

# **Donner du sens au travail :**

## **la question de la reconnaissance de l'utilité sociale**

Alexis ROCHE, Maître de conférences

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

Laboratoire : ISEOR, Magellan

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

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

Organisation ou université d'affiliation : IAE Lyon, Université Jean Moulin

Pour citer cette communication : Roche A. (2014), Donner du sens au travail : la question de la reconnaissance de l'utilité sociale, Actes de la Journée de recherche Institut Psychanalyse & Management sur le thème : Le Travail du Sens : De la souffrance au travail à la reconnaissance et à la considération, novembre, Lyon.

### **RÉSUMÉ :**

Les demandes concernant le sens du travail sont de plus en plus prégnantes et concomitantes aux appels des individus à plus de reconnaissance. La mondialisation, le multiculturalisme et le capitalisme spéculatif fondent une relation au travail de plus en plus fonctionnelle. Or, les individus manquent souvent de repères pour donner du sens à ce qu'il réalise. Ce manque de repères et de sens interroge l'individu en regard de la souffrance liée aux efforts qu'il met en œuvre pour réaliser son travail. Ce sens ne peut être apporté que par la reconnaissance des collaborateurs, de la hiérarchie, des clients et des différentes parties prenantes sociétales. Cette communication, basée sur une recherche-intervention dans une association d'accompagnement du handicap et de la précarité sociale, vise à proposer des pistes et outils de management pour redonner du sens au travail des employés. Ces enjeux se révèlent d'ordre identitaire, de santé physique et mentale, sociale et économique. En effet, le manque de reconnaissance des acteurs et les défauts de sens provoquent un mal-être qui nuit aux indicateurs sociaux (absentéisme, accident du travail, rotation du personnel) et mène à des impacts économiques importants (erreurs, désinvestissement, défauts de coopération et d'innovation). Nous analysons dans cette communication les liens entre la reconnaissance, la souffrance et le sens du travail à travers une revue de littérature que nous confrontons à un terrain de recherche. Nous proposons ensuite de qualifier ce qui crée du sens pour les salariés.

**MOTS CLÉS :** reconnaissance, sens du travail, performance, accomplissement, recherche-intervention

# Donner du sens au travail :

## la question de la reconnaissance de l'utilité sociale

### I Introduction

#### I.I Enjeux de la recherche

Les demandes concernant le sens du travail sont de plus en plus prégnantes et concomitantes aux appels des individus à plus de reconnaissance (Brun & Dugas, 2005). La mondialisation, le multiculturalisme (Taylor, 1992) et le capitalisme spéculatif fondent une relation au travail de plus en plus fonctionnelle. Or, **les individus manquent souvent de repères pour donner du sens à ce qu'il réalise**. En effet, la majorité d'entre eux est détachée de la relation au client et de la finalité du travail. En outre, le travail se dépersonnalise par la relation mécanique fonctionnelle qui s'intensifie dans les organisations. Ce manque de repères et de sens interroge l'individu au regard de la souffrance liée aux efforts qu'il met en œuvre pour réaliser son travail (Bourcier & Palobart, 1997 ; Caillé, 2007 ; Laval, 2011). « Dire que notre action a du sens signifie que nous agissons comme que nous pensons qu'il est bien de le faire à un moment donné, c'est-à-dire par rapport à des normes ou des valeurs sociales. » (Loriol, 2011). **Ce sens ne peut être apporté que par la reconnaissance** des collaborateurs, de la hiérarchie, des clients et des différentes parties prenantes sociétales. Nous suggérons que ce n'est que lorsque l'individu se perçoit comme ayant une **utilité sociale** qu'il peut développer un rapport à lui-même positif et cela, à travers le regard des autres (Honneth, 1992). Les enjeux, ayant pour origine la quête identitaire, se montrent donc multiples : santé physique et mentale des individus, sociaux et économiques pour les groupes organisationnels. En effet, les défauts de reconnaissance des acteurs et la perte de sens provoquent un mal-être qui nuit aux indicateurs sociaux - absentéisme, accidents du travail, rotation du personnel - et mène à des impacts économiques importants : erreurs, désinvestissement, défauts de coopération et d'innovation (Roche, 2010, 2013).

#### I.II Problématique et hypothèse de travail

La problématique vient de l'observation de plusieurs organisations dans des domaines variés (entreprises industrielles, entreprises de services, associations médico-social) où nous avons effectué des recherches interventions. Les processus de reconnaissance et de sens du travail apparaissent comme peu connus et maîtrisés dans les organisations. Ces dernières sont souvent mal outillées pour aider à clarifier le sens pouvant être donné au travail. De plus, les managers ont des pratiques inadaptées à la création de sens et certaines pratiques semblent même détruire le sens en cascade dans les organisations. Nous cherchons à mieux identifier ce qui donne du sens au travail et à identifier des pistes pour redonner ce sens.

Notre hypothèse centrale de recherche est que : « Des critères de sens du travail peuvent être identifiés et utilisés dans certaines pratiques et outils des organisations pour favoriser le développement du rapport positif des individus à eux-mêmes et accroître leur coopération ainsi que leur investissement dans l'organisation. »

#### I.III Fil conducteur

Cette communication, basée sur une recherche-intervention dans une association du domaine médico-social, vise à mieux cerner sur le plan théorique, d'abord, en quoi la reconnaissance est un enjeu connecté à la création de sens au travail et de rapport positif à soi. Un bref rappel théorique sur la reconnaissance et sur ces enjeux au regard de la souffrance, de la création de sens et de la volonté d'accomplissement des individus, sera développé dans la partie des cadres théoriques. Nous présentons, ensuite, la méthodologie de recherche et le terrain de recherche qui nous a permis de tester des outils et des pratiques concernant la création de sens dans une association d'accompagnement du handicap et de la précarité sociale. Nous comparons différentes théories en gestion pour mettre en évidence leurs liens avec notre objet de recherche. Nous illustrons ensuite les liens entre la théorie et la pratique à travers des

résultats pour aboutir à une proposition théorique des éléments qui donnent du sens au travail. Nous terminons par une illustration d'outils et de pratiques qui permettent d'alimenter ce sens pour les salariés.

## II Cadres théoriques

Nous n'explorons pas ici la reconnaissance sous l'angle de la justice qui se réfère à une autre bibliographie (Roche, 2013) mais sous l'angle des **besoins de reconnaissance**, de **sens au travail** et d'**accomplissement**. Il existe de nombreuses définitions de la reconnaissance car le mot est polysémique. Ricoeur (2005), qui a étudié par ailleurs les différentes définitions de la reconnaissance dans son ouvrage de 2004, explicite "être reconnu" comme : « le recours à autrui pour donner à [nos] certitude personnelle [concernant nos propres capacités] un statut social. [...] L'enjeu est l'identité personnelle ». Ricoeur (2004) explique ainsi qu'il existe deux principales façons de voir la reconnaissance : une façon "**active**" de reconnaître, avec l'emploi du verbe actif qui intervient dans l'ordre de la connaissance et une façon "**passive**" : il s'agit du soi qui demande à être reconnu. Les humains sont continuellement soumis aux deux positions dans leurs interactions sociales. Dans le domaine de la gestion, Brun (2009) la définit comme « une pratique qui consiste à témoigner, de façon authentique et constructive, de l'appréciation ». Heller (2009) met en avant deux facettes : une facette de l'ordre de l'identification, en termes d'évaluation et de description ou d'intériorisation, et une facette de l'ordre de l'affirmation, de l'individu dans ses qualités et capacités au sens d'Honneth (1992, 2006, 2007). Nous retenons la définition de la reconnaissance 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 ». Celle-ci nous paraît en effet large et à l'avantage de mettre en évidence à la fois le **lien identitaire** et la **nécessité d'un processus d'identification, donc de relation**. Pour ce dernier point, nous suivons les propositions du psycho-sociologue Mead (1934) et du philosophe Hegel (1802) notamment, qui mettent en avant que la construction identitaire nécessite une dynamique intersubjective entre les individus.

Une théorie de la reconnaissance en philosophie a été élaborée par Honneth (1992) à partir du triptyque d'Hegel (1802) : l'amour, le droit et l'éthicité. On retrouve ainsi la reconnaissance amoureuse, caractérisée par des liens émotionnels entre les personnes, la reconnaissance juridique, qui considère l'individu comme un "sujet de droit" et la reconnaissance culturelle, qui confirme l'utilité sociale du sujet. Cette perspective théorique s'observe toutefois dans de très nombreuses théories car le sujet de la reconnaissance est transdisciplinaire. Les travaux d'Honneth les plus récents s'intéressent d'ailleurs fortement au monde des organisations. Ces formes ont été adaptées aux sciences de gestion (Roche, 2013) à travers la **reconnaissance-relation**, la **reconnaissance-récompense** et la **reconnaissance-accomplissement**. L'objet de cette recherche nous semble à mettre en regard plus particulier de la "reconnaissance culturelle" ou reconnaissance-accomplissement, d'ordre sociétale, bien que les deux autres formes relevées puissent également contribuer au sens du travail. En effet, la "**reconnaissance culturelle**" renvoie à une notion **d'accomplissement social et d'utilité sociale qui se fonde sur le "travail social"**. Comme nous l'avons évoqué, la reconnaissance est, d'après nous, dans une perspective systémique, un macro-concept (Morin, 2005) qui permet d'articuler différentes théories et concept-clés pour faire face à la complexité du réel. Les questions de la reconnaissance sont notamment liées aux enjeux de la gestion de la "diversité" (Brasseur, 2009, Barth & Falcoz, 2010, Roche, 2014a) mais aussi par exemple à la question du "narcissisme" et de ces troubles en psychanalyse (Freud, 1914). Nous retrouvons, par ailleurs, fortement la reconnaissance en toile de fond des théories en gestion découlant de l'école des relations humaines (Mayo, 1933) et d'autres théories en psychologie et sociologie, comme nous allons le voir dans les discussions. En gestion, les auteurs clés ayant travaillé spécifiquement et récemment sur la reconnaissance sont Bourcier & Palobart (1997) ainsi que Brun & Dugas (2005). Brun & Dugas (2005) font particulièrement allusion au lien qui existe entre la reconnaissance et le sens donné au travail. **C'est parce que les individus sentent que leur activité est reconnue qu'ils y accordent eux-mêmes de l'importance**. Ce « sens » du travail apparaît donc fondamental dans la bonne exécution de celui-ci, au niveau technique et énergétique, mais aussi dans les pratiques « coopératives » qui mènent à des finalités (résultats) productives. Le « sens » est, selon Svendsen (2003), ce qui correspond à une intention d'action vers le monde extérieur, justifiée aux yeux du sujet. Ainsi l'effort, source d'une souffrance physique et/ou psychique, doit se légitimer pour maintenir un bien-être et développer l'envie de le maintenir dans la durée, de le réitérer ou d'en fournir un nouveau ultérieurement. « Une société qui fonctionne correctement favorise la capacité de l'homme à trouver du sens à sa vie, une société en dysfonctionnement ne le fait pas. » (Svendsen, 2003). Ainsi, il nous semble que la reconnaissance des autres contribue au sens pour soi et le sens pour soi à la reconnaissance de soi permettant une volonté affirmée de faire des choses jugées "utiles" socialement. Après cette brève introduction théorique, nous allons maintenant présenter la méthodologie de recherche.

### III Méthodologie de recherche et présentation du terrain de recherche

Nous suivons une méthodologie constructiviste en interaction directe avec notre terrain de recherche permettant la co-construction des connaissances avec les acteurs du terrain. Le constructivisme est favorable aux questions du domaine de la gestion des ressources humaines (Martinet, 1990 ; Brabet, 1993). Nous pratiquons la **recherche-intervention** (Savall & Zardet, 2004) qui se caractérise par la volonté de transformation de l'objet de recherche étudié. Nous faisons une analyse par l'intermédiaire d'une étude de cas (Eisenhardt, 1989) et alternons les périodes inductives et déductives. Cette méthodologie présuppose qu'observateur et observé tirent leur réalité de leur interaction (Kohn & Nègre, 1991). En effet, la dynamique intersubjective est une condition sine qua non d'accès à la connaissance (Bourdieu, 1993). Il s'agit de recherches cliniques dont l'écoute des personnes est le fondement (Moison, 1984 ; Plane, 2000). Les recherches longitudinales ont un intérêt ethnographique (Tacchi & *al.*, 2003). Elles permettent d'observer l'évolution des relations des personnes entre elles et avec l'environnement par la fréquentation régulière dans le temps des personnes. La recherche-intervention qualimétrique dépasse l'opposition entre une alternance de démarches hypothético-déductives et inductives. Elle offre ainsi des allers-retours fréquents entre la théorie, les données et le terrain d'observation. L'approche hypothético-déductive consiste à formuler des hypothèses afin d'en déduire des conséquences observables, puis de chercher à valider ces hypothèses sur le terrain. L'approche inductive part d'observations terrains pour monter en généralité afin de formuler des hypothèses plus larges.

La recherche-intervention a consisté à accompagner une association du domaine médico-social pendant 1 an à l'aide de formations (4 séances de 3 heures) et d'assistances en management (2 séances de 2 heures). Elles portaient essentiellement sur la sensibilisation économique, la mise en œuvre stratégique ainsi que le développement de l'innovation, de la cohésion et de l'implication de l'ensemble des salariés. Un diagnostic à la fois qualitatif, portant sur les dysfonctionnements vécus, et quantitatif et financiers, avec l'évaluation des coûts cachés des régulations des dysfonctionnements (Savall & Zardet, 1987), a été réalisé. Les entretiens qualitatifs sont des entretiens semi-directifs ouvert sur la question des écarts vécus négativement par les acteurs et qui se traduisent comme des attentes de reconnaissance que l'individu cherche à remplir. Les entretiens quantitatifs et financiers sont plus directifs et consistent à revoir les managers à plusieurs reprises pour qu'ils évaluent les impacts financiers des écarts relevés dans la phase qualitative. Quatre sous-populations ont été interrogées :

Sous-population Type d'entretiens	Administrateurs	Direction et encadrement	Personnel sans responsabilité hiérarchique	Syndicat
<b>Entretiens qualitatifs</b>	1 entretien de groupe (1,5 h) / 6 personnes	17 entretiens individuels (1 h) / 17 personnes	14 entretiens de groupe (1,5 h) / 54 personnes	1 entretien individuel (1 h) / 1 personne
<b>Entretiens quantitatifs et financiers</b>		24 entretiens (1 h) / 17 personnes		

Par ailleurs, la mise en place d'outils de management issus de la théorie socio-économique (Savall, 1975 ; Savall & Zardet, 1987) tels que des tableaux de bord de pilotage, des plans d'actions stratégiques et des plans d'actions opérationnels ont permis de clarifier les objectifs à atteindre et ont contribué à développer le sens du travail ainsi qu'à partager ce sens.

Nous nous intéressons dans cette communication à une association d'accompagnement du handicap et de la précarité sociale. Cette association créée au début des années 1950 est située dans le nord de la France et possède 4 établissements. Une partie de l'association s'occupe de l'insertion par le travail et gère donc des activités génératrices de chiffres d'affaires. Le financement est ainsi à la fois public et privé. Il y a environ 160 employés dans cette organisation dont la moitié est constituée de managers et d'accompagnants et l'autre moitié des personnes en situation de handicap ou en réinsertion sociale. Une cinquantaine de bénévoles est également présente pour animer certaines activités et, par ailleurs, la gouvernance est constituée d'administrateurs bénévoles très impliqués. L'association a déjà fait l'objet d'une recherche-intervention il y a une quinzaine d'années par notre centre de recherche et a toujours eu pour objectif de chercher à autofinancer certaines de ses activités. Face à des difficultés

économiques, notamment sur les activités non financées par l'État, elle a de nouveau sollicité une recherche-intervention fin 2013. Une équipe de recherche-intervention, composée de Henri Savall, Frantz Datry, Maité Rateau et moi-même, est donc intervenue pour améliorer la gestion socio-économique des projets sur l'ensemble de l'association et afin de renforcer les compétences managériales ainsi que le pilotage de la rentabilité par l'encadrement. Chaque individu de l'équipe de recherche travaille sur des objets de recherche différents mais récolte des matériaux de recherche, notamment des prises de notes, pour l'ensemble de l'équipe. Nous avons mené et participé à l'ensemble des prestations effectuées.

#### IV Éléments de résultats et de discussions

##### IV.I Comparaisons théoriques

Il nous semble important de souligner pourquoi la reconnaissance du travail amène de la satisfaction suite à la souffrance physique et mentale engendrée par la sollicitation du corps et de l'esprit. La question de la **satisfaction** est, d'après nous, engendrée en particulier par la question de l'utilité personnelle et de l'accomplissement, déjà évoquée dans la partie « cadres théoriques ». Cette question est à l'origine de la dialectique, souvent évoquée comme dichotomique, entre les deux grandes approches identifiées et caricaturées en sciences de gestion : l'approche qui estime que **le travail est une souffrance** pour les individus qu'il faut donc encadrer et contrôler (caricature de l'école classique) et l'approche qui estime que **le travail est un plaisir** qu'il faut développer (caricature de l'école des relations humaines) comme l'évoquait déjà Mac Gregor (1960). On retrouve cette dichotomie dans de nombreux textes en lien avec l'étymologie du mot « travail », son sens d'obligation pour la survie et le travail comme œuvre (Arendt, 1961) d'accomplissement centrale pour l'Homme. Grâce à la notion de reconnaissance et de sens du travail, nous pouvons articuler ces deux approches en montrant que le travail est une souffrance par nature. En effet, il sollicite l'**effort de l'individu**. Toutefois cette souffrance, lorsqu'elle a du sens - c'est-à-dire **lorsqu'elle est orientée vers une finalité jugée utile par l'individu** -, amène le "**plaisir de l'effort**". La notion d'accomplissement au travail, notamment à travers l'utilité sociale dans les groupes sociaux et sociétaux, se retrouve dans les théories de l'échange social (Mauss, 1923-1924 ; Gouldner, 1960 ; Blau, 1967, Reynaud, 1989) avec les notions de don et contre-don inscrites dans le cadre des négociations constantes propres aux rapports humains. La question de l'accomplissement censé stimuler l'énergie humaine est également présente dans les différentes théories des besoins (Maslow, 1943 ; Mc Clelland, 1961 ; Adelfer, 1969) et des attentes (Atkinson, 1957 ; Vroom, 1964 ; Lawler & Porter, 1968). La reconnaissance, au sens large, apparaît dans ses théories en toile de fond et parfois explicitement mais avec une définition restreinte. La reconnaissance apparaît, pour nous, transversale aux besoins et attentes évoqués.

Dans d'autres théories en psycho-sociologie et en sciences de gestion, l'articulation satisfaction/souffrance et plaisir/efforts apparaît bien plus explicite. Nous allons nous pencher sur ces théories pour en extraire les données concernant la reconnaissance, la souffrance et le sens. Pour commencer, nous pouvons retrouver la question de la reconnaissance et du sens du travail dans la théorie des deux facteurs d' Herzberg (1966) qui cherchait à améliorer les conditions de vie au travail. Herzberg (1966, p. 91) explique que « l'homme éprouve deux sortes de besoins : son instinct animal d'échapper à la douleur et son aspiration à grandir psychologiquement ». Ces deux besoins correspondent pour nous aux concepts de la souffrance, notamment au travail, et de l'accomplissement. Herzberg nous montre qu'il existe **des facteurs agissant sur la souffrance au travail** et **des facteurs agissant sur l'accomplissement**, c'est-à-dire **porteur de sens** pour l'individu. Cependant, nous émettons l'hypothèse que de nombreux facteurs sont à la fois des facteurs de souffrance et des facteurs d'accomplissement potentiel lorsqu'ils se résolvent ou qu'on leur donne du sens.

La théorie de la gestion par objectifs (Locke 1968 ; Locke & Latham, 1990) se base sur le principe que la motivation au travail découle de la fixation d'objectifs. Nous retrouvons ici la notion d'accomplissement lié à l'atteinte des objectifs et au *feedback* qui donne du sens en illustrant les progrès accomplis. Ce **retour d'informations** (*feedback*) permet, selon nous, de confirmer l'utilité sociale de l'individu par des pistes de progrès et par la satisfaction affichée par les différentes parties prenantes qui renvoient l'individu à une image positive de lui-même. Ces retours peuvent être oraux (félicitations par exemple), gestuels (regards et sourires par exemple) ou sous forme de récompenses matérielles ou immatérielles, comme une meilleure rémunération. Nous suggérons que le sens est ici porté par ces actes de **confirmation de l'utilité sociale de l'individu qui est capable d'agir et d'accomplir des objectifs fixés et donc valorisés par autrui**.

La théorie de l'évaluation cognitive (Deci & Ryan, 1985) postule notamment la concurrence entre les motivations intrinsèques et extrinsèques avec une détérioration des motivations internes à l'individu lorsque les motivations extrinsèques (récompenses matérielles notamment) sont trop fortes. Nous suggérons ici une hypothèse explicative de ce phénomène : les récompenses matérielles (notamment monétaires) sont mobilisables dans un cadre externe à l'organisation et ses finalités. Ainsi, le sens donné par l'individu au regard des objectifs de l'organisation (utilité et reconnaissance sociale restreinte au groupe organisationnel) devient secondaire puisque ce qui fait sens pour l'individu c'est de recevoir la récompense qui pourra être mobilisée à l'extérieur de l'organisation (utilité et reconnaissance sociale) pour obtenir un bien-être et une reconnaissance extra-organisationnels. Par ailleurs, nous pouvons observer dans la théorie de l'auto-détermination (Deci, 1975) **l'importance de l'autonomie** à la fois comme critère de souffrance au travail (lorsqu'elle fait défaut par manque ou par excès) mais aussi comme critère d'accomplissement par l'innovation. Elle permet de mieux s'approprier les réalisations en cas de succès reconnu (accomplissement par la reconnaissance des autres) et de « créer », acte qui relève de l'accomplissement personnel. Le **besoin d'être compétent** révèle une souffrance (manque de reconnaissance des compétences) ou un accomplissement (reconnaissance des compétences par autrui). Le **besoin d'appartenance sociale** renvoie lui directement aux questions de reconnaissance entre les acteurs.

Le modèle de demande et contrôle de Karasek (1979) est particulièrement intéressant. Il illustre certaines sources de souffrance au travail à travers les contraintes que sont la charge psychologique, que nous pouvons lier aux **conditions de travail**, et les latitudes de décision, que nous pouvons associer à la notion d'**autonomie**. Pour Karasek, plus la charge psychologique est forte, plus la souffrance qui détériore la santé mentale est importante. De même, plus les latitudes de décisions sont faibles, plus la souffrance au travail s'accroît. Dans la lignée de ces travaux, nous trouvons le modèle efforts/récompenses de Siegrist (1996) qui cherche à prouver que **le niveau des attentes de (reconnaissance-)récompenses dépend de la valeur qu'attribue subjectivement un individu à ses propres efforts**. Dans ce modèle, plus l'individu estime que ses efforts ont été importants plus la récompense attendue est forte. L'obtention ou non de la récompense attendue détermine son engagement ultérieur. Siegrist (1996) identifie des **efforts intrinsèques**, représentés par les éléments de personnalité (efforts dans les relations sociales et l'investissement au travail), et des **efforts extrinsèques**, qui correspondent aux autres conditions de travail physiques et aux modes d'organisation des activités (contraintes de temps, responsabilités, heures supplémentaires, charge physique, etc.). Ces théories sont plutôt dans la lignée behavioristes dans le sens où elles montrent principalement la reconnaissance du point de vue de la récompense. Elles omettent de mettre en avant la complexité des relations humaines en jeu dans les relations et la volonté d'accomplissement des acteurs.

Dans le même ordre d'idée, les travaux sur la psychodynamique du travail (Dejours, 1980) montrent comment l'emploi est tantôt pathogène, par excès de souffrance et défaut de sens, et tantôt structurant, par la création de sens, au niveau identitaire. La question de l'effort est là encore mise en avant. Dejours (1993, 1998) montre les liens entre **travail, souffrance et reconnaissance** dans le **triangle de la psychodynamique du travail**. Le travail engendre la souffrance qui ne peut être contrebalancé que par la reconnaissance tiré de l'exercice du travail. Cette reconnaissance crée de la satisfaction au plan matériel, affectif, social et politique qui mène à l'accomplissement de soi. C'est d'après nous dans ce triangle que se crée le sens du travail, et plus généralement le sens de vie, de l'individu. Dejours (1980) expose aussi un classement entre un jugement d'utilité et un jugement esthétique. Pour nous, cette séparation n'apporte rien dans le sujet qui nous préoccupe. En effet, quelle que soit la pratique, elle renvoie dans tous les cas à la question de l'utilité sociale de l'individu et cela, peu importe que l'objet, le service ou la pratique valorisé soit jugé utile au niveau fonctionnel, conforme, original ou beau.

La théorie socio-économique (Savall, 1979 ; Savall & Zardet, 1987, 2005) met l'humain au centre de l'organisation en dépassant les dichotomies comme la séparation entre social et économique. L'approche de cette théorie est dysfonctionnelle. L'interaction des structures et des comportements génèrent des **dysfonctionnements qui sont sources de souffrances** pour les acteurs et **générateurs de coûts économiques importants**. L'organisation a donc ici tout intérêt à traiter les dysfonctionnements, notamment ceux qui nuisent au sens du travail, pour réduire les souffrances au travail et développer des performances économiques. La stimulation du **potentiel humain** est centrale dans cette théorie. Cette théorie nous intéresse car elle propose des manières de mobiliser l'humain à travers des outils et des pratiques stimulantes pour réduire la souffrance et redonner du sens à l'activité en redéveloppant une **reconnaissance réciproque exigeante** entre les acteurs (Roche, 2014b). Elle nous intéresse également car elle permet de faire des liens directs entre problématiques sociales et impacts économiques de ces problématiques. Nous

allons maintenant nous intéresser aux éléments du sens au travail identifié dans notre terrain de recherche et au regard de la littérature.

#### IV.II Résultats et proposition concernant les éléments du sens au travail

Après avoir analysé ces théories, nous allons proposer un modèle des éléments qui semble donner du sens au travail. Cette modélisation a pour but d'offrir des pistes de réflexions pour enrichir les pratiques et les outils afin de développer le sens du travail. Il s'agit de **légitimer la souffrance** et ainsi, de favoriser une forme de satisfaction qui encouragerait l'investissement (individuel et coopératif). Nous illustrons ci-après avec des exemples du terrain, les critères de souffrance au travail. Ils concernent les **facteurs qui limitent l'autonomie de l'individu** et l'empêchent donc de s'accomplir. L'individu est ainsi soumis à un certain nombre de **contraintes** qui nuisent, d'une part, à sa capacité à effectuer les actions demandées et valorisées par autrui et, d'autre part, à donner du sens à ce qu'il fait.

##### IV.II.a Les contraintes, les efforts pour y faire face, la perte de sens et la souffrance

- Les contraintes de temps

*Membre de l'encadrement : « Je n'ai plus de temps pour « penser ». Les temps « formation-information-recherche » ont disparu de la convention collective. Donc, aujourd'hui, je prends ce temps en dehors de mon temps de travail. »*

*Membre de la direction : « Il n'y a pas assez de montée dans les étages supérieurs. Les managers ne se positionnent pas toujours dans la tour de contrôle. »*

*Membre de l'encadrement : « Quand je ne suis pas en réunion, je suis en rendez-vous. J'ai de moins en moins de temps d'échanges informels avec l'équipe alors que c'est important. »*

Pour donner du sens à l'action, il semble nécessaire d'avoir des temps consacrés à la réflexion individuelle et à l'échange avec autrui quant aux finalités de l'action. Il apparaît donc utile de ne pas être sans arrêt dans la résolution des urgences qui empêchent de se projeter dans l'avenir et de co-construire le sens. Cette pression de l'urgence est source d'un accroissement de la souffrance au travail à la fois d'un point de vue physique et mentale par son aspect de contraintes, mais aussi car elle empêche la création du sens.

- Les contraintes d'organisation

*Membre de l'encadrement : « Ma fonction est trop large, on va venir parce que les toilettes sont bouchées, parce que le camion ne démarre pas, pour un conflit. C'est difficile de changer de sujet tout le temps et de changer de niveau de réflexion. »*

La disparité des tâches, donc des objectifs de nature et de degré d'importance divers, peut empêcher les individus de voir la finalité de la somme de leurs actions de manière cohérente. La complexité du message social adressé par différents individus d'un ou plusieurs groupes nuit à sa clarté et donc à la construction du sens global du travail de certains individus.

*Membre de l'encadrement : « Une personne de l'accueil estime qu'elle ne fait que des tâches ingrates dans son travail. »*

Les tâches méprisées socialement amènent une vision négative de la personne qui l'effectue. Cette personne se sent alors également méprisée et peu utile, ce qui entraîne une souffrance sociale. De plus, lorsqu'une tâche est jugée peu utile, le sens donné au travail effectué semble amoindri.

*Membre du personnel : « Il y a de la réunionite. On reparle plusieurs fois des mêmes sujets dans différentes réunions ou dans les réunions suivantes. »*

*Membre du personnel : « Il y a trop de réunions. Aucune décision n'est prise et le personnel a besoin d'avoir les responsables sur le terrain. »*

Le sentiment de l'inefficacité ou/et de l'immobilisme de l'organisation ou de certains dispositifs amènent à un sentiment d'épuisement lié à des efforts perçus comme vains. Par ailleurs, il se développe un sentiment de perte de

temps au regard du temps passé dans des activités jugées inutiles, au détriment d'autres activités jugées utiles. Cela participe fortement à la démotivation et à la démobilisation des salariés.

- Manque de possibilité de décisions

*Membre du personnel : « Je veux bien m'investir mais je ne peux rien décider. »*

Le degré d'autonomie affecte la capacité à prendre des décisions dans son domaine d'activité et donc la manière d'accomplir les tâches. Il permet plus ou moins un degré d'accomplissement et d'appropriation de l'activité qui donne du sens au travail effectué.

- Les contraintes de matériel

*Membre de l'encadrement : « On me demande de faire du bon travail mais on n'a pas le matériel adapté pour l'exécuter »*

Les contraintes de matériel sont une source de souffrance par l'incapacité à exécuter le travail demandé. En effet, elles ne permettent pas de faire un travail de bonne qualité au regard des normes internes à une profession. Il semble en effet dévalorisant de ne pouvoir obtenir le niveau de qualité souhaité pour des causes jugées externes à l'individu et qui pourrait lui être imputé à un autre niveau comme celui du manque de compétences.

- Les contraintes de compétences

*Membre de l'encadrement : « Il y a des compétences qui me manquent, ou du moins qui demandent à être perfectionnées. J'ai fait des demandes de formations mais je n'ai pas de réponses. »*

*Membre de l'encadrement : « Certains encadrants ne savent pas tirer le salarié vers le haut. J'entends dans les couloirs : « moi j'aimerais bien apprendre », mais cela ne se fait pas. »*

Le fait de ne pouvoir accomplir les tâches reconnues pour lesquelles l'individu est employé amène un mal-être et des défauts dans la confiance, l'estime et le respect de soi. Le fait de « mal faire » et d'en avoir conscience avec le risque que cela soit reproché à l'individu plus tard augmente la souffrance au travail.

- L'absence ou l'incompréhension des objectifs

*Membre du personnel : « Il n'y a pas de stratégie ou du moins, on ne respecte pas le plan d'actions prioritaires. Du coup, on en parle entre nous mais concrètement on n'en sait rien. Les projections à trois ans, je ne sais pas si on les atteindra. »*

*Membre du personnel : « La stratégie n'est pas parlante pour nous. Il faudrait des choses plus concrètes car on ne se l'approprie pas. On sait qu'on ne va pas participer. »*

L'absence d'objectifs et/ou de stratégie lisible rendent difficiles la création du sens de l'action de l'individu par manque d'affichage et de compréhension de la finalité de ses actions.

- Les objectifs inatteignables

*Membre de l'encadrement : « Comment remonter la pente économique ? Je ne vois pas comment gagner de l'argent quand les prestations sont en dessous du prix de revient. »*

*Membre de l'encadrement : « La direction fait des plans sur la comète, cela fait rire les collaborateurs. On en est rendu à mettre des petites actions en place pour ne pas démobiliser les équipes. »*

Dans la même veine que les pressions sociales, l'affichage d'objectifs inatteignables, ou perçus comme tels génèrent une souffrance, une perte de sens ainsi qu'une perte de confiance dans l'organisation et ses représentants.

- L'instabilité des objectifs et de l'organisation

*Membre du personnel : « On avance, on progresse, on recule, on fait du sur place. Les consignes données, orales ou écrites, cela marche une semaine puis elles disparaissent. »*



Le changement fréquent d'objectifs et d'organisation interne crée une instabilité organisationnelle qui génère des contradictions dans les messages ayant pour finalité une perte du sens du travail.

- La diversité des objectifs des sous-groupes organisationnels

*Membre du personnel : « On ne connaît pas les autres pôles de l'association. On a l'impression que ce sont cinq chemins différents. »*

De la même façon que l'instabilité des objectifs, la diversité de ceux-ci selon les départements, les services et autres sous-groupes organisationnels crée le sentiment que l'organisation ne tend pas vers une finalité commune et partagée par tous.

- Les pressions sociales

Le mépris et le déni des contraintes de travail des salariés est une autre forme de souffrance. Ne pas reconnaître les individus, ne pas les encourager à s'améliorer tout en soulignant leur inefficacité et cela sans leur offrir de solutions crée une souffrance sociale forte. Cette souffrance souvent en provenance du manager, mais parfois issue de l'interaction avec les « pairs », les « experts » et même les collaborateurs, peut contribuer au désengagement des individus ainsi qu'à divers états de mal-être socio-psychique ayant une incidence sur de nombreux indicateurs (présentéisme, absentéisme, turn-over, accidents du travail, etc.).

- L'absence de mise en œuvre et de contrôle vis-à-vis des objectifs

*Membre du personnel : « On fait des fiches de résolutions mais, la moitié du temps, elles ne sont pas reprises. Vous prenez une fiche de résolutions et dans deux ans... elle sera peut être faite. »*

Lorsque les objectifs affichés ne sont ni réalisés, ni contrôlés, leur utilité perçue décroît puisqu'elle ne semble pas être les priorités réelles des individus qui constituent l'organisation. Ainsi, le manque de pilotage et de suivi des actions à réaliser deviennent des sources de pertes de sens.

- Les contraintes de langage

*Membre de l'encadrement : « On parle par sigle en réunion générale et en comité de direction de l'entreprise adaptée. Les nouveaux s'interrogent sur les sigles et sur nos modes de fonctionnement. »*

Le sens est avant tout une pratique créée par un échange permettant de s'accorder sur la valeur des choses dans un système subjectif hiérarchisé. En l'absence d'un langage (oral, écrit ou gestuel) commun, le sens se détériore et la finalité - tout autant que l'exécution - de ce qui est demandé reste incompréhensible pour les acteurs. Les observations que nous avons faites dans diverses organisations montrent d'ailleurs que selon les niveaux hiérarchiques, les fonctions, les spécialités, etc., la définition donnée aux mots (même dans une même langue) est souvent très différente d'un individu à l'autre. Sans lieu de rencontre et d'interaction, le dictionnaire de l'organisation n'est pas créé et partagé, ce qui nuit au sens du travail et à l'efficacité collective.

- Incompréhension des dispositifs mis en place

*Membre du personnel : « Je vois des outils passés, quel sens y donner ? Dans mon projet quotidien, je ne sais pas comment les utiliser. »*

Les outils et dispositifs mis en place sont aussi une forme de langage. Lorsqu'ils ne sont pas expliqués, cela génère de l'anxiété pour les salariés qui ne comprennent pas leur utilité et ce que l'on attend d'eux par rapport aux outils. Un deuxième effet pervers du manque d'explication correspond au sentiment qu'à l'individu de ne pas avoir les capacités mentales de comprendre. Il peut alors s'auto-dévaloriser en se demandant si le problème vient de lui et de ses caractéristiques.

- L'absence d'évaluation positive et négative

*Membre de l'encadrement : « Je n'ai pas d'entretien professionnel depuis deux ans, c'est anormal. On se sent exclu. »*

Le manque de retours concernant le travail effectué par les différentes parties prenantes (pairs, collaborateurs, clients, fournisseurs, autres partenaires, etc.) et, en particulier le hiérarchique, entraîne, d'une part, un flou sur l'attendu et,

d'autre part, abaisse la valeur que l'individu s'accorde puisqu'il ne fait l'objet soit d'aucune attention (dénî, absence d'évaluation) ou d'une attention fixée sur ces défaillances (mépris, évaluation purement négative) sans apporter de perspectives positives. Si ce que fait l'individu n'a pas d'intérêt pour autrui alors l'individu peut penser que sa tâche, et donc lui-même, n'ont pas d'utilité sociale.

#### IV.II.b Les éléments de sens au travail, la reconnaissance et l'accomplissement

En synthèse, les éléments essentiels pour développer le sens du travail sont :

- **L'élaboration et la bonne communication de la stratégie** à travers des objectifs affichés et atteignables autour desquels les acteurs peuvent se mobiliser.
- La **construction d'un langage partagé** à travers des interactions régulières et le partage d'outils, de définitions ainsi que l'élaboration de ce qui est entendu par « bonnes pratiques » dans l'organisation.
- La **prise en compte des contraintes** et la **résolution des dysfonctionnements** liées aux contraintes.
- Les **retours positifs et négatifs**, dans une perspective constructive d'évolution, sur la qualité du produit-service, la qualité d'exécution de celui-ci ou encore ses qualités innovantes sont autant d'éléments porteurs de sens qui contribuent à la motivation intrinsèque de l'individu. Les retours peuvent aussi être faits par des pratiques de **récompense** matérielle ou immatérielle. Nous entendons le produit-service au sens large comme toute pratique qui génère de la valeur ajoutée que ce soit un produit, un service, une idée ou une autre pratique. La reconnaissance du produit-service réalisé passe notamment par des critères tels que : qualité du produit, produit vital, nombre de « clients » du produit (couple produit-marché, image de marque), produit innovant et dans des secteurs d'activités valorisés (haute technologie, luxe, etc.), rareté du produit, etc. Ces éléments permettent de développer le sens et la valeur que l'on peut accorder au travail réalisé et donc à l'individu l'ayant réalisé.

En effet, **l'accomplissement nécessite un sentiment d'évolution** via le retour d'autrui et la connaissance des normes d'évolution positive d'une société donnée dans laquelle l'individu s'inscrit. Ces retours ayant du sens au regard d'objectifs affichés et partagés, les acteurs s'entendent alors sur l'utilité sociale de ces objectifs. Le sentiment d'évolution positive de l'individu (Roche, 2013), évolution valorisée socialement et normativement en créant une hiérarchie de valeurs, se rapporte aux caractéristiques physiques, mentales (idées jugées pertinentes et apprentissage par exemple), sociales (statut par exemple) et de capacités (évolution des compétences notamment) valorisés. La hiérarchie de valeurs de l'individu à un instant T se crée par rapport à l'assimilation et l'articulation constante des hiérarchies de valeurs perçues des différents groupes auxquels l'individu pense faire partie ou avoir fait partie au cours de son histoire.

#### IV.II.c Contraintes, efforts et souffrance au regard de la reconnaissance et du sens

La reconnaissance sociale et sociétale du travail donne donc du sens et nous mettons ainsi en relation directe le couple reconnaissance/sens. De la même façon, au travail, les efforts pour faire face aux contraintes engendrent une forme de souffrance. C'est pourquoi, nous associons ces trois termes. Le tableau 1 ci-après présente une proposition de la satisfaction ou de l'insatisfaction, potentiellement mobilisatrice ou démobilisatrice, tirée de l'interaction entre le couple reconnaissance/sens et le trio contraintes/efforts/souffrance.

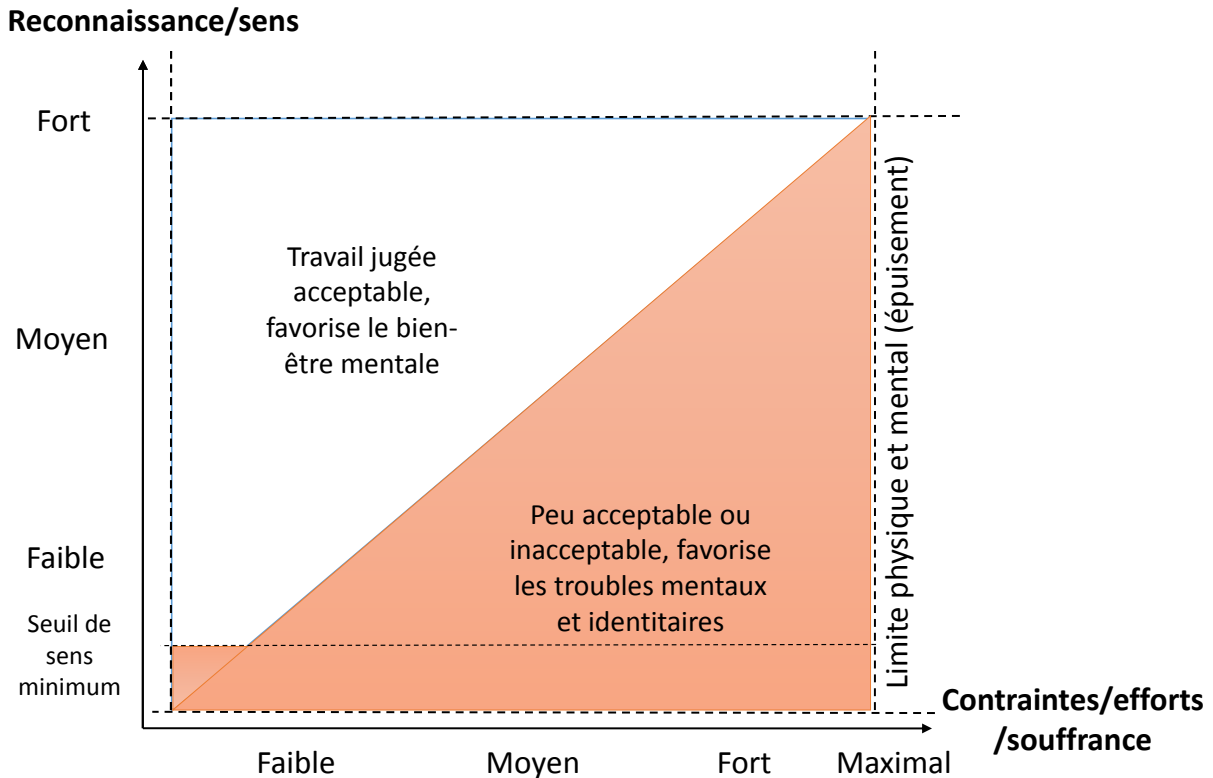
Tableau 1 : Satisfaction et insatisfaction tirées du couple reconnaissance/sens au regard du trio contraintes/efforts/souffrance

Reconnaissance / Sens Contraintes / Efforts / Souffrance	Faible dans l'organisation	Fort dans l'organisation
Faible dans l'organisation	- Insatisfaction due au faible sens que l'individu peut donner à ses actions mais palliée en partie par un faible investissement (efforts) dans l'organisation	++ Satisfaction due à la faible souffrance au travail et au sens que l'individu tire de son utilité sociale
Fort dans l'organisation	- - Insatisfaction forte due aux efforts fournis par l'individu sans qu'apparaisse aucun sens à ces efforts – Terrain propice aux troubles psychologique	++ Satisfaction due à l'effort consenti représentatif d'une valeur sociale forte que l'individu s'approprie au regard de l'utilité sociale reconnue de son effort (sens).

Le critère différenciant est donc bien le niveau de sens que l'individu donne à son action et beaucoup moins le niveau de contraintes dans l'organisation. Toutefois, s'il y a excès de contraintes, l'individu peut arriver à des limites physiques et psychiques menant à l'épuisement. Nous pouvons même suggérer comme potentiellement pathologique le **surinvestissement** dans une seule activité qui accapare le sens de la vie de l'individu et qui nuit à son bien-être physique et psychique. Il semble s'agir d'une forme d'enfermement dans le sens de la mission qu'il s'est donné et qu'il légitime au détriment de tout autre sens de vie.

Nous constatons, au regard de la littérature et de nos observations sur le terrain que la baisse des contraintes et le développement du degré d'autonomie amènent à une forme de satisfaction. Toutefois, l'excès d'autonomie sans sens peut mener à de l'insatisfaction au regard du sentiment d'inutilité de l'individu. Ajoutons qu'il semble apparaître que plus le trio contraintes/efforts/souffrance est fort, plus l'acteur exige le développement des éléments du couple reconnaissance/sens. Ainsi, l'effort, lorsqu'il a du sens, amène au « **plaisir de l'effort** » et au sentiment d'une évolution positive reconnue socialement qui permet de la capitaliser comme un « **succès** » personnel. Nous synthétisons cette idée déjà développée par les auteurs cités plus haut dans le tableau 2 ci-après.

Tableau 2 : Niveau du couple reconnaissance/sens et du trio contraintes/efforts/souffrance déterminant un travail jugé acceptable par le sens qui lui est donné.



Ainsi, la réussite de la **réalisation de soi** dépend pour Honneth (2008, p. 53) d'une dose de **confiance en soi**, d'une **autonomie** garantie par le droit et de **certitude concernant la valeur de ses propres activités**. Les perceptions concernant le niveau de reconnaissance/sens et de contraintes/efforts/souffrance sont évidemment d'ordre subjectif et propre à chaque individu. Cependant, elles sont influencées par les **normes sociales** et la **comparaison par rapport à autrui**. Il y a besoin d'une **signifiante réciproque** sur le fait que « leurs propres capacités et efforts ont une signification pour autrui » (Honneth, 2008, p. 52). Le sens se crée ainsi dans la relation et dans l'interaction sociale à travers des outils de communication (télé, journaux...) et des rencontres amicales, professionnelles (clients, collègues, pairs, hiérarchie) ou sociogéographiques (voisinage, activités, etc.). Selon que le niveau de sens est acceptable ou non au regard des efforts, la souffrance peut passer d'un statut positif (souffrance utile) à un statut négatif (souffrance inutile). Ces éléments ont une importance majeure dans les organisations, comme nous l'avons déjà expliqué, car ils impactent les éléments sociaux et économiques (absentéisme, rotation du personnel, accident du travail, degré de coopération et d'implication).

#### IV.II.d Comprendre pour agir sur le sens du travail

En reprenant les éléments essentiels de la création du sens au travail vus plus haut, nous pouvons suggérer **quels outils et quelles pratiques favorisent le développement du sens**. Il s'agit notamment des outils qui clarifient et permettent de **partager la stratégie et les objectifs de l'organisation**. Parmi les outils proposés par la théorie socio-économique (Savall & Zardet, 1987) que nous avons mobilisés dans cette recherche, nous trouvons le plan d'actions stratégiques internes et externes qui permet d'afficher à l'ensemble des collaborateurs les grands axes stratégiques pour les trois ans à venir. Les plans d'actions prioritaires, qui en découlent et se déploient à chaque niveau hiérarchique, correspondent aux actions très concrètes à réaliser dans le semestre pour atteindre les objectifs fixés à trois ans. Ces outils sont des outils de négociation entre les acteurs et de communication pour donner l'occasion à la fois aux acteurs de proposer des solutions s'inscrivant dans la stratégie mais aussi de clarifier les attentes de l'organisation vis-à-vis de ces acteurs. Les outils de ce type doivent donc s'inscrire dans des **dispositifs créateurs de sens** comme des réunions de partages sur la stratégie. Ces réunions permettent de développer le **langage commun** dans l'organisation. Leur composition et leur contenu méritent une vigilance particulière.

Les outils permettant d'**évaluer et de communiquer sur l'évolution des individus** semblent également essentiels, à la fois dans leur contenu et dans la manière dont on les utilise (capacité à partager l'information contenu dans l'outil). Nous retrouvons dans ces outils et dispositifs : les réunions individuelles avec les collaborateurs, l'entretien annuel, des outils d'évaluation et de formalisation d'objectifs individuels et collectifs, des outils d'évaluation de l'évolution des compétences comme les grilles de compétences, etc.

Une bonne part de la création de sens réside également dans les pratiques des membres de l'organisation et particulièrement des managers. La possibilité de poser des questions, de s'arrêter pour discuter d'un changement d'organisation et d'avoir des retours réguliers sur les résultats de l'activité (retours des clients, retour du manager sur la qualité d'exécution, etc.) semble essentielle et discriminante dans la performance socio-économique des organisations et de chaque manager.

La mise en place de ces outils et l'investissement en temps dans des **dispositifs de négociation efficace** du sens (réunions spécifiques) a produit des résultats tant sur le plan qualitatif (amélioration du partage, de l'implication et de la coopération énoncés par les acteurs) que financier avec une amélioration des résultats sur la période de cette recherche-intervention et depuis la première intervention, il y a une quinzaine d'années.

*Membre de l'encadrement : « On se rend mieux compte de ce que l'on attend de nous et les actions sont déclinées. Le groupe de projet redynamise les actions à faire ».*

*Membre de l'encadrement : « La direction de l'association, on la connaît avec nos outils plans d'actions. Nos administrateurs bénévoles sont très impliqués, ils viennent nous dire les choses et nous avons aussi le retour des familles accompagnées ».*

*Membre du personnel : « Certaines choses sont enfin dites et on peut avancer ».*

*Membre du personnel : « Nous avons une vocation sociale et des valeurs fortes mais notre métier évolue. J'ai toujours envie de progresser et savoir ce que mon responsable attend de moi est essentiel ».*

## **Conclusion**

Nous pouvons conclure, après cette recherche, que « des critères de sens du travail peuvent être identifiés et utilisés dans certaines pratiques et outils des organisations pour favoriser le développement du rapport positif des individus à eux-mêmes et accroître leur coopération ainsi que leur investissement dans l'organisation. » La mise en place d'outils, de dispositifs de négociation efficace, créateurs de sens et de pratiques adaptées, amène une plus-value socio-économique importante. Nous avons, en effet, mis en évidence les liens entre certaines théories existantes et la question de la souffrance, de la reconnaissance et du sens du travail. Nous avons également identifié certains critères majeurs du sens du travail : l'élaboration et la bonne communication de la stratégie, la construction d'un langage partagé, la prise en compte des contraintes et la résolution des dysfonctionnements liés aux contraintes ainsi que les retours positifs et négatifs. Les limites concernent le temps de recherche et le nombre de cas. Nos perspectives sont de continuer à développer les liens autour des notions de reconnaissance, de sens, de souffrance et d'équilibre mental ainsi que de tester ces éléments sur d'autres terrains notamment pour observer les différences normatives entre les organisations.

## Références

- Adelfer, C.P. (1969), « An empirical test of a new theory of human needs », *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 4, p. 142-175.
- Arendt A. (1994 ; 1ère ed. 1961), « Condition de l'homme moderne », Paris : Pocket.
- Atkinson J.W. (1957), « Motivational determinants of risk-taking behavior », *Psychological Review*, vol.64, n°6, p. 359-372.
- Barth I. & Falcoz C. (éds.) (2010), « Nouvelles perspectives en management de la diversité », Paris, Editions Management & Société.
- Blau, P.M. (1964), « Exchange and power in social life », New York: Wiley.
- Bourcier C. & Palobart Y. (1997), « La reconnaissance - un outil de motivation pour vos salariés », Les Editions d'Organisation, Paris.
- Bourdieu, P. (1993). « La misère du monde. », Paris: Le Seuil.
- Brabet, J. (1993). *Repenser la gestion des ressources humaines*. Paris: Economica.
- Brasseur M. (2009), « Vers une gestion de la diversité des genres. Une approche par le sentiment identitaire », *Management et avenir*, 2009/8, n°28.
- 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, p 79 - 88.
- Brun, J-P (2009), « Management d'équipe, 7 leviers pour améliorer bien-être et efficacité au travail », Editions d'organisation, groupe Eyrolles, 174 pages.
- Caillé, A. (dir.) (2007). « La quête de reconnaissance : nouveau phénomène social total ». Paris : Éditions La Découverte.
- Deci, E.L. (1975), « Intrinsic motivation ». New York: Plenum Press.
- Deci, E. L., & Ryan R. M., (1985a). « Intrinsic motivation and self-regulation in human behaviour », New York: Plenum Press.
- Deci, E. L., & Ryan R. M., (1985b). « The general causality orientation scale: Self-determination in personality », *Journal of Research in Personality*, 19, p. 109-134.
- Dejours C. (1993, 1ère ed : 1980), « Travail : usure mentale », Paris, Bayard.
- Dejours C. (2009, 1ère : 1998), « Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale. », Editions du Seuil.
- Dejours C. & Gernel I. (2009), « Evaluation du travail et reconnaissance », *nouvelle revue de psychosociologie*, 2009/2, n°8, p. 27-38.
- Eisenhardt K.M. (1989), « Building theories from case study research », *Academy of Management Review*, vol. 14, n°4, p. 532-550.
- Freud S. (2012, 1ère ed. 1914), « Pour introduire le narcissisme », Paris, Payot.
- Gouldner A. (1960), « The norm of reciprocity », *American Sociological Review*, vol. 25, p. 165-167.
- Hegel G.W.F. (1976, 1ère éd. 1802), « Système de la vie éthique », trad. Jacques Taminiaux, Paris, Payot.
- Herzberg, F. (1971, 1ère éd.1966), « Le travail et la nature de l'homme », *Entreprise Moderne d'Édition*, Paris.
- Honneth A. (2008, 1ère éd. 1992), « La lutte pour la reconnaissance », *Les éditions du cerf*, 237 pages.
- Honneth A. (2006), « La société du mépris. Vers une nouvelle théorie critique », *La découverte*, Paris, 360 p.
- Honneth A. (2007), « La Réification. Petit traité de théorie critique. », Gallimard, Paris.
- Honneth A. (2008), « Reconnaissance et reproduction sociale », in Payet J-P. & Battegay A. (eds.), *La reconnaissance à l'épreuve. Explorations socio-anthropologiques*, Villeneuve d'Ascq : Presses Universitaires du Septentrion
- Karasek, R. A. (1979). « Job demands, job decision latitude, and mental strain : Implications for job Redesign ». *Administrative Science Quarterly*, 24, p. 285 - 308.
- Kohn, R., & Negre, P. (1991). « Les voies de l'observation. Repères pour les pratiques de recherche en sciences humaines. », Paris: Nathan.

- Laval C. (2011), « Plaidoyer pour la reconnaissance au travail », VPHR, 157 p.
- Lawler III, E.E. & Porter L.W. (1968), « Managerial attitudes and performance », Homewood, Ill., Irwin.
- Locke, E.A. (1968), « Toward a Theory of Task Motivation and Incentives, *Organizational Behavior and Human Performance* », vol.3, n° 2, p.157-189.
- Locke & Latham (1990), « A Theory of Goal Setting & Task Performance ». Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, p. 27-61.
- Loriol M. (2011), « Sens et reconnaissance dans le travail », in Karakioulafis C. (ed.), *Traité de sociologie du travail*, AIONIKOS, p. 43-67.
- Mc Gregor D. (1960), « La dimension humaine de l'entreprise », MIT Press.
- 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. (1954), « Motivation and personality », Harper, New York.
- Mayo, E. (1933), « The human's problems on an industrial civilization ».
- McClelland D. (1961), « The Achieving Society », Princeton NJ, van Nostrand.
- Mead G.H. (1963, 1<sup>ère</sup> ed. : 1934), « L'esprit, le soi et la société », PUF, Paris.
- Moisdon J-C. (1984), « Recherche en gestion et intervention », *Revue Française de gestion*.
- Morin E. (2005), « Introduction à la pensée complexe », Editions du Seuil.
- Plane J-M. (2000), « Méthode de recherche-intervention en management », Ed. L'Harmattan, Paris.
- Renault, E. (2000). « Mépris social : éthique et politique de la reconnaissance ». Paris : Éditions du Passant.
- Renault E. (2004), « Reconnaissance, injustice, institution », *Revue du MAUSS*, n°23.
- Reynaud J.D. (1997, 1<sup>ère</sup> ed. 1989), *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Paris : Armand Colin.
- Ricoeur P. (2009, 1<sup>ère</sup> édition : 2004), « Le parcours de la reconnaissance », collection Folio essais, Edition Gallimard.
- Ricoeur, P. (2005), « Devenir capable, être reconnu », article publié initialement dans la revue *Esprit*, n°7, juillet 2005.
- Roche A. (2010), « La "reconnaissance activatrice", levier de performance sociale et économique ? », Colloque Academy of Management-Institut International des Coûts-ISEOR, juin, Lyon.
- Roche A. (2013), « Reconnaissance et performance : proposition du concept de reconnaissance activatrice et d'un modèle intégrateur », Thèse soutenue le 12 mars 2013, IAE Lyon, Université Jean Moulin Lyon 3.
- Roche A. (2014a), « Reconnaissance de la diversité et diversité de la reconnaissance », Colloque AIMS-AFM-AGRH-AFMD-AFC, Semaine du management de la FNEGE, mai, Aix Marseille.
- Roche A. (2014b), « Le manager exigeant et reconnaissant », Colloque AGRH, novembre, Chester (Angleterre).
- Savall H. (1975), « Enrichir le travail humain : l'évaluation économique », Dunod, Paris.
- Savall H. et Zardet V. (2003, 1<sup>ère</sup> 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 », préface du Pr. Boje, D., *Economica*, Paris.
- Savall H. et Zardet V. (2005), « Tétranormalisation, défis et dynamiques », *Economica*.
- Siegrist J. (1996), « Adverse health effects of high effort/low-reward conditions », *Journal of Occupational Health Psychology*, n°1, p. 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, p. 89-101.
- Svendsen L. (2003), « Petite philosophie de l'ennui », Paris : Fayard.
- Tacchi, J., Slater, D. and Hearn, G. (2003), « *Ethnographic Action Research: A User's Handbook* », New Delhi. UNESCO.

Taylor C. (1992), « Multiculturalism and « The politics of Recognition », an Essay », Princeton Université Press, Princeton.

Vroom, V. H. (1964), « Work and motivation », New York: Wiley.