



LA GESTION DES PERCEPTIONS INTERSUBJECTIVES DE LA RECONNAISSANCE ENTRE COLLÈGUES AU TRAVAIL

Alexis Abeli, Claire Dupont
Université de Mons – Faculté Warocqué d'Economie et de Gestion
Institut SOCI&TER

Notre recherche s'intéresse aux perceptions intersubjectives développées par les employés à travers un dispositif de reconnaissance publique mis en place au sein de l'entreprise Telco_Plus. Plus précisément, nous étudions les perceptions susceptibles d'émerger chez un employé face aux actes de reconnaissance ou de non-reconnaissance auxquels il aurait été confronté mais aussi auxquels auraient été confrontés ses collègues. Nous basant sur des messages adressés au personnel et/ou murs de remerciements installés dans l'entreprise à des fins de reconnaissance publique, nous avons interrogé les bénéficiaires de ces marques d'attention mais aussi certains de leurs collègues qui n'en ont pas bénéficié. Nous constatons que si les personnes reconnues ressentent un certain plaisir, elles peuvent aussi éprouver de la gêne ou contrariété face à leurs collègues qui n'ont pas été reconnus. Ces observations invitent le manager à reconsidérer l'idée de réciprocité qui voudrait que ses subordonnés réagissent positivement aux marques de reconnaissance qu'il leur témoigne.

Mots-clés : reconnaissance, perceptions intersubjectives, manager, collègues

LA GESTION DES PERCEPTIONS INTERSUBJECTIVES DE LA RECONNAISSANCE ENTRE COLLÈGUES AU TRAVAIL

L'idée que la reconnaissance des employés peut servir de récompense puissante n'est certainement pas nouvelle (Luthans, 2000). Ainsi, en vertu de la théorie de l'échange social, la reconnaissance offerte par le manager aux membres de son équipe pourrait conduire ceux-ci, en échange, à développer et renforcer les comportements désirés (Brun et Dugas, 2008 ; Long et Shields, 2010 ; McAdams, 1999 ; Montani et al., 2017). Après avoir débattu pendant de nombreuses années de l'utilisation d'incitations monétaires pour susciter une performance efficace (Montani et al., 2017 ; Gerhart et al., 2009), les chercheurs ont récemment recommandé l'identification d'incitations managériales alternatives non monétaires (Long & Shields, 2010). Malgré tout, la reconnaissance non-monétaire aurait encore reçu peu d'attention de la littérature (Long et Shields, 2010) mais aussi du monde des entreprises (Gentina et Blocquel, 2020).

Si la reconnaissance a des bienfaits et devrait être au centre des intérêts des gestionnaires (Ben Hassen et al., 2020), sa pratique dans les entreprises ne semble pas aisée. Les gestionnaires y recourraient peu parce qu'ils manqueraient d'habiletés et de connaissances sur sa mise en application (Brun et Dugas, 2002) ou parce qu'ils seraient persuadés que leur personnel ne souhaite être reconnu que sous la seule forme de primes ou gratifications financières (Gentina et Blocquel, 2020). Ainsi, si 88% d'entre eux affirment reconnaître leurs collaborateurs en leur donnant des feedbacks, ces derniers ne sont que 46% à les percevoir (CEGOS, 2018). De plus, selon le baromètre Odoxa (2018), si 84% des salariés français interrogés voient une utilité à leur travail, 51% d'entre eux estiment que celui-ci n'est pas reconnu à sa juste valeur. D'autres enquêtes (in Peoplesphere, 2019) pointent aussi l'insuffisance de reconnaissance perçue par les salariés et le fait que la pandémie actuelle n'améliore pas les choses (trois salariés sur dix se sentant moins valorisés). La reconnaissance serait pourtant l'attente numéro un des salariés (Bouvard, 2015). Les pratiques de reconnaissance ne sont donc pas toujours perçues par les salariés et lorsqu'elles le sont, elles ne correspondent pas toujours aux intentions initiales du manager.

La littérature actuelle souffre d'ailleurs d'un accent exclusif sur la reconnaissance managériale, et néglige le rôle des autres sources de

reconnaissance (Montani et al., 2017), parmi lesquelles les collègues. En effet, en raison de leur plus grande présence par rapport aux managers dans l'organisation, ils interagissent plus fréquemment avec les employés (Chiaburu & Harrison, 2008, in Montani et al., 2017). Ils pourraient donc susciter des signaux d'appréciation et d'approbation supplémentaires pouvant renforcer ceux émis par les managers (Montani et al., 2017). Si les collègues contribuent à fournir de la reconnaissance au salarié, ce dernier peut également s'interroger sur le fait que ceux-ci aient été reconnus ou non par leur manager et prendre en compte cet aspect dans sa perception spécifique de la reconnaissance qu'il a lui-même reçue. Feys et al. (2013), qui sont parmi les premiers à avoir étudié l'impact sur les collègues de la reconnaissance reçue par un employé, observent ainsi que si la reconnaissance peut motiver la personne qui la reçoit, elle peut également constituer un élément dérangeant pour le moral des collègues qui en sont témoins. Recevoir de la reconnaissance n'aurait donc pas que des effets bénéfiques. Or les effets négatifs de la reconnaissance ont jusqu'ici été négligés par la littérature (Feys et al., 2013). Etudier l'expérience vécue par le travailleur dans un système de reconnaissance où il interagit avec les managers et les collègues apporterait un nouvel éclairage sur la gestion plus efficace de la reconnaissance au travail.

Nous souhaitons dès lors étudier les perceptions intersubjectives des employés par rapport aux signes de reconnaissance reçus ou non de leurs collègues à travers le système de reconnaissance publique mis en place. On peut en effet voir la reconnaissance comme la confirmation par autrui de la conviction acquise par un individu de sa propre valeur, à l'issue de différents processus d'identification (Renault, 2004) ou encore comme la confirmation intersubjective d'un rapport positif à soi intersubjectivement constitué (Renault, 2004). Vu l'importance de l'intersubjectivité des individus dans le processus de reconnaissance, l'étude des systèmes de reconnaissance selon le point de vue de celui qui reconnaît et de celui qui est reconnu ou non améliorerait l'habileté des managers dans la pratique de reconnaissance.

Cet article apporte des éléments nouveaux dans la littérature sur la reconnaissance au travail. Il vient ainsi nuancer l'idée que la reconnaissance offerte aux salariés influencerait ceux-ci de façon positive et combler le manque de recherches spécifiquement dédiées à la reconnaissance non monétaire. En s'intéressant aux perceptions émanant d'actes (ou d'absence d'actes) de reconnaissance, il peut fournir des recommandations au manager sur la façon dont il peut reconnaître et contribuer ainsi à une littérature lacunaire portant sur le « comment » reconnaître (Roche, 2021). Son

originalité réside aussi dans le fait qu'il se base sur les matériaux observés du monde réel du travail, contrairement à la méthode des scénarios (collecte des données selon l'échelle de Likert basée sur des scénarios proposés à l'informateur en lieu et place des questions) critiquée pour son manque de réalisme. Cette approche contourne les limites de la recherche de Feys et al. (2013) qui ont utilisé les scénarios pour étudier l'impact sur le travailleur de la reconnaissance reçue des collègues.

Dans les pages qui suivent, nous présenterons dans un premier temps une revue de la littérature relative au concept de la reconnaissance. Nous précisons ensuite la méthodologie utilisée et notre analyse des résultats. Une discussion suivra et donnera lieu à certaines recommandations managériales.

1. Revue de la littérature

La reconnaissance est un jugement posé sur la contribution du travailleur tant en termes de pratiques de travail que d'investissement personnel et de mobilisation. Elle consiste à évaluer le résultat de son travail et à le souligner (Privé, 2003). C'est une réaction constructive et personnalisée, exprimée à court terme par un individu à la suite d'une action, d'une attitude particulière ou globale, qui constitue un effort méritant d'être relevé à ses yeux (Bourcier et Palobart, 1997). Au sein des organisations, les pratiques quotidiennes de la reconnaissance renvoient à l'attention, l'éloge, l'approbation ou l'appréciation réelle plus informelle pour un travail bien fait (Luthans et Stajkovic, 2000). Vu notre intérêt pour les perceptions intersubjectives découlant d'un dispositif de reconnaissance, nous considérerons plutôt la reconnaissance comme « *la confirmation par autrui de la conviction acquise par un individu de sa propre valeur, à l'issue de différents processus d'identification* » (Renault, 2004, p.181). Comme l'explique Roche (2014, p.14), cette définition de la reconnaissance « *renvoie à la nécessité sociale de l'interaction pour reconnaître et être reconnu* ».

Notre recherche se base notamment sur les travaux de Honneth (2000) qui est peu mobilisé dans les recherches en gestion alors même que « *le travail serait devenu le lieu central du lien social* » (Carpentier-Roy, 1995, in Roche, 2014, p.17). S'appuyant sur les idées de Hegel, ce philosophe a développé la théorie de la reconnaissance. Il poserait ainsi la reconnaissance comme « *la condition intersubjective de l'identité professionnelle* » (Honneth, 2000, in Yalenios, 2015, p.83) et considérerait que c'est à travers les conflits que la reconnaissance intersubjective pourrait apparaître. L'intersubjectivité

renverrait, selon Tancredi (2020, p.174), à l'idée que les « *hommes sont des sujets pensants capables de prendre en considération la pensée d'autrui dans leur jugement propre* ». Ainsi, l'intersubjectivité impliquerait les notions de réciprocité et de subjectivité. L'être humain n'existerait donc qu'à travers la relation (Bernoux, 2010). Honneth (2000, in Chainé, 2012) distinguerait ainsi trois rapports à soi impliqués dans la reconnaissance : la confiance en soi qui se développerait dans la sphère privée, l'estime de soi qui se développerait à travers les relations sociales via un processus consistant à valoriser l'individu et sa contribution à la société, et le respect de soi qui émergerait au travers de droits juridiques. Cela conduirait respectivement aux modes de reconnaissance amoureuse, culturelle et juridique. Selon Roche (2014), les problèmes d'équité, de coopération, de sens au travail, ..., abordés dans les théories des sciences de gestion pourraient être reliés à ces trois dimensions. La reconnaissance est donc ici considérée comme une perception, « *elle s'établit toujours comparativement à autrui* » de façon à donner une interprétation à certains actes ou absence d'actes de reconnaissance (Roche, 2014, p.17). A côté de la dimension active liée au fait de reconnaître une personne, la reconnaissance impliquerait aussi une dimension passive renvoyant à la perception du récepteur de reconnaissance (Ricoeur, 2009, in Roche, 2021).

Brun et Dugas (2002) identifient quatre approches de la reconnaissance au travail : 1) la conception humaniste et existentielle de la reconnaissance s'intéresse à la personne, à son existence et au caractère unique de son être. Elle renvoie à des orientations pratiques qui procurent des conditions relationnelles de travail adéquates : s'attacher à connaître les personnes, témoigner de leur pleine existence, donner un sens à leur travail. Cette approche serait mobilisée notamment par l'Ecole des ressources humaines et les théories des besoins ; 2) l'approche comportementaliste estime que le comportement de la personne est contrôlé par les conséquences de ses actes. Elle propose de reconnaître et récompenser les gestes et les actions jugés désirables par l'entreprise. Elle est notamment mobilisée dans les théories de la motivation ; 3) la psychodynamique du travail s'intéresse aux expériences des personnes en milieu de travail, notamment à leurs façons de s'adapter et de se protéger dans les situations déstabilisantes. Elle invite à reconnaître le travail réel des employés (efforts, stratégies, difficultés, risques) et pas seulement leur production en relation avec le travail prescrit. Elle intéresse particulièrement les psychosociologues étudiant la santé mentale au travail ; 4) la perspective éthique exige de traiter les personnes comme des êtres égaux, de les respecter dans leur intégralité, de porter attention aux finalités et aux conséquences des gestes posés, d'exercer un management éthique. Elle serait

mobilisée par les philosophes de l'École de Francfort et les théories de la justice. Selon Roche (2021), les approches humaniste et existentielle, ainsi que comportementaliste, seraient les plus utilisées dans les recherches en sciences de gestion.

Brun et Dugas (2002) distinguent aussi quatre grandes formes de reconnaissance selon l'angle sous lequel on examine le processus de travail : 1) la reconnaissance existentielle porte essentiellement sur l'employé en tant qu'être humain distinct possédant une identité et une expertise unique (Jacob, 2001, in Brun et Dugas, 2002). Elle se manifeste par des gestes posés au quotidien lors de contacts et d'échanges (dire bonjour à la personne, lui témoigner du respect, etc.) ; 2) la reconnaissance à travers les pratiques de travail souligne la manière dont l'employé effectue sa tâche au quotidien. Elle tient compte de ses comportements, de ses qualités professionnelles, de ses compétences. Elle porte, entre autres, sur la créativité, l'innovation et l'amélioration continue des méthodes de travail (Brun et Dugas, 2005) ; 3) la reconnaissance de l'investissement dans le travail souligne la qualité et l'importance des efforts fournis par l'employé afin de contribuer au processus de travail. Elle met en évidence les risques pris par les employés pour mener à terme les projets de l'organisation et l'énergie qu'ils déploient, et ce, indépendamment des résultats obtenus ; 4) la reconnaissance des résultats porte sur les fruits du travail de l'employé. Il s'agit d'un jugement et d'un témoignage de gratitude basé sur l'efficacité, l'utilité et la qualité du travail réalisé. Cette forme de reconnaissance est conditionnelle aux résultats obtenus et se manifeste uniquement après que la tâche ait été accomplie. Selon Roche (2021), ces quatre formes de reconnaissance renverraient au « quoi » reconnaître.

Pour la psychodynamique du travail, la reconnaissance peut être exprimée sous deux formes de jugement. Le jugement de beauté porte sur la qualité du travail qui témoigne à la fois de la conformité du travail avec les règles de l'art comme de son originalité par rapport aux réalisations canoniques du corps de métier (Gernet et Dejours, 2009). Le jugement d'utilité correspond à la reconnaissance de l'apport particulier, des qualités de la personne et/ou de l'utilité de son travail. Il porte sur l'utilité et la valeur ajoutée de l'individu ainsi que sur son intégration dans une communauté (El Akremi et al., 2009).

Certaines études s'intéressent particulièrement aux systèmes et/ou aux programmes de reconnaissance au travail. Par exemple, Rose (1998) suggère que le système de reconnaissance non financière se base généralement sur l'offre d'un excellent service à la clientèle, des actions au-delà du devoir de

l'employé, la génération d'idées pour améliorer les performances et l'innovation, la contribution exceptionnelle et le travail d'équipe. Pour Thompson et Milsome (2001, in Silverman, 2004), les critères des systèmes de reconnaissance financière sont souvent axés sur le service à la clientèle ou l'investissement dans le travail. Ainsi, les régimes de reconnaissance reconnaissant les apports (idées ou efforts) se distingueraient de ceux reflétant les effets (prestation des services ou contribution réussie). Dans le même ordre d'idées, des régimes de reconnaissance mettraient l'accent sur les comportements pro-sociaux (travail d'équipe, communication, etc.) et d'autres se concentreraient sur les avantages commerciaux (amélioration de la performance interne, satisfaction des clients externes).

Peu de recherches ont étudié les perceptions entre collègues recevant ou non de la reconnaissance au travail. Nous pensons pourtant qu'il serait important de focaliser l'analyse respectivement sur le lieu du travail où se joue entre travailleurs le jeu de la reconnaissance, et sur les perceptions qui en découlent. Se basant sur la théorie du traitement de l'information sociale, Montini et al. (2017) suggèrent que la reconnaissance des collègues a le pouvoir de renforcer les avantages de la reconnaissance managériale pour les employés. Plus spécifiquement, Feys et al. (2013) ont montré pour la première fois à travers une étude quantitative que la reconnaissance d'un employé peut avoir des effets négatifs sur les émotions de ses collègues et sur leurs comportements. Ainsi, la relation entre la reconnaissance des autres et les émotions positives ou négatives développées par le salarié serait modérée par la qualité de la relation entre les acteurs. Selon la théorie du traitement de l'information sociale, l'information disponible dans son environnement immédiat est essentielle pour mieux remarquer et interpréter son travail et pour former par conséquent les perceptions et les attitudes qui guident les comportements ultérieurs (Salancik et Pfeffer, 1978 ; Montani et al., 2017). En outre, lorsque la reconnaissance positive des managers n'est pas reflétée par une réaction équivalente des collègues, les employés seraient plus susceptibles de se méfier de leur manager en tant que source d'information fiable et digne de confiance (Montani et al., 2017). Par ailleurs, selon les théories de comparaison sociale, lorsque les personnes se perçoivent comme semblables aux autres, elles croient pouvoir atteindre le même statut et les mêmes récompenses (Lockwood & Kunda, 1997). Le processus de comparaison avec un autre semblable, appelé assimilation, s'accompagne généralement d'une expérience d'affect positif (Buunk et al., 2005). Par conséquent, on peut s'attendre à ce que, lorsqu'un employé reçoit une reconnaissance (juste) positive à travers le système mis en place, son collègue aura une perception positive parce qu'il pense pouvoir

obtenir à l'avenir la même reconnaissance que l'employé. En revanche, lorsqu'un employé ne reçoit pas de reconnaissance méritée sur base du système mis en place, son collègue éprouvera des émotions négatives car ce déni de reconnaissance pourrait également s'appliquer à lui.

2. Méthodologie

Notre recherche s'intéresse donc aux perceptions développées par les employés par rapport aux signes de reconnaissance reçus ou non de leurs collègues à travers un système de reconnaissance publique. Pour ce faire, nous avons adopté une démarche en deux temps qui nous a conduit à développer des positionnements spécifiques et à récolter différentes données. Les points suivants éclairent le lecteur à ce sujet.

2.1. Démarche

Deux études qualitatives en immersion ont été menées au sein de Telco_Plus¹, entreprise belge de télécommunication. Plus précisément, nos études se sont déroulées au sein du département ICT² de Telco_Plus. Les employés y assurent le support technique aux clients professionnels. Ce département, appelé IZO, compte 224 membres travaillant sur 2 sites géographiques (Bruxelles et Gand). L'âge moyen des employés du département est d'environ 35 ans.

La première étude avait pour objectif de s'assurer que le dispositif étudié était bien un dispositif de reconnaissance et de mieux le comprendre. Elle nous a amené à nous intéresser aux objets de la reconnaissance (sur quoi porte-t-elle ?), aux caractéristiques de l'objet reconnu (profils) et aux critères discrétionnaires de la reconnaissance. Elle s'est appuyée sur la méthode d'observation participante pour collecter les matériaux sur le terrain. Ceux-ci, relatifs à la reconnaissance publique émise par les managers, collègues, clients, ..., ont ensuite été confrontés à la théorie sur la reconnaissance au travail dans le but de s'assurer qu'ils concernaient bien le construit que nous voulions analyser. Ensuite, la méthode inductive générale (Thomas, 2006) a été utilisée pour dégager les profils des individus reconnus.

La deuxième étude s'intéressait plus spécifiquement aux perceptions développées par les salariés par rapport aux signes de reconnaissance qu'eux-mêmes et leurs collègues auraient, ou pas, reçus. L'échantillon théorique de cette enquête était exclusivement constitué des personnes impliquées dans la

¹ Nom fictif

² TIC : Technologie d'information et communication

première étude. Il a cependant été élargi à des personnes qui n'ont pas été reconnues. Cela se justifie par le fait que certains auteurs estiment que la reconnaissance est malaisée à définir positivement et n'est perceptible que sous une forme négative lorsque le sujet souffre de son absence (Honneth, 1992 ; Lafaye, 2007 ; Heller, 2009).

2.2. Posture adoptée

2.2.1 Observation participante

Brewer (2000) caractérise l'observation participante comme l'utilisation d'un rôle existant pour engager une recherche dans un environnement familier. En effet, notre position d'employé au sein de Telco_Plus nous a poussé à utiliser cette méthode de recherche. Celle-ci nous a notamment permis de collecter, dans le cadre de notre première étude, les données internes à l'entreprise auxquelles nous n'aurions pas eu accès en tant qu'observateur externe.

Dans le manuel de sociologie qualitative publié en 1975 et réédité en 1985 par Bogdan et Taylor, l'observation participante est présentée comme un dispositif de recherche caractérisé par « *une période d'interactions sociales intenses entre le chercheur et les sujets, dans le milieu de ces derniers. Au cours de cette période, des données sont systématiquement collectées [...]. Les observateurs s'immergent personnellement dans la vie des gens. Ils partagent leurs expériences* ». Dans cet « idéal type de l'enquête de terrain » (Copans, 2011), le chercheur quitte le rôle d'interlocuteur pour se faire membre de la communauté.

C'est vers la fin des années 1930 que l'expression « observation participante » semble faire son entrée dans son acception actuelle, en tant que technique de recherche dans laquelle le sociologue observe une collectivité sociale dont il est lui-même membre (Platt, 1983). Le chercheur se fait dès lors l'étudiant d'acteurs sociaux, par l'entremise d'une interaction de longue durée avec eux (De Sardan, 2001). Cette méthode permet ainsi de collecter des données issues de plusieurs sources via ce que le chercheur « observe » en vivant avec les gens, en partageant leurs activités (entretiens, conversations occasionnelles de terrain, étude des documents officiels, documents personnels³, etc.).

³ Ce terme désigne « les matériaux » dans lesquels les gens révèlent avec leur propre langage leur point de vue sur le terrain observé.

2.2.2 *Analyse inductive générale*

L'analyse inductive générale est particulièrement appropriée pour l'analyse de données provenant d'objets d'étude à caractère exploratoire, pour lesquels il existe relativement peu de modèles ou de théories (Thomas, 2006). Le chercheur utilise l'analyse inductive pour faire apparaître des dimensions encore inexplorées sur une problématique précise (Blais et Martineau, 2006). L'analyse des données est effectuée rigoureusement afin de respecter la crédibilité et l'authenticité des résultats (Whittemore et al., 2001). Pour ce faire, Thomas (2006) propose les étapes suivantes : a) préparer les données brutes, b) faire une lecture attentive et approfondie, c) procéder à l'identification et à la description des premières catégories, d) poursuivre la révision et le raffinement des catégories. Au terme de l'analyse, seules les sous-dimensions et dimensions essentielles évoquées dans les matériaux sont conservées. La collecte des matériaux est faite jusqu'à la saturation (Benner, 1994) de l'échantillon théorique. La diversité des sources des matériaux qui apportent les mêmes informations jusqu'à la redondance contribue à assurer la crédibilité des résultats de l'étude (Whittemore et al., 2001).

2.3. *Collecte des matériaux*

Les matériaux collectés dans le cadre de la première étude concernent des documents écrits qui expriment la reconnaissance aux employés⁴. Il s'agit d'expressions de reconnaissance publiques qui proviennent de collègues, de la hiérarchie ou des clients et qui sont exprimées en français ou en néerlandais. Ces données ont été collectées pendant 9 mois entre juin 2016 et mars 2017. Travaillant dans le département ayant fait l'objet de l'étude, nous avons exclu de l'échantillon tous les matériaux qui nous concernaient.

Peter⁵, le chef de département a mis en place des initiatives que nous avons identifiées, selon la littérature, comme des pratiques de reconnaissance au travail. Il nous a révélé qu'à la suite d'une stratégie interne chez Telco_Plus, plusieurs managers s'étaient rendus dans différents pays pour s'imprégner des pratiques managériales efficaces pour motiver les employés. Peter a ainsi visité une startup en Grande-Bretagne où des pratiques spécifiques semblaient

⁴ Tous les textes en italiques sont des mots ou des phrases extraits des matériaux collectés. Les parenthèses ou les non-italiques sont destinés à donner du sens et ne font pas partie des textes originaux. Les points de suspension et les crochets signalent des parties des textes qui ont été élaguées. Tous les noms sont fictifs.

⁵ Nom fictif

donner satisfaction aux employés. C'est ainsi qu'il a mis en place le WOW Wall, Photo Wall et la tarte du mois⁶.

TABLEAU 1 : DISPOSITIFS DE RECONNAISSANCE CHEZ TELCO PLUS

Dispositifs de reconnaissance	Matériaux collectés	Description des dispositifs de reconnaissance
WOW Wall	42 cartes (33 rédigées par les collègues et 9 par les managers)	Tableau contenant des écrits spontanés soulignant un apport particulier d'un collègue ou subordonné par son action, son attitude ou son comportement. Tous les collaborateurs sont invités à inscrire des messages positifs sur ce mur (félicitations du client, réalisations personnelles ou dans l'équipe, remerciement à un collègue, ...). Ce tableau est installé à un endroit très fréquenté (le coin pause-café)
PhotoWall	14 fiches d'auto-description des employés	Grand mur en verre longeant le couloir vers la porte principale d'entrée/sortie du plateau où travaillent la moitié des employés du département IZO et leur chef Peter. L'objectif du PhotoWall est de se faire connaître et reconnaître. Peter estime que cela permet aussi à chacun de savoir vers qui se tourner en cas de question sur un sujet particulier. Ce mur peut aussi montrer aux clients qui viennent en visite quelles sont les personnes qui travaillent pour eux
Tarte du mois	5 mails envoyés par Peter à tous ses collaborateurs	Initiative consistant au départ à ce que le chef du département remette par surprise une tarte à un employé s'étant distingué dans le mois par son attitude, comportement, compétence, effort, résultat ou investissement au travail. Depuis, cette pratique a évolué et se manifeste par un mail de reconnaissance envoyé aux 224 employés du département.
Mails internes et externes	17 mails venant des managers de proximité (2), de la hiérarchie (6), de clients professionnels (8), d'un client que Peter a ensuite transféré à la directrice en ajoutant ses	Mails exprimant une forme de reconnaissance aux employés

⁶ Nous séparons cette source de matériaux des autres mails et gardons le titre « la tarte du mois » car l'histoire de cette pratique fait partie des matériaux à analyser

	propres commentaires soulignant le travail d'un collaborateur (1)	
--	---	--

Ces dispositifs de reconnaissance publique, en plus des mails et autres documents internes, nous ont permis de collecter les matériaux utiles à notre première analyse. Ces dispositifs s'apparentent à différentes formes de reconnaissance évoquées par St-Onge et al. (2005), notamment la communication, la visibilité, et l'offre de biens spécifiques. Il s'agit plutôt de dispositifs de reconnaissance informelle mobilisés de façon spontanée par les managers, collègues, clients, ..., passant notamment par des pratiques verbalisées telles que mails, notes, ... (Myre-Bourgault, 2020). Ils ne s'intègrent pas dans un programme de reconnaissance organisé et défini par des règles et objectifs précis.

Dans le cadre de la seconde étude, nous avons élaboré un guide d'entretien à partir des résultats de notre première étude, des notes d'observation prises au quotidien et des cadres théoriques développés sur la reconnaissance dans la littérature (Brun et Dugas, 20002 ; El Akremi et al., 2009 ; Gernet et Dejours, 2009). Nous avons mené des entretiens semi-directifs pour collecter les matériaux sur la perception intersubjective de la reconnaissance reçue à travers le système en place. Les questions du guide d'entretien portaient sur la connaissance par les employés du système de reconnaissance, sur leurs perceptions sur la reconnaissance ou non-reconnaissance qu'ils ont reçue et celle qui a été reçue par leurs collègues. Elles s'intéressaient aussi au regard des managers sur le système lui-même. Le guide contenait des questions comme : Connaissez-vous le système de reconnaissance mis en place au sein du département ICT ?, Avez-vous été reconnu (ou non) via ce système ?, Par qui ?, Quel sentiment avez-vous éprouvé suite à la reconnaissance (non-reconnaissance) que vous avez personnellement reçue / suite à la reconnaissance (ou non reconnaissance) reçue par vos collègues ?, Quel jugement portez-vous personnellement sur ce système ?, ...

La perception intersubjective renvoie au ressenti du travailleur par rapport à la reconnaissance que lui et son collègue ont reçue ou non à travers un même système de reconnaissance. Nos résultats s'appuient sur une recherche exploratoire auprès du chef du département IZO, 11 managers opérationnels et 14 employés (huit personnes reconnues et six non-reconnues) interviewés. Notre échantillon théorique était constitué de deux groupes d'employés. Ceux qui étaient reconnus dans WOW Wall au moins une fois par leurs collègues (note écrite sur le tableau), ainsi que les employés qui étaient reconnus par les

managers par des mails internes et qui avaient reçu la tarte du mois. L'autre groupe était constitué de tous ceux qui n'avaient reçu individuellement aucune expression de reconnaissance sur base du système mis en place par le manager. Les entretiens ont été enregistrés et retranscrits, puis traités par analyse inductive générale (Thomas, 2006) afin de dégager des catégories et sous-catégories du même sens jusqu'à la saturation de notre échantillon théorique. Les perceptions des managers n'ont pas été prises en compte car, au sein de la première étude, trop peu de matériaux les ont concernés. Cela s'explique en grande partie par le fait que le système de reconnaissance mis en place favorisait plus la reconnaissance des employés que de leurs managers. Ainsi, nos entretiens avec les managers ont davantage concerné leurs perceptions partagées sur le système de reconnaissance comme outil de gestion des ressources humaines dans l'organisation. Après avoir été consultés individuellement, huit d'entre eux ont participé à un entretien commun au cours duquel ils ont validé collectivement nos conclusions.

3. Résultats

3.1. Etude 1 : Un modèle de reconnaissance chez Telco_Plus

Après avoir transcrit tous les textes collectés, nous avons suivi scrupuleusement les recommandations de Thomas (2006) expliquées précédemment. Nous avons ainsi créé un tableau à quatre colonnes intitulées respectivement textes/matériaux, propriétés, sous-catégorie et catégories. La colonne textes/matériaux reprend successivement tous les textes collectés. Les propriétés reprennent les mots tirés du texte, des phrases du texte constituant des unités de sens et renvoyant à une forme de reconnaissance vécue au travail selon la littérature (Brun et Dugas, 2002 ; Gernet et Dejours, 2009). Les propriétés reprennent aussi les unités de sens correspondant aux objets reconnus dans l'expression de la reconnaissance, les critères discrétionnaires qui sous-tendent chaque reconnaissance et les caractères des objets reconnus qui renvoient aux profils des personnes valorisées. La colonne sous-catégorie associe chaque propriété soit à une des formes de reconnaissance qui a émergé, soit aux critères de reconnaissance ou encore aux caractères d'objet reconnu. Les catégories qui ont émergé par regroupement et interprétation des sous-catégories qui ont le même sens ne sont pas utilisées dans le cadre de cet article.

3.1.1. Les sous-dimensions de la reconnaissance

Les matériaux collectés portent bien le sens de signes de reconnaissance au travail échangés dans un système de reconnaissance existant. Notre analyse montre que les éléments observables de l'expression de la reconnaissance au travail sont regroupés en quatre sous-dimensions, représentant les énoncés évoqués dans la totalité des matériaux. Chaque document analysé contient au moins un élément qui renvoie à au moins une des quatre sous-dimensions présentée dans le tableau suivant : la reconnaissance existentielle, la reconnaissance de l'utilité de la personne, la reconnaissance de l'utilité du travail et la reconnaissance de la qualité du travail.

TABLEAU 2 : LES 4 SOUS-DIMENSIONS DE LA RECONNAISSANCE CHEZ TELCO PLUS

Sous-dimension	Signification	Illustrations
Reconnaissance existentielle	Souligne l'existence de l'employé en tant que personne. Proche de la reconnaissance existentielle (Brun et Dugas, 2002) et de la reconnaissance-identification (El Akremi et al., 2009)	<ul style="list-style-type: none"> - PhotoWall (faciliter la connaissance entre personnes, souligner l'existence de l'employé) - Réunions Speak up : réunions consistant à expliquer la stratégie de l'entreprise aux employés mais aussi à solliciter leurs points de vue - Mails de managers invitant les employés à donner du feedback, à transmettre leurs suggestions d'amélioration, ...
Reconnaissance de l'utilité de la personne	Proche de la reconnaissance de l'investissement (Brun et Dugas, 2002) portant sur l'implication des employés, les risques pris, l'énergie déployée, ... Elle peut aussi souligner l'importance ou l'apport d'employés peu visibles ou moins performants, dont les actions n'ont pas un grand retentissement, mais qui participent au fonctionnement de l'organisation. Ces apports ne sont pas	<ul style="list-style-type: none"> - Mails envoyés par Peter ou par des managers à tous les collaborateurs pour remercier certains employés : <ul style="list-style-type: none"> - « [...]... <i>Xavier ...il développe des scripts pour ses collègues, ce qui rend leur travail un peu plus facile. Xavier n'hésite pas non plus à prendre directement action et à travailler avec les expert teams pour arriver à une solution adéquate pour nos clients [...]</i> ». - « <i>Serge prend régulièrement des initiatives fortement appréciées pour améliorer la collégialité et la convivialité en particulier au sein du département ISO/TEM. Il est, par exemple, la cheville ouvrière pour l'organisation de</i>

	nécessairement liés au travail prescrit (par exemple, améliorer la collégialité et la convivialité au travail)	<p><i>petits déjeuners d'équipes, et il s'est également encore manifesté en offrant de délicieux cupcakes à toute son équipe lors de la Saint Nicolas. [...] Il était donc plus que logique qu'à notre tour, nous lui témoignions notre reconnaissance. Merci Serge !... ».</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Mails du CEO à l'ensemble du personnel valorisant son apport utile à l'organisation
Reconnaissance de l'utilité du travail	Souligne tant la visibilité que l'utilité du travail (proche de la reconnaissance des résultats du travail valorisant le produit du travail de l'employé et sa contribution aux objectifs de l'entreprise (Brun et Dugas, 2002)).	<ul style="list-style-type: none"> - Mail d'un client à un employé - WOW Wall (messages soulignant l'apport positif de l'action d'un collègue sur le travail d'un autre collègue) - Mails du CEO à l'ensemble du personnel reconnaissant l'utilité de sa contribution à l'atteinte des objectifs stratégiques de l'organisation
Reconnaissance de la qualité du travail	Proche de la reconnaissance de la pratique de travail, elle concerne la manière dont l'employé effectue sa tâche (Brun et Dugas, 2002). Elle renvoie aussi à la reconnaissance des résultats du travail (témoignage de gratitude sur la qualité du travail accompli) (Brun et Dugas, 2002)	<ul style="list-style-type: none"> - WOW Wall : « <i>Merci à Ludovic, Sébastien, Christophe et Koen pour la gestion de la crise « Slow Internet » Porti ! WOW. State of the art support</i> » - Mail de Peter à l'ensemble de ses collaborateurs pour souligner l'excellent service fourni par un employé et son score de satisfaction obtenu auprès des clients - Mails de clients remerciant un employé pour son service impeccable

Ces quatre sous-dimensions de la reconnaissance peuvent être regroupées en deux catégories représentant les objets de la reconnaissance : 1) la reconnaissance de la personne qui renvoie aux expressions de reconnaissance valorisant l'employé d'abord en tant que personne et ensuite pour son utilité au sein de l'organisation ou à ses clients ; 2) la reconnaissance du travail qui valorise l'employé à travers la qualité et l'utilité de son travail.

Nous constatons que celui qui reconnaît peut adopter deux positions différentes pour exprimer sa reconnaissance selon l'objet à valoriser. Il peut se focaliser sur les caractéristiques de l'objet (personne ou travail) qui sont catégorisées dans notre étude sous forme des profils. Mais il peut également souligner les avantages qu'il en a tirés (critères discrétionnaires de la reconnaissance au travail). Ils montrent le caractère contingent et subjectif de l'appréciation des avantages significatifs qui poussent un acteur à exprimer sa reconnaissance au travailleur.

3.1.2 Les critères discrétionnaires de la reconnaissance au travail

Notre analyse des matériaux écrits de reconnaissance montre que celle-ci est consécutive à un avantage obtenu par celui qui reconnaît. Cet avantage peut être le résultat d'un comportement, d'une attitude, d'une action, des compétences ou autres caractéristiques observables. Ce gain entraîne la reconnaissance lorsqu'il permet très significativement à celui qui reconnaît de : 1) gagner du temps comme un client qui écrit « *c'est parfait. Je vous remercie encore pour la rapidité et le professionnalisme avec lesquels ma demande a été traitée* » ; 2) diminuer le risque (économique, commercial, social, etc.) comme Philippe, qui travaille chez un client de Telco-Plus et qui affirme avoir évité les interruptions des livraisons entre le dépôt et les officines ; 3) diminuer le coût ; 4) augmenter la performance à l'exemple du CEO qui remercie ses collaborateurs en écrivant « *...nos efforts continus pour réduire structurellement nos coûts ont mené à une croissance de nos bénéfices sous-jacents en 2016* » ; 5) percevoir un soutien (moral ou social) en tant que personne. Par exemple, Maëlle écrit « *je vous remercie pour l'accueil que vous avez réservé à mon bébé* ». Ces cinq formes d'avantages sont les critères discrétionnaires sur lesquels se basent les acteurs au travail pour exprimer leur reconnaissance à l'employé en contrepartie de l'avantage reçu.

3.1.3 Les profils des personnes reconnues

Notre analyse a permis d'identifier deux groupes de profils liés à l'utilité ou à la qualité de la personne et/ou de son travail. Ces groupes ne sont pas exclusifs et un individu peut appartenir à l'un, à l'autre ou aux deux groupes à la fois.

Le premier groupe concerne les facilitateurs. On y trouve les inventeurs qui sont reconnus pour faciliter ou améliorer le travail des autres. Un manager écrit par exemple dans un mail que Xavier « *... développe des scripts pour ses collègues, ce qui rend leur travail un peu plus facile* ». On y trouve aussi les

employés qui apportent une aide technique aux collègues en difficulté. Certaines cartes du WOW Wall exprimaient par exemple « *merci pour ton aide* ». Ici, ce n'est pas la qualité du travail qui est valorisée mais l'utilité de la personne/de son travail qui permet à l'autre d'évoluer techniquement ou d'être plus efficace.

Les hédonistes sont des facilitateurs orientés vers le climat au travail et le vivre ensemble. Ils sont reconnus pour leurs comportements pro-sociaux comme Serge qui agit pour améliorer la collégialité et la convivialité au sein du département. Ils sont aussi reconnus pour leur aide sous forme du support social comme, par exemple, Marie qui remercie les managers sur le Wow Wall : « *je vous remercie d'avoir aménagé mon horaire à la naissance de mon enfant* » ou dans son mail envoyé à ses collègues et aux managers « *je vous remercie pour l'accueil que vous avez réservé à mon bébé* ».

Le deuxième groupe est constitué des agiles qui sont ici reconnus pour la qualité de leur travail, effectué dans les règles de l'art, et qui se distinguent par leur capacité d'adaptation. Les agiles peuvent être des innovateurs, des solidaires ou des professionnels.

Les innovateurs sont reconnus pour l'apport de nouvelles idées et méthodes innovantes. Luc, un manager, remercie ainsi Yvan par mail : « *Merci à Yvan pour le nouveau script qui nous a permis de résoudre le problème d'IOS dans plusieurs routeurs et nous évite d'envoyer les techniciens sur site...* ». De son côté, Roberto (manager) souligne par mail que « *tous nos documents et procédures techniques seront bientôt centralisés dans le nouveau wiki interne, merci à Olivier pour cette initiative...* ».

Les solidaires sont reconnus notamment par la hiérarchie pour leur sens de coresponsabilité et collégialité pour l'exécution d'une tâche. Le fait que les collègues Luc, Sébastien, Christophe et Koen soient remerciés sur le Wow Wall pour la gestion de la crise « Slow Internet » Porti⁷, effectuée d'après Bruno (manager), selon les règles de l'art, en est une illustration. Un solidaire reçoit aussi un « *merci pour ton expertise* » de son collègue qui reconnaît l'aide reçue sous forme d'assistance technique de qualité.

Les professionnels sont reconnus pour s'être acquittés de manière exceptionnelle de leurs tâches en faisant preuve de grandes compétences et du respect des normes de leur métier. Par exemple, l'employé David est remercié par Peter (manager) par mail : « *son attitude orientée client, un intake de*

⁷ Nom fictif

qualité et une première analyse. Merci David de fournir à nos clients une excellente Customer Experience ! ». Une telle reconnaissance peut venir aussi du client, comme Adrien qui remercie Marco par mail en ces termes *"c'est parfait. Je vous remercie encore pour le professionnalisme avec lequel ma demande a été traitée"*. Les professionnels sont souvent reconnus à travers la qualité de leur travail.

Ces profils donnent une indication sur l'objet de reconnaissance en termes du talent qui engendre un résultat utile ou de qualité. Les facilitateurs et les agiles sont reconnus pour leurs qualités spécifiques qui conduisent à un résultat utile dont bénéficie l'autre acteur au travail.

3.2. Etude 2 : Les perceptions intersubjectives de la reconnaissance des salariés

Ayant pu caractériser le dispositif de reconnaissance chez Telco_Plus dans notre première étude, l'objectif de notre deuxième étude était d'approcher les perceptions des employés par rapport aux signes de reconnaissance qu'ils avaient reçus ou non mais aussi que leurs collègues avaient ou non reçus à travers le système de reconnaissance publique mis en place. Ces signes de reconnaissance pouvaient émaner des managers ou collègues.

Nos entretiens auprès des employés reconnus et non reconnus nous ont conduit à cerner plusieurs catégories de personnes selon leurs perceptions de la reconnaissance reçue ou non à travers le système en place.

TABLEAU 3 : PERCEPTIONS DES SALARIÉS RECONNUS ET NON RECONNUS À TRAVERS LE SYSTÈME DE RECONNAISSANCE

LES SALARIÉS RECONNUS	SATISFAITS	CONTRARIÉS
	Ressentent des sentiments de fierté, de plaisir, ..., qui peuvent s'accompagner pour certains d'une contrariété ou d'une gêne	Souvent reconnus publiquement par les mêmes personnes mais pensent qu'à terme, ces marques de reconnaissance n'auront plus d'impact
		Souvent reconnus et en sont fiers mais ressentent un sentiment d'injustice par rapport à des collègues plus méritants qui n'ont pas été reconnus ou peu

LES SALARIÉS NON RECONNUS	DÉÇUS	INDIFFÉRENTS	ACCUSATEURS
	Pensent que le système ne donne pas à tout le monde les mêmes chances de recevoir des signes de reconnaissance	Ne croient pas à l'efficacité du système de reconnaissance en place. Ils préfèrent adresser leurs marques de reconnaissance en privé et directement	Ne croient pas à la sincérité des marques de reconnaissance reçues

3.2.1. L'interprétation subjective de la reconnaissance reçue

Trois catégories de personnes reconnues émergent de l'analyse des huit entretiens réalisés auprès d'elles. Les satisfaits regroupent quasi toutes les personnes reconnues et expriment le sentiment de fierté et de plaisir. Cependant, cette perception paraît ne pas être exclusive car elle s'accompagne pour certains d'un ressenti négatif de contrariété et/ou de gêne. Les contrariés regroupent les employés qui ont souvent été reconnus publiquement par les mêmes personnes. Ils estiment que ces marques de reconnaissance ne sont pas, à la longue, considérées par les autres. Comme l'exprime Michel, « *à la longue ces genres de feedbacks positifs perdent leur valeur, plus personne n'y croit ou n'y prête attention !* ». Le contrarié est celui qui anticipe un jugement négatif ou l'indifférence d'autrui par rapport à la reconnaissance reçue des autres (collègues). La catégorie des gênés regroupe ceux qui ont reçu plusieurs expressions de reconnaissance et qui, en même temps, ressentent un sentiment d'injustice. Autant ces employés sont satisfaits des marques de reconnaissance reçues, autant ils sont gênés par rapport à leurs collègues, surtout ceux qu'ils jugent plus méritants et qui n'ont pas reçu ou ont reçu moins de reconnaissance qu'eux. Ils expriment un sentiment d'injustice dont certains de leurs collègues seraient victimes comme en témoigne Jacques : « *...je suis content de tous ces feedbacks positifs mais pour être honnête, Paul aurait dû recevoir plus que nous tous...* ». Justin ajoute « *ce n'est pas normal que Stephane par exemple n'ait pas reçu la tarte du mois...* ». Un gêné ressent donc une injustice vis-à-vis de ses collègues et estime être favorisé par le système pour être plus reconnu que les plus méritants que lui. Il ressentirait donc une forme de déni (non reconnaissance) ou mépris (reconnaissance inférieure à la valeur de l'individu) de l'organisation envers certains de ses collègues (Roche, 2018).

3.2.2. *Le vécu des employés « non reconnus »*

Trois catégories émergent de l'analyse des matériaux issus des entretiens avec les six employés non reconnus : les déçus, les indifférents et les accusateurs.

Les déçus considèrent que le système de reconnaissance mis en place est biaisé. Pour eux, tout le monde n'a pas les mêmes chances de recevoir la reconnaissance écrite et affichée. Laurent, qui n'a reçu aucun signe de reconnaissance, témoigne : « *je n'ai pas eu de feedback positif sur le WOW alors que j'en reçois beaucoup au téléphone, comment afficher cela dans WOW ? c'est décevant* ». L'injustice n'est pas ressentie par rapport aux collègues, mais plutôt par rapport à soi-même. Ici l'employé juge les résultats du système de reconnaissance par rapport lui-même et évalue ses chances d'y être justement reconnu. Ainsi, ce qui compte ici n'est pas le fait de recevoir plus ou moins de reconnaissance que les collègues. L'attention se porte plutôt sur le système jugé juste ou injuste par rapport à soi.

Les indifférents au système expriment leur indifférence sinon l'opposition d'exprimer leur reconnaissance au travers du système mis en place. Cette catégorie regroupe les personnes qui n'ont pas été reconnues comme Michael qui critique le système de reconnaissance mis en place : « *c'est de la mise en scène, il y a des gens qui aiment le « théâtre », moi je les regarde faire...* ». Jules ajoute : « *des actions comme ça marchent chez les américains, ça fait partie de leur culture mais pas ici...* ». Dans cette catégorie, figurent aussi les personnes qui expriment leur opposition de donner ou recevoir la reconnaissance de cette manière. Elles préfèrent exprimer ou recevoir de la reconnaissance directement et discrètement comme l'explique Jean : « *j'exprime ma reconnaissance à mes collègues presque tous les jours mais je ne vois pas l'intérêt de le crier devant tout le monde...* ».

Les accusateurs quant à eux ne croient pas à la sincérité de toutes les expressions de reconnaissance affichées au tableau. Ils pensent qu'il y a des cas d'ententes entre certaines personnes qui se reconnaissent mutuellement. Selon eux, des personnes pourraient exprimer leur reconnaissance publique par ironie.

3.2.3. *Le système de reconnaissance, un outil managérial*

Notre échange avec les managers impliqués dans la gestion du système de reconnaissance analysé met en lumière qu'au-delà de son premier objectif, qui était de faciliter la reconnaissance des employés entre eux, le système se révèle

être un outil qui leur permettrait d'identifier ce que les travailleurs eux-mêmes valorisent. Ils pourront ainsi prendre des actions pour une reconnaissance plus adéquate. Ainsi, Luc explique : « *ce programme m'a permis de comprendre un effet « miroir » dans les attentes des employés en termes de reconnaissance. J'estime que ceux qui exprimaient leur reconnaissance sur un comportement, attitude, capacité, etc., seraient eux-mêmes satisfaits si on leur exprimait la reconnaissance méritée pour les mêmes raisons* ». Bernard ajoute : « *Ils (employés) mettent les mots sur ce que nous observons, il est alors plus facile pour nous de formuler dans le futur notre expression de reconnaissance à nos collaborateurs* ». Par ailleurs, les managers expriment la nécessité d'être conscients que les employés pensent qu'il y a un lien entre la reconnaissance reçue ou non et les scores des évaluations futures. Paul et Cédric déclarent par exemple que « *beaucoup sont venus me demander si les feedbacks positifs exprimés seraient pris en compte pour leur évaluation...* », « *Louis m'a même dit en rigolant : « tu as vu comment mes collègues apprécient mon travail dans le WOW ? Je dois avoir au moins un B⁸ pendant mon évaluation...* ». Les managers soulignent qu'ils ne sont plus seulement ceux qui donnent de la reconnaissance aux travailleurs mais ceux qui facilitent aussi leur reconnaissance (par leurs collègues) à travers le système mis en place.

4. Discussion

Les résultats de notre étude permettent de faire le pont entre les perspectives de reconnaissance de Brun et Dugas (2002) et celles de la psychodynamique du travail de Dejours (Gernet et Dejours, 2009). En effet, au-delà du constat de la reconnaissance existentielle au travail, notre étude fait correspondre à chaque forme de reconnaissance de Brun et Dugas (2002) le versant qui concerne l'utilité et la qualité de l'objet de la reconnaissance au travail prônées par la psychodynamique du travail (Gernet et Dejours, 2009).

En ce qui concerne les profils ou les caractères des objets reconnus qui émergent de notre première étude, nos résultats s'approchent de ceux de Thomson et Milsome (2001). Les aspects pratiques de la qualité et de l'utilité du travail en termes respectivement de profils et de critères de reconnaissance apportent aux managers un éclairage supplémentaire sur les éléments à valoriser par la reconnaissance. Par ailleurs, la prise en compte des critères discrétionnaires de reconnaissance permettrait aux organisations de concevoir

⁸ Apport de grande valeur (dans l'échelle de A-B-C-D)

leurs programmes formels de reconnaissance au travail sur base de gains valorisés par tous les acteurs au travail.

En outre, avant de proposer un système où les travailleurs se reconnaissent publiquement de manière libre, volontaire, spontanée et récurrente, le manager doit à priori évaluer son équité par rapport à tous les employés concernés. Au besoin, il lui revient au préalable de préparer et/ou former les employés à mieux échanger les signes de reconnaissance. Il s'agit de prendre en compte tous les réseaux d'interactions des personnes concernées. Et si les témoignages de reconnaissance des tiers, par exemple les clients, sont pris en compte dans le système, il est préférable de les sensibiliser sur la problématique, son enjeu et son importance.

Par ailleurs, notre deuxième étude suggère que le ressenti de la reconnaissance par le travailleur n'est pas uniquement le résultat de la reconnaissance qu'il a reçue mais aussi de la reconnaissance que ses collègues ont ou n'ont pas reçue des autres. Cette suggestion est en phase avec la théorie du traitement de l'information sociale qui veut que l'information disponible dans son environnement immédiat est essentielle pour mieux remarquer et interpréter son travail et pour former par conséquent les perceptions et les attitudes qui guident les comportements ultérieurs (Salancik & Pfeffer, 1978 ; Montani et al., 2017). Nos résultats viennent ainsi nuancer les considérations émanant de la théorie LMX (Leader-Member eXchange) à l'égard de la reconnaissance. D'après cette théorie, le manager tendrait à répartir les membres de son équipe en endogroupes et exogroupes. Il développerait ainsi des relations d'échange limitées, impersonnelles et de faible qualité avec les membres de l'exogroupe. A l'inverse, il tendrait à développer des relations très bonne qualité avec les membres de l'endogroupe, marquées par la confiance mutuelle et le support (Schuh et al., 2018). Ces derniers auraient en conséquent de meilleures évaluations de performance (Robbins et al., 2017). Une certaine forme de réciprocité en découlerait : les individus traités favorablement par leur manager se sentiraient redevables et répondraient positivement à ce traitement (Wayne et al., 2002). Notre étude montre que cette réponse favorable des membres de l'endogroupe peut être influencée par la perception qu'ils pourraient avoir de la reconnaissance reçue ou non de leurs collègues. Un membre de l'endogroupe ayant été reconnu pourrait, dans sa réflexion, intégrer le fait que d'autres membres de l'endogroupe, ou des membres de l'exogroupe, n'ont pas reçu de reconnaissance alors qu'ils la méritaient. Les perceptions de déni (absence de reconnaissance perçue) ou de mépris (ne pas être reconnu à sa juste valeur) (Roche, 2018) auxquels font face leurs collègues pourraient

dès lors amener les reconnus à ne pas adopter automatiquement des comportements de réciprocité tels que le laisse entendre la théorie LMX.

Le manager doit donc intégrer le fait que la reconnaissance ou la méconnaissance reçue par ses collègues ne laisse pas le travailleur indifférent et a un impact sur lui sous forme de sentiment d'injustice, de gêne, de contrariété, d'entente ou de déception. Comme le note Roche (2014), la perception de l'individu quant à l'intention de l'émetteur de la reconnaissance pourrait donc déboucher sur des sentiments contradictoires mêlant à la fois plaisir, fierté, ... mais aussi gêne. Des écarts entre les intentions de l'émetteur de reconnaissance et les perceptions du récepteur, considérant sa situation et celle de ses collègues, seraient alors susceptibles d'apparaître. Cela va dans le sens des observations de Feys et al. (2013) qui remarquaient que la reconnaissance reçue par un employé pouvait constituer un élément perturbant le moral de ses collègues. La reconnaissance pourrait donc aussi avoir des effets négatifs sur les comportements de la personne reconnue (Long et Shields, 2010). Le manager devrait donc considérer, dès la conception de son système de reconnaissance, l'intersubjectivité des travailleurs face à la reconnaissance et apprendre à gérer ces perceptions intersubjectives. Une des pistes de solution serait d'intégrer que, dans un système de reconnaissance, ce ne sont pas seulement les meilleurs qui sont reconnus mais aussi ceux qui ont des bonnes relations avec les autres. Par ailleurs, la catégorie des déçus qui s'insurgent contre les imperfections du système (procédure de reconnaissance) mis en place, suppose l'existence d'un lien entre la (dé)motivation intrinsèque, à travers la (non) reconnaissance, et la justice procédurale. Nos résultats compléteraient donc ceux de Fall (2014), issus d'analyses de régressions multiples réalisées sur un échantillon de 787 salariés qui montrent que les dimensions de la justice sont positivement associées à la motivation intrinsèque, excepté la justice procédurale. Ces deux résultats pris ensemble aboutiraient à une idée intéressante selon laquelle, si le système de reconnaissance au travail est mal conçu, il peut produire l'effet contraire et s'avérer être une stratégie démotivant les salariés. Ainsi, lorsque le manager veut mettre en place un système de reconnaissance entre collègues au travail, il doit veiller, dès sa conception, à toutes les dimensions de la justice organisationnelle, y compris la justice procédurale. Par ailleurs, il doit tenir compte du possible sentiment de contrariété de ceux dont la reconnaissance vient toujours des mêmes personnes et qui, à la longue, perd son impact positif. Selon Roche (2021), une même pratique effectuée régulièrement et avec la même personne risque de perdre de sa valeur. St-Onge et al. (2005) évoquaient cet aspect en recommandant d'éviter de toujours récompenser les mêmes

employés ou d'accorder des récompenses selon les affinités par exemple. Dans les deux cas, le manager peut, en plus de sa propre reconnaissance, mettre en évidence les signes de reconnaissance provenant de personnes comme les clients en guise de troisièmes regards neutres qui réaffirment et confirment les reconnaissances récurrentes reçues. A contrario, autant le manager devra palier aux sentiments de gêne et flatterie, autant il devra déceler les expressions de reconnaissance qui seraient des ententes mutuelles implicites ou tacites. Celles-ci ne devraient pas être comprises par le manager comme entorses à la règle mais au contraire comme l'expression de besoins de reconnaissance qui nécessitent des actions managériales appropriées (formation, visibilité, etc.). En outre, le manager devrait combattre la manipulation qui annihilerait les efforts consentis et l'atteinte des objectifs poursuivis par la reconnaissance de ses pairs.

Enfin, la mise en place d'un système de reconnaissance publique entre collègues peut s'avérer nécessaire pour permettre aux managers de déceler par « effet miroir » les objets de reconnaissance valorisés par les employés et donc, à reconnaître. L'effet miroir signifie que le salarié reconnaît son collègue pour ce qu'il a de valeur à ses propres yeux et qu'il serait par conséquent lui-même satisfait d'en recevoir de la reconnaissance. Roche (2014 ; 2021, p.74) va dans ce sens en indiquant que la compréhension des « *attentes de reconnaissance par rapport aux personnes et aux situations de travail* », le fait de s'intéresser aux autres et de les écouter peut aider le manager à mettre en place des pratiques de reconnaissance adaptées.

Selon Roche (2021), les managers seraient peu sensibles à la façon dont ils effectuent leurs gestes. Les pratiques de reconnaissance n'aboutiraient donc pas toujours aux effets escomptés. Nos constatations montrent que si le manager doit être attentif à la façon dont il témoigne de la reconnaissance envers ses subordonnés, il doit être d'autant plus sensible au fait que ceux-ci vont aussi considérer les actes de reconnaissance posés ou non envers leurs collègues. Si Roche (2014) invite les managers à s'intéresser aux perceptions des pratiques de reconnaissance développées par les membres de son équipe, à bien clarifier l'acte de reconnaissance et l'intention qui en est à la base, nous pensons que le manager doit veiller à inscrire et justifier ces actes (ou absences d'actes) de reconnaissance dans un cadre plus large intégrant les perceptions intersubjectives développées par ses subordonnés.

Notre article a plusieurs apports. Premièrement, il s'approprie une méthode de collecte de données par observation participante qui, à notre connaissance, n'a pas été jusque-là utilisée dans les recherches sur la reconnaissance. Elle permet

pourtant au chercheur d'être au plus près des informateurs et matériaux d'analyse. Deuxièmement, notre approche à deux étapes faciliterait le travail des chercheurs qui sont membres actifs de leur terrain d'étude. Ils pourraient dans une première étape confirmer sur base de la littérature que les pratiques qu'ils observent dans leur milieu correspondent au construit qu'ils veulent étudier et ensuite, procéder à l'étude qualitative des perceptions des acteurs. Ces deux premiers apports sont, selon nous, importants vu l'environnement très changeant du monde des affaires actuel qui nécessiterait des recherches rapides en lien direct avec le terrain opérationnel. Enfin, troisièmement, les résultats de notre recherche donnent aux managers les repères d'opérationnalisation des pratiques de reconnaissance sur le terrain en accord avec la théorie du traitement de l'information sociale et la théorie de comparaison sociale. Les managers pourront ainsi imaginer les actions qui leur permettent au quotidien de tenir compte dans leur programme de reconnaissance de l'intersubjectivité entre collègues au travail. Ces actions devraient permettre à tous les travailleurs de recevoir et donner de la reconnaissance à 360° (travailleur, manager, collègues et clients) avec plus de satisfaction. Cette suggestion va dans le sens de Montani et al. (2017) qui recommandent aux managers d'être conscients que les programmes de reconnaissance favoriseront plus efficacement l'implication des employés si des formes verticales et horizontales de reconnaissance et d'appréciation leur sont données. Dans le même ordre d'idées, les managers doivent prendre en compte l'intuition des employés qui anticipent les scores de leurs futures évaluations à travers la reconnaissance reçue. Notre article vient aussi combler une littérature encore trop focalisée sur la reconnaissance managériale et peu orientée sur ses effets potentiellement négatifs (Feys et al., 2013).

Notre étude a cependant des limites. Notre position d'employé dans l'organisation étudiée peut soulever un questionnement sur le biais de la subjectivité. Ensuite, notre étude s'est déroulée dans un environnement clos (restreint) où l'interaction entre les employés est intense, quasiment obligée par la nature de leur travail de support. Des études similaires dans d'autres groupes de travail apporteront peut-être des informations complémentaires. Par ailleurs, nos matériaux sont, pour la reconnaissance entre collègues, issus de documents rédigés spontanément par une partie des employés. La saturation de l'échantillon théorique de notre première étude risque donc de ne pas être exhaustive. Autrement dit, les personnes qui ne se sont pas exprimées auraient éventuellement donné d'autres éléments non-redondants que nous ignorons. Enfin, notre étude, exploratoire, ouvre la porte aux futures études quantitatives qui exploreraient l'influence de la reconnaissance et de la non-reconnaissance

reçues par les collègues à travers un système de reconnaissance, sur la perception de reconnaissance reçue par le salarié. Par exemple, il pourrait être utile d'étudier l'impact de différentes formes de reconnaissance sur les personnes selon leurs profils ou encore les comportements qu'elles développent suite à la perception de reconnaissance reçue par leurs collègues.

5. Conclusion

Notre recherche s'est intéressée aux perceptions des employés par rapport aux signes de reconnaissance reçus ou non de leurs collègues à travers un système de reconnaissance publique. Elle a, au préalable, identifié les objets de reconnaissance, les caractéristiques de ces objets (profils) et les avantages obtenus par l'émetteur de la reconnaissance et qui l'amènent à poser l'acte de reconnaissance.

Nos résultats apportent des éclairages pouvant orienter certaines recherches et actions managériales sur la reconnaissance au travail. En effet, nous mettons en pratique une méthodologie de recherche qui faciliterait les études au sein même des organisations par les acteurs du terrain.

Plus singulièrement, cet article apporte des éléments nouveaux dans la littérature sur la reconnaissance au travail, notamment en ce qui concerne la perception de la reconnaissance. Il montre notamment que dans un système de reconnaissance où l'employé est en interaction avec ses collègues, la reconnaissance ne lui procure pas toujours un sentiment exclusif de satisfaction. En effet, la perception de reconnaissance reçue par un employé est influencée par la non-reconnaissance reçue par ses collègues. Cette influence passe à travers, d'une part, des sentiments négatifs de gêne, de contrariété et de flatterie ressentis lorsqu'il est reconnu et d'autre part, par un ressenti d'injustice face à la non-reconnaissance de ses collègues. Ensuite, la non-reconnaissance d'un employé dans un système qui ne correspond pas à sa culture (ou valeur) peut le laisser indifférent et annihiler l'effet de reconnaissance comme stratégie devant influencer sur son comportement. Notre article vient combler une littérature qui n'a pas encore suffisamment creusé les effets potentiellement négatifs de la reconnaissance (Feys et al., 2013).

Sur le plan managérial, notre étude met en lumière l'effet miroir qui fait du système de reconnaissance un instrument qui facilite la mise en place d'une meilleure stratégie pour mieux reconnaître l'employé. En effet, l'effet miroir de la reconnaissance permet au manager de déceler à travers la reconnaissance d'un employé à son collègue ce qu'il a de valeur pour lui-même, et donc à

reconnaître. Il invite aussi le manager à penser de manière juste ses actes de reconnaissance en intégrant dans sa réflexion les perceptions intersubjectives des salariés qu'il s'apprête à reconnaître ou non.

Bibliographie

- Ben Hassen F., Fouchet R., Ben Kahla K. (2020), « Reconnaissance et non-reconnaissance dans un contexte de changement politique majeur. Cas des directeurs des administrations régionales tunisiennes », *Actes du congrès de l'AGRH*, 22 p.
- Benner P. (1994), *Interpretive phenomenology: Embodiment, caring, and ethics in health and illness*, Thousand Oaks, Sage Publications.
- Bernoux P. (2010), « L'anthropologie dans l'enseignement en management : la reconnaissance sociale », *Management&Avenir*, Vol.6, n°36, p.231-244.
- Blais M., Martineau S. (2006), « L'analyse inductive générale : description d'une démarche visant à donner un sens à des données brutes », *Recherche qualitative*, vol. 26, n°2, p1.-18.
- Bogdan R. et Taylor S.J. (1975), *Introduction to qualitative research method: a phenomenological approach to the social sciences*, New York : Wiley.
- Bourcier C., Palobart Y. (1997), *La reconnaissance : Un outil de motivation pour vos salariés*, Éditions d'Organisation, Paris.
- Bouvard P. (2015), « La reconnaissance, attente numéro un des salariés », *Harvard Business Review France*, 7 décembre
- Brewer J.D. (2000), *Ethnography*, Buckingham : Open University Press.
- Brun J.-P., Dugas N. (2008), « An analysis of employee recognition: Perspectives on human resources practices », *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 19, n°4, p716.–730.
- Brun J.-P., Dugas N. (2005), « La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens », *Gestion*, vol. 30, n°2, p79.–88.
- Brun J.-P., Dugas N. (2002), *La reconnaissance au travail : une pratique riche de sens*, Quebec, Canada: Chair in Occupational Health and Safety Management.
- Buunk B. P., Zurriaga R., Peiro J. M., Nauta A. and Gosalvez I. (2005), « Social comparisons at work as related to a cooperative social climate and to individual differences in social comparison orientation », *Applied Psychology: An International Review*, vol. 54, n°1, p.61-80.
- CEGOS (2018), *Radioscopie des managers*, Baromètre, 34 p.

- Chaine L. (2012), "Culture de la reconnaissance et culture du résultat : aux sources d'une rencontre traumatique entre sujet et management", *Nouvelle revue de psychosociologie*, n°13, p.105-122.
- Copans J. (2011), *L'enquête ethnologique de terrain*, Paris : Armand Colin.
- De Sardan J.P.O. (2001), « L'enquête de terrain socio-anthropologique », *Enquête*, 8, 63-81.
- El Akremi A., Sassi N., Bouzidi S. (2009), « Rôle de la reconnaissance dans la construction de l'identité au travail », *Relations Industrielles*, vol. 64, n°4, p.662.-684.
- Fall A. (2014), "Justice organisationnelle, reconnaissance au travail et motivation intrinsèque : résultats d'une étude empirique », *Relations industrielles / Industrial Relations*, vol. 69, n°4, p.709-731.
- Feys M., Anseel F., Wille B. (2013), "Responses to co-workers receiving recognition at work", *Journal of Managerial Psychology*, 28, p.492-510.
- Gentina E., Blocquel X. (2020), "La reconnaissance, grande oubliée des entreprises", *Harvard Business Review France*, 11 mars
- Gerhart B., Rynes S. L., Fulmer I. S. (2009), "Pay and performance: Individuals, groups, and executives", *The Academy of Management Annals*, 3, p.251-315.
- Gernet I., Dejours C. (2009), « Évaluation du travail et reconnaissance », *Nouvelle revue de psychosociologie*, vol. 2, n°8, p27-36.
- Heller T. (2009), « Reconnaissance et gouvernement des salariés. Au-delà du mépris », *Questions de communication*, 15, p. 93-107.
- Honneth A. (2000), *La lutte pour la reconnaissance*, Paris, Le Cerf, 232 p.
- Kaës R. (1987), « Réalité psychique et souffrance dans les institutions », In J. B. c. R.Kaës (Ed.), *L'institution et les institutions, études Psychanalytiques*, Paris: Dunod.
- Lafaye C.G. (2007), « Reconnaissance vs. redistribution : le cas du respect de soi », *Filosofia Usininos*, vol.8, n°3, p.227-246.
- Lockwood P. et Kunda Z. (1997), "Superstars and me: Predicting the impact of role models on the self", *Journal of Personality and Social Psychology*, vol.73, n°1, p. 91-103.
- Long R. J., Shields J. L. (2010), "From pay to praise? Non-cash employee recognition in Canadian and Australian firms", *The International Journal of Human Resource Management*, vol.21, p.1145-1172.
- Luthans K. (2000), "Recognition: A Powerful, but often Overlooked, Leadership Tool to Improve Employee Performance, *The Journal of Leadership Studies*, vol. 7, n°1, p.31-39.

- McAdams J. L. (1999), “Nonmonetary rewards: Cash equivalents and tangible awards”, In Berger L. A. & Berge D. R. (Eds.), *The compensation handbook: A state-of-the-art guide to compensation strategy and design*, New York, NY: McGraw-Hill, p.241–260.
- Montani F., Boudrias J.S., Pigeon M. (2017), “Employee recognition, meaningfulness and behavioural involvement: test of a moderated mediation model”, *The International Journal of Human Resource Management*, vol.31, n°3, p.356-384.
- Myre-Bourgault M. (2020), “La reconnaissance au travail des gestionnaires : une taxonomie des pratiques de travail spécifiques”, Mémoire, Ecole de Gestion, Université de Sherbrooke, 140 p.
- Odoxa (2018), Baromètre “C’est mon boulot”, avril, 22 p.
- Peoplesphere (2019), « Enquête sur le challenge de la reconnaissance : les entreprises doivent changer de logiciel en matière de valorisation des salariés », 24 juin.
- Pierson F. (2011), « Pour un apprentissage de la lutte et de la résistance des cadres pour limiter leur souffrance au travail : les apports de la théorie de la reconnaissance d’Axel Honneth », *M@n@gement*, vol.5, n°14, p.352-370
- Platt J. (1983), “The Development of the « Participant Observation » Method in Sociology: Origin Myth and History”, *Journal of the History of the Behavioral Sciences*, 19, p.379-393.
- Privé C. (2003), « La reconnaissance : un levier important de mobilisation », Formation offerte par l’Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations agréées du Québec.
- Renault E. (2004), « Reconnaissance, Injustice, Institution », *Revue du MAUSS*, 23.
- Robbins S., Coulter M., DeCenzo D., Né I. (2017), *Management. L’essentiel des concepts et pratiques*, Pearson, 10^{ème} édition
- Roche A. (2021), « Quelles pratiques de reconnaissance au travail entre les mains des managers ? Comprendre les attentes et variables affectant les perceptions des collaborateurs », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, vol.67, n°26, p.51-79
- Roche A. (2018), « Reconnaissance au travail VS mépris et déni : reconnaître l’existence et l’évolution positive des salariés », *Management & Sciences Sociales*, Kedge Business School, p.81-94
- Roche A. (2014), « La recherche-intervention comme révélatrice des dimensions des pratiques de reconnaissance dans les organisations », *@GRH*, vol.4, n°13, p.11-42

- Roche A. (2013), Reconnaissance et performance : proposition du concept de reconnaissance activatrice et d'un modèle intégrateur, sous la direction de Véronique Zardet, Thèse, Lyon : Université Jean Moulin (Lyon 3).
- Rose M. (1998), *Performance-Related Pay in Schools: An Assessment of the Green Papers*, NUT: London.
- Salancik G., Pfeffer J. (1978), "A social information processing approach to job attitudes and task design", *Administrative Science Quarterly*, 23, p.224–253.
- Schuh S.C., Zhang X.-A., Morgeson F.P., Tian P. (2018), "Are you really doing good things in your boss's eyes? Interactive effects of employee innovative work behavior and leader–member exchange on supervisory performance ratings », *Human Resource Management*, 57, p.397-409.
- Silverman M. (2004), *Non-Financial Recognition. The Most Effective of Rewards?*, Institute for Employment Studies, Brighton UK.
- St-Onge S., Haines V., Aubin I., Rousseau C., Lagassé G. (2005), « Pour une meilleure reconnaissance des contributions au travail », *Gestion*, 30, p89-101.
- Stajkovic A. D., Luthans F. (2001), "Differential effects of incentive motivators on work performance", *Academy of Management Journal*, vol.44, n°3, p580–590.
- Tancredi E. (2020), L'intersubjectivité de l'entretien annuel d'évaluation, levier de la reconnaissance psychologique au travail ?, Thèse de doctorat, Faculté des Sciences Humaines, des sciences de l'éducation et des sciences sociales, Université du Luxembourg, 279 p.
- Thomas D.R. (2006), "A general inductive approach for analyzing qualitative evaluation data", *American Journal of Evaluation*, vol.27, n°2, p237-246.
- Thompson P., Milsome S. (2001), *Reward Determination in the UK*, Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD), London.
- Wayne S.J., Shore L. M., Bommer W.H., Tetrick L.E. (2002), "The Role of Fair Treatment and Rewards in Perceptions of Organizational Support and Leader–Member Exchange », *Journal of Applied Psychology*, vol.87, n°3, p.590-598.
- Whittemore R., Chase S.K., Mandel C.L. (2001), « Validity in qualitative research », *Qualitative Health Research*, vol.11, n°4, p522.-537.
- Yalenios J. (2015), "La reconnaissance dans l'exercice du pouvoir organisationnel. Que se passe-t-il dans les entretiens annuels individuels ?", *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, p.77-94.