



**HAL**  
open science

## **Inclusion, reconnaissance et bien-être au travail : quelle articulation ?**

Romuald Grouille, Daniel Leroy

### ► **To cite this version:**

Romuald Grouille, Daniel Leroy. Inclusion, reconnaissance et bien-être au travail : quelle articulation ?. 21 Colloque international ISEOR en partenariat avec l'Academy Of Management, Jun 2021, Paris (visioconférence), France. hal-03434987

**HAL Id: hal-03434987**

**<https://hal.science/hal-03434987>**

Submitted on 18 Nov 2021

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# INCLUSION, RECONNAISSANCE ET BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL : QUELLE ARTICULATION ?

**Romuald GROUILLE**

Laboratoire Vallorem  
Université de Tours  
(France)

**Daniel LEROY**

Laboratoire Vallorem  
Université de Tours  
(France)

## RÉSUMÉ:

L'inclusion est une thématique centrale de la GRH dont les fondements théoriques demeurent flous. Elle induit une double logique d'appartenance et d'unicité qui ne sauraient être effective sans reconnaissance par le groupe et l'organisation d'appartenance. Si reconnaissance et l'inclusion semblent liés, peu de travaux les ont étudiés conjointement, ce que nous avons entrepris en lien avec le bien-être au travail, bénéfice attendu de ces deux construits.

Nos résultats tendent à indiquer que la reconnaissance constitue un mécanisme central de l'inclusion, en premier lieu par la satisfaction du besoin d'appartenance. Nous concluons sur les leviers mobilisables par le MRH à cette fin.

**Mots-clés:** Reconnaissance, inclusion, climat inclusif, bien-être au travail

« L'inclusion » est un terme en vogue, que certains présentent comme un nouveau paradigme social, quand d'autres y voient un effet de mode empreint de mimétisme (Bouquet, 2015). Originellement, elle vise l'inclusion de minorités et constitue une piste de réflexion et d'actions face aux bouleversements engendrés par la mondialisation et l'individualisation des rapports sociaux (Giddens, 2001) fondant son attrait.

L'inclusion est une problématique organisationnelle historique dont le vocable a évolué dans le temps - management interculturel, gestion de la diversité puis inclusion (Garner-Moyer, 2006 ; Brix et al., 2020) – mais dont l'objectif global demeure : intégrer favorablement des individus à des groupes. Elle relève de la compétence des Ressources Humaines (RH) qui a la charge de l'intégration des membres à l'organisation. Son importance organisationnelle tient au fait qu'elle est un antécédent au bien-être au travail (BET) et concoure à la performance (Mor Barack, 2005, 2015 ; Huong et al., 2016 ; Jansen et al., 2020). Si la définition de l'inclusion fait encore débat, une forme de consensus se dégage autour d'une double logique d'appartenance et d'unicité i.e « *la perception qu'a un employé d'être un membre estimé d'un groupe de travail par l'expérience d'un traitement qui satisfait ses besoins d'appartenance et d'unicité* » (Shore et al., 2011). Cela implique d'être reconnu comme un membre du groupe, i.e inclus en son sein, mais aussi d'être reconnu pour des caractéristiques intrinsèques, i.e

dans sa singularité. Unicité et appartenance sont ainsi pensés comme mutuellement inclusifs. Il est possible d'induire que ces deux besoins sont « satisfaits » par la reconnaissance qu'en fait autrui tant sur la base de qualités individuelles (unicité), que de l'intégration au groupe (appartenance). Autrement dit, comment la reconnaissance influe-t-elle sur l'inclusion ?

Ces deux concepts n'ont donc de sens que dans la relation à l'autre : être reconnu par autrui et inclus au sein d'un collectif, sont positivement reliés aux mêmes bénéfices professionnels que sont le BET et la performance, et n'ont jamais été étudiés conjointement (Dejours, 2009 ; Clot, 2014, Mor Barack, 2015 ; Jansen et al., 2020). Notre travail aura donc pour objectif de clarifier l'articulation qui semble lier inclusion, reconnaissance et BET par le biais d'une méthodologie qualitative, facilitant une démarche ouverte de « *compréhension en profondeur* » d'un phénomène social complexe et enchevêtré (Gavard-Perret et al., 2008).

## 1. CADRAGE THÉORIQUE

### 1.1 L'inclusion dans le management des ressources humaines

De longue date, le MRH s'est penché sur les phénomènes d'inclusion-exclusion. Les premiers travaux, sous l'effet de la mondialisation, ont d'abord porté sur le management interculturel, du fait de la nécessité de faire travailler de manière coordonnée et efficiente des individus, groupes et filiales aux cultures et ethnies différentes. La terminologie a ensuite évolué vers la gestion de la diversité. Plus englobant, le terme permettait l'appréhension de nouvelles caractéristiques sociodémographiques dans la gestion de l'intégration des employés au collectif de travail (âge, sexe, etc.). Des travaux récents en RH, empruntant au champ de l'intégration sociale du handicap, ont recours au concept d'inclusion pour qualifier le continuum exclusion-inclusion très présent dans le champ organisationnel (Hegel et al., 2004 ; St Onge et al., 2005 ; Brillet et al., 2012, 2013) : chaînes de valeurs mondialisées, diversité organisationnelle, différenciation, flexibilité, individualisation de la GRH, etc. Tous les niveaux des organisations semblent faire face à des injonctions paradoxales : créer un collectif et le faire œuvrer vers des objectifs communs dans des structures de plus en plus éclatées, faire de la différence un facteur de succès et promouvoir une relation d'emploi individualisée, de plus en plus respectueuse et valorisante s'agissant de l'unicité du travailleur, sans dénier aucunement l'esprit d'équipe et la nécessaire coopération dans le travail (Garner-Moyer, 2006). Cette approche holistique du respect de l'unicité du travailleur dans le collectif organisationnel est dorénavant qualifiée d'approche inclusive, à l'instar de nombreuses politiques et pratiques contemporaines de GRH (Mor Barack, 2015). Pour autant, peut se poser la question de la distinction opérable entre inclusion, diversité et intégration RH.

#### 1.1.1 Intégration, inclusion et diversité

Une des missions premières du MRH est l'intégration des nouveaux entrants à un collectif de travail préexistant. L'intégration, en tant que dispositif d'accompagnement de nouveaux arrivants, repose sur des formes d'acculturations par lesquelles une organisation transmet ses valeurs à ses agents (Zink et Curran, 2018). En ce sens, l'intégration est un dispositif favorisant un

sentiment d'inclusion, quand cette dernière en est une résultante positive plus englobante. En outre, si l'intégration, en tant que processus formalisé ou non, intervient prioritairement lors de l'arrivée dans l'organisation (Garcia et al., 2020), l'inclusion est constamment renégociée entre un acteur et son groupe de travail par « *l'expérience d'un traitement qui satisfait ses besoins d'appartenance et d'unicité* ». Cette double dimension visait à rééquilibrer une emphase injustifiée sur l'appartenance au détriment du besoin d'unicité dans la conceptualisation de l'inclusion (Shore et al., 2011). Si l'intégration marque la période d'arrivée d'un individu au sein d'un groupe et les procédures d'accompagnement qui cadrent cette période, l'inclusion, s'exprimant dans une temporalité plus longue, permet de penser la question de la place d'un membre dans un collectif de travail tout au long de l'expérience de travail. À cet égard, l'inclusion semble plus à même de rendre compte des effets attendus des interactions individus-groupes sur le BET, qui ne saurait se circonscrire à la période d'intégration.

Si la littérature académique favorise dorénavant l'emploi du terme « inclusion », il est le plus souvent question d'*inclure* des individus issus d'une forme de *diversité* (âge, sexe, etc.). Historiquement, les politiques d'inclusion RH se sont développées pour traiter des questions de diversité en tant que « *perspectives et approches variées du travail que les membres de groupe aux identités différentes peuvent apporter* » (Thomas et Ely, 1996) et sources d'avantages concurrentiels (Huong et al., 2016). Or, cette limitation de l'inclusion aux questions de diversité fait débat. Dans une perspective restrictive, Nishii (2013) considère que les politiques inclusives visent à « *éliminer les sources de préjugés relationnels en veillant à ce que le statut de groupe identitaire ne soit pas lié à l'accès aux ressources, à créer des attentes et des possibilités pour des individus hétérogènes, d'établir des liens transversaux personnalisés, et à intégrer des idées au-delà des frontières* », tandis que pour d'autres auteurs, il convient de distinguer l'inclusion de la simple gestion de la diversité ; « *la diversité fait référence aux différences démographiques entre des membres, qu'elles soient observables (i.e le sexe, l'ethnie, l'âge) ou non observables (i.e la culture, la cognition, l'éducation)* » ; « *l'inclusion fait référence à la perception des employés selon laquelle leur contribution unique à l'organisation est appréciée et que leur pleine participation est encouragée* » (Mor Barack, 2015). Distinction d'importance en ce sens que le premier serait objectivable tandis que le second relève d'un jugement subjectif de l'individu.

### 1.1.2 Perspectives

La littérature portant sur d'inclusion met en évidence une évolution vers une approche de plus en plus englobante, bien que subsiste une forme d'imprécision entre diversité et inclusion. En outre, si les travaux empiriques récents traitent largement la question de l'inclusion de minorités (approche de la diversité), l'inclusion, notamment dans sa dimension d'unicité, semble délaissée, de même que la capacité d'inclusion d'un groupe envers de nouveaux membres non issus de minorités (Jansen et al., 2020). Cette acception plus générale de l'inclusion semble pourtant centrale au regard des effets positifs attendus sur le BET et la performance et fonde notre première question de recherche : quel mécanisme préside à la perception d'un individu d'être inclus au sein d'un groupe ? Cette question, pour partie occultée dans la littérature relative à l'inclusion, nous

semble faire écho à la reconnaissance : pouvoir aux besoins d'appartenance et d'unicité ne nécessite-t-il pas, *a priori*, d'être reconnu comme un membre du groupe du fait de caractéristiques communes, mais aussi être reconnu comme une personne singulière au sein de ce groupe pour des caractéristiques propres ?

## **1.2 La reconnaissance : condition sine qua non d'une inclusion effective ?**

La reconnaissance est une thématique centrale de la GRH, bien qu'elle dépasse largement ce cadre, au point que certains auteurs la qualifient parmi les « sièges existentiels » de l'individu (Morin, 1996). Le travail étant devenu un lieu central voire hégémonique du lien social (Charpentier-Roy, 2000) permettant l'expression de la reconnaissance, les attentes en la matière y sont accentuées. Malgré son importance tant dans la construction générale de l'individu qu'au travail, le concept de reconnaissance « *n'a pas fait l'objet d'une conceptualisation systématique et d'une intégration théorique satisfaisante* » (Brun, Dugas, 2005), alors qu'elle est particulièrement significative, *a fortiori* dans la sphère professionnelle :

- en tant que vecteur d'identité (Dejours, 2007),
- en tant que source de motivation et de satisfaction qui vient agir positivement sur la productivité et la performance (Appelbaum et Kamal, 2000),
- en tant que pivot du BET (Brun et al., 2003),
- et enfin, en tant que constituant du sens au travail (Morin, 1996, 2001).

Une relecture de la littérature portant sur le concept de reconnaissance appliqué au travail fait ressortir trois approches majeures.

### 1.2.1 La perspective éthique et existentielle

La reconnaissance est avant tout une question de dignité humaine et de justice sociale. L'aspect éthique désigne « *un souci de l'autre, à l'attention portée à la finalité et aux retombées des gestes accomplis* » (Brun, 1999). La dimension existentielle porte sur la reconnaissance de la personne, i.e « *de son être, de son caractère unique et distinct, et de son existence* », la « *dignité humaine et le respect du caractère irréductible et inaliénable de la personne vont de pair* » (De Konink, 1999). Si cette reconnaissance est donnée, on considère alors que l'individu s'engagera de façon plus positive et solidaire dans son travail. Il s'agit d'une reconnaissance donnée *a priori*, dont l'expression est quotidienne. Une telle perspective se fonde sur l'unicité du sujet, donnée d'emblée et portant sur son identité et ses capacités.

### 1.2.2 La conception comportementaliste

Contrairement à ce qui précède, l'approche « behavioriste » conçoit les comportements via un contrôle de leurs conséquences par un mécanisme de contribution-rétribution (Siegrist, 1996). La reconnaissance est alors envisagée comme une pratique de renforcement positif des actions et gestes professionnels observables perçus comme désirables par une organisation (Nelson, 2001). Ici, la reconnaissance s'effectue *a posteriori*, sur la base des résultats produits, au risque d'occulter une partie de la réalité des efforts consentis pendant le processus de travail. Elle ne se limite pas aux récompenses pécuniaires et peut se manifester sur un plan relationnel et spontané. Elle constitue la pratique la plus observable et tangible en GRH. Sous cette forme, elle revêt une dimension

évaluative en tant que « *réaction constructive et personnalisé, exprimée à court terme par un individu à la suite d'une action [...] qui constitue un effort méritant d'être relevé à ses yeux* » (Bourcier, Palobart, 1997) qui vient sanctionner la valeur du travail accompli : « *confirmation par autrui de la conviction acquise par un individu de sa propre valeur, à l'issue de différents processus d'évaluation* » (Garcia et al., 2020).

### 1.2.3 La psychodynamique du travail

Dans l'optique de la psychodynamique du travail, la focale repose sur le vécu subjectif des individus dans leurs tentatives individuelles et collectives de préserver leur équilibre psychique au travail. La reconnaissance doit porter à la fois sur le processus et le résultat du travail en tant que « *réalité que constitue la contribution du sujet au travail de l'organisation* » (Dejours, 1993). On parle ici du travail réel qui est évalué de deux façons archétypales : le *jugement d'utilité* est produit par la hiérarchie, les clients et les subordonnés sur des dimensions techniques et économiques ; le *jugement de beauté* désigne celui émis par les pairs qui, plus que quiconque, sont en mesure d'évaluer la qualité et les efforts fournis. Il renvoie à une notion de travail « *bien fait* », produit dans les « *règles de l'art* » et emporte à ce titre une importance supérieure au jugement d'utilité. La reconnaissance porte ici plus sur le *faire* que sur l'*être* et découle avant tout des pairs, qui constituent une communauté d'appartenance où on « *reconnaît sa façon particulière de travailler [...] de telle sorte qu'il se sent dès lors reconnu dans son unicité sur le plan de la pratique professionnelle* » (Clot, 1999).

### 1.2.4 Reconnaissance et inclusion

Il semble donc qu'une forme de parenté conceptuelle se dégage de la construction théorique des concepts d'inclusion, et de reconnaissance, notamment dans la mise en exergue et l'importance accordée à la fois au besoin d'appartenance et d'unicité (Shore et al., 2011). Dans le cadre de la reconnaissance, il s'agit d'être reconnu en tant qu'être « *unique et distinct* » (besoin unicité) par sa communauté professionnelle et la préséance du « *jugement de beauté* » dont le préalable est l'appartenance à cette communauté (besoin d'appartenance). Si bien que les trois approches de la reconnaissance, unifiées, semblent fongibles dans le cadre conceptuel de l'inclusion développé par Shore et ses collègues (2011) : pourvoir au besoin d'unicité (approche éthique), au besoin d'appartenance (psychodynamique du travail) et ce par des manifestations concrètes de la valeur du travail produit (approche comportementaliste notamment). Constat valable au regard des définitions des concepts : d'une part celle de l'inclusion proposée par Mor Barack (2015, cf. supra), d'autre part celle de la reconnaissance dans une acception large « *les besoins d'être reconnus comme individus à part entière et d'être appréciés en tant que travailleurs aptes à s'engager dans le travail, à y consentir des efforts, à accomplir leur tâche de manière compétente* » (Brun et Dugas, 2005). Une telle proximité fonde notre deuxième question de recherche : quelle place de la reconnaissance dans l'inclusion ?

### 1.3 L'inclusion et la reconnaissance comme facteurs de bien-être au travail ?

Qu'il s'agisse de la reconnaissance ou de l'inclusion, les effets positifs qu'elles supposent sont très proches. Un climat inclusif augmenterait la satisfaction au travail, la diminution des conflits interpersonnels, le BET, et l'engagement (Nishii, 2013). L'inclusion d'un individu au groupe devrait maximiser la qualité des relations interpersonnelles, l'intention de rester en emploi, la créativité, le BET ainsi que la performance du travailleur (Shore et al., 2011 ; Huong et al., 2016 ; Jansen et al., 2020). Enfin, « *La reconnaissance est un élément essentiel pour préserver et construire l'identité des individus, donner un sens à leur travail, favoriser leur développement et contribuer à leur santé et leur bien-être* » (Brun, Dugas, 2005, voir aussi Desjour, 2009, Clot, 2014).

La reconnaissance et l'inclusion sont donc postulées comme des antécédents au BET. Ces termes ne sont pourtant pas centraux dans la littérature dont le foisonnement témoigne d'un manque de clarté théorique et de contradictions empiriques relevées par diverses méta-analyses (Harter, Smith and Keyes, 2003; Warr, Nielsen, 2018). Si notre objet n'est pas ici de travailler sur le construit du BET, il est une conséquence positive attendue de la reconnaissance et de l'inclusion. Deux grandes approches du bien-être sont distinguables : son appréhension générale et son appréhension dans le cadre du travail. Notons que la notion même de BE *au travail* constitue, en soi, une contextualisation du concept.

#### 1.3.1 Bien-être et bien-être au travail

En 2011, Dagenais-Desmarais et ses collègues ont prouvé que les antécédents du BE étaient distincts de ceux du BET, ce dernier s'articulant autour de trois principaux facteurs relationnels que sont : *la relation à soi ; à autrui ; au travail*, formalisés ainsi : « *lorsqu'une personne éprouve du BET, elle se sent sereine, en paix avec elle-même et équilibrée émotionnellement ; elle apprécie son travail et ses réalisations, elle a le désir et l'ambition de s'engager, de s'impliquer dans son travail ; elle est à l'écoute d'autrui, se sent appréciée et aimée, et entretient de belles relations avec son entourage au travail* ». En creux, sont soulignés avec force l'importance de la reconnaissance de l'unicité du sujet (« *elle se sent appréciée et aimée* ») et son besoin d'appartenance (« *belles relations avec son entourage de travail* »). De nombreux travaux ultérieurs ont été menés. S'ils confirment la spécificité des facteurs de BE *au travail*, ces facteurs proprement dit, ainsi que leur structuration, semblent frappés d'un aléa de diversité. Cette forte diversité de facteurs, fluctuant selon les auteurs, études, pays ou contextes ayant permis leur dévoilement (voir méta-analyses précédemment citées, mais aussi : Bietry et Creusier, 2003 ; Abord de Chatillon et Richard, 2015 ; Collange et al., 2017 ; Ayadi, 2019 ) ne saurait occulter une forme de consensus sur deux aspects majeurs : la dépendance du phénomène au contexte : « *à moins que nous ne comprenions ce qui est spécifique et ce qui est universel, nous ne pouvons pas espérer comprendre les processus qui régissent le bien-être* » (Diener, 2009), mais aussi le caractère irréductiblement social de l'expérience du BET (Abord de Chatillon, Richard, 2015).

Outre les travaux issus du champ de la gestion se concentrant sur le BET, la psychologie s'est largement penchée sur la question du BE dans une acception

plus générale. La théorie de l'autodétermination de Ryan et Deci, faisant autorité, a largement été testée dans des contextes d'emploi.

### 1.3.2 La théorie de l'auto-détermination

La théorie de l'auto-détermination (TAD), esquissée dès 1985 par Ryan et Deci, postule que le développement humain optimal et ses motivations intrinsèques à agir se fondent sur trois besoins primaires et universels que sont l'*autonomie*, le *lien social* et la *compétence*. De leur satisfaction découlerait le bien-être. De nombreuses études empiriques fondées sur la TAD se sont ensuite penchées sur son application dans la sphère professionnelle (voir méta-analyse, Ryan et Deci, 2017). Au terme de ce travail, les auteurs établissent que « *la performance et le bien-être des employés sont affectés par le type de motivation qu'ils ont pour leurs activités professionnelles. Dans le contexte spécifique du travail comme en général, les besoins fondamentaux sont universels, mais leurs antécédents sont situationnels, contextuels, influencés par la culture et donc potentiellement contingents* ». Une forme de contingence qui pourrait trouver une modalité d'expression dans des cultures organisationnelles inclusives ou exclusives, freinant ou favorisant la satisfaction des besoins d'appartenance et d'unicité en tant que facteurs de BET. De plus, les trois besoins universels d'autonomie, de compétence et de lien social renvoient tous trois aux conceptualisations de l'inclusion et de la reconnaissance. L'autonomie s'exprime dans une forme de reconnaissance de l'unicité du sujet au sein d'un groupe, quand le lien social renvoie à son appartenance. Enfin, la compétence - reconnue chez le sujet par le groupe – revêt la dimension évaluative de la reconnaissance. Elle peut s'exprimer tant formellement de la part de l'organisation que de manière informelle par le groupe et vient satisfaire aux besoins d'unicité (singularité de la valeur) et d'appartenance (acceptation au sein du groupe sur la base de la singularité de sa valeur).

De tout ce qui précède, nous émettons la proposition suivante : l'inclusion, aux deux pôles de sa bidimensionnalité, induit une nécessaire reconnaissance tant du besoin d'appartenance que d'unicité. Inclusion et reconnaissance sont postulés comme étant des antécédents au BET. Dans l'expérience vécue des sujets, la reconnaissance, l'inclusion et le BET sont irréductiblement des phénomènes sociaux. L'ensemble de ces constats et propositions nous amène à une forme de questionnement général guidant le présent travail et découlant des deux précédentes questions de recherche : Quelle articulation entre reconnaissance, inclusion et BET ? (cf. figure 1).

Nous espérons ainsi pouvoir améliorer la compréhension de ces construits en clarifiant conceptuellement leurs chevauchements, mais aussi distinguer leur(s) spécificité(s). Intérêt

**Figure 1. Articulation conceptuelle**



renforcé par l'originalité de cette proposition, unique à notre connaissance.

## 2. MÉTHODE

### 2.1 Approche par les représentations sociales

Afin de pouvoir vérifier la centralité de la reconnaissance qui ressortait de notre travail de revue, ainsi que le caractère contextuel des antécédents potentiels s'agissant de l'inclusion et du BET, il nous a semblé pertinent de recourir au cadre conceptuel et méthodologique des représentations sociales (RS). Une RS est « *un ensemble organisé et structuré d'informations, de croyances, d'opinions et d'attitudes constituant un système sociocognitif particulier composé de deux sous-systèmes en interaction : un système central et un système périphérique* » (Abric, 2003). Les perceptions de l'inclusion, de la reconnaissance et du BET peuvent ainsi être décrites tel un *système cognitif*, qui les relierait de manière *organisée et structurée* et tenant compte des opinions et interactions des acteurs, entre eux comme avec leur environnement de travail. Cerner ainsi une RS permet donc d'approcher une définition contextuelle, les RS constituant une représentation inter-subjective d'une réalité vécue (Abric, 2003), en adéquation avec l'approche de l'inclusion proposée par Mor Barack (2015). La détermination des RS (noyau et périphérie) de chacun des construits facilitera leur comparaison voire leur hiérarchisation.

### 2.2 Présentation du terrain

Ce travail a été effectué au sein d'une collectivité de la région Centre Val de Loire dénombrant plus de 1600 agents. La problématique organisationnelle qui se posait touchait à un fonctionnement non optimal, s'agissant notamment de la coopération inter-services : « *nos services se tirent dans les pattes [...] un sentiment de méfiance casse la coopération nécessaire au bon fonctionnement de nos services dans l'accomplissement de nos missions de service au public<sup>1</sup>* ». En outre, sur les dix dernières années, certains indicateurs RH se dégradèrent continuellement (absentéisme, pathologie mentales relatives au travail, etc.)<sup>2</sup>. Suite à l'accord interprofessionnel sur la prévention des Risques Psycho-Sociaux (RPS) du 22 octobre 2013, l'organisation avait mené une politique d'action et de prévention des RPS. Cette politique avait pour préambule une forme d'audit social centré autour de trois axes : *bien-être au travail, bien-vivre ensemble et reconnaissance*, à l'exclusion donc de *l'inclusion*. Une telle enquête constituait un opportunisme méthodique au sens de Girin (1989), mais a limité la détermination des thèmes étudiés précités.

### 2.3 Collecte des données

Notre travail est basé sur une étude de cas conformément aux principes énoncés par Yin (2003). D'une part, pour son caractère représentatif ou typique facilitant l'étude d'un phénomène dans son lieu d'expression habituel, *a fortiori* quand les limites entre le phénomène et le contexte sont floues (en l'espèce : la reconnaissance, l'inclusion et le BET dans l'expérience vécue de travail).

---

<sup>1</sup> Un élu du conseil municipal durant une réunion de cadrage.

<sup>2</sup> Pour des raisons de confidentialité, il nous est impossible de communiquer des chiffres à même de permettre une identification de l'organisation concernée.

D'autre part, par opportunisme méthodique eu égard à la politique organisationnelle menée, construite sur un ensemble de questions ouvertes posées à l'ensemble des agents, augmentant la validité interne.

Le recueil des données a été effectué par une méthode de type Dazibao ou « mur chinois ». Chaque agent déambule dans une grande salle, où sont placardées aux murs les questions (inducteurs). Il est libre de répondre à celles de son choix, de manière non directive en y accolant ses réponses par post-it. Tous les agents sans exception ont répondu à l'enquête, représentant 3831 évocations (cf. tableau 1). La passation s'est faite par groupes de 10 personnes, sur des tableaux vides, afin de limiter l'effet de halo. Chaque répondant s'est vu interrogé deux fois avec espacement d'un mois, de sorte de minimiser les biais mnésiques et d'heuristique de disponibilité.

#### **2.4 Méthodologie de traitement**

Notre démarche sera divisée en deux temps. D'abord une étape d'abstraction par codage, puis la détermination de la RS selon l'objet visé en ayant recours à la méthode prototypique (Tavani et al., 2014).

Nous avons donc dans un premier temps codé les évocations à des fins de catégorisation et de lisibilité des données. Ces catégories reposent sur la proximité de sens et le contexte d'emploi. Par exemple, les évocations *esprit d'équipe*, *solidarité* et *entraide* ont été catégorisés ensemble, à la fois du fait de leur proximité sémantique (Larousse, 2020) :

- Esprit d'équipe : esprit de solidarité qui anime les personnes qui travaillent ensemble.
- Solidarité : sentiment d'un devoir moral envers les autres membres d'un groupe, fondé sur l'identité de situation, d'intérêts.
- Entraide : action de s'entraider, aide que l'on se porte mutuellement.

Mais aussi du fait de leur contexte d'emploi émanant directement du discours des acteurs (verbatim) : « *Avoir l'esprit d'équipe, s'entraider* » ; « *Faire preuve de solidarité avec son équipe* ». La labellisation des catégories fut finalement effectuée sur le choix du terme le plus englobant mais directement issu des discours des acteurs, en l'espèce *esprit d'équipe*.

La détermination des RS s'est faite selon l'approche « structurale » qui privilégie les caractéristiques et la dynamique représentationnelle, quand d'autres approches mettent l'emphase sur le processus de formation ou le rôle régulateur dans les pratiques sociales des RS (Jodelet, 1992). Les données ont été traitées selon la méthode prototypique (Tavani et al., 2014), reposant sur la saillance des éléments associés à la RS. Le noyau et la périphérie sont déterminés via trois indices : la *fréquence d'évocation*, la *redondance d'évocation simultanée* et l'*indice d'occurrences croisées*. La fréquence cumulée est obtenue en rapportant le nombre d'évocations formant une catégorie sur le total d'évocations produites sur l'ensemble des inducteurs. La redondance est calculée selon qu'une même catégorie est évoquée sur plusieurs inducteurs : le nombre de points maximum de redondance sera donc de  $n$  pour une enquête avec  $n$  inducteurs. Enfin, l'indice d'occurrences croisées est obtenu en multipliant la fréquence cumulée d'une évocation par son score de redondance simultanée.

### 3. RÉSULTATS

En préambule, nous aimerions rappeler un constat qui découle de notre cadrage théorique : nous procéderons à une approche indirecte de l'inclusion par la reconnaissance. Nous pensons en effet que la reconnaissance d'un individu, tant d'appartenance que d'unicité, constitue un préalable à l'étude de l'inclusion notamment au regard de sa bi-dimensionnalité (Shore et al., 2011). Nous étudierons ainsi les RS de la reconnaissance et du BET afin de mieux cerner les liens entre ces concepts. Enfin, nous procéderons de même s'agissant du *vivre-ensemble*, thème défini et étudié par l'organisation accueillante avant notre coopération. Le *bien vivre-ensemble*, en tant « *qu'acceptation et construction d'une sociabilité sans aliénation de l'autre* » (Barthes, 1977) nous apparaît à même d'approximer le degré « d'inclusivité » d'un groupe organisationnel au sens de Shore (et al., 2011). En comparer la RS à celles de la reconnaissance et du BET aura en outre une fonction de contrôle par validité convergente.

#### 3.1 Présentation des résultats

Nos résultats composés de 3831 évocations ont été obtenus via six inducteurs (tableau 1) soumis à l'ensemble des 1611 agents. Chaque agent déambulait dans une salle qui présentait les inducteurs sur des tableaux muraux. Les réponses étaient libres et apposées par post-it. Les évocations ont ensuite été catégorisées tel que précédemment exposé (tableau 2), puis ont été traitées par méthode prototypique afin de déterminer les RS des trois thèmes de l'enquête (figure 1).

**Tableau 1 : présentation des résultats bruts**

INDUCTEUR	NB ÉVOCATIONS
C'est quoi le bien-être au travail ?	840
Propositions pour un meilleur bien-être au travail	577
C'est quoi pour vous le bien-vivre ensemble ?	954
Propositions pour un meilleur bien-vivre ensemble dans votre quotidien	476
Comment se traduit la reconnaissance dans votre quotidien ?	276
Propositions pour une meilleure reconnaissance au travail	708

On distingue deux catégories d'inducteurs : *définitionnels* et *praxéologiques*, ces derniers visant à produire des propositions transposables en actions. L'inducteur définitionnel de la reconnaissance n'emprunte pas une construction similaire aux deux précédents. La notion de « quotidienneté » introduit une rupture qui présente aussi un intérêt dans l'étude de l'expression de la reconnaissance, qui s'établit dans l'ordinaire des jours (Dejours, 2007). Dans une perspective descriptive, nous présentons les dix catégories d'évocations les plus fréquemment produites sur chacun des six inducteurs dans le tableau 2. Ce choix est porté par un souci de lisibilité et de conformité avec la méthode prototypique, qui préconise d'écarter les évocations représentant moins de 5% du total produit sur un inducteur (Tavani et al., 2014).

**Tableau 2 : Ensemble des catégories évocatives produites.**

THÈME	ÉVOCATIONS (définitionnel)	NB	ÉVOCATIONS (propositions)	NB
Bien-Être au Travail	<i>Esprit d'équipe</i>	135	<i>Concertation &amp; Communication</i>	123
	<i>Convivialité</i>	120	<i>Un Management plus humain</i>	90
	<i>Plaisir au travail</i>	113	<i>Convivialité</i>	84
	<i>Respect</i>	89	<i>Des savoir-être facilitants</i>	73
	<i>Reconnaissance</i>	79	<i>Conditions de Travail</i>	65
	<i>Organisation du Travail</i>	76	<i>Politiques et Pratiques RH</i>	48
	<i>Conditions de Travail</i>	52	<i>Reconnaissance</i>	38
	<i>Un Management plus humain</i>	48	<i>Respect</i>	34
	<i>Ecoute</i>	45	<i>Esprit d'équipe</i>	7
	<i>Concertation &amp; Communication</i>	38	<i>Organisation du Travail</i>	5
Bien- Vivre Ensemble	<i>Respect</i>	180	<i>Convivialité</i>	95
	<i>Esprit d'équipe</i>	142	<i>Des savoir-être facilitants</i>	80
	<i>Convivialité</i>	139	<i>Esprit d'équipe</i>	63
	<i>Concertation &amp; Communication</i>	96	<i>Concertation &amp; Communication</i>	61
	<i>Ecoute</i>	87	<i>Rien ne va plus</i>	50
	<i>Des savoir-être facilitants</i>	83	<i>Respect</i>	36
	<i>Un Management plus humain</i>	48	<i>Ecoute</i>	34
	<i>Plaisir au travail</i>	34	<i>Un Management plus humain</i>	14
	<i>Reconnaissance</i>	29	<i>Confiance</i>	13
<i>Confiance</i>	27	<i>Reconnaissance</i>	10	
Reconnaissance	<i>Confiance</i>	49	<i>Valorisation par la hiérarchie</i>	119
	<i>Responsabilisation</i>	48	<i>Des salaires plus élevés</i>	103
	<i>Concertation &amp; Communication</i>	44	<i>Politiques et pratiques RH</i>	83
	<i>Un Management plus humain</i>	43	<i>Responsabilisation</i>	56
	<i>Convivialité</i>	26	<i>Prime au mérite</i>	53
	<i>Reconnaissance</i>	23	<i>Concertation &amp; Communication</i>	51
	<i>Ecoute</i>	20	<i>Reconnaissance</i>	43
	<i>Respect</i>	12	<i>Conditions de Travail</i>	42
	<i>Esprit d'équipe</i>	12	<i>Connaissance des autres métiers</i>	41
	<i>Etat d'esprit positif</i>	9	<i>Organisation du Travail</i>	38

De manière générale, les catégories évocatives sont redondantes entre les deux types d'inducteur et les taux d'homogénéité inter-inducteurs sont élevés (BET-BVE : 80% ; BET-Reconnaissance : 70% ; BVE-Reconnaissance : 80%). Néanmoins, on observe une variation marquée de certaines catégories selon leur rang d'apparition : *esprit d'équipe* apparaît en 1<sup>ère</sup> position pour définir le BET, mais au neuvième rang s'agissant des propositions. On observe des entrées, comme *valorisation par la hiérarchie*, au 1<sup>er</sup> rang des propositions pour une meilleure reconnaissance, alors qu'elle n'est pas évoquée pour exprimer la manière dont elle est vécue au quotidien. Si cela peut sembler contradictoire, nous y voyons une forme de logique et de significativité. Les inducteurs définitionnels appellent des réponses vécues autant que désirées (*a fortiori* l'inducteur portant sur la reconnaissance dans sa quotidienneté). Quant aux inducteurs praxéologiques, ils visent à faire émerger des propositions sur ce qui fait défaut en l'état : les besoins satisfaits ne seront pas proposés pour amélioration. Dans la même optique, le fait que l'inducteur définitionnel de la reconnaissance n'ait suscité que 296 évocations contre 708 pour son pendant praxéologique (et inversement pour le BET et le BVE) nous semble témoigner d'un déficit de reconnaissance bien plus saillant au sein de cette organisation que de BET ou de BVE subjectivement apprécié par ses agents.

### 3.2 La primauté du besoin d'appartenance

L'observation du nombre d'évocations produites par inducteur met à jour de nettes disparités (BET, 840 ; BVE, 954 ; Reconnaissance, 276) et témoigne d'une prépondérance du besoin d'appartenance, tant au regard du nombre d'évocations produites sur les inducteurs définitionnels du BVE et du BET, que de la nature des évocations produites, tournées vers le collectif.

**Tableau 3 : Noyaux et périphéries des RS**

RS	BET	BVE	RECONNAISSANCE
NOYAU	Convivialité (0,29*)	Convivialité (0,33)	Valorisation la hiérarchie (0,45) **
	Esprit d'équipe (0,20)	Respect (0,30)	Responsabilisation (0,21)
	Bons rapports avec la hiérarchie (0,19)	Esprit d'équipe (0,29)	Concertation et Communication (0,19)
	Respect (0,17)	Savoir-être (0,23)	Politiques et Pratiques RH (0,17)
	Reconnaissance (0,17)	Concertation et communication (0,22)	Salaires (0,16)
PÉRIPHÉRIE	Conditions de Travail (0,17)	Écoute (0,17)	Organisation du travail (0,09)
	Savoir-être (0,12)	Bons rapports avec la hiérarchie (0,09)	Convivialité (0,08)
	Concertation et communication (0,11)	Confiance (0,06)	Savoir-être (0,05)
	Organisation du travail (0,11)	Reconnaissance (0,05)	Confiance (0,05)
	Plaisir au travail (0,08)	Rien ne va plus (0,03)	Conditions de Travail (0,04)

\* (IOC) : Les évocations dont les IOC étaient égaux ont été hiérarchisés sur la base de leur fréquence (e.g. « reconnaissance » pour la RS du BET).

\*\* Les catégories évocatives « bons rapports avec la hiérarchie » et « valorisation par la hiérarchie » n'ont pas été regroupées, par volonté d'adhérer au mieux aux données (importance de la valorisation s'agissant de

En outre, les éléments communs aux noyaux des RS du BET et du BVE sont univoques (*convivialité* ; *esprit d'équipe* ; *respect*) : aucun ne se situe en dehors de l'expression de la relation à l'autre (tableaux 3 & 4). Un tel résultat entre pour partie en contradiction avec la littérature : le travail, avant d'être une réalisation individuelle, est ici perçu comme une œuvre collective, sociale, *a fortiori* dans son appréhension positive (BET). Cela nous amène à relativiser la proposition de Shore et al. (2011) selon laquelle l'unicité et l'appartenance sont d'égale importance dans la détermination du sentiment d'inclusion du sujet. En revanche, ce résultat est conforme à la littérature touchant au BET (validité faciale), qui fait du lien social sa « *condition sine qua non* » (Abord de Chatillon, Richard, 2015).

Enfin, la proximité en termes de fréquence et d'indice d'occurrence croisée des évocations portant sur le BET et le BVE pourrait indiquer une forme de *consubstantialité*, sorte de co-construction allant au-delà d'une forme de préalable mais dont le mécanisme d'effectivité serait la reconnaissance, notamment de l'appartenance au groupe.

### 3.3 Climat inclusif et pratiques de la reconnaissance

La présence de la *reconnaissance* dans le noyau du BET et dans la périphérie du BVE nous semble confirmer notre proposition faisant de la reconnaissance le mécanisme qui préside au sentiment d'inclusion favorisant le BET (Mor Barack, 2015). Un climat inclusif serait défini par l'effectivité d'une double reconnaissance, source de BET : en premier lieu appartenir au groupe, mais aussi y être reconnu dans sa singularité.

À la lumière des RS obtenues, nous pouvons qualifier certaines modalités de ces deux types de reconnaissance (tableau 4). L'appartenance est ici synonyme, dans l'expérience vécue des individus, de *convivialité*, de *respect*, d'*esprit d'équipe*, de *savoir-être facilitants* (faire preuve de politesse et d'humour, notamment)

ainsi que de *concertation et de communication*. Quant à l'unicité, elle semble déterminée par des usages de *valorisation par la hiérarchie*, de *responsabilisation*, par des *politiques et pratiques RH* (avancement, formation etc.) et par le *salaire*. Précisons que la catégorie *responsabilisation* associe les évocations *liberté d'action* et d'*autonomie*, deux vecteurs clés assurant à l'individu la possibilité d'être (besoin d'unicité). Les pratiques RH ont donc un rôle significatif dans la détermination de l'inclusion, mais semblent influencer en premier lieu sur la dimension d'unicité du construit. Entretenir de *bons rapports avec la hiérarchie* est la seule évocation relevant directement du MRH et touchant à la dimension d'appartenance.

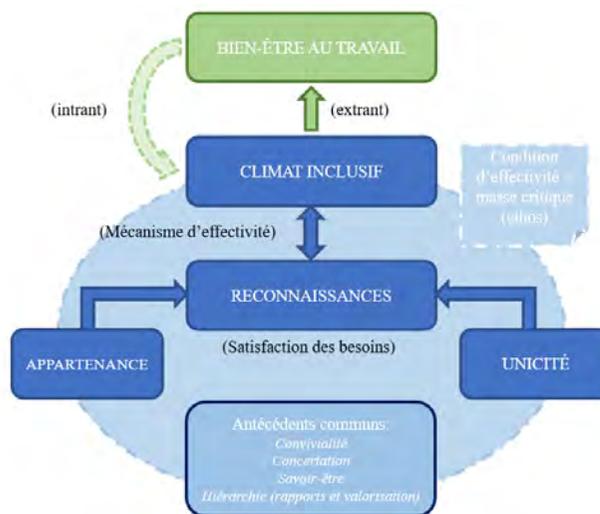
**Tableau 4 : modalités d'expression des besoins de reconnaissance**

Modalités	Reconnaissance	BET	BVE	Climat Inclusif
Convivialité	0,08 (p)	0,29 (n)	0,33 (n)	Appartenance
Concertation & communication	0,19 (n)	0,11 (p)	0,25 (n)	Appartenance
Savoir-être	0,05 (p)	0,12 (p)	0,23 (n)	Appartenance
Valorisation par la hiérarchie	0,45 (n)	/	/	Unicité
Bons rapports avec la hiérarchie	/	0,19 (n)	0,09 (p)	Appartenance
Respect	/	0,17 (n)	0,30 (n)	A. & U.
Esprit d'équipe	/	0,2 (n)	0,29 (n)	Appartenance
Responsabilisation	0,21 (n)	/	/	Unicité
Politiques et pratiques RH	0,17 (n)	/	/	Unicité
Salaires	0,16 (n)	/	/	Unicité
Organisation du travail	0,09 (p)	0,11 (p)	/	A. & U.
Confiance	0,04 (p)	/	/	Unicité

### 3.4 Proposition d'un modèle interactionnel et dynamique de l'inclusion

Les RS obtenues témoignent du rôle direct des pratiques RH dans la satisfaction du besoin d'unicité. En revanche ce lien apparaît plus ténu pour le besoin d'appartenance, qui relève d'interactions interpersonnelles quotidiennes et multiples. En ce sens, l'appartenance apparaît « acteur-dépendant ». Son absence est notée inconsciemment, elle est diffuse mais ressentie quand elle existe. Pour être effective, elle doit être pratiquée collectivement par une « masse critique », i.e un nombre suffisant d'individus présentant ces attitudes et comportements pour que cela devienne une caractéristique du groupe, une forme d'*ethos*. Elle s'établit dans l'ordinaire des jours, tant individuellement que collectivement, et se co-construit dans l'expression sociale d'un bien-être, extrant, mais aussi intrant de l'inclusion. Cette proposition nous paraît en conformité avec la nature des évocations produites quant au BET, résolument collectives, ainsi qu'avec la dimension sociale du phénomène émanant de la littérature (Abord de Chatillon, 2015). Cette co-construction souligne en outre le caractère résolument dynamique d'un climat inclusif. L'inclusion est un état, quand le climat inclusif désigne l'effectivité continue des deux dimensions de la reconnaissance par une masse critique, concourant à l'expérience d'un BET qui viendra ensuite rétroagir positivement sur la reconnaissance et le climat inclusif. De nos résultats et des propositions théoriques qui précèdent, nous tirons la schématisation suivante s'agissant de l'articulation entre reconnaissance, inclusion et BET (schéma 1).

**Schéma 2. Articulation conceptuelle de la reconnaissance, de l'inclusion et du BET**



### 3.5 Apports managériaux

Si nos résultats associent pratiques RH et satisfaction du besoin d'unicité, ce lien n'apparaît pas explicitement s'agissant de l'appartenance. Le MRH n'est pourtant pas démuné et peut concourir à instituer des contextes favorables favorisant un éthos inclusif, tels que des espaces de discussion, garantir des relations saines et autoriser des formes de souplesse cohabitantes avec la rigueur inhérente à l'activité professionnelle (Detchessahar, 2015, Clot, 2014).

L'originalité de ce travail tient au fait que nous avons étudié concomitamment les RS du BET, du BVE et de la reconnaissance. Chacune se distingue par des singularités évocatrices, mais sont aussi observables des communalités. Quatre catégories sont communes à l'ensemble des inducteurs : *convivialité, concertation et communication, savoir-être facilitants* et *la hiérarchie (valorisation et bons rapports)*. D'un point de vue pratique, agir en premier lieu sur ces catégories devrait affecter plus significativement l'interaction reconnaissance-inclusion-BET. Un constat de prime importance pour des organisations désireuses d'agir sur ces leviers à des fins de performance.

## 4. DISCUSSION

Ce travail nous a permis de souligner le caractère résolument dynamique de l'inclusion, quotidiennement renégociée dans les pratiques et dont l'effectivité suppose qu'un climat inclusif prenne la forme d'un *éthos*. L'effectivité de l'inclusion suppose en outre la double reconnaissance de l'appartenance et de l'unicité du sujet dans son collectif de travail, avec pour préséance le besoin d'appartenance, d'une part du fait que temporellement, avant d'être reconnu par ses pairs pour son unicité, un individu doit être intégré au groupe de pairs, d'autre part du fait que l'influence d'un climat inclusif sur le BET semble résulter en premier lieu de la satisfaction du besoin d'appartenance.

D'un point de vue théorique, les RS des trois construits étudiés nous ont permis de modéliser les liens entre reconnaissance, inclusion et BET, fortement dépendants des acteurs et de leurs relations inter-personnelles du fait de la prépondérance de l'appartenance dans la détermination d'un climat inclusif et du BET. Si la GRH semble disposer d'une influence limitée quant au besoin d'appartenance, son rôle s'avère prégnant sur le besoin d'unicité. En outre, nos résultats empiriques mettent à jour des antécédents significatifs, dont certains sont communs et d'autres singuliers sur chacun des construits, et constituent des leviers mobilisables par les organisations dans leurs politiques d'inclusion.

L'impact des pratiques RH sur le besoin d'unicité couplée à l'individualisation de la GRH (Demmke, 2019) concoure à individualiser les rapports sociaux au sein des organisations (Giddens, 2001) et soulignent un risque d'amoindrissement du collectif de travail et donc du sentiment d'appartenance. Si ce risque a été théorisé par certains auteurs, nos résultats semblent l'ancrer empiriquement (Taskin, Devos, 2005 ; Vendramin, 2004). Une réorientation de la GRH vers des pratiques non financières et plus collectives (Brillet et al., 2013 ; Appelbaum et Kamal, 2000) permettrait de le circonscrire. Pour autant, l'emphase mise sur l'appartenance ne doit pas se faire aux dépens de la reconnaissance de la singularité, au risque de n'aboutir qu'à une simple assimilation (Llopis, 2019), i.e une acceptation au groupe par unique conformité, niant l'unicité du sujet.

Qu'il s'agisse de la reconnaissance, de l'inclusion ou du BET, la littérature fait état de l'importance du contexte dans leur appréhension (Snyder et Fromkin, 1980, cité par Shore et al., 2011 ; Ryan et Déci, 2017 ; Clot, 1999). Notre étude étant basée sur un cas unique, elle ne nous permet pas d'isoler un éventuel artefact contextuel dans notre construction théorique, requérant de la tester dans d'autres cas. De plus, ce travail théorique informe insuffisamment la nature et le sens des causalités des relations que nous avons pu identifier. Somme toute, si nous avons pu qualifier ce qui caractérise un climat inclusif, nous n'avons pas pu étudier ou quantifier ses effets.

## **RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES**

Abord De Chatillon E., Richard D. (2015). Du sens, du Lien, de l'Activité et du Confort (SLAC). *Revue Française de Gestion*, n°249, 53-71.

Abric, J. C. (2003). La recherche du noyau central et de la zone muette des représentations sociales. *Méthodes d'étude des représentations sociales*, vol. 296.

Appelbaum S., Kamal R. (2000). An analysis of the utilization and effectiveness of non-financial incentives in small business. *The Journal Of Management Development*, vol. 19, n°9-10, 733-763.

Ayadi N., Paraschiv C., Vernet E. (2019). Vers un référentiel théorique interdisciplinaire du BE individuel. *Revue Française de Gestion*, n°281, vol. 4, 43-56.

Barthes R. (1977). *Comment vivre ensemble : cours et séminaires au Collège de France*, Éditions du Seuil, Paris, 2002.

Bouquet B. (2015). L'inclusion : approche socio-sémantique. *Vie Sociale*, n°11, 11-25.

- Bourcier C., Palobart Y. (1997). *La reconnaissance : un outil de motivation pour vos salariés*. Paris. Les éditions d'Organisation.
- Brillet F., Coutelle P., Hulin A. (2013). Proposition d'une mesure de la reconnaissance : une approche par la justice perçue. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, vol. 3, n°89, 3-18.
- Brun J.P. (1999). Une question d'identité... Une question de dignité humaine. *Revue Échanges*, vol. 13, n°2, 1999, 2-4.
- Brun J.P., Dugas N. (2005). La reconnaissance, analyse d'un concept riche de sens. *Gestion*, vol. 30, n°2, 79-88.
- 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 SST, 2003.
- Charpentier-Roy M.C. (2000). Être reconnu au travail : nécessité ou privilège ? Actes du colloque *Travail, Reconnaissance et Dignité Humaine*. Québec.
- Clot Y. (2014). *Travail et pouvoir d'agir*. Presses Universitaires de France.
- Clot, Y. (1999). *La fonction psychologique du travail*, Presses Universitaires de France.
- Dagenais-Desmarais V. et Al. (2011). Validation d'une mesure de santé psychologique au travail. *Revue Européenne de Psychologie Appliquée*, n°61, 195-203.
- De Konink T. (1999). L'humain, un être de dignité. *Revue Échange*, vol. 13, n°3, 2-5.
- Deci E., Olafsen A., Ryan R. (2017). Self-determination theory in work organizations: the state of the science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, vol.4, 19-43.
- Dejours C., Gernet I. (2009). Évaluation du travail et reconnaissance. *Nouvelle revue de psychosociologie*, vol. 2, n°8, 27-36.
- Detchessahar M., Gentil S., Grevin A., Stimec A. (2015). Quels modes d'intervention pour soutenir la discussion sur le travail dans les organisations ? @GRH, (3), 63-89.
- Diener E. (2009). Culture and well-being works. in Diener E. (Eds) *Culture and Well-Being, the collected works of Ed Diener*, Social Indicators Research Series 38.
- Ebersold S. (2009). Inclusion. *Recherche et Formation*, n°61, 71-83.
- Garner-Moyer H. (2006). Gestion de la diversité et enjeux de GRH. *Management & Avenir*, n°7, 23-42.
- Giddens A. (2001). *Modernity and self-identity: self and society in the late modern age*. Stanford University Press.
- Harter J.K., Schmidt F.L. & Keyes C.L. (2003). Well-being in the workplace and its relationship with business outcome: a review of the Gallup studies, in Keyes C.L. & Haidt J. (Eds), *Flourishing, the positive person and the good life* (205-224). Washington D.C., APA.
- Hooper D., Martin R. (2008). Beyond personal leader-member exchange (LMX) quality: the effects of perceived LMX variability on employee reactions. *Leadership Quarterly*. Vol. 19, 20-30.
- Huong L.C., Zheng Y.F. (2016). Inclusion, organisational justice and employee wellbeing. *International Journal of Manpower*, vol. 37.

- Jansen W., Meessen L., Jetten J., Ellemers N. (2020). Negotiating inclusion: revealing the dynamic interplay between individual and group inclusion goals. *European Journal of Social Psychology*, n°50, 520-533.
- Jodelet, D. (1992). Les représentations sociales. *Le courrier du CNRS*, (79).
- Lachmann et Al. (2010). Bien être et efficacité au travail : 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail. *Rapport de l'Inspection des affaires générales et sociales*.
- Mor Barack M. (2005). Managing diversity: toward a global inclusive workplace. Thousand Oaks, CA : Sage.
- Mor Barack M. (2015). Inclusion is the key to diversity management, but what is inclusion? *Human Service Organizations*, n°39, 83-88.
- Morin E. (1996). L'efficacité organisationnelle et le sens du travail, dans Pauchant, T. (dir.), *La quête du sens : gérer nos organisations pour la santé des personnes*. Presses HEC, 259-287.
- Nishii L. (2013). The benefits of climate for inclusion for gender-diverse group. *Academy of Management Journal*, vol. 56, n°6, 1754-1774.
- Shore L., Randel A., Chung B., Dean M., Ehrhart K., Singh G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: a review and model for future research. *Journal of Management*, vol.37, n°4, 1262-1289.
- Siegrist J. (1996). Adverse health effects on high-efforts/low-rewards conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 1, 27-41.
- Tavani J.L., Piermattéo A., Collange J., Lo Monaco G. (2014). Pour une prise en compte des représentations sociales dans l'étude de la santé au travail : des pistes pour la prévention. *Archives des Maladies Professionnelles et de l'Environnement*, n°5 vol. 75, 478-491.
- Thomas D., Ely R. (1996). Making differences matter: a new paradigm for managing diversity. *Harvard Business Review*, vol. 74, n°5, 79-90.
- Warr, P. B. & Nielsen, K. (2018). Well-being and work performance. In E. Diener, S. Oishi, & L. Tay (Eds.), *Handbook of well-being*, Salt Lake City, UT: DEF Publishers.
- Yin R.K. (2003). Case Study Research. Design and Methods. SAGE. London. *Applied Social Research Methods Series*, vol. 5.
- Zink H. Curran J. (2018). Building a research onboarding program in a pediatric hospital: filling the orientation gap with onboarding and just-in-time education. *Journal of Research Administration*, 49, 2, 109-132.