



**HAL**  
open science

# La reconnaissance comme pratique effective d'inclusion intégration conceptuelle et proposition de modélisation ”

Romuald Grouille, Lauryane Tassigny

## ► To cite this version:

Romuald Grouille, Lauryane Tassigny. La reconnaissance comme pratique effective d'inclusion intégration conceptuelle et proposition de modélisation ”. 34e congrès annuel de l'AGRH (Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines), Oct 2023, Ajaccio, France. pp.19. hal-04412980

**HAL Id: hal-04412980**

**<https://hal.science/hal-04412980>**

Submitted on 23 Jan 2024

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

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

# **LA RECONNAISSANCE COMME PRATIQUE EFFECTIVE D'INCLUSION : INTEGRATION CONCEPTUELLE ET PROPOSITION DE MODELISATION**

## Résumé :

L'objectif de ce papier est de questionner le rôle et la place de la reconnaissance en tant que pratique favorable et potentiellement centrale au processus d'inclusion, en vue de contribuer à la compréhension et l'étude du phénomène dans son acception organisationnelle.

L'approche adoptée est celle d'une revue de littérature comparée des deux champs conceptuels de la reconnaissance et de l'inclusion dont le dialogue n'est que très peu engagé. Notre revue permet de penser la reconnaissance comme une pratique organisationnelle instanciée favorable à la satisfaction des besoins d'unicité et d'appartenance, i.e. aux deux besoins présidant à l'inclusion d'un sujet. En outre, nous soulignons l'importance de considérer les motivations à l'inclusion des individus et du groupe en tant qu'acteurs, au-delà des facteurs organisationnels classiquement étudiés en MRH. Au terme de ce travail, nous proposons une définition renouvelée de l'inclusion, intégrant la reconnaissance et en faisant un mécanisme d'effectivité privilégié.

Nous concluons notre travail par une tentative de modélisation heuristique d'un processus interactionnel et dynamique de l'inclusion dont nous discutons les apports pratiques et les perceptives de recherches induites notamment dans une optique d'opérationnalisation.

## Mots-clés :

Reconnaissance ; inclusion ; climat inclusif ; diversité ; unicité ; appartenance

# LA RECONNAISSANCE COMME PRATIQUE EFFECTIVE D'INCLUSION : INTEGRATION CONCEPTUELLE ET PROPOSITION DE MODELISATION

## Introduction

L'inclusion représente un défi sociétal majeur qui se répercute jusque dans les organisations. Nous nous proposons, au sein de cette recherche, d'étudier le MRH au travers du défi de l'inclusion et des acteurs mobilisés pour y répondre.

Parmi les trois parties prenantes de l'inclusion sont distinguables, l'organisation (garante du climat inclusif dans lequel chaque collaborateur est traité de manière équitable), les individus (ayant ou non une motivation à être inclus) mais aussi le groupe. Ce dernier, alors qu'il est un acteur majeur de l'inclusion, n'a fait l'objet que de peu d'attention dans la littérature. Or, par des mécanismes de reconnaissance ou de non-reconnaissance des besoins des nouveaux entrants, il peut impacter positivement ou négativement le résultat d'inclusion.

Nous proposons de réexplorer le cadre conceptuel de l'inclusion à la lumière de l'hypothèse selon laquelle la reconnaissance pourrait constituer une réponse aux besoins d'unicité et d'appartenance (Shore et al., 2011). La reconnaissance serait alors une pratique centrale d'inclusion. Dans le cadre de ce travail, nous nous attacherons donc à répondre au questionnement suivant : quelle place de la reconnaissance dans le processus d'inclusion ?

Le dialogue entre ces deux concepts nous semble important pour plusieurs raisons.

Premièrement, en repartant de Shore et al. (2011) qui considèrent l'inclusion dans une double logique d'appartenance et d'unicité : « *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* » (p. 1265), nous constatons que cette définition sous-tend une certaine forme de reconnaissance nécessaire : la reconnaissance en tant que membre du groupe mais également, la reconnaissance personnelle des caractéristiques intrinsèques de l'individu, de sa singularité. Autrement dit, la reconnaissance, en tant que « *pratique qui consiste à témoigner, de façon authentique et constructive, de l'appréciation* » (Brun, 2003, p.7), semble liée aux phénomènes d'inclusion en ce qu'elle permet de répondre aux deux besoins qu'elle induit (Shore et al., 2011). Or, la notion de reconnaissance n'est pas directement présente dans les travaux de l'inclusion.

Deuxièmement, l'acte de reconnaître nécessite la mobilisation de divers acteurs. Nous nous appuyons sur les travaux de Jansen et al. (2020) qui mobilisent le modèle d'inclusion d'Ellemers et Jetten (2013), également appelé modèle MARGINI, considérant deux acteurs majeurs de l'inclusion : l'individu lui-même et le groupe. Jansen et al. (2020) soulignent que les recherches sur l'inclusion se concentrent « *uniquement sur la volonté du groupe (perçue) d'inclure l'individu* », délaissant la question et l'influence de la motivation d'un individu à intégrer un groupe. Nous repartons de cette limite et tentons d'y répondre par une forme de modélisation prenant en considération l'individu à inclure et plus particulièrement sa motivation à être reconnu, sans oublier d'identifier le rôle et les pratiques du groupe face au processus d'inclusion. En effet, jusqu'ici, bien que le groupe ait été considéré comme « *l'acteur premier du processus d'inclusion* » (Shore et al., 2011), dans les faits, peu de travaux ont défini qui était le groupe et quelles étaient ses actions concrètes. Nous proposons ainsi d'étudier plus précisément le rôle du groupe au travers de la mobilisation des pratiques de reconnaissance dans l'inclusion sans oublier de considérer l'individu en tant qu'acteur de son processus.

Enfin, Jansen et al. (2020) soulignent que « *très peu de recherches empiriques étudient comment les perceptions de l'inclusion se forment et évoluent dans le temps* ». Nous étudierons alors la place de la reconnaissance dans les perceptions d'inclusion, nous y adjoindrons, en outre, des dimensions interactionnelles et temporelles. Ce dialogue conceptuel nous permet d'aboutir à une heuristique sous forme de modélisation dyadique des processus d'inclusion et de reconnaissance, dont nous discuterons enfin la portée empirique, pistes de recherche et limites.

## **1. Cadrage conceptuel**

### ***1.1 La notion d'inclusion et ses perspectives***

#### *1.1.1 Définition de l'inclusion*

Avant même de tenter d'apporter une définition de ce qu'est l'inclusion, il nous semble important de définir ce qu'elle n'est pas. Cet exercice est d'autant plus important que l'inclusion est parfois véritablement « confondue » ou « assimilée » à des concepts proches. En effet, alors que certains auteurs confondent « insertion, intégration et inclusion » considérés comme des termes identiques, d'autres les distinguent en évoquant une « *évolution des notions partant de l'insertion à l'intégration, puis allant de l'intégration à l'inclusion* » (Bouquet, 2015, p.20). Un tel constat appelle ainsi à une clarification sémantique.

Premièrement, l'inclusion n'est pas la diversité. En effet, Roberson (2006) suggère, dès le début des années 2000, que la diversité et l'inclusion devraient être considérés comme des concepts distincts en termes analytiques. En effet, la diversité adopte une approche plutôt descriptive en indiquant les différences (notamment démographiques) entre les membres du groupe, alors que l'inclusion fait référence à une mission, celle d'inclure les individus avec et au-delà de leurs différences (Barth, 2018). On pourrait parler d'implication des employés dans les systèmes organisationnels et ainsi, de suppression des obstacles limitant la participation de ces derniers (Roberson, 2006, p.228). Aujourd'hui, la recherche distingue bien la gestion de la diversité et l'inclusion (Yingjun et al., 2020 ; Warnier et Zaoual, 2020), notamment en ce qui concerne l'étude des pratiques. En effet, les pratiques de gestion de diversité sont principalement orientées vers l'intégration de certaines populations (femmes, personnes de couleur, marginaux) alors que les pratiques d'inclusion cherchent à créer un accès égal à la prise de décision, ressources ou opportunités de mobilité de ces populations (Shore et al., 2018). L'inclusion déplace alors l'attention vers la création d'un contexte organisationnel favorisant le sentiment d'inclusion (Janssens et Zanoni, 2008).

Deuxièmement, l'inclusion n'est pas l'intégration. Historiquement, dans le domaine du handicap, l'intégration s'oppose à l'inclusion. En effet, l'intégration est centrée sur l'écart à la norme et consisterait à considérer la société comme homogène dans laquelle toute différence conduirait à une adaptation (Gillig, 2006 ; Printz, 2020, Maizeray et al., 2020). Or, l'inclusion, quant à elle, propose d'accepter les singularités. Dans le domaine des sciences de gestion, la distinction entre inclusion et intégration est beaucoup plus floue (Dyson, 2002). Nous retiendrons cependant que l'intégration est assimilationniste (Armstrong, 2001) contrairement à l'inclusion. L'assimilation est le fait de considérer un individu comme appartenant à un groupe quand il se conforme aux normes culturelles dominantes du groupe (Shore et al., 2011). Ainsi, l'assimilation serait une étape vers l'inclusion.

Enfin, dans notre étude, nous considérerons l'inclusion en repartant de la définition de Shore et al. (2011), qui estiment que les individus veulent à la fois éprouver un sentiment d'appartenance et se sentir valorisés pour leurs attributs uniques. Shore et al. (2011) définissent ainsi l'inclusion comme « *le degré auquel les individus ressentent un traitement de*

*la part du groupe qui satisfait leur besoin d'appartenance et d'unicité* » (P. 1265). Leur modèle suggère que les individus souhaitent combler ces deux besoins et que le sentiment d'inclusion se situe à l'équilibre entre unicité et appartenance. L'inclusion se produit alors lorsque « *l'individu est traité comme un initié et est autorisé et encouragé à conserver son caractère unique au sein de son groupe de travail* » (Shore et al., 2011, p. 1266).

Nous reviendrons plus précisément sur ces deux besoins dans la partie suivante, en étudiant les différentes composantes de l'inclusion.

### *1.1.2 Les composantes de l'inclusion*

Shore et al. (2018) considèrent le concept comme étant multi-facettes et opèrent une revue de littérature en distinguant cinq manières de l'appréhender (développées ci-après). Plusieurs auteurs repartent actuellement de ces travaux (Chakor, 2020, Csanyi-Virag, 2019).

Premièrement, **l'inclusion au groupe de travail** fait référence aux études de l'expérience de l'individu au sein du groupe. Dès 2011, Shore et al. partent de la théorie de la distinction optimale de Brewer (1991) afin de développer leur modèle d'inclusion. Cette théorie explique les tensions entre le besoin d'appartenance (défini comme le besoin de former et de maintenir des relations interpersonnelles fortes) et le besoin d'unicité (besoin de maintenir un sentiment de soi distinct et différencié) (p. 477). Pickett, Bonner et Coleman (2002) indiquent que les individus choisissent de s'identifier socialement à un groupe lorsque ce groupe permet de satisfaire ces deux besoins. Dans certaines situations, l'un des besoins peut devenir saillant (Correll et Park, 2005). Ainsi, ces besoins peuvent grandement varier dans le temps et en fonction du contexte. Lorsque ces besoins sont en tension, la théorie de la distinction optimale montre que les individus mobilisent de nombreux efforts pour trouver l'équilibre. Shore et al. (2011) soulignent ainsi que les recherches doivent se concentrer sur l'équilibre entre ces deux besoins pour favoriser l'inclusion.

Ferdman (2017) poursuit les recherches sur ce domaine et propose de considérer l'inclusion comme étant « paradoxale » (p.236). En effet, l'inclusion implique des facettes contradictoires qui coexistent. Nous développerons plus en détail le premier paradoxe identifié, de l'expression de soi et de l'identité, qui oppose l'accent mis sur l'appartenance et l'absorption, à la distinction et à l'unicité puisqu'il fait référence à la satisfaction des besoins d'unicité et d'appartenance qui vont nous intéresser dans notre étude. Ce premier paradoxe oppose la vision de l'inclusion comme étant une acceptation et une appartenance à une unité sociale élargie à l'inclusion comme étant la capacité de maintenir son caractère propre et unique tout en conservant les droits dont bénéficient les autres membres. Ainsi, pour être inclus dans un groupe il faut faire partie de ce collectif et s'y identifier (avoir des similitudes et s'adapter mutuellement pour devenir plus semblable) mais il faut également se différencier des autres membres et ne pas renoncer à ses identités ou caractéristiques individuelles. Afin de gérer ce paradoxe, il faut, selon Ferdman (2017), comprendre et accepter le lien intime qui existe entre ces deux aspects, éviter de polariser les deux notions, comprendre comment nous sommes tous unis dans nos différences et singularités, construire des récits d'identité collective pouvant s'appliquer collectivement, trouver des moyens d'aborder l'identité collective et l'unicité (cartographie identitaire, partage d'histoires) (Ferdman et Roberts, 2014 ; Wasserman, 2014) et adopter des processus intergroupes.

Deuxièmement, **l'inclusion peut être étudiée au travers du dirigeant leader** qui, sensibilisé à la diversité, va instaurer des comportements encourageant le dialogue sur les différences. Shore et al. (2018) parlent d'inclusivité (inclusiveness) du dirigeant et du manager ou de leadership inclusif (Boekhorst, 2015 ; Gallegos, 2014).

Troisièmement, la littérature fait référence à **l'inclusion organisationnelle perçue**, faisant référence aux perceptions individuelles de l'inclusion (Avery et al., 2008). En effet, comme le précisent Jansen et al. (2014) en repartant de Ellemers et Jetten (2013), l'inclusion peut être définie comme une fonction volontaire du groupe à inclure l'individu. Ainsi, l'inclusion organisationnelle est perçue par les signaux envoyés à l'individu par le groupe. Mor Barak et Cherin (1998) ont travaillé sur la mesure de l'inclusion-exclusion au travers de la participation au groupe de travail, au processus décisionnel et à l'accès aux informations et ressources. Mor Barak (2000) développe ainsi un modèle théorique de l'inclusion en s'intéressant à la mesure de cette perception.

Quatrièmement, étudier l'inclusion peut s'effectuer en regardant **les pratiques organisationnelles d'inclusion**. Les études portant sur ces meilleures pratiques d'inclusion portent notamment sur ce que font effectivement les dirigeants pour favoriser l'inclusion : création d'un vivier de talents parmi des membres marginalisés, parrainage, lutte contre les discriminations, aide à la socialisation, accès aux informations, influence sur la prise de décision, absence de stéréotypes, ... (voir notamment Offerman et Basford, 2014 ; Sue, 2010 ; Pelled et al., 1999 ; Roberson, 2006 ; Bilimoria et al., 2008). Malgré l'étude de ces diverses pratiques, Shore et al. (2011) appellent les chercheurs à se concentrer sur les pratiques favorisant la satisfaction des besoins d'appartenance et d'unicité.

Enfin, **le climat d'inclusion** représente l'étude du contexte organisationnel nécessaire à la mise en place d'un cadre de travail dit inclusif, c'est-à-dire un climat dans lequel les règles du jeu sont équitables, (Nishii et Rich, 2014). On peut alors parler d'engagement collectif à intégrer la diversité culturelle et d'approche visant à « *éliminer les sources relationnelles de préjugés en veillant à ce que le statut de groupe identitaire ne soit pas lié à l'accès aux ressources, en créant des attentes et opportunités pour que des individus hétérogènes établissent des liens transversaux* » (Nishii, 2013, p.1754).

Shore et al. (2011) le considèrent comme étant un climat dans lequel les politiques, procédures et les actions des agents sont compatibles avec un traitement équitable de tous les groupes, notamment pour ceux qui peuvent être stigmatisés. Mor Barak (2019) soutient que la solution au paradoxe de la diversité (considéré comme le dilemme entre adopter la diversité et risquer des conflits et éviter la diversité et perdre en créativité) réside dans la mise en œuvre de politiques et pratiques qui génèrent un climat d'inclusion dans les organisations. Ainsi, un lieu de travail inclusif conduit les employés à obtenir un sentiment d'appartenance et d'unicité (Yingjun et al., 2020).

Après avoir tenté de déterminer les différents axes de recherches de l'inclusion, très focalisés sur l'aspect organisationnel (le rôle des dirigeants, le rôle de l'organisation dans l'inclusion), nous proposons dans la partie suivante de nous concentrer sur le modèle Margini, récemment repris par Jansen et al. (2019) permettant de mettre l'individu à inclure au cœur du processus d'inclusion, tout en considérant la perspective du groupe en tant qu'acteur.

En effet, à la lecture des différentes facettes de l'inclusion évoquées précédemment, nous constatons la prise en considération du contexte organisationnel, de l'individu (prioritairement sur son ressenti d'inclusion), de la conjonction contextuelle avec la définition du climat inclusif, mais, nous ne trouvons pas d'études relatives à la motivation à inclure ou aux tactiques d'inclusion du groupe de travail. Ainsi, le grand absent de ces axes de recherche semble être le groupe en tant qu'acteur du processus d'inclusion. Nous proposons alors de nous appuyer sur le modèle Margini dans notre étude afin de justifier ce manque et tenter de le combler.

## **1.2 L'inclusion selon une conception résolument interactionnelle**

### *1.2.1 Le modèle Margini (Ellemers et Jetten, 2013)*

Selon Jansen et ses collègues (2019), il est généralement postulé que les perceptions d'inclusion prennent racine dans la façon dont les groupes traitent les individus (e.g. Leary et Baumeister, 2000). Ce qui signifie que le groupe, plutôt que l'individu, est considéré comme l'acteur premier du processus d'inclusion (Shore et al., 2011). Une vision qui découlerait de l'hypothèse selon laquelle les individus sont invariablement motivés à être inclus dans le groupe dont ils sont membres. De plus, « *très peu de recherches empiriques étudient comment les perceptions de l'inclusion se forment et évoluent dans le temps* ». Les recherches menées sur l'inclusion se concentrent « *uniquement sur la volonté du groupe (perçue) d'inclure l'individu* », délaissant la question et l'influence de la motivation d'un individu à intégrer un groupe. Ces limites expliqueraient les « *résultats inconsistants des précédentes recherches portant sur l'inclusion* » (Jansen, 2019, pp.520-521).

Afin de les dépasser et mieux cerner comment les perceptions de l'inclusion naissent, évoluent et affectent les individus et les groupes, les auteurs mobilisent le modèle MARGINI<sup>1</sup> (voir Ellemers et Jetten, 2013). Le principe fondamental de ce modèle est que l'inclusion ne résulte pas uniquement de la volonté du groupe ou de l'organisation d'inclure ses membres, mais aussi de la motivation des individus à être inclus. Ces derniers ont un rôle actif dans le processus d'inclusion, au même titre que l'organisation. Selon ce modèle « *les perceptions d'inclusion sont établies dans un processus récursif, dans lequel la volonté du groupe d'inclure l'individu affecte le désir (ou la réticence) de l'individu à être inclus dans le groupe, et vice versa* » (p.522). Le modèle MARGINI conceptualise donc l'inclusion comme la résultante d'une interaction dynamique entre les buts d'un groupe et d'un individu. Ainsi, plutôt que de considérer l'inclusion allant de faible à élevée, le modèle MARGINI spécifie quatre états d'inclusion. Quand l'individu a un désir important d'être inclus dans le groupe et que le groupe a une forte volonté d'inclusion, on dira de l'individu qu'il est membre socialisant. Quand l'individu et le groupe ne souhaitent pas s'inclure davantage, on parle de l'individu en tant que membre indépendant. Quand l'individu s'efforce de s'inclure mais que le groupe refuse l'inclusion, l'individu est considéré comme membre rejeté. Enfin, quand l'individu ne souhaite plus être inclus dans le groupe alors que le groupe souhaite l'inclure, on parle de membre admiré.

Les résultats produits ont permis de valider deux hypothèses découlant du modèle : (i) les objectifs d'inclusion individuels et groupaux s'influencent mutuellement dans le temps (y compris en contrôlant les objectifs initiaux d'inclusion – faible ou fort) et ne sont pas nécessairement alignés ; (ii) dans les groupes favorisant l'inclusion, les individus rapportant les meilleurs niveaux de bien-être et de performance sont ceux qui avaient pour objectif de s'inclure, en comparaison avec ceux ne souhaitant pas ou peu le faire. Ces hypothèses validées sont importantes à considérer dans les futures recherches.

### *1.2.2 Les limites et perspectives de l'étude de l'inclusion*

Nous identifions trois limites importantes qui conditionneront notre étude.

Premièrement, bien que Ferdman (2017) ait considéré l'inclusion en tant que processus multicouches et multidimensionnel, dans les faits, peu de travaux se sont concentrés sur l'étude du processus d'inclusion. Shore et al. (2011) parlaient, quant à eux, d'un « *manque concernant les processus internes qui créent l'inclusion* ». De plus, si l'inclusion est définie

---

<sup>1</sup> MARGINI: Marginality as a Resulting form Group and Individual Negotiation about Inclusion

comme la satisfaction du double besoin – paradoxal - d'appartenance et d'unicité du sujet, en creux, elle suppose la reconnaissance de ces besoins par le groupe. Or, à notre connaissance, peu de travaux ont étudié conjointement reconnaissance et inclusion.

Deuxièmement, la littérature montre l'importance fondamentale de l'organisation dans l'inclusion par l'identification de pratiques inclusives, de climat inclusif ou de leadership inclusif. Or, elle ne considère que depuis peu le rôle de l'individu à inclure dans son propre processus d'inclusion, par la mobilisation notamment du modèle MARGINI, indiquant l'importance de prise en considération des objectifs d'inclusion individuels. Cependant, à ce jour, bien que l'individu soit considéré comme décisionnaire face à sa propre inclusion (vouloir être inclus ou non), il n'existe pas, à notre connaissance d'études le considérant comme un être proactif face à sa propre inclusion.

Enfin, en repartant de la définition de Shore et al. (2011), nous constatons que le sentiment d'inclusion est évalué uniquement par l'individu à inclure ; on parle de ressenti de l'individu à être inclus. La reconnaissance de l'inclusion par le groupe est mise au second plan, voire non considérée. Nous posons l'hypothèse suivante, le groupe a non seulement un rôle de réponse aux besoins d'appartenance et d'unicité de l'individu favorisant son sentiment d'inclusion, mais il joue également un rôle de reconnaissance de l'inclusion. Il faut alors dépasser simplement le ressenti de l'individu afin d'évaluer également le ressenti du groupe face à l'inclusion. Nous supposons alors que pour être pleinement inclus, il faut se sentir individuellement inclus (avoir trouvé réponse au besoin d'appartenance et d'unicité) mais également être reconnu par le groupe, en tant qu'individu inclus. Ainsi, les approches individuelles permettent de voir si l'individu se sent inclus ou non mais les approches organisationnelles (Chakor, 2020) ne permettent pas de voir la reconnaissance de l'inclusion par le groupe.

Nous proposons finalement, en réponse à ces limites, d'étudier l'inclusion en abordant le concept de reconnaissance, afin de mieux comprendre le rôle du groupe de travail face à l'inclusion. Nous contribuons ainsi à la littérature portant sur l'inclusion, qui, selon Shore et al. (2018) « *en est encore à ses débuts* » (p.186).

## **2. La reconnaissance : objets, modalités et finalités**

Si l'inclusion est définie comme « *le degré auquel les individus ressentent un traitement de la part du groupe qui satisfait leur besoin d'appartenance et d'unicité* » (Shore et al., 2011, p.1265), l'étudier suppose de façon connexe d'interroger le « traitement » par lequel un individu en vient à éprouver un sentiment d'inclusion. Ces traitements concourent à la satisfaction des besoins d'appartenance et d'unicité, et peuvent être considérés pour ce qu'ils sont (faits ; actes ; discours) ou selon la façon dont ils sont perçus par les acteurs. Ces « actes » ou « témoignages » d'inclusion peuvent être tant produits et perçus par un individu que par un groupe. Il nous semble alors qu'un tel raisonnement renvoie à la notion de reconnaissance. Dans son sens commun, reconnaître est un acte par lequel une personne est associée à une catégorie préexistante (appartenance) ou à des qualités propres (unicité), i.e des « *pratiques ou conceptions par lesquelles des sujets individuels ou des groupes sociaux se voient confirmés dans certaines de leurs qualités* » (Honneth, 2006, p.252). Ricoeur, définissait la reconnaissance comme « *le recours à autrui pour parvenir à la certitude personnelle qu'a un agent humain concernant ses capacités et un statut social* » (2004, p.129). En définitive, la reconnaissance comme l'inclusion visent, pour les individus, à (i) confirmer « leurs qualités » ou « capacités » (unicité) ainsi (ii) qu'un « statut social » (appartenance). De plus, la reconnaissance est pensée comme la résultante d'une interaction individu-groupe, à l'instar de récents travaux sur l'inclusion (Chakor, 2020 ; Jansen et al.,



2019 ; Shore et al., 2011). Inclusion et reconnaissance semblent ainsi conceptuellement liées. Plus particulièrement, nous proposons de considérer la reconnaissance comme une modalité de traitement favorable à la satisfaction de besoins d'unicité et d'appartenance (Shore et al., 2011) et dont les pratiques, prenant source dans des interactions individu-groupe, favoriseraient l'inclusion (Nishii, 2013 ; Yingjun et al., 2020). Afin de l'éprouver théoriquement, nous aborderons les différentes conceptualisations de la reconnaissance. Nous procéderons à un détour sociologique par la théorie du lien social du fait de la place centrale qu'elle accorde à la reconnaissance, avant de nous concentrer sur les principales acceptions retenues en sciences de gestion ainsi que leurs limites. Enfin, nous reviendrons sur la nature du lien reconnaissance-inclusion à la lumière de la littérature académique.

## **2.1 La reconnaissance : une condition du lien social**

Bien que peu mobilisée stricto sensu en sciences de gestion, la reconnaissance occupe une place centrale dans la théorie du lien social de Paugam, (2011, 2015, 2018), en faisant l'un des deux mécanismes explicatifs du lien social et de la qualité du « vivre ensemble » (Paugam, 2018). Elle découle de la notion « d'attachement » à des groupes, condition de l'intégration sociale (Durkheim, 1902-1903).

Ce concept d'attachement renvoie cumulativement à la constitution de la personnalité individuelle, de l'appartenance à des groupes sociaux et même, d'un point de vue sociologique, « *au fonctionnement normatif de la société globale* » (Paugam, 2015, p.114). Paugam souligne que tout être humain, dès sa naissance, est irrémédiablement engagé dans des relations d'interdépendance avec autrui, au point de parler d'*homo sociologicus*. Cette conception de l'homme trouve sa justification en deux besoins originels : un besoin de protection face aux aléas de la vie, et un « *besoin vital de reconnaissance, source de son identité et de son existence en tant qu'homme* » (Paugam, 2018, p.114). Le besoin de reconnaissance serait donc au fondement des liens sociaux, distinguables en 4 types :

- Le lien de filiation, qui renvoie aux relations parentales, naturelles ou adoptives ;
- Le lien de participation élective qui désigne le choix des proches fréquentés par l'individu ;
- Le lien de participation organique qui désigne l'intégration professionnelle ;
- Le lien de citoyenneté qui permet l'appartenance à un corps ou une communauté sur la base du partage de valeurs ou d'idéaux.

Les sociétés occidentales seraient caractérisées par l'amoindrissement des liens, exceptée la participation organique, faisant « *logiquement du travail le point pivot de l'assurance du sujet* » et le « *socle social* » des sociétés modernes (Paugam, 2015, p.87). L'individu est identifié par son utilité organique, son emploi, dont la « *distinction sociale* » (ibid, p.87) est source de valorisation et bien-être. Cette distinction, décernée par autrui, notamment au sein de groupes d'appartenance, confère au sujet une unicité. Selon la théorie du lien social, la reconnaissance est donc un mécanisme social de satisfaction des besoins d'identité et d'appartenance (Paugam, 2015, 2018). Ces besoins auxquels pourvoit l'effectivité de la reconnaissance, parce que fondamentaux, constitue donc une condition à un fonctionnement optimal du sujet et du groupe, une condition du « vivre ensemble » « presque inévitable » (Paugam, 2015, p.21). Dans la grammaire inclusive, cette conception est analogue aux deux besoins dont la satisfaction autorise l'inclusion : appartenance et unicité. En l'espèce, les « traitements » de l'individu par le groupe social sont explicitement qualifiés de reconnaissance, sous les diverses formes qu'elle puisse prendre, dépendamment des liens sociaux considérés. La théorie du lien social va toutefois plus loin en ce qu'elle considère ces besoins comme vitaux, tant pour la société que ses membres.

## 2.2 La reconnaissance au travail

Le travail devenant un lieu hégémonique du lien social (Charpentier-Roy, 2000 ; Paugam, 2015) les attentes de reconnaissance y sont accentuées. La GRH lui accorde d'ailleurs une place centrale, bien que le concept « *n'ait pas fait l'objet d'une conceptualisation systématique et d'une intégration théorique satisfaisante* » (Brun, Dugas, 2005, p.79). On peut en distinguer trois approches majeures et questionner leur exclusivité mutuelle.

### 2.2.1 Les approches de la reconnaissance

La première perspective est 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, p.3). Il s'agit d'une reconnaissance fondée sur l'unicité du sujet, donnée *a priori* et portant sur son identité et ses capacités.

L'approche comportementaliste, contrairement à ce qui précède, 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 activités professionnelles observables perçues comme désirables par une organisation (Nelson, 2001). La reconnaissance s'effectue, *a posteriori*, sur les résultats produits, au risque d'occulter une partie 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 (Fall, 2014). Elle constitue la pratique la plus courante et tangible en GRH (St-Onge et al., 2005 ; Simard et al., 2005).

Enfin, la psychodynamique du travail met l'emphase sur le vécu subjectif des individus dans leurs tentatives individuelles et collectives de préserver leur équilibre psychique au travail. La reconnaissance porte 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). Ce travail « réel » 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 l'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, p.202).

### 2.2.2 Les approches de la reconnaissance : limites, distinctions et similitudes

L'absence de cadre intégratif de la reconnaissance témoigne d'une forme d'incomplétude théorique autour du construit et de son opérationnalisation (Brun, Dugas, 2005). Certains auteurs appellent ainsi à une « *grille de lecture cohérente* », constatant que « *les formes de reconnaissance varient selon les auteurs et les champs disciplinaires* » (Fall, 2014, p.712 ; voir aussi Roche, 2018, Sauvezon, 2019). Bien que distinctes et, à notre connaissance, jamais étudiées conjointement, ces différentes approches de la reconnaissance nous apparaissent pourtant se compléter en ce qu'elles éclairent, chacune, différentes facettes de la spécificité de la reconnaissance au travail et ayant en commun de concourir au besoin d'appartenance et/ou d'unicité.

L'approche éthique et existentielle met l'emphase sur une reconnaissance du sujet donnée *a priori*, du fait d'un principe universel de dignité humaine et fondée sur les capacités et l'identité de l'être. Elle peut être rapprochée du besoin d'unicité relatif à l'inclusion car reposant sur les caractéristiques singulières du sujet. L'approche comportementaliste vient reconnaître les résultats produits dans le cadre de l'activité travaillée. Une telle conception limite la reconnaissance (i) aux résultats produits et (ii) uniquement donnée par l'employeur ou ses représentants, négligeant les efforts réels consentis pour l'atteindre et la dimension éthique et existentielle du construit (Diez et Carton, 2013). Elle constitue, ce faisant, une forme de reconnaissance circonscrite de l'unicité. En outre, ces traitements institutionnels, apanage du MRH et autrement qualifiés de « techniques de gestion » (Loriol, 2011 ; Roche, 2018 ; Sauvezon, 2019) sont aussi critiqués pour leur emphase sur les objectifs de l'organisation au détriment de la perspective du salarié, pourtant déterminante à la perception de la reconnaissance et donc ses effets (Diez, Carton, 2013 ; Roche, 2018 ; Sauvezon, 2019).

Enfin, la psychodynamique du travail vient souligner l'importance des relations dyadiques et donc interactionnelles entre individus (entre collègues ; entre un subordonné et un supérieur) mais surtout entre un individu et son groupe de référence (équipe de travail, collectif professionnel). La reconnaissance résulte d'une validation sociale par la hiérarchie ou par les pairs. Celle prodiguée par les pairs serait avant tout symbolique et constituerait la forme la plus significative de reconnaissance subjectivement appréciée par le sujet, mais paradoxalement la forme la moins instituée dans les organisations. Dans cette perspective, l'évaluation du travail du sujet par ses pairs en autorise une double reconnaissance : des qualités de travailleur du sujet (unicité), lui permettant d'être reconnu et estimé au sein du collectif de travail (appartenance).

### 2.2.3 Reconnaître pour inclure

Ces approches ont en commun de faire de la reconnaissance une condition de fonctionnement optimal du travailleur, quand elle permet de satisfaire à ses besoins (i) d'appartenance à un collectif de travail et (ii) de valorisation de son travail ainsi que des qualités et compétences personnelles mobilisées pour ce faire. En cela, l'adjonction de ces approches de la reconnaissance apparaît conforme voire fongible avec le cadre conceptuel de l'inclusion articulée en deux besoins complémentaires et paradoxaux que sont l'appartenance et l'unicité (Shore et al., 2011). En ce sens, les diverses pratiques et formes de reconnaissances permettraient d'appréhender « *le degré auquel les individus ressentent un traitement* » (ibid., p.1265) satisfaisant leur besoin d'inclusion sociale, un besoin « *vital, source de son identité et de son existence en tant qu'homme* » (Paugam, 2018, p.114). Un individu « inclus » serait donc un individu reconnu en tant que membre et en tant qu'être. Déterminer la façon dont une personne en vient à être incluse au sein d'un groupe revient alors à étudier la façon dont il y est reconnu : lesquels de ses besoins sociaux sont satisfaits (unicité ; appartenance), par quels moyens (pratiques et processus de reconnaissance), quelle évaluation en est faite (évaluation des pratiques objectives) et pour quels effets ? Une telle perspective, parce qu'elle met en jeu deux acteurs – l'individu et le groupe – au sein d'une organisation, peut être considérée selon la perspective de l'acteur, du groupe, mais aussi celle de l'organisation du fait de ses conséquences sur les attitudes et comportements des membres des collectifs de travail considérés.

La reconnaissance peut aussi être abordée sous l'angle de son manque ou son absence. Des auteurs avancent, en effet, que le construit ne serait pas unidimensionnel (Dejours, 1998 ; Roche, 2018) : l'absence de reconnaissance ne serait pas une symétrie parfaite du phénomène de reconnaissance. Certains travaux qualitatifs ont pu observer que des travailleurs, recevant les mêmes marques de reconnaissances, pouvaient subjectivement les apprécier ou non. Roche (2018) a ainsi pu distinguer deux types de non reconnaissance : le déni et le mépris. Le

premier désigne la perception qu'à un individu en attente de reconnaissance lorsqu'il n'en perçoit aucune par les instances à même d'en donner (collègue, supérieur, institution). Le déni est caractérisé par sa non-intentionnalité, le rendant plus délétère pour l'individu, en ce qu'il s'en trouve nié dans son existence même. Le mépris, en tant qu'acte volontaire de non reconnaissance (i.e une dévalorisation intentionnelle), reconnaît une existence dépréciative du sujet. Bien que néfaste, il constitue une forme moins délétère à la santé psychologique que le déni. Enfin, ce qui relève du mépris ou du déni est avant tout déterminé par la perception qu'en a le sujet (Roche, 2018).

Qu'il s'agisse de reconnaissance de l'être, du travail, de l'appartenance à un collectif, ou encore de la non reconnaissance (déni et mépris), toutes semblent présenter un double point commun :

- Leur lien avec des besoins qu'elles concourent à satisfaire, notamment d'unicité ou d'existence (Clot, 1999, ; Brillet et al., 2013 ; De Konink, 1999 ; Fall, 2014 ; Sauvezon, 2019 ; Roche, 2018) et d'appartenance ou d'affiliation sociale (Brun, 1999, Brun et Dugas, 2005 ; Dejours, 1993, 1998, 2005 ; Paugam, 2015, 2018) ;
- La prime importance de la perception du sujet pour expliquer l'effectivité de la satisfaction de ces besoins, donc d'une perception de (non) reconnaissance (Diez et Carton, 2013 ; Roche, 2018 ; Sauvezon, 2019).

De surcroît, ces éléments semblent pouvoir s'appliquer au cadre conceptuel de l'inclusion, d'une part du fait de son articulation autour des mêmes besoins (Shore et al., 2011), d'autre part du fait que les travaux empiriques menés dans ce champ prennent pour postulat une motivation irrémédiable de l'individu à être inclus à un groupe, ce qui tend à être remis en question (Chakor, 2020 ; Ellemers et Jetten, 2013 ; Jansen et al., 2019 ; Leary et Baumeister, 2000) et porte la focale analytique sur la perception de l'acteur et moins du groupe.

De ce qui précède, nous tirons les propositions suivantes :

- (1) La reconnaissance constitue un mécanisme social par lequel le besoin d'inclusion peut trouver satisfaction et qui met en interaction un individu et un groupe.
- (2) Un individu possède des motivations idiosyncratiques à être reconnu et inclus, et réciproquement s'agissant d'un groupe. Il ne peut donc être postulé que l'un de ces deux agents soit irrémédiablement motivé à être inclus : si ce besoin est réputé universel (Paugam, 2018 ; Durkheim, 1902-1903), son expression est contingente à un contexte social.
- (3) La considération objective des modalités environnementales de réponse à ces besoins ne suffit à expliquer la reconnaissance ou l'inclusion observée : la perception subjective de l'agent considéré constitue une clé de lecture plus déterminante que des éléments environnementaux tangibles.

Cette dernière proposition est, en outre, justifiable au regard de la théorie de terrain de Lewin (1939) qui considérait que les comportements étaient fonction à la fois de l'individu et de l'environnement. Toutefois, la perception subjective de cette interaction constituait un meilleur prédicteur du comportement que sa détermination objective, le comportement des individus n'étant explicable que par ce que les individus percevaient de leur réalité en le tenant pour vrai (pour des revues et discussions, voir par exemple : Chatman, 1989 ; De Cooman et Vleugels, 2022 ; Kristof-Brown et al., 2005 ; Ostroff, 2012).

Nous proposons une articulation conceptuelle des cadres théoriques de l'inclusion et de la reconnaissance, admettant ces trois propositions, au sein d'une approche unifiée avec l'objectif de palier aux limitations inhérentes à ces cadres et recensées au terme de cette revue.

### 3. Processus dyadique d'inclusion par la reconnaissance

En repartant des liens esquissés entre acceptions de la reconnaissance et le cadre conceptuel de l'inclusion, nous proposons une schématisation de leurs relations et mécanismes dans une logique heuristique (figure 1). Nous présenterons, dans un premier temps, cette transposition graphique que nous tenterons ensuite de replacer dans un cadre pratique. Enfin, nous nous attacherons à en distinguer des pistes d'opérationnalisation empiriques.

#### 3.1 Vers une modélisation de la reconnaissance au sein du processus d'inclusion

La reconnaissance constituerait un mécanisme d'effectivité de l'inclusion, i.e. par lequel les deux besoins d'appartenance et d'unicité peuvent être satisfaits (Shore et al., 2011). Autrement dit, la reconnaissance, ses marques et témoignages, constitueraient des mises en acte (enactment) de l'inclusion. Ce mécanisme de reconnaissance est d'autant plus central que l'inclusion n'est jamais définitivement acquise. Au contraire, sa nature interactionnelle, continue et récursive – à l'instar des besoins humains – en fait un phénomène constamment renégocié dans le temps, tant du point de vue du sujet que du groupe et requérant validation sociale de l'autre partie. L'inclusion suppose donc une relation dyadique entre le groupe et le sujet, qui s'établit de deux façons distinctes mais cumulatives sur (i) les marques de reconnaissances et les (ii) motivations de l'acteur (individu ou groupe).

- Un individu ne saurait être inclus dans un collectif sans se percevoir estimé comme membre et dans ses qualités intrinsèques. Une telle perception nécessite que (i) le sujet souhaite faire partie du groupe, y être estimé et (ii) en reçoive des marques de reconnaissance suffisantes qui lui permettent de se catégoriser comme tel.
- Cette logique s'applique aussi au groupe qui doit, d'une part, être motivé à faire du sujet l'un de ses membres et valoriser son unicité, d'autre part percevoir que le sujet souhaite intégrer le collectif.

L'interaction des motivations et marques de reconnaissances du groupe et de l'individu détermine l'état d'inclusion dans une relation de dépendance. Ainsi, un groupe ne saurait continuellement renouveler ses marques de reconnaissance alors que le sujet (inclus ou en inclusion) présente une résistance, e.g. témoigne d'une volonté de ne pas en être membre (ponctuellement ou durablement). *A contrario*, la motivation d'un individu à s'insérer dans un groupe pourrait s'étioler dans le temps en l'absence de réciprocité du groupe.

L'inclusion est donc un processus continu mettant en jeu des forces ago-antagonistes dont l'équilibre n'est jamais durablement acquis. Ce processus prend place dans un contexte organisationnel qui en influence le déroulement et résultat (pratiques de gestion, styles de leadership), sans pour autant être déterminant à lui seul. Cet équilibre peut tantôt être pathologique (climat d'exclusion), tantôt physiologique (climat d'inclusion), d'une part parce que les acteurs de cette relation dyadique ont réciproquement besoin de preuves récurrentes pour que le sentiment mutuel d'inclusion perdure, d'autre part, parce que tant les motivations individuelles que groupales fluctuent dans le temps et viennent modifier l'équilibre inclusif préalablement établi.

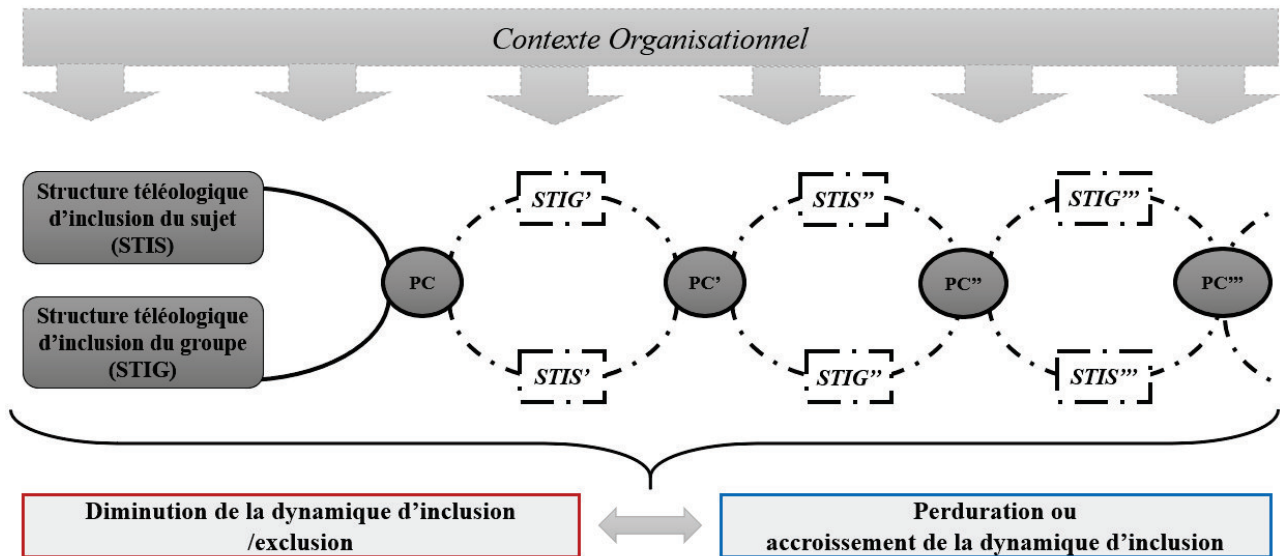
Dans cette perspective (figure 1), la dynamique de l'inclusion peut être représentée sous la forme d'un déploiement temporel qui fait intervenir des points de contacts entre le sujet et le groupe. Ces points de contacts représentent des interactions entre la (non) motivation<sup>2</sup> du sujet

---

<sup>2</sup> La *non* motivation à être inclus fait référence à une stratégie potentielle de distinction et auto-valorisation (unicité) par refus d'appartenance à un groupe. L'unicité perçue du sujet découle alors de la réfutation du statut de membre par le groupe.

à être inclus, i.e. valorisé dans son unicité et son appartenance, concomitamment à la volonté ou non d'inclusion du groupe et des marques de (non) reconnaissance réciproques qu'engendre la rencontre interactive de ces volontés. En l'espèce, ces motivations trouveront une forme de réponse (enactment) de la part du groupe dont les actions sanctionneront ou valideront l'appartenance et/ou l'unicité, par l'expression de reconnaissance, de mépris ou déni. En outre, la valorisation du sujet par le groupe peut, elle aussi, être soumise à un mécanisme temporel facilitant ou entravant, selon que l'individu en explicite une forme de gratitude, se montre indifférent voire témoigne d'une attitude dédaigneuse.

**Figure 1. Relation elliptique de la dynamique inclusive par la reconnaissance interactive individu-groupe.**



*PC – Points de Contact* : représentent les points de rencontres des objectifs et motivations relatives à l'inclusion du groupe et du sujet respectivement, et qui reçoivent en retour des marques de (non)reconnaissance. La relation elliptique reliant les itérations de PC représente l'influence d'interactions passées individu-groupe sur celles en cours et à venir. Ces interactions prennent place dans un contexte organisationnel dont les politiques et pratiques de gestion influencent l'interaction et son résultat.

La forme elliptique de cette représentation temporelle vient souligner l'influence que vont exercer les points de contacts passés sur ceux à venir : la non reconnaissance des efforts d'un sujet à être intégré pouvant, par la suite, minimiser ou rehausser sa volonté d'être reconnu par le groupe. À l'inverse, le groupe, constatant des efforts répétés ou diminués, pourrait renforcer ou relâcher les marques de reconnaissance exprimées vis-à-vis du sujet. Une telle prise en compte temporelle nous semble à même de mieux témoigner d'une dynamique inclusive, ainsi que prédire et expliquer un état d'inclusion à un instant  $t$ . Les motivations et objectifs inclusifs présents - tant de l'individu que du groupe - sont ainsi fonctions des points de contacts passés et des marques de reconnaissance reçues réciproquement. À terme, la motivation à inclure ou être inclus, en tant qu'objectif, peut en être affectée. En ce sens, le groupe comme le sujet peuvent modifier leurs finalités, ou structure téléologique, selon leurs expériences mutuelles passées.

### 3.2 Les marques de reconnaissance en pratique

À ce stade, il nous semble intéressant de tenter de replacer cette modélisation heuristique dans une perspective plus pratique et illustrative. La relation temporelle et dyadique individu-groupe doit être considérée par cumul de demandes et marques de reconnaissance réciproques. En ce sens, la somme des pratiques interactives de reconnaissances s'avère plus déterminante quant à la dynamique d'inclusion qu'une interaction isolée.

### *3.2.1. De la perspective du sujet*

Les marques de reconnaissance répondant aux besoins d'appartenance et d'unicité peuvent représenter des témoignages formels ou informels à destination du nouvel entrant. Ainsi, il pourrait s'agir de marques discursives : éloges, marque d'affection, de réconfort ou soutien. Nous retrouvons ici les besoins sociaux identifiés par Hill (1987) et sous-tendus par toute relation interpersonnelle. En outre, toute invitation personnelle à participer à une activité collective (formelle ou non) peut symboliser un témoignage d'appartenance. Moins cette activité sera publique, plus la symbolique de l'appartenance associée sera forte. Des actes non discursifs peuvent également prodiguer de la reconnaissance, e.g. des éléments matériels symbolisant l'appartenance et remis sélectivement par le groupe (vêtement à l'effigie du groupe etc.). Les adaptations actives dans l'organisation du travail (flexibilité horaire, adaptation du poste), non discursives, viennent souligner une prise en compte authentique du sujet, i.e. de son unicité, dans ses particularités et/ou qualités. L'inclusion peut être parfois de la discrimination (positive).

Ainsi, toute expression de gratitude ou d'attribution d'une réussite, qu'elle prenne une forme uniquement discursive ou matérielle (même symbolique) et visant explicitement un accomplissement de nature personnelle, pourvoira au besoin d'unicité de l'auteur. Sa dimension groupale sera d'autant plus forte et en lien avec la reconnaissance de l'unicité du sujet par le groupe d'appartenance que ces expressions seront publiquement exprimées.

### *3.2.2. De la perspective du groupe*

La perception qu'a le groupe quant à la motivation de l'individu est primordiale car elle pourra conditionner ses pratiques de reconnaissance et par conséquent, l'inclusion de l'individu.

Pour percevoir la motivation ou non d'être inclus de l'individu, le groupe peut analyser la réaction de ce dernier aux actions de reconnaissance menées. Si ces actions ne semblent pas porter les fruits attendus, un doute pourrait s'installer quant à la réelle motivation de l'individu à être inclus. Ainsi, pour déterminer la volonté d'inclusion de l'individu, le groupe sera attentif aux réponses individuelles apportées aux différentes marques de reconnaissance fournies. Il faudra, en quelque sorte, que l'individu fasse ses preuves. Pour exemple, des invitations répétées à des moments collégiaux par le groupe ne trouvant pas réponse favorable chez l'individu destinataire pourrait amener, à terme, à faire cesser toute velléité du groupe à l'inclure à ses activités collectives. De même, un individu refusant d'adopter un code ou une norme (telle une tenue vestimentaire) valorisée par le groupe risquerait de faire percevoir sa conduite comme un refus d'être inclus.

## **4. Discussion conclusive**

### ***4.1 Contributions***

Notre modélisation, par l'identification des marques de reconnaissance en tant que réponse aux besoins d'unicité et d'appartenance est une première réaction à l'appel lancé par Shore et al. (2011) afin de comprendre quelles pratiques permettent de combler ces deux besoins. Nous postulons que les pratiques de marques de reconnaissance constituent un mécanisme privilégié, voire central, de satisfaction des besoins d'appartenance et d'unicité au fondement de l'inclusion. Nous proposons, de ce fait, une nouvelle définition de l'inclusion en tant que « motivation individuelle et collective traduisant une estime réciproque du groupe et de l'individu, se manifestant au travers d'actions de reconnaissance des besoins d'unicité et d'appartenance ». Nous soulignons l'importance, pour de futures recherches, de considérer la reconnaissance ou son absence comme facteur déterminant et prédicteur de l'inclusion.

Nous soulignons également, qu'au-delà du rôle de l'organisation au travers du dirigeant (Shore et al., 2018) ou des pratiques de gestion (Roche, 2018 ; Sauvezon, 2019), il est important d'observer les pratiques mises en œuvre par le groupe dans le processus d'inclusion ainsi que le comportement de l'individu face à ces pratiques. Autrement dit, une autre contribution de notre modèle réside dans la prise en considération de deux acteurs majeurs dans le processus d'inclusion : l'individu et le groupe. Jusqu'ici, le groupe n'était pas clairement pris en considération dans la littérature de l'inclusion. De plus, l'individu était considéré au travers de sa perception de l'inclusion finale, or, nous montrons qu'il joue un rôle bien en amont de cette évaluation finale. Ce rôle avait d'ailleurs été identifié par Ellemers et Jetten (2013) au travers de la mise en avant de la volonté individuelle d'être inclus (ou non). Ainsi, au travers de notre modèle, nous soulignons qu'il est important : (i) de considérer ou non la volonté d'un individu au sein d'un groupe, (ii) d'observer les réactions de l'individu face aux marques de reconnaissance du groupe (indicateurs de la volonté individuelle d'inclusion, de la motivation à être inclus), (iii) d'observer également la volonté du groupe à inclure par les marques de reconnaissance fournies (ou non) à l'individu. Finalement, nous pouvons dire que nous enrichissons le modèle de Ellemers et Jetten (2013) considérant conjointement les volontés individuelles et groupales d'inclusion dans une dynamique processuelle. En effet, nous considérons que l'inclusion, au travers de la relation dyadique, est constamment renégociée dans le temps notamment lors des points de contacts pouvant conduire à la perduration de la dynamique d'inclusion ou au contraire à l'exclusion.

Dans une perspective théorique, la reconnaissance, le mépris ou le déni, en tant que pratiques satisfaisant ou non aux besoins d'appartenance et d'unicité, permettent, en outre, d'expliquer des observations contrastées, tels des cas de volontés et pratiques effectives d'inclusion d'un groupe envers de nouveaux membres mais ne permettant pas d'aboutir à leur effective inclusion. De même, la prise en compte temporelle des interactions individu-groupe permet d'expliquer l'évolution d'états inclusifs à des états d'exclusion (et inversement), selon l'évolution des marques de reconnaissances exprimées et leurs perceptions. Cela est d'autant plus plausible que la motivation des acteurs est ici postulée comme centrale, et admet des cas où un des acteurs pourrait ne pas souhaiter être inclus dans une optique d'auto-valorisation (par élitisme de la part du groupe, réhaussant sa valeur ; par distinctivité affirmant l'estime de soi et l'unicité du sujet refusant l'inclusion).

#### ***4.2 Pistes de recherches***

La reconnaissance, par ses pratiques ou leur absence, constitue, en outre, un point d'ancrage empirique facilitant l'opérationnalisation de recherches ultérieures sur le sujet. Le modèle heuristique présenté et les propositions qui en découlent apparaissent d'autant plus testables qu'il existe plusieurs outils de mesure qui permettraient de valider les relations causales postulées.

En premier lieu, des études recourant à des échelles existantes de l'inclusion (Jansen et al., 2014) et de la reconnaissance (Brillet et al., 2013 ; Fall, 2015) pourraient aisément venir confirmer le lien théoriquement établi faisant de la reconnaissance le mécanisme d'effectivité de l'inclusion. Pour aller plus loin dans la compréhension du phénomène d'inclusion, des études mesurant, d'une part spécifiquement le besoin d'appartenance (Leary et al., 2013), d'autre part spécifiquement le besoin d'unicité (Şimşek et Yalınçetin, 2010) permettraient d'éclairer le rôle respectif de ces deux besoins dans le processus général d'inclusion, d'autant qu'ils sont, à ce jour, postulés comme d'égale importance (Shore et al., 2011). Des recherches reprenant ce qui précède mais distinguant les motivations à l'inclusion et la reconnaissance perçue de chacun des acteurs permettraient utilement de déterminer l'importance des



motivations initiales, outre la mesure des pratiques effectives et leurs conséquences sur l'inclusion.

Enfin, une approche diachronique permettrait d'appréhender la dynamique inclusive au travers de l'évolution de la reconnaissance perçue des acteurs en regard de leur motivation évolutive à l'inclusion. Une telle démarche emporterait trois bénéfices majeurs : (i) clarifier le sens de la causalité entre reconnaissance et inclusion ; (ii) établir des taxonomies de marques de reconnaissance les plus significatives à l'inclusion et ce de façon durable ; (iii) distinguer de potentielles étapes d'inclusion (arrivée d'un membre, confirmation puis maturité de l'appartenance) en fonction de marques de reconnaissance singulières.

## REFERENCES

- Armstrong, F. (2001). Intégration ou inclusion ? L'évolution de l'éducation spéciale en Angleterre. Une étude de cas. *Revue française de pédagogie*, 87-96.
- Avery, D. R., McKay, P. F., & Wilson, D. C. (2008). What are the odds? How demographic similarity affects the prevalence of perceived employment discrimination. *Journal of applied psychology*, 93(2), 235.
- Barth, I. (2018). *Manager la diversité : De la lutte contre les discriminations au leadership inclusif*. Dunod.
- Bilimoria, D., Joy, S., Liang, X., (2008) Breaking Barriers and Creating Inclusiveness: Lessons of Organizational Transformation to Advance Women Faculty in Academic Science and Engineering. *Human Resource Management*, 47 (3), 423-441.
- Boekhorst, J. A. (2015). The role of authentic leadership in fostering workplace inclusion: A social information processing perspective. *Human Resource Management*, 54(2), 241-264.
- Bouquet B. (2015). L'inclusion : approche socio-sémantique. *Vie Sociale*, n°11, 11-25.
- Brewer, M. B. (1991). The social self: On being the same and different at the same time. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 17(5), 475-482.
- 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*, 3, 3-18.
- Brun, J.-P. (1999). Une question d'identité... Une question de dignité humaine., *Échange*, 13(2), 2-4.
- Brun, J.-P., & Dugas, N. (2005). La reconnaissance au travail : Analyse d'un concept riche de sens. *Gestion*, 30(2), 79-88.
- Carpentier-Roy, M.-C. (2000). Être reconnu au travail : Nécessité ou privilège ? *conférence, actes du colloque Travail, reconnaissance et dignité humaine, Québec*.
- Chakor, T. (2020). L'activité de travail : grande oubliée de l'inclusion. *@GRH*, 37, 69-85.
- Chatman, J. A. (1989). Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit. *Academy of management Review*, 14(3), 333-349.
- Clot, Y. (1999). Le geste est-il transmissible. *Apprendre autrement aujourd'hui, Dixièmes entretiens de la Villette*, 24.
- Correll, J., & Park, B. (2005). A model of the ingroup as a social resource. *Personality and Social Psychology Review*, 9(4), 341-359.

- Csanyi-Virag, V. (2019). Entrepreneuriat inclusif et handicap : une exploration critique de la littérature internationale. *Question (s) de management*, (2), 129-149.
- De Konink, T. (1999). L'humain, un être de dignité. *Propos recueillis par Chantal Hivon, Échange*, 13(3), 2-5.
- Dejours, C. (1993). Pour une clinique de la médiation entre psychanalyse et politique : La psychodynamique du travail. *Revue Trans*, 3, 131-156.
- Dejours, C. (1998). Travailler n'est pas déroger. *Travailler*, 1, 5-12.
- Dejours, C. (2005). Nouvelles formes de servitude et suicide. *Travailler*, 1, 053-073.
- Diez, R., & Carton, P. (2013). De la reconnaissance à la motivation au travail. *L'Expansion Management Review*, 3, 104-112.
- Durkheim, É. (2012). *L'éducation morale : Préface de Serge Paugam*. PUF.
- Dyson, B. (2002). The implementation of cooperative learning in an elementary physical education program. *Journal of teaching in Physical Education*, 22(1), 69-85.
- Ellemers, N., & Jetten, J. (2013). The many ways to be marginal in a group. *Personality and Social Psychology Review*, 17(1), 3–21.
- Ferdman, B. M. (2017). Paradoxes of inclusion: Understanding and managing the tensions of diversity and multiculturalism. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 53(2), 235–263.
- Ferdman, B. M., & Roberts, L. M. (2014). Creating inclusion for oneself: Knowing, accepting, and expressing one's whole self at work. In B. M. Ferdman & B. R. Deane (Eds.), *Diversity at work: The practice of inclusion* (pp. 93–127). Jossey-Bass/Wiley.
- Fall, A. (2014). Justice organisationnelle, reconnaissance au travail et motivation intrinsèque : Résultats d'une étude empirique. *Relations industrielles*, 69(4), 709-731.
- Fall, A. (2015). Reconnaissance au travail : Validation d'une échelle de mesure dans le contexte des entreprises. *European Review of Applied Psychology*, 65(4), 189-203.
- Gallegos, P. V. (2014). The work of inclusive leadership. In B. M. Ferdman, & B. R. Deane (Eds.), *Diversity at work: The practice of inclusion* (pp. 177–202). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Gillig, J. M. (2006). L'illusion inclusive ou le paradigme artificiel. *La nouvelle revue de l'adaptation et de la scolarisation*, 119-126.
- Hill, C. A. (1987). Affiliation motivation: People who need people... but in different ways. *Journal of personality and social psychology*, 52(5), 1008.
- Honneth, A. (2006). *La société du mépris*. Paris : La Découverte.
- Jansen, W. S., Otten, S., van der Zee, K. I., & Jans, L. (2014). Inclusion: Conceptualization and measurement. *European Journal of Social Psychology*, 44(4), 370–385.
- Jansen, W.S., Meeussen, L., Jetten, J., Ellemers, N., (2019). Negotiating inclusion: Revealing the dynamic interplay between individual and group inclusion goals. *European Journal of Social Psychology*, 50, 520-533.
- Janssens M. and Zanoni P. (2008). What Makes an Organization Inclusive? Organizational Practices Favoring the Relational Inclusion of Ethnic Minorities in Operative Jobs. 21st Annual Conference Paper, IACM.

- Kristof- Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta- analysis OF person–job, person–organization, person–group, and person–supervisor fit. *Personnel psychology*, 58(2), 281-342.
- Leary, M. R., & Baumeister, R. F. (2000). The nature and function of self-esteem: Sociometer theory. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 32, pp. 1-62). Academic Press.
- Leary, M. R., Kelly, K. M., Cottrell, C. A., & Schreindorfer, L. S. (2013). Construct validity of the need to belong scale: Mapping the nomological network. *Journal of personality assessment*, 95(6), 610-624.
- Lewin, K. (1939). Field theory and experiment in social psychology: Concepts and methods. *American journal of sociology*, 44(6), 868-896.
- Loriol, M. (2011). *Sens et reconnaissance dans le travail*.
- Maizeray L., Sauvage F., Swamberger Y. (2020), Les apprentis et le sentiment d'inclusion : un levier pour une marque employeur en adéquation avec les attentes des apprenti(e)s dans une optique de fidélisation, *31<sup>e</sup> Congrès AGRH*, Tours.
- Mor Barak, M. E. (2000). The inclusive workplace: An ecosystems approach to diversity management. *Social Work*, 45(4), 339–353.
- Mor Barak, M. E. (2019). Erecting wall versus tearing them down: inclusion and the (false) paradox of diversity in times of economic upheaval. *European Management Review*, 16, 937-955.
- Mor Barak, M. E., Cherin, D. A., & Berkman, S. (1998). Organizational and personal dimensions in diversity climate: Ethnic and gender differences in employee perceptions. *Journal of Applied Behavior Science*, 34.
- Nelson, B. (2001). Make reinforcement a positive experience. *Bizjournals. com*.
- Nishii, L.H. (2013), The Benefits of Climate for Inclusion for Gender-Diverse Groups. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1754-1774.
- Nishii, L. H., & Rich, R. E. (2014). Creating inclusive climates in diverse organizations. In B. M. Ferdman, & B. R. Deane (Eds.), *Diversity at work: The practice of inclusion* (pp. 205-228). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Offerman, L. R., & Basford, T. E. (2014). Best practices and the changing role of human resources. In B. M. Ferdman, & B. R. Deane (Eds.), *Diversity at work: The practice of inclusion* (pp. 229–259). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Ostroff, C. (2012). *Person-environment fit in organizational settings*. Oxford University Press.
- Paugam, S. (2015a). *Repenser la solidarité : Les apports des sciences sociales*. Presses universitaires de France.
- Paugam, S. (2015b). *Vivre ensemble dans un monde incertain*. Editions de l'Aube.
- Paugam, S. (2018). Attachements et solitudes : Entretien avec Cécile Van de Velde. *Sociologie et sociétés*, 50(1), 113-127.
- Paugam, S., Le Blanc, G., & Rui, S. (2011). Les nouvelles formes de précarité. Regards croisés entre la philosophie et la sociologie. *Sociologie*, 2(4), 417-431.
- Pelled, L. H., Ledford, G. E., & Mohrman, S. A. (1999). Demographic dissimilarity and workplace inclusion. *Journal of Management Studies*, 36, 1013–1031.

- Pickett, C. L., Bonner, B. L., & Coleman, J. M. (2002). Motivated self-stereotyping: heightened assimilation and differentiation needs result in increased levels of positive and negative self-stereotyping. *Journal of personality and social psychology*, 82(4), 543.
- Printz, A. (2020). L'inclusion : clarification d'un champ notionnel. *Mots. Les langages du politique*, (122), 75-92.
- Ricoeur, P. (2004). *La lutte pour la reconnaissance et l'économie du don*. Unesco.
- Roberson, Q. M. (2006). Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations. *Group & Organization Management*, 31, 212–236.
- Roche, A. (2018). Reconnaissance au travail VS mépris et déni : Reconnaître l'existence et l'évolution positive des salariés. *Management & Sciences Sociales*, 24, 81-94.
- Sauvezon, C. (2019). Reconnaissance au travail attendue et perçue, et bien être psychologique au travail. *El presente del futuro del trabajo II*, 371.
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Ehrhart, K. H., & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management*, 37, 1262–1289.
- Shore, L. M., Cleveland J. N & Sanchez, D. (2018). Inclusive workplaces: A review and model. *Human Resource Management Review*, 28, 176–189.
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of occupational health psychology*, 1(1), 27.
- Simard, G., Doucet, O., & Bernard, S. (2005). Pratiques en GRH et engagement des employés : Le rôle de la justice. *Relations industrielles*, 60(2), 296-319.
- Şimşek, Ö. F., & Yalınçetin, B. (2010). I feel unique, therefore I am: The development and preliminary validation of the personal sense of uniqueness (PSU) scale. *Personality and Individual Differences*, 49(6), 576-581.
- St-Onge, S., Haines III, V. Y., Aubin, I., Rousseau, C., & Lagassé, G. (2005). Pour une meilleure reconnaissance des contributions au travail. *Gestion*, 30(2), 89-101.
- Sue, D. W. (Ed.), (2010). *Microaggressions and marginality: Manifestation, dynamics, and impact*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.
- Vleugels, W., Verbruggen, M., De Cooman, R., & Billsberry, J. (2022). A systematic review of temporal person- environment fit research: Trends, developments, obstacles, and opportunities for future research. *Journal of Organizational Behavior*.
- Warnier, V., & Zaoual, A. R. (2020). Inclusion à l'horizon ! Leçons de la création d'un équipage de course au large hors-norme. In *29ème conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*.
- Wasserman, I. C. (2014). Strengthening interpersonal awareness and fostering relational eloquence. In B. M. Ferdman & B. R. Deane (Eds.), *Diversity at work: The practice of inclusion* (pp. 128-154). Jossey-Bass/Wiley.
- Yingjun, Z., Rehman, K. U., Hafeez, S., & Jahan, S. (2020). Inclusion: Another seed for fragmentation and a new field of research. *International Journal of Information, Business and Management*, 12(1).