder en privé ou en public ; elle peut être pécuniaire ou non pécuniaire ; enfin, elle peut avoir une valeur symbolique, affective, concrète ou pécuniaire pour la personne qui la reçoit* ».

Nous positionnons la reconnaissance pour notre part à travers deux catégories successives : la reconnaissance de l'existence et la reconnaissance de l'évolution positive, qui nécessite la première. Ces deux catégories se basent notamment sur les deux mots que l'on oppose, chez les auteurs comme chez les acteurs, généralement à la reconnaissance : le déni – on parle aussi d'indifférence ou d'invisibilité (Honneth, 2006) - et le mépris, on parle aussi d'insulte, de rabaissement, de harcèlement, etc. Ce qui est intéressant est que la reconnaissance de l'existence est présente dans le mépris mais pas la reconnaissance de l'évolution positive tandis que dans le déni il n'y a ni reconnaissance de l'existence, ni reconnaissance de l'évolution positive de l'individu (Roche, 2014b, 2018 en cours).

Par ailleurs, nous utilisons un autre mode de classification (Roche, 2014a) qui permet d'envisager la variété des pratiques de reconnaissance et qui est inspiré de diverses lectures et recherches sur le terrain mais en particulier des travaux d'Honneth (1992) :

- la reconnaissance-relation, qui est la confirmation par l'individu de son existence à travers des relations interindividuelles ayant une dimension affective. Par exemple : gestes, regards et paroles adressés à l'individu mais aussi lorsque l'individu pense qu'on porte attention à ses besoins physiques, physiologiques, esthétiques et autres besoins immatériels.

- la reconnaissance-récompense, qui est la confirmation par l'individu de son existence à travers des pratiques et objets symboliques normés socialement (salaire, prime, promotion, titre, avantages...) perçus positivement lorsqu'ils lui sont remis.

- la reconnaissance-accomplissement, qui est la confirmation par l'individu de son existence à travers la prise de conscience de son utilité sociale qui donne sens à son existence avec des possibilités de créer et d'évoluer sur le plan personnel. Les pratiques perçues de reconnaissance-relation et de reconnaissance-récompense peuvent permettre de prendre cette conscience d'évolution positive qui amène à ce sentiment de s'accomplir.

Enfin, ces éléments se déploient dans des pratiques concrètes de reconnaissance, sous forme d'attentes explicites ou implicites de reconnaissance à travers les questions (Roche, 2013) :

- de « conditions de vie au travail » que l'individu juge adaptées ;
- d' « obtention de statuts » valorisants ;
- de « sentiment d'accomplissement » associé à l'évolution de soi, des autres et à ce qui, aux yeux de l'individu, lui permet de penser qu'il est utile et à une valeur positive socialement.

Le lien de la reconnaissance à la performance est multiple mais nécessite une analyse fine de chaque situation, pour comprendre les intentions et les perceptions. Il existe en effet des pratiques de « reconnaissance activatrice » (Roche, 2013) sources de performances sociales et économiques, mais aussi de « reconnaissance non-activatrice » qui ne produit pas forcément de performances sociales et économiques. Le lien à la performance sociale qui s'appuie sur le bien-être de l'individu est illustré par de nombreux psychologues, sociologues et gestionnaires notamment Dejours (1998) qui ont bien montré les pathologies mentales du manque de reconnaissance en lien avec les crises identitaires. Les pratiques de reconnaissance agissent sur de nombreux items ayant une influence économique : absentéisme, turn-over, accidents du travail, baisse de productivité, baisse de coopération, absence d'innovation, défauts de qualité des produits/services délivrés, etc. (Roche, 2013). Ces éléments se font en lien avec les théories de la justice (Brillet, Coutelle & Hulin, 2013) et de recherche de l'équité (Adams, 1963) qui s'articulent aux théories de l'échange social (Mauss, 1923-1924) ainsi qu'aux questions de réciprocité (Honneth, 1992).

Une interrogation récurrente des acteurs, notamment des managers, est d'identifier quelles pratiques concrètes se cachent derrière l'intitulé : « on n'est pas reconnu dans cette entreprise ». Cette communication s'intéresse à l'identification, évidemment non exhaustive, d'une variété de pratiques gestuelles observables et applicables sur le terrain. Nous présentons ci-après notre méthodologie de recherche.

## **2. Méthodologie de la recherche**

Cette recherche est basée sur l'analyse de 15 organisations issues des recherches-interventions (tableau 1) dans lesquelles nous sommes intervenus activement. Chaque organisation a été accompagnée de 8 mois à plusieurs années avec, au minimum, une observation *in situ* par mois. Nous tenons à remercier les équipes de recherche de l'ISEOR avec lesquelles nous avons travaillé lors de ces recherches-interventions.

Afin de poursuivre nos travaux dans une « démarche de recherche cumulative », nous utilisons, comme base d'analyse de la reconnaissance, la nomenclature créée lors de précédents travaux publiés (2013, 2014), Cf. tableau 2. Cette nomenclature arborescente en thèmes, sous-thèmes et sous-sous-thèmes est basée sur l'analyse des mots et groupes de mots signifiants de la bibliographie et des phrases récoltées sur le terrain. Ces phrases sont classées grâce à un logiciel expert « Segese » (Zardet & Harbi, 2007). Nous nommons « démarche de recherche cumulative », une démarche qui analyse le même objet de recherche sur plusieurs années sur un certain nombre de cas et en ciblant des éléments différents (industrie/service/associations/autres milieux ; zones géographiques différentes ; temporalités différentes ; niveau hiérarchique différent ; taille d'entreprise différente, etc.) ou en effectuant des approfondissements sous des sous-objets comme les questions de justice et équité, de proximité, etc., démarche de recherche que nous qualifions également d' « arborescente ».

La recherche se base sur une analyse qualitative qui a la particularité, outre le nombre important de cas analysés, d'être longitudinale. Elle prend place dans un contexte de recherche-intervention (Wacheux, 1996 ; David, 2000 ; Plane, 2000) en équipe (Savall & Zardet, 2004) où chaque chercheur travaille sur des objets de recherche distincts et capitalise des données pour l'ensemble des chercheurs. Toutefois, les données utilisées : observations des paroles et des gestes, capitalisation de discours lors de réunions ou d'entretiens, hormis environ la moitié des entretiens de diagnostics, ont été recueillies par le chercheur. L'ensemble a été retraité par le chercheur dans le cadre de son objet de recherche.

Cette méthodologie nous semble adaptée car la reconnaissance est un sujet qui nécessite, pour l'analyse de ses processus et de ses pratiques, l'observation régulière et dans la durée des individus dans divers dispositifs relationnels de groupes et dans différentes situations individuelles et collectives. Ainsi, 14 des 15 organisations ont vécu un diagnostic des dysfonctionnements perçus (entretiens individuels avec l'ensemble des membres de l'encadrement et entretiens collectifs avec les salariés) permettant l'analyse des éléments sur la reconnaissance et qui a été systématiquement suivi d'au minimum trois séances de groupes de projet pour trouver des solutions. Toutes les organisations ont également été observées lors de formations, au minimum pour chaque organisation 6 séances de 2,5 h, laissant une grande place aux questions et aux échanges avec une posture d'écoute, de formulation et de reformulation, faisant émerger des prises de décisions implicites et explicites de changement. Des entretiens individuels d'échanges avec l'encadrement étaient également prévus avec chaque manager au minimum 3 fois 1 heure pour parler de situations managériales. Nous avons analysé les discours mais aussi les gestes des personnes (alternativement émettrice et perceptrice de reconnaissance, de mépris ou de déni) lors des situations de travail ainsi que leurs réactions positives ou négatives face aux gestes employés. La réaction positive au geste représentant en général une perception de reconnaissance tandis qu'une réaction négative s'associe à une perception de mépris ou de déni. Il y a donc une co-construction des connaissances avec les acteurs du terrain (David, 2000) qui alterne entre des phases inductives, d'immersion sur les terrains de recherche, et des phases déductives de distanciation et d'analyse (David, Hatchuel & Laufer, 2000 ; Plane, 2000).

**Tableau 1 : Liste des cas sur lesquels repose l'étude des pratiques de reconnaissance au travail**

N°	Intitulé de l'organisation	Secteur	Taille (Personnes)	Entretiens de diagnostic	
1	Entreprise d'emballages (Mono-site)	Industrie	450 personnes	154	2009-2011
2	Entreprise de sécurité (Filiale d'un grand Groupe – Multi-sites nationaux)	Service	700 personnes	195	2010- 2012
3	Entreprise de routage et d'impression (Mono-site)	Industrie	50 personnes	23	2013
4	Association médico-sociale A (Multi-établissements nationaux)	Service	1100 personnes	144	2012-2014
5	Association médico-sociale B (Multi-établissements nationaux)	Service	460 personnes	24	2013
6	Association médico-sociale C (Multi-établissements nationaux)	Service	300 personnes	38	2014
7	Entreprise de fabrication de chaînes de production (Multi-sites nationaux)	Industrie	100 personnes	20	2013-2017
8	Entreprise dans le génie électrique (Multi-sites internationaux)	Industrie	600 personnes	11	2015-2016
9	Entreprise de fabrication de progiciels (Multi-sites internationaux)	Service	180 personnes	70	2015-2016
10	Entreprise de chimie industrielle (Mono-site appartenant à un Groupe)	Industrie	200 personnes	13	2017
11	Association médico-sociale D (Multi-établissements nationaux)	Service	1400 personnes	Pas d'entretiens	2017
12	Agence d'architecture	Service	5 personnes	3	2017
13	Agence de paysagiste	Service	4 personnes	4	2017
14	Agence de géomètres-experts	Service	5 personnes	3	2017
15	Agence d'architecte-urbaniste	Service	7 personnes	3	2017

Les données capitalisées concernant les gestes et paroles des individus ont permis d'établir une liste de gestes de reconnaissance. Ces gestes ont été inscrits dans la nomenclature de reconnaissance, nécessairement conventionnelle, mais élaborée scientifiquement à travers une analyse lexicale (tableau 2). Le but est de faciliter la lecture par un classement des gestes de reconnaissance dans trois thèmes (Conditions de vie au travail, Statut et Accomplissement), leurs sous-thèmes et leurs sous-sous-thèmes.

**Tableau 2 : Nomenclature mise à jour pour classer les pratiques de reconnaissance**

THÈMES	SOUS-THÈMES	SOUS-SOUS-THÈMES / Reconnaissance :
<b>CONDITIONS DE VIE AU TRAVAIL</b>  <i>Conditions pour l'exercice du travail</i>	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 (adaptées)
		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		
<b>STATUT</b>  <i>Positionnement dans le ou les groupes de travail et positionnement de ces groupes</i>	STATUT EN LIEN AVEC UN TITRE	Appréciation personnelle d'un titre ou d'une promotion
	STATUT EN LIEN AVEC UNE RESPONSABILITÉ	Appréciation personnelle de la responsabilité d'une activité Appréciation personnelle 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
	<b>ACCOMPLISSEMENT</b>  <i>Sentiment d'évolution à travers le travail et sens du travail</i>	ACCOMPLISSEMENT À TRAVERS LA CRÉATION
Appréciation personnelle de la création/évolution d'un groupe		
Appréciation personnelle de l'évolution des compétences de l'individu		
Sentiment d'innovation et appréciation personnelle de l'évolution des caractéristiques de l'individu		
ACCOMPLISSEMENT À TRAVERS LA RÉALISATION D'UN OBJECTIF ET SENS DU TRAVAIL		Appréciation personnelle vis-à-vis de la contribution à l'évolution d'autrui
		Réalisation d'un objectif fixé par autrui et sens du travail  Réalisation d'un objectif fixé par l'individu lui-même

Roche, 2013

### **3. Les pratiques de reconnaissance au travail : des gestes simples**

Nous pourrions être surpris par les pratiques de reconnaissance tant certaines d'entre elles paraissent simples à effectuer mais sont oubliées dans la société réifiante (Lukács, 1923 ; Honneth, 2007) dans laquelle nous vivons. Comme nous l'avons indiqué, la communication ne s'aventure pas à prôner l'exhaustivité des pratiques mais d'en offrir visuellement une variété conséquente observée sur les terrains de recherches.

Quelques précautions d'emploi : le sentiment de reconnaissance étant lié à la perception du récepteur et non à l'intention de l'émetteur, le contexte où la reconnaissance est faite (lieu, temps, devant qui, comment...) et l'histoire entretenue avec l'individu qui l'émet et les individus qui observent l'échange peuvent modifier la perception de reconnaissance vers du mépris. Ainsi, une reconnaissance qui paraît forcée, voir manipulatoire, peut être perçue négativement et inverser le sentiment généré. Nous sommes donc dans une « logique de situations » pour interpréter les gestes (Voiron, 2005). La manière (geste verbal et non verbal) d'effectuer l'action de reconnaissance est particulièrement importante car elle sert à l'autre pour l'interpréter. Par exemple, des félicitations avec un ton et/ou une posture qui semblent forcé(s), ironique(s) ou désabusé(s) peuvent entraîner une perception négative. La perception dépend également du type de gestes de reconnaissance : plutôt orienté vers un mode marchand de type reconnaissance-récompense et ceux qui penchent plutôt vers le monde non-marchand, inscrit dans une logique de don-contre don (Mauss, 1923-1924) de type reconnaissance-relation (Roche, 2015). Nous indiquons par un (RC) entre parenthèse la tendance du geste vers de la reconnaissance-récompense et par un (RL) entre parenthèse celles vers la reconnaissance-relation. La reconnaissance-accomplissement (RA) représente le sentiment de l'individu de s'accomplir en ayant une utilité sociale et sociétale.

#### **3.1. Les conditions de vie au travail**

Les conditions de vie au travail sont un sujet majeur de reconnaissance que les individus attendent les uns des autres (Herzberg, 1966), notamment de leur hiérarchie. Les humains sont reconnaissants d'avoir des conditions de travail physique et immatérielles adaptées. Ils associent la présence d'un bon matériel, d'un bon environnement de travail, d'une bonne organisation et des bonnes relations aux personnes de l'entreprise, notamment à la hiérarchie et à la direction. À l'inverse, ils associent également les conditions de travail jugées mauvaises à d'autres individus. Le tableau 3 présente les éléments du sous-thème de la « rémunération », le tableau 4 celui des « conditions physiques de travail » et le tableau 5 celui des « conditions immatérielles de travail ».

La rémunération se décline en trois sous-sous-thèmes : salaire de base, primes et actions boursières ou part du capital de l'organisation octroyée. La question de l'équité est importante dans toutes les catégories concernant la reconnaissance car les individus se comparent à autrui pour savoir s'ils peuvent être satisfaits, mais elle est particulièrement importante pour les éléments mesurables rapidement quantitativement (éléments matériels et argent) plutôt de l'ordre de la reconnaissance-récompense. Les systèmes de rémunération et de primes sont donc particulièrement sensibles à élaborer.

**Tableau 3 : Nomenclature et orientation des pratiques de reconnaissance dans le sous-thème de la rémunération**

Sous thème	Sous-Sous-thèmes	Exemples de gestes et pratiques
Rémunération	Salaire de base	Octroyer une augmentation de salaire (RC)
	Primes	Octroyer une prime, régulière ou spéciale (RC)
	Actions de l'entreprise	Octroyer des actions ou des parts de la société (RC)

Les conditions de travail physiques (tableau 4) concernent le matériel mis à disposition, l'environnement physique de travail mais aussi les moyens humains possédés pour exercer l'activité et les avantages en nature délivrés par des personnes de l'entreprise. La reconnaissance est liée au plaisir de posséder du matériel valorisé ou que les autres n'ont pas. La reconnaissance correspond au fait d'avoir les moyens d'effectuer correctement son travail pour s'approprier la valeur d'un travail (produit/service) bien fait (Dejours, 1998).

**Tableau 4 : Nomenclature et orientation des pratiques de reconnaissance dans le sous-thème des conditions physiques de travail**

Sous thème	Sous-Sous-thèmes	Exemples de gestes et pratiques
Conditions physiques de travail	Matériel de travail	Mettre à disposition un matériel qui semble adapté et performant (RC/RL) Rendre compte comparativement à d'autres organisations les bonnes conditions de travail en termes de matériel de travail (RL)
	Environnement physique de travail	Mettre à disposition un environnement de travail qui semble adapté et performant (sonore, visuel, tactile, auditif et gustatif mais aussi en termes d'équilibre et de risque sécurité) (RC/RL) Exemples : dispositifs de limitation du bruit, atelier propre, adaptation de la luminosité, poste ergonomique, limitation des déplacements, limitation des odeurs désagréables, etc. Rendre compte des bonnes conditions de travail en termes d'environnement physique de travail (RL) Accorder à un individu un « territoire » personnel de travail (bureau, zone d'activités...) (RC).
	Moyens humains	Mettre à disposition de moyens humains qui semblent adaptés à l'activité, compétents et performants (RC/RL) Donner le pouvoir à l'individu de choisir ses collaborateurs (RL)
	Avantages en nature	Mettre à disposition : voiture de fonction, téléphone portable, ordinateur, tickets restaurants, offres spéciales (pour les vacances, le cinéma, etc.), crèche, service de blanchisserie, etc. (RC). Offrir un cadeau ponctuel : champagne, chocolat, croissant, café, sortie au restaurant d'entreprise, séminaire d'entreprise, etc. (RC) Remise d'un prix suite à un concours internes ou à l'atteinte d'objectifs : voyages, séjour au ski, etc. (RC)

Les conditions de travail immatérielles (tableau 5) est le sous-thème le plus diversifié en sous-sous-thèmes assez différenciés. Il représente bien la multiplicité des attentes subjectives des individus en termes : d'adaptation des règles et procédures, des besoins de formation, des moyens financiers à disposition, des pratiques relationnelles d'écoute, de l'usage des informations, des éléments de stimulation sensorielle et de proximité avec les autres individus, les questions d'implication et d'entraide dans le travail, du niveau de pression, notamment hiérarchique, exercé sur les individus, des façons de gérer le temps et d'organiser le travail mais aussi des éléments favorisant la stabilité de l'emploi.

**Tableau 5 : Nomenclature et orientation des pratiques de reconnaissance dans le sous-thème des conditions immatérielles de travail**

Sous thèmes	Sous-Sous-thèmes	Exemples de gestes et pratiques
Conditions immatérielles de travail	Règles et procédures (adaptées)	Mettre en place de procédures jugées adaptées car favorisant du confort, de la clarté et/ou de l'efficacité au travail (RC) Mettre en place des règles du jeu collectives (RC/RL) Concierter les équipes et les impliquer dans les procédures qui les concernent (RL) Respecter (exemplarité) et faire respecter les règles (RL) Sanctionner les contournements de règles et les passe-droits (RL)
	Formation	Octroyer une formation valorisante qui permet notamment de développer ses compétences et/ou son statut social (RC) Donner la possibilité d'apprendre en binôme avec une personne plus expérimentée (RL/RC)
	Moyens financiers	Allouer un budget et des moyens financiers pour faire des investissements (RL/RC)
	Écoute active et liberté de parole	Mettre en place un entretien individuel, régulier, avec son hiérarchique (RL) Mettre en place un entretien avec une personne valorisée de l'entreprise (expert, etc.) ou hors de l'entreprise (coach, etc.) (RL) Faire participer à une réunion où des décisions sont prises pour améliorer la manière de travailler (RL) Faire en sorte que les individus se sentent écoutés lors d'un entretien ou d'une réunion. Ne pas couper la parole (RL) Mettre en place une idée ou décision que l'individu a émise (RL) Respecter l'avis de chacun sans forcément y adhérer (RL) Faire parler tout le monde (RL) Écrire ce que dit un individu sur une feuille ou au tableau (RL) Expliquer pourquoi on ne retient pas une proposition (RL) Montrer qu'on s'intéresse à ce que dit ou écrit l'individu (par exemple se souvenir de son anniversaire, du prénom de ses enfants, etc.) (RL) Donner raison à un individu (RL) Reconnaître les problèmes que vit la personne (RL) Prendre connaissance, sans être en mode automatique, du bien-être de l'individu dans/hors du travail : « comment allez-vous ? » (RL) Assumer ses responsabilités, reconnaître ses torts, s'excuser lorsqu'on a tort, accepter les excuses de quelqu'un (RL)
	Transmission et usage des informations	Faire des réunions formalisées ou informelles (RL) Prendre des décisions sur la base des informations transmises et en faire un retour valorisant (RL) Apprécier une idée et le faire comprendre (RL) Ne pas donner le sentiment que l'on cache des informations ou que l'on ment. Faire comprendre que l'on dit la vérité (RL) Donner accès à des informations confidentielles ou inaccessibles à tous (recrutements/départs, stratégie, secrets, etc.) (RL/RC)

Sous thèmes	Sous-Sous-thèmes	Exemples de gestes et pratiques
Conditions immatérielles de travail	Stimulation sensorielle et proximité	<p>Saluer, regarder, serrer la main, dire bonjour et autres éléments de politesse et de connexion entre individus (RL)</p> <p>Envoi d'un message (SMS, mail, etc.) ou laisser un mot papier amical (RL)</p> <p>Émettre des félicitations (RL)</p> <p>Faire travailler avec d'autres personnes qui sont appréciées par la personne visée (RL)</p> <p>Ne pas isoler l'individu (géographiquement, auditivement, visuellement...) et stimuler ses cinq sens positivement (RL/RC)</p> <p>Ne pas cloisonner les individus, services, sites, etc. et les faire se rencontrer (RL)</p> <p>Stimuler l'individu en apportant des choses nouvelles, notamment lors des réunions pour recueillir son engagement et son attention (pédagogiquement, auditivement, visuellement, etc.) (RL)</p> <p>Être présent (physiquement, appel, lettres, etc.) lors d'événements symboliques (anniversaire, naissance d'un enfant...) (RL)</p> <p>Ne pas ignorer l'autre ou utiliser des marques de mépris (regard, mots, gestes, sous-entendus, etc.) (RL)</p> <p>S'exprimer dans un langage accessible à l'autre, s'assurer de la compréhension et expliquer (RL)</p>
	Implication et entraide dans le travail	<p>Proposer son aide et être présent pour aider à faire le travail ou à solutionner des problèmes notamment en périodes de crise, professionnelle ou personnelle (RL)</p> <p>Mettre en place une organisation où les gens s'entraident en cas de difficultés (RL)</p> <p>Faire travailler ensemble les individus de différents services sur des projets (RL)</p> <p>Demander avant d'emprunter ou déplacer un matériel (RL)</p> <p>Tenir ses promesses et assumer sa part de travail (RL)</p> <p>Faire en sorte que l'individu soit sollicité par autrui. Demander un conseil (RL)</p> <p>Intervenir et défendre quelqu'un de valable face à une agression physique ou oral, violente ou pernicieuse, en présence ou en l'absence de l'individu visé. Défendre son équipe (RL)</p>
	Niveau de pression humaine sur les individus	<p>Ne pas mettre de la pression sans solutions pour parvenir aux buts de la part de la hiérarchie (RL)</p> <p>Gérer et formuler correctement ses interventions orales, téléphoniques ou mails (pas de brusqueries déplacées, copie au supérieur, niveau sonore excessif, gestes d'intimidation, etc.) (RL)</p> <p>Prendre le temps d'élaborer des solutions dans le calme en équipe (RL)</p> <p>Retours positifs après un travail difficile. Donner du sens à l'effort qui a été effectué (RL)</p> <p>Être équitable dans le traitement des individus. Absence de laxisme, contrôle excessif ou autoritarisme (RL)</p>

Sous thèmes	Sous-Sous-thèmes	Exemples de gestes et pratiques
Conditions immatérielles de travail	Gestion du temps et organisation du travail	Mettre en place une organisation du travail équitable permettant d'éviter au maximum les urgences et les déséquilibres de charges de travail entre les individus. Améliorer la planification et l'anticipation des problèmes pouvant survenir (RL) Clarifier et formaliser le rôle et les missions du collaborateur, la répartition des tâches et le niveau d'autonomie (délégation) (RL) Concerter les individus dans les changements d'organisation (RL) Prendre en compte les problèmes, les reconnaître et les régler lorsque c'est possible (RL) Octroyer des congés et RTT supplémentaires (RC) Respecter les réunions/entretiens programmés, leurs horaires et anticiper leur programmation (RL)
	Stabilité de l'emploi	Rassurer l'individu sur la pérennité de son emploi (RL) Passer la personne d'un CDD à un CDI (RC) Donner une vision claire de l'avenir et de la stratégie, pour l'organisation et pour l'individu (RL) Limiter et expliquer les départs/entrées dans l'organisation (RL)

Ces différents éléments permettent de faire face à l'imprévu, d'agir efficacement à leurs propres yeux (règles et procédures adaptées, moyens financiers, transmission et usage des informations, gestion du temps et organisation du travail), de développer les capacités des individus (formation) et de leur permettre de faire face à la peur ou de ne pas la développer (niveau de pression humaine, stabilité de l'emploi). Concernant les éléments à dominante relationnelle (écoute active et liberté de parole, stimulation sensorielle et proximité, implication et entraide dans le travail, niveau de pression humaine exercé), ils rejoignent la question de la bienveillance au travail (Robinson, 1996 ; Cappelletti & al., 2010) et du déploiement d'une pédagogie interactive (Voyant, 2017) portés par des courants comme ceux de la pédagogie Freinet (1946) qui sont tout à fait applicables dans les relations quotidiennes de partage de savoir et d'action collective en équipe. Ainsi, balançant « *entre rationalité identitaire et calculatoire, l'individu semble particulièrement dépendant de la proximité physique, temporelle, psychologique et culturelle des acteurs* » (Roche, 2013, p. 329). Ces questions de relations dépassent largement la question du manque d'entretien annuel et peuvent également s'inscrire plutôt dans un manque d'entretien individuel personnalisé régulier, tous les 3 mois par exemple, qui permet de réajuster les attentes réciproques dans la relation de travail du manager avec son collaborateur. Nos observations et les retours des acteurs montrent que mettre en place cette pratique favorise la compréhension mutuelle, diminue l'absentéisme, la volonté de départ et améliore l'organisation du travail en équipe.

La variété des situations de travail et la question de la gestion de la diversité (Bruna, 2011) influençant les perceptions de ce qui est jugé positif par l'individu rendent la maîtrise de l'ensemble des éléments particulièrement complexe. Notre approche étant plutôt systémique, les différents sous-sous-thèmes renvoient à une large littérature qui analyse ces éléments individuellement.

### 3.2. Les statuts obtenus par le biais de l'entreprise ou de l'association

Les éléments de « statuts » obtenus au sein de l'organisation et qui sont valorisants peuvent porter sur les titres (tableau 6), l'exercice d'une responsabilité (tableau 7), la reconnaissance des compétences et des résultats (tableau 8) et la reconnaissance à travers les relations entretenues avec d'autres individus (tableau 9). Les statuts en lien avec un titre (tableau 6)

sont liés à des énoncés de titre, dont le premier est le prénom et le nom, puis les fonctions et allant jusqu'aux éléments de promotion permettant d'accéder à un nouveau statut au sein du groupe considéré.

**Tableau 6 : Nomenclature et orientation des pratiques de reconnaissance dans le sous-thème du statut en lien avec un titre**

Sous thèmes	Sous-Sous-thèmes	Exemples de gestes et pratiques
Statut en lien avec un titre	Appréciation personnelle d'un titre ou d'une promotion	<p>Se souvenir et appeler l'individu par son prénom, nom, surnom, adjectif et/ou intitulé de poste lorsque c'est valorisant (RL)</p> <p>Donner la possibilité d'apposer sa signature (RL)</p> <p>Obtenir un nouveau titre valorisant / Promotion (RC)</p> <p>Avoir son nom ou une photo sur un badge, une porte, le journal, le site web, une carte de visite... ou tout dispositif d'affichage (RC)</p> <p>Remise d'un objet commémoratif : trophée, plaque, etc. (RC)</p> <p>Avoir son nom affiché avec un statut particulier valorisant (employé du mois...) (RC)</p> <p>Obtenir une zone de travail liée à un titre affichée (exemple : bureau, région de France pour un commercial, etc.) (RC)</p> <p>Devenir « associé » dans l'entreprise (RC)</p> <p>Mettre en place des éléments matériels (casquette, T-shirt, papiers, banderoles, ect.) valorisant l'individu, son travail, le travail d'une équipe ou un élément symbolique qui le touche. Par exemple : un T-Shirt pour la 20<sup>ème</sup> année d'existence de l'entreprise, le 100<sup>ème</sup> client ou la 1000<sup>ème</sup> bobine de matières premières utilisées, etc. (RC)</p> <p>Donner un niveau de salaire jugé élevé dans la région considérée, le pays considéré ou au niveau mondial renvoyant à un statut valorisant dans et/ou en dehors de l'entreprise (RC)</p>

Les statuts en lien avec une responsabilité (tableau 7) renvoient à l'appréciation personnelle de la responsabilité d'une activité et de la valeur perçue des tâches assignées à l'individu.

**Tableau 7 : Nomenclature et orientation des pratiques de reconnaissance dans le sous-thème du statut en lien avec une responsabilité**

Sous thèmes	Sous-Sous-thèmes	Exemples de gestes et pratiques
Statut en lien avec une responsabilité	Appréciation personnelle de la responsabilité d'une activité <i>(délégation et autonomie)</i>	<p>Donner la responsabilité d'un périmètre géographique, d'une activité ou d'une équipe dans l'entreprise (RC/RL)</p> <p>Donner la possibilité à l'individu de récompenser, sanctionner et diriger sur sa zone de responsabilité (RL)</p> <p>Donner la responsabilité d'un projet ou d'une action (RL/RC)</p> <p>Mettre à disposition des moyens humains qui possèdent des statuts reconnus donnant de la valeur à celui qui les encadre (RL/RC)</p> <p>Donner la possibilité à l'individu d'avoir de l'autonomie sur une activité ou un projet (prise de décision, manière d'agir, etc.) (RL)</p> <p>Ne pas court-circuiter et ne pas faire à la place de la personne sur sa zone de responsabilité (RL)</p> <p>Proposer à l'individu d'accéder à un autre métier qui pourrait l'intéresser (RL/RC)</p>
	Appréciation personnelle de la valeur des tâches	<p>Affecter la personne à des tâches jugées valorisantes (dépend du contexte social et sociétal) (RL/RC)</p> <p>Ne pas l'affecter à des tâches jugées dévalorisantes (RL/RC)</p> <p>Non délégation des tâches jugées ingrates sans négociation (RL)</p>

Les statuts en lien avec les compétences (tableau 8) sont l'appréciation donnée par autrui sur

les pratiques de travail, les compétences, les résultats du travail (voir aussi Brun & Dugas, 2005), ainsi que la proactivité et l'innovation dans le travail. Les pratiques de reconnaissance de compétences peuvent se connecter à d'autres pratiques dans des relations simultanées ou de causes à effets : un nouveau statut accordé, une augmentation de salaire, une prime, etc.

**Tableau 8 : Nomenclature et orientation des pratiques de reconnaissance dans le sous-thème du statut en lien avec les compétences**

Sous thèmes	Sous-Sous-thèmes	Exemples de gestes et pratiques
Statut en lien avec les compétences	Appréciation par autrui des pratiques de travail et des compétences	Retours positifs (félicitations, encouragements en privé ou en public) sur les compétences déployées dans le travail (RL) Retours positifs sur l'implication et l'application (RL) Retours positifs sur la capacité productive (RL) Retours positifs sur les progrès de l'individu (RL) Retours positifs sur la réactivité de l'individu pour faire face à un problème (RL) Dire ou faire sentir à l'individu qu'il est un « expert » de son domaine (RL) Faire une réunion/séminaire en l'honneur de l'individu (RL) Émettre des critiques constructives faisant toucher du doigt une possibilité de progression accessible avec des efforts (RL) Être humble par rapport à ses propres compétences et l'exprimer : « on fait tous des erreurs » (RL) Absence de dénigrement envers l'individu. Faire un retour à l'individu négatif ou/et positif en face à face (RL) Faire passer l'individu à la télévision, dans un journal, une vidéo ou tout type de média permettant une mise en valeur. (RL) Proposer à l'individu d'être formateur. (RL) Permettre à l'individu d'obtenir un diplôme de formation ou un niveau d'études valorisant (RL/RC)
	Appréciation par autrui des résultats d'un travail	Retours positifs concernant les résultats (qualité du produit/service) du travail (RL) Faire passer l'individu à la télévision, dans un journal, une vidéo ou tout type de média permettant une mise en valeur (RL) Faire un retour des éléments positifs qu'a évoqué le client interne ou externe à propos du travail réalisé (RL)
	Appréciation par autrui de la pro-activité	Retours positifs sur la pro-activité et les initiatives (RL) Retours positifs sur les capacités d'innovation de l'individu (nouveaux produits/services/organisation) (RL)

Les statuts en lien avec les relations aux autres individus (tableau 9) s'attachent à la reconnaissance tirée de la relation à un autre individu déjà reconnu par d'autre. Par exemple, si l'on est ami avec un individu ayant un capital de reconnaissance symbolique important, il est possible de tirer parti d'un peu de sa « gloire » par association d'idées (s'il vous fréquente il y a une bonne raison, exemple : s'il est considéré comme intelligent, il doit fréquenter des gens intelligents). Il s'agit alors d'un statut en soi. Nous retrouvons également l'appartenance à des groupes valorisés et la possession de caractéristiques (physique, mental, social, etc.) valorisantes normativement pour autrui. Concernant les groupes valorisés, l'entreprise peut être considérée comme un macro-groupe. Ainsi, lorsqu'un individu travaille dans une organisation qui a une bonne image sociale, il tire parti de cette bonne image par sa simple appartenance à ce groupe et se renvoie une bonne image de lui-même. La fierté d'appartenir à un groupe dépend de nombreux facteurs dont : les ressources qu'il possède et dont les

membres peuvent profiter, son originalité, son degré de sélection des membres, sa présence marketing, sa valeur d'utilité sociale, le statut de chacun de ses membres ou encore sa capacité d'influencer les décisions d'autres groupes ou d'un macro-groupe dont il fait partie (par exemple : l'influence d'un service sur une entreprise ou d'une entreprise sur une région).

**Tableau 9 : Nomenclature et orientation des pratiques de reconnaissance dans le sous-thème du statut en lien avec les relations aux autres individus**

Sous thèmes	Sous-Sous-thèmes	Exemples de gestes et pratiques
Statut en lien avec les relations aux autres individus	Appréciation par autrui des caractéristiques de l'individu	<p>Complimenter sur des caractéristiques physiques (critères sociaux valorisants du corps : beauté, taille, postures, etc.), mentales (intelligence, innovation, calcul mental, etc.), sociales (pédagogie, agréable, contact facile, humour, etc.) ou de compétences hors travail (cuisine, musique, éducation des enfants, etc.). <i>Les compétences au travail étant présentes dans le sous-thème statut en lien avec les compétences (tableau 8) (RL)</i></p> <p>Être d'accord avec des avis de l'individu (politique, religieux, classe sociale, etc.). L'observation montre que si les individus perçoivent ces éléments comme de la reconnaissance, ce sont des éléments particulièrement sensibles qui risquent de se retourner contre l'interlocuteur qui les valorise soit par l'individu ciblé plus tard, soit par un autre individu ou groupe professionnel (RL)</p> <p>Complimenter sur des caractéristiques symboliques liées à l'histoire des individus qui renvoie à des succès personnels (parentalité, mariage, achat, etc.) (RL)</p> <p>Mettre l'individu dans une posture/situation digne et d'estime de soi et non pas dans une posture/situation de ridicule. L'usage de moquerie, d'ironie ou d'humour noir peut être une reconnaissance pour les personnes observatrices non ciblées mais sont un mépris pour la personne ciblée (RL)</p>

### 3.3. Les accomplissements dont l'individu a conscience

Nous passons maintenant au thème de l'accomplissement qui s'enrichit des autres mais correspond à une forme d'intériorisation et de compréhension de ses propres capacités à être utile socialement. Il s'articule donc à des gestes évoqués dans les tableaux précédents. Cette prise de conscience se produit par l'intermédiaire d'un sentiment d'évolution positive (physique, mentale, sociale ou/et de compétences). Ce sentiment d'accomplissement associé à une reconnaissance de soi peut être tiré de la création (tableau 10) par la réalisation d'un produit ou d'un service, la création et évolution d'un groupe, l'évolution de ses propres compétences et caractéristiques ou la contribution à l'évolution d'autrui.

**Tableau 10 : Nomenclature et orientation des pratiques de reconnaissance dans le sous-thème de l'accomplissement à travers la création**

Sous thèmes	Sous-Sous-thèmes	Exemples de gestes et pratiques
Accomplissement à travers la création	Appréciation personnelle de la création/réalisation d'un produit/service	Pour l'individu, avoir le sentiment d'avoir créé ou réalisé un produit/service de qualité (reconnu utile socialement) (RA) Pour l'autre professionnel (manager ?), favoriser les possibilités de création de produit/service de qualité. Cela renvoie aux éléments de conditions de vie au travail (RL)
	Appréciation personnelle de la création/évolution d'un groupe	Pour l'individu, avoir le sentiment d'avoir créé un groupe (ou sous-groupe : service, équipe, équipe syndicale etc.) valorisé socialement par les membres de la société ou d'autres groupes notamment les macro-groupes qui les englobent (entreprise, région, nation, monde) ou les groupes qui sont leurs pairs (concurrents, fournisseurs, sous-traitants, institutions publiques, etc.) (RA) Pour l'individu, développement des ressources matérielles et symboliques du groupe qu'il a créé ou dont il fait partie (RA) Pour l'individu, défense et réussite d'une négociation face à autrui concernant un groupe auquel il appartient (RA/RL) Pour l'autre professionnel (manager ?), favoriser les possibilités de création/évolution positive de groupe (RL)
	Appréciation personnelle de l'évolution des compétences	Pour l'individu, avoir le sentiment d'avoir progressé sur ses propres compétences (par de la formation, par imitation ou par tentative réussie de gestes nouveaux déployés) (RA) Pour l'autre professionnel (manager ?), favoriser les possibilités d'évolution des compétences en lien avec les items déjà vus de formation, délégation, etc. (RL)
	Sentiment d'innovation et appréciation personnelle de l'évolution des caractéristiques de l'individu	Pour l'individu, avoir le sentiment qu'il a eu de nouvelles idées et/ou qu'il a progressé physiquement, intellectuellement et/ou socialement. Nouvelle proposition d'organisation, etc. (RA) Pour l'autre professionnel (manager ?), favoriser les possibilités d'innover, de parler avec d'autres, de confronter ses idées, de tester de nouvelles choses, etc. (RL)
	Appréciation personnelle vis-à-vis de la contribution à l'évolution d'autrui	Pour l'individu, avoir le sentiment d'avoir contribué (formation, mentorat, échanges...) à l'évolution des compétences ou caractéristiques (physiques, mentales, sociales) d'un autre individu (RA) Pour l'autre professionnel (manager ?), favoriser les possibilités de former ou d'accompagner d'autres membres de l'organisation ou extra-organisationnels (RL)

Le sentiment d'accomplissement est également tiré du sentiment d'évolution positive lié à la « réussite » de divers objectifs (tableau 11), qui peuvent s'associer aux accomplissements liés à la création. Il s'agit d'objectifs que l'individu se fixe ou qu'on lui a assigné explicitement ou implicitement que ce soit au travail ou par l'intermédiaire du reste de la société civile (famille, voisins, autres membres, etc.).

**Tableau 11 : Nomenclature et orientation des pratiques de reconnaissance dans le sous-thème de l’accomplissement à travers la réalisation d’un objectif et du sens obtenu du travail**

Sous thèmes	Sous-Sous-thèmes	Exemples de gestes et pratiques
Accomplissement à travers la réalisation d’un objectif et sens du travail	Réalisation d'un objectif fixé par autrui et sens du travail	<p>Pour l’individu, il s’agit d’atteindre un objectif fixé par autrui ou une organisation (RA)</p> <p>Pour l’autre professionnel (manager ?), il s’agit de fixer des objectifs ambitieux mais atteignables, des défis, permettant le sentiment de progression de l’individu et de mettre en place les conditions matérielles et immatérielles pour qu’il puisse les atteindre (RL)</p> <p>Expliquer les objectifs clairement de l’entreprise (RL)</p> <p>Expliciter et formaliser de manière outillée comment passer des objectifs stratégiques clairs à des actions concrètes (RL)</p> <p>Les pratiques concrètes de récompense et de reconnaissance de la part de l’autre professionnel (manager ?) lors de la réalisation renvoient également à tous les éléments, précédemment cités: nouveau matériel, nouveau statut, nouvelle responsabilité, remise d’un objet historique/symbolique du groupe considéré, accès à un groupe particulier, festivités lors des dates anniversaire des événements, etc. (RC/RL)</p>
	Réalisation d'un objectif fixé par l'individu lui-même	<p>Pour l’individu, il s’agit d’atteindre un objectif qu’il s’est fixé personnellement (RA)</p> <p>Pour l’autre professionnel (manager ?), il s’agit de comprendre et favoriser la création d’objectifs que l’individu se fixe et qui sont bénéfiques à l’organisation puis de mettre en place les conditions pour les atteindre, puis les reconnaître (RA/RL)</p>

Nous pouvons noter, d’après nos observations et en accord avec les modèles de Karasek (1979), Siegrist (1996) et Dejours (1998), que plus les efforts fournis par l’individu sont importants pour réaliser une tâche, plus la satisfaction est grande à la fin de sa réalisation. De plus, le sentiment d’appartenance au groupe où ces efforts s’exercent semble renforcé (Aronson & Mills, 1959). À ce propos, relevons que les techniques concernant la reconnaissance (relation et récompense) peuvent servir à des manipulations perverses de mise en soumission (groupe sectaire) ce qui incite à la prudence (système de reconnaissance forcée déguisé en système de reconnaissance réciproque, cf. Roche, 2015).

#### 4. Implications managériales : des pistes pour progresser

L’outillage de gestion peut aider à la clarification des enjeux et des attentes de reconnaissance en co-crédant avec les personnes ces outils et par une « interaction questionnante » permettant de remettre en cause les modèles existants sur :

- leur gestion du temps et leur manière d’organiser le travail,
- la remise en cause de la vision de leurs collaborateurs, de leurs pairs, de leurs supérieurs, de leurs fournisseurs, de leurs clients et des autres parties prenantes par une vision intégrant l’empathie, c’est-à-dire la compréhension, par imagination, de ce que peut ressentir l’autre par rapport à tel ou tel acte ou absence d’acte.
- des formations en équipe et individuelles permettant d’aborder les sujets des relations et d’organisation ainsi que de créer un langage commun. Le but est d’échanger sur des situations de travail concrètes existantes et en simulant des situations de travail pour faire évoluer les gestes de la cible accompagnée (manager, direction, services supports

d'aide interne par exemple les services ressources humaines ou qualité, etc.) vers plus de reconnaissance, d'exigence et de bienveillance (Roche, 2014c).

- un diagnostic et un projet animé par un interlocuteur bienveillant peuvent également permettre de libérer la parole des personnes et de mettre des sujets relationnels, tabous ou envenimés, sur la table afin de les solutionner.
- l'établissement en équipe d'outils de gestion des compétences, pour faire émerger le niveau pratique des compétences des personnes et les compétences nécessaires et permettre d'articuler les stratégies de développement personnelles et collectives.
- la construction de délégation plus formelle, sereine, évolutive (agile) et concertée.
- la clarification des grands objectifs par la formalisation d'outils stratégiques, c'est-à-dire la vision ou le rêve de demain dans lequel les individus peuvent se projeter et en les déclinant en objectifs très concrets à inscrire dans un périmètre de responsabilité d'une personne et dans une durée.
- des outils de pilotage de l'activité à travers quelques indicateurs créés avec les acteurs autour de la finalité de leur fonction pour donner du sens et permettre aux individus de s'approprier l'évolution des réalisations par rapport aux objectifs.
- la mise en place d'entretiens individuels, espaces de négociation, plus réguliers assurant l'articulation hiérarchique, pour organiser notamment les retours positifs et/ou négatifs.
- une clarification de la finalité des réunions et du livrable à obtenir amenant à une meilleure prise de décisions formalisées et suivies d'une réunion à l'autre.

Dans nos cas, nous avons pour notre part utiliser des outils et dispositifs du management socio-économique afin d'effectuer ce travail de transformation (Savall & Zardet, 1987).

La prise en compte de la reconnaissance est également importante dans la création de systèmes organisationnels pour intégrer la variété de perception, les demandes d'équité et d'adéquation entre efforts et récompenses associées à la notion de mérite sur :

- un système de rémunération et de primes, jugé équitable, impliquant les aspects individuels et collectifs, actant d'une évolution positive. La prudence est requise car la modification, même mineure, de ces systèmes peut avoir des impacts très importants sur la motivation ou la volonté de départ. La question de la formalisation et de la formulation des objectifs en lien avec la stratégie est également un sujet majeur pour donner du sens. Il semble également important que ces systèmes soient associés à la mise en place de dispositifs formalisés relationnels réguliers (rites) et rythmés pour mettre en contact l'individu et son hiérarchique. Le but est de négocier, à chaque niveau, l'acceptation des objectifs entre les individus, voir mieux leur co-création, et s'assurer qu'ils soient ambitieux, générant de la valeur ajoutée à court ou à moyen-long terme, atteignables et en adéquation aux moyens accordés.
- un système d'informations efficace qui permet une bonne compréhension par les interlocuteurs et la mise en place rapide d'actions concrètes performantes tels qu'on peut les voir dans le concept de SIOFHIS : Système d'Informations Opérationnelles et Fonctionnelles, Humainement Intégré et Stimulant (Zardet, 1986).
- un système de recrutement qui se base et simule des situations concrètes, en interaction bienveillante et exigeante, pour réduire les écarts entre les compétences et comportements attendus par rapport à ceux qui seront réellement mobilisés.
- un système d'intégration prenant en compte que l'individu a besoin d'être en contact régulier avec d'autres individus pour s'intégrer correctement à une organisation.

Ainsi, un point clé est l'accompagnement des individus à d'autres modes de relations vers plus de reconnaissance réciproque et d'ouverture des acteurs plutôt que des processus de

reconnaissance limitée favorisant l'individualisme et le repli sur soi (Roche, 2015). Ces derniers, d'après de nombreuses recherches réalisées au sein de notre laboratoire de recherche et les observations d'autres auteurs (Brun & Dugas, 2005), favorisant notamment l'absentéisme, la rotation du personnel, des défauts ou un ralentissement dans l'exécution des tâches, de l'abstentionnisme en termes d'énergie et d'innovation, des baisses de coopération et une augmentation des conflits destructeurs de valeurs (Savall & Zardet, 1987 ; Roche, 2013). Par ailleurs, nous observons que la crainte de la perte (menace) semble être un outil plus efficace que la récompense ou la reconnaissance à court-terme sur certains items économiques mais qui peut faire entrer dans une relation de pouvoir insatisfaisante pour la relation et la performance à moyen-long terme (Roche, 2015). La posture bienveillante et exigeante de la reconnaissance réciproque apparaît donc comme l'un des éléments déterminants de la performance durable permettant, pour les chercheurs et pour les acteurs entre eux, la transformation positive de leur organisation et de leurs relations. Elle est une piste actionnable pour les questions de responsabilité sociale/sociétale des entreprises. De plus, elle apparaît comme faisant partie intégrante, explicitement ou implicitement, des méthodes de recherches-interventions et de conduite du changement en général s'intéressant à la performance durable.

Ainsi, les éléments de reconnaissance-récompense devraient, d'après nos observations, pour plus d'efficacité, être couplés avec des dispositifs de reconnaissance-relation c'est-à-dire un échange constructif et bienveillant avec l'individu qui reçoit la récompense. L'erreur, souvent commise, est de croire que donner de l'argent ou un cadeau avec une approche marchande suffit au bonheur de l'individu. En effet, les éléments de relations, symboliques, autour des pratiques de reconnaissance-récompense sont tout aussi, voire plus, pertinents pour engendrer un sentiment de reconnaissance pour l'individu et éviter une interprétation amenant à un sentiment de déni (récompense mécaniste) ou de mépris (manipulation perverse). De plus ces pratiques sont nécessaires à l'attachement de l'individu à la personne/groupe/organisation octroyant la récompense.

Changer son rapport à l'autre, c'est changer de regard sur soi et sur ses relations. Un accompagnement peut aider à cette métamorphose. Par exemple, le chercheur-intervenant fait office alors de traducteur et d'agent « passeur de frontières » (Routelous, Lapointe & Vedel, 2014) facilitant la transformation des relations à l'environnement et des individus entre eux. La modification d'une posture de fond pour le professionnel et l'essai(-erreur) permettent de progresser dans ses relations et dans le sens que chacun accorde à sa propre vie. L'interaction, régulière et équilibrée, doit être recherchée par le professionnel plutôt que de s'attarder sur chacune des formes que peut prendre la reconnaissance même si lire des exemples peut être inspirant. C'est la volonté (l'intention) d'aller vers l'autre et de tenter de nouvelles choses pour « construire ensemble » qui permettra d'obtenir la meilleure perception de bienveillance et de reconnaissance génératrice de valeurs. Toutefois, prudence, la reconnaissance doit s'associer à l'exigence que l'autre fasse de même en allant vers l'ouverture à l'autre. Cette volonté peut être aidée par la mise en place d'outils, de méthodes et de postures qui engagent les acteurs dans une direction de réciprocité.

## Conclusion

Dans cette communication, nous avons souhaité synthétiser, à partir de l'étude de 15 cas de recherches-interventions, des gestes perçus dans certaines conditions comme de la reconnaissance, sans recherche d'exhaustivité. Cette analyse livre un regard sur la variété des gestes pouvant être perçus comme de la reconnaissance. La communication s'attarde également à livrer des éléments de fond sur la reconnaissance et des pistes pour la mise en pratique pour les professionnels et ceux accompagnant les professionnels, notamment les pratiquants de recherches-interventions à vision transformative des acteurs. Les gestes ont été positionnés selon deux catégories alimentant une troisième : ceux relevant de la reconnaissance comme relation (RL) et ceux relevant de la reconnaissance comme récompense (RC). Elles semblent favoriser le sentiment de reconnaissance-accomplissement (RA) de l'individu.

Les pratiques de reconnaissance proposées, dans la partie 3, pourraient être considérées comme une vaste boîte à outils à utiliser mais c'est la manière d'effectuer les gestes, dans une intention de bienveillance perçue par l'autre, qui les rend efficaces. Dans le cas contraire, notamment si l'autre induit l'impression qu'on le manipule ou qu'on se force, cela provoquera une perception opposée de mépris. Toutefois, l'inaction est également à proscrire puisqu'elle est la source du manque d'évolution et représentative d'une forme de déni.

Nous avons également donné des pistes pour utiliser ou créer des outils favorisant la reconnaissance. Tout outil favorise la reconnaissance réciproque lorsqu'il sert à la « mise en relation » d'individus et détient un pouvoir transformateur favorisant la performance dès lors qu'il aide à prendre des décisions, à stimuler et à suivre la mise en œuvre des actions. Cela n'est pas le cas lorsqu'il est complété techniquement. En effet, la « mise en relation » favorise la coopération, l'implication dans le milieu du travail et dans la relation à un autre professionnel mais aussi l'innovation par le truchement d'un dialogue constructif autour de l'outil et de son contenu. Il s'agit alors de repenser l'utilisation des outils. L'utilisation réelle d'outils dans des domaines aussi divers que la qualité, la production, la finance ou les ressources humaines notamment pourrait être réinterrogée sur le plan de la « mise en relation » et de la mise en œuvre d'actions. La poursuite de nos travaux s'intéressera à la question de l'outil comme source de reconnaissance réciproque et d'efficacité ainsi qu'aux émotions dans le milieu du travail favorisant le sentiment d'existence.

## Bibliographie

- Adams, J. S. (1963), Toward an understanding of inequity, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 422-436.
- Aronson, E. & Mills, J. (1959), The effect of severity of initiation on liking for a group, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 59, 177-181.
- Bourcier C. & Palobart Y. (1997), *La reconnaissance - un outil de motivation pour vos salariés*, Paris : Editions d'Organisation.
- Brillet F., Coutelle P., Hulin A. (2013), Proposition d'une mesure de la reconnaissance, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 89, 3-18.
- Brun J.P., Dugas N. (2005), La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens, *Gestion*, 30(2), 79 - 88.
- Brun, J-P. (2009), *Management d'équipe, 7 leviers pour améliorer bien-être et efficacité au travail*, Paris : Editions d'organisation.
- Bruna M.G. (2011), Diversité dans l'entreprise : d'impératif éthique à levier de créativité, *Management et avenir*, 43(3), 203-226.
- Cappelletti, L., Khalla, S., Noguera, F., Scouarnec, A., Voynet Fourboul, C. (2010). Toward a new trend of managing people through benevolence?, *Management & Avenir*, 36(6), 263-283.
- David A. (2000), La recherche-intervention : cadre général pour la recherche en management ?, in David A., Hatchuel A. et Laufer R. (eds.), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion. Eléments d'épistémologie pour les sciences du management*, Paris : Vuibert, Collection FNEGE.
- David A., Hatchuel A. & Laufer R. (2000), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Paris : Vuibert.
- Dejours C. (2009, 1ère ed 1998), *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*, Paris : Seuil.
- Freinet C. (1946), *L'École Moderne Française*, Paris : Ophrys.
- Hegel G.W.F. (1976, 1ère éd. 1802), *Système de la vie éthique*, Paris : Payot.
- Herzberg F. (1966), *Work and the Nature of Man*, New York : Mentor Executive Library.
- Honneth A. (2008, 1ère éd. 1992), *La lutte pour la reconnaissance*, Paris : Éditions du cerf.
- Honneth A. (2006), *La société du mépris. Vers une nouvelle théorie critique*, Paris : La découverte.
- Honneth A. (2007), *La réification. Petit traité de théorie critique*, Paris Gallimard.
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain : Implications for job Redesign, *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-308.
- Lukács G. (1960, 1ère ed. 1923), *Histoire et conscience de classe*, Paris : Editions de Minuit.
- Mauss, M. (1923-1924), Essai sur le don : Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques, *l'Année Sociologique*, seconde série.
- Mead G.H. (1963, 1ère ed. 1934), *L'esprit, le soi et la société*, Paris : PUF.
- Morin E. (2005), *Introduction à la pensée complexe*, Paris : Seuil.
- Plane J.M. (2000), *Méthodes de recherche-intervention en management*, Paris : L'Harmattan.

- Ricoeur P. (2009, 1ere éd. 2004), *Le parcours de la reconnaissance*, Paris : Gallimard.
- Robinson S.L. (1996), Trust and breach of the psychological contract, *Administrative Science Quarterly*, 41, 574-599.
- Roche, A. (2013), *Reconnaissance et performance : proposition du concept de reconnaissance activatrice et d'un modèle intégrateur*, Thèse de doctorat en Science de gestion, 12 mars 2013, Lyon.
- Roche A. (2014a), La recherche-intervention comme révélatrice des dimensions des pratiques de reconnaissance dans les organisations, *@GRH*, 13(4), 11-42.
- Roche A. (2014b), Reconnaissance, mépris et déni. Pourquoi la reconnaissance ne s'oppose-t-elle pas simplement à la non-reconnaissance ?, *Actes du Colloque AOM-ODC-Iseor*, juin, Lyon.
- Roche A. (2014c), Le manager exigeant et reconnaissant, *Actes du Colloque AGRH*, novembre, Chester (Angleterre).
- Roche A. (2015), Définition de deux systèmes dialectiques de reconnaissance présents au sein des organisations, *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme(s) & Entreprise*, 17(3), 20-44.
- Routelous C., Lapointe L., Vedel I. (2014), Le rôle des passeurs de frontières dans la mise en place de collaboration pluridisciplinaire en médecine, *Journal de gestion et d'économie médicales*, 32(7), 481-499.
- Savall H., Zardet V. 1987, *Maîtriser les coûts et performances cachés*, Paris : Economica.
- Savall H., Zardet V. (2004), *Recherche en sciences de gestion : approche qualimétrique*, Paris : Economica.
- Siegrist J. (1996), Adverse health effects of high effort/low-reward conditions, *Journal of Occupational Health Psychology*, 1, 27-41.
- 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.
- Voirol O. (2005), Présentation. Visibilité et invisibilité : une introduction, *Réseaux*, 129-130, 9-36.
- Voyant O. (2017), Enseignant-chercheur : de l'éthique de responsabilité à la pédagogie interactive, *Management et sciences sociales*, 21, 63-77.
- Wacheux, F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Paris : Economica.
- Zardet V. (1986), *Contribution des systèmes d'informations stimulants à l'efficacité de l'entreprise, cas d'expérimentation*, Thèse de doctorat d'État en Sciences de gestion, Université Lyon 2.
- Zardet V., Harbi N. (2007), SEAMES, a professional knowledge management software program, in Buono A.F & Savall H. (dir.), *Socio-economic intervention in organizations. The intervener-researcher and the SEAM approach to organizational analysis*, Charlotte: Information Age Publishing, 33-42.