



Reconnaissance et performance : proposition du concept de reconnaissance activatrice et d'un modèle intégrateur

Alexis Roche

► To cite this version:

Alexis Roche. Reconnaissance et performance : proposition du concept de reconnaissance activatrice et d'un modèle intégrateur. Gestion et management. Université Jean Moulin Lyon 3, 2013. Français. <NNT : >. <tel-01832958>

HAL Id: tel-01832958

<https://hal.science/tel-01832958v1>

Submitted on 9 Jul 2018

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.



HAL Authorization



Alexis Roche

Reconnaissance et performance : proposition du concept de reconnaissance activatrice et d'un modèle intégrateur

ROCHE Alexis. *Reconnaissance et performance : proposition du concept de reconnaissance activatrice et d'un modèle intégrateur*, sous la direction de Véronique Zardet. - Lyon : Université Jean Moulin (Lyon 3), 2013.

Disponible sur : www.theses.fr/2013LYO30011



Document diffusé sous le contrat Creative Commons « Paternité – pas d'utilisation commerciale - pas de modification » : vous êtes libre de le reproduire, de le distribuer et de le communiquer au public à condition d'en mentionner le nom de l'auteur et de ne pas le modifier, le transformer, l'adapter ni l'utiliser à des fins commerciales.

THÈSE POUR L'OBTENTION DU TITRE DE DOCTEUR EN SCIENCES DE GESTION

Présentée et soutenue publiquement par

Alexis ROCHE

Le 12 Mars 2013

RECONNAISSANCE ET PERFORMANCE : PROPOSITION DU CONCEPT DE RECONNAISSANCE ACTIVATRICE ET D'UN MODÈLE INTÉGRATEUR

MEMBRES DU JURY

DIRECTEUR DE THESE

Madame **Véronique ZARDET**, Professeur de Sciences de Gestion, IAE de Lyon, Université Jean Moulin Lyon 3.

RAPPORTEURS

Monsieur **Jean-Yves DUYCK**, Professeur Émérite en Sciences de Gestion, Université de la Rochelle

Madame **Aline SCOUARNEC**, Professeur en Sciences de Gestion, IAE de Caen

SUFFRAGANTS

Monsieur **Franck BRILLET**, Professeur en Sciences de Gestion, IAE de Tours, Université François Rabelais

Monsieur **Christophe POURCENOUX**, Directeur des Ressources Humaines, Générale de Protection

THÈSE POUR L'OBTENTION DU TITRE DE DOCTEUR EN SCIENCES DE GESTION

Présentée et soutenue publiquement par

Alexis ROCHE

Le 12 Mars 2013

RECONNAISSANCE ET PERFORMANCE : PROPOSITION DU CONCEPT DE RECONNAISSANCE ACTIVATRICE ET D'UN MODÈLE INTÉGRATEUR

MEMBRES DU JURY

DIRECTEUR DE THESE

Madame **Véronique ZARDET**, Professeur de Sciences de Gestion, IAE de Lyon, Université Jean Moulin Lyon 3.

RAPPORTEURS

Monsieur **Jean-Yves DUYCK**, Professeur Émérite en Sciences de Gestion, Université de la Rochelle

Madame **Aline SCOUARNEC**, Professeur en Sciences de Gestion, IAE de Caen

SUFFRAGANTS

Monsieur **Franck BRILLET**, Professeur en Sciences de Gestion, IAE de Tours, Université François Rabelais

Monsieur **Christophe POURCENOUX**, Directeur des Ressources Humaines, Générale de Protection

L'Université Jean Moulin Lyon 3 n'entend donner ni approbation, ni improbation aux opinions émises dans les thèses. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

Remerciements

Nous tenons à exprimer toute notre reconnaissance à de nombreuses personnes.

Nous adressons d'abord nos remerciements les plus sincères au Professeur Véronique Zardet, Directrice de notre recherche, pour le temps très important qu'elle nous a consacré, sa bienveillance et pour ses conseils d'une rare pertinence concernant le travail de recherche.

Nous tenons à remercier chaleureusement les rapporteurs et les membres du jury :

Monsieur le Professeur Jean-Yves Duyck et Madame le Professeur Aline Scouarnec, pour nous faire l'honneur d'être rapporteur de cette thèse et de siéger au sein du jury.

Monsieur le Professeur Franck Brillet et Monsieur Christophe Pourcenoux, Directeur des Ressources Humaines, pour avoir accepté de siéger au sein de ce jury.

Nos remerciements vont également à de nombreux acteurs et rencontres :

Tout d'abord, Monsieur le Professeur Henri Savall, pour nous avoir permis d'effectuer des recherches-interventions dans des organisations variées et Monsieur le professeur Marc Bonnet, dont les connaissances ont été des ressources non négligeables au cours de cette thèse. Ensuite, Monsieur Frantz Datry, Monsieur Vincent Cristallini et Monsieur Laurent Cappelletti pour leur soutien et la transmission de leurs compétences dans le domaine de la recherche-intervention. Nous remercions chaleureusement, Monsieur Sofiane Seghier pour son entrain, sa compétence et sa relecture attentive de notre thèse. Enfin, nous exprimons notre reconnaissance chaleureuse à Marine Daclin pour ses apports constructifs et avec laquelle, nous avons passé des mois difficiles mais gratifiants dans la rédaction de nos thèses respectives. Nous tenons également à adresser notre reconnaissance à Renaud Petit, à Arnaud Torres, à Emilie Bernard, à Marie-Carmen Marco et à Michelle Bonnard avec qui la collaboration a été particulièrement fructueuse.

Nous remercions tous les acteurs des organisations que nous avons rencontrés lors de nos recherche-interventions, mais également en dehors, et dont les propos sont venus enrichir cette thèse.

Nous témoignons également notre reconnaissance à nos élèves ainsi qu'aux nombreux auteurs rencontrés lors de colloques ou de tutorats, dont les échanges ont permis de faire fructifier et de rendre plus communicable cette thèse. Merci, en particulier, aux rapporteurs des tutorats Grand Sud, de l'Academy Of Management de Lyon et Boston, de l'Association de Gestion des Ressources Humaines (AGRH) ainsi que du Cercle Doctoral Européen de Gestion qui nous a accueilli en janvier 2012.

Nous avons été particulièrement interpellés par la finesse d'expression d'auteurs capables de résumer en une phrase de multiples dimensions pertinentes. Nous n'avons pu toucher du doigt à quoi ils faisaient réellement allusion qu'en faisant nous-mêmes, pas à pas, les étapes physiques et intellectuelles afin de comprendre le sens profond de chaque mot et donc de phrases dont la simplicité apparente pouvait parfois paraître désarmante. Dans les sciences sociales, ce parcours est hautement gratifiant et nous voudrions saluer chaque homme et chaque femme qui a contribué et contribuera par ses mots à notre propre compréhension et à celle de chacun.

Nous exprimons, en particulier, toute notre gratitude, à nos parents, pour leur soutien constant et leur présence. À notre mère et à notre beau-père, pour le temps passé à relire attentivement cette thèse et leurs questions pertinentes. À notre père, pour son regard en particulier sur les tensions de rôles par rapport aux syndicats et à la hiérarchie. Nous embrassons également notre compagne pour sa présence constante et son amour même dans des moments difficiles.

Enfin, nous voudrions saluer toutes les personnes qui ont donné et donneront du sens à notre vie. Le bonheur est quelque chose que l'on a en soi et que l'on trouve grâce aux autres.

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS.....	7
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	11
PREMIÈRE PARTIE : FONDEMENTS CONCEPTUELS ET MÉTHODOLOGIQUES DE LA RECHERCHE	21
CHAPITRE 1. LA RECONNAISSANCE : UN FONDEMENT EXISTENTIEL ET SOCIAL.....	23
CHAPITRE 2. LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL DANS LES THÉORIES DES ORGANISATIONS	45
CHAPITRE 3. LE CADRE EXPÉRIMENTAL DE LA RECHERCHE	73
DEUXIÈME PARTIE : LES VARIABLES ASSOCIÉES AU MODÈLE INTÉGRATEUR DE LA RECONNAISSANCE	97
CHAPITRE 4. L'HISTOIRE DE L'INDIVIDU À L'ORIGINE DES PERCEPTIONS DE RECONNAISSANCE	99
CHAPITRE 5. UNE NOMENCLATURE DES PERCEPTIONS DU SYSTÈME DE RECONNAISSANCE.....	129
CHAPITRE 6. HUIT FACTEURS PRINCIPAUX DE RECONNAISSANCE TRANSVERSAUX À L'HISTOIRE DES INDIVIDUS ET DES GROUPES.....	165
CHAPITRE 7. INFLUENCE DE TROIS VARIABLES SUR LES PERCEPTIONS ET ATTENTES CONCERNANT LA RECONNAISSANCE	209
TROISIÈME PARTIE : ÉTUDE DES LIENS ENTRE LA RECONNAISSANCE ET LA PERFORMANCE.....	239
CHAPITRE 8. L'INFLUENCE DE LA RECONNAISSANCE SUR LA PERFORMANCE : DEUX ÉTUDES DE CAS LONGITUDINALES	241
CHAPITRE 9. LA DIALECTIQUE ENTRE SYSTÈME DE RECONNAISSANCE LIMITÉE ET SYSTÈME DE RECONNAISSANCE RÉCIPROQUE.....	287
CHAPITRE 10. PROPOSITION DU CONCEPT DE « RECONNAISSANCE ACTIVATRICE »	327
CONCLUSION GÉNÉRALE.....	379
BIBLIOGRAPHIE.....	399
LEXIQUE.....	423
TABLE DES ILLUSTRATIONS	427
TABLE DES ANNEXES.....	433
TABLE DES MATIÈRES	435

INTRODUCTION GÉNÉRALE

L'introduction générale met en avant les motifs et les enjeux de la recherche. Elle pose la problématique et souligne les limites des recherches actuelles. Elle propose une hypothèse centrale, décrit succinctement la méthodologie et les terrains de recherche puis elle annonce le plan et l'architecture de la thèse.

0.1. MOTIFS ET ENJEUX DE LA RECHERCHE

0.2. PROBLÉMATIQUE

0.3. LES LIMITES DES RECHERCHES ACTUELLES

0.4. HYPOTHÈSE CENTRALE

0.5. MÉTHODOLOGIE ET TERRAIN

0.6. ANNONCE DU PLAN ET ARCHITECTURE DE LA THÈSE

0.1 MOTIFS ET ENJEUX DE LA RECHERCHE

0.1.1 ORIGINE DU SUJET

En préparant cette thèse, nous avons été mus par une certaine curiosité et une volonté de comprendre. Nos centres d'intérêts variés et notre cursus nous ont porté à nous intéresser : au fonctionnement humain, à travers la biologie, aux normes, à travers la qualité, la sécurité et l'environnement, au sens de l'existence, à travers la philosophie, au fonctionnement de la relation et des groupes, à travers la sociologie et pour finir, au rapport entre l'Homme dans l'entreprise et la performance, au travers des sciences de gestion.

Notre objet de recherche renvoie à des questions fondamentales à la fois pour l'Homme et pour l'organisation. **La question fondamentale de l'existence nous a porté à nous intéresser à ce qu'est le sentiment d'exister et le sens que les humains donnent à leur existence.** Cette question du sens a consisté en l'observation d'aspirations très différentes chez les Hommes, renvoyant à des phénomènes de satisfaction et d'insatisfaction ainsi qu'à des niveaux d'implication très différents des Hommes dans leurs activités respectives. Nous nous sommes alors intéressés à ce qui renvoyait au manque de sentiment d'existence et au mal-être humain, à travers les notions de déni et de mépris de l'autre. Puis, nous avons cherché à observer les impacts de ces phénomènes sur l'énergie déployée par les individus dans les organisations et en dehors.

Notre recherche est centrée sur l'humain et ses comportements, ainsi que sur l'impact des structures physiques et psychiques. Les interrogations portent sur le niveau d'énergie que fournit chaque homme pour parvenir à des buts fixés par lui-même ou d'autres. Qu'est ce qui, chez l'Homme, l'enjoint à fournir ou non de l'énergie selon les cas ? Ce sujet universel et fondamental nous apparaît plus que jamais d'actualité car il correspond aux attentes en termes de vie des Hommes dans des périodes particulièrement bouleversées. **Ces attentes à même de fournir de l'énergie s'inscrivent dans des désirs de reconnaissance par autrui qui permettent de confirmer l'individu dans son existence et de donner à cette dernière un sens.** La reconnaissance se retrouve donc au croisement de diverses disciplines, avec une pertinence particulière, dans le cadre des organisations, de :

- La **philosophie**, car elle s'attarde sur les principes des causes notamment la question fondamentale du sentiment d'existence et sa finalité.
- La **psychologie**, car la reconnaissance se joue au niveau individuel dans les faits psychiques et les comportements qu'ils engendrent.
- La **sociologie**, car la reconnaissance s'exerce dans la relation à autrui et constitue un construit social.
- La **biologie**, qui permet d'étudier les réactions physiologiques et notamment hormonales des individus, par exemple au niveau de la satisfaction et de l'insatisfaction.
- L'**anthropologie**, qui relie les aspects physiques et culturels et distingue l'Homme des autres animaux.
- L'**économie**, qui étudie les activités de production, de distribution et de consommation des richesses dans les sociétés.
- Les **sciences de gestion**, car le milieu de travail est un milieu social valorisé, fait de contraintes et de rencontres qui s'inscrivent dans une finalité de performance, notamment économique.

En philosophie, nous retrouvons la reconnaissance dans les perspectives humanistes. **Le concept a donc une portée morale.** Des visions contradictoires s'affrontent entre des mécanismes régis par des lois et des pensées détachées de l'humanité ou, à l'inverse, régis par des lois et des pensées centrées sur l'humain, mais détachés des réalités économiques. Nous faisons le constat d'un surinvestissement humain dans le domaine professionnel, qui semble ultra-valorisé à cette époque contemporaine au détriment du domaine personnel (famille, amis, société). Il nous semble qu'il y a un équilibre à établir pour trouver une forme de « sens » et de « bonheur » à la vie. Cette recherche porte aussi sur **une forme d'équilibre entre le domaine social et le domaine économique.** Cet équilibre

est délicat à trouver. Nous souhaitons apporter quelques éléments de connaissances supplémentaires et une prise de conscience des individus sur l'impact de leurs pratiques. Nous souhaitons également que ces connaissances et les pratiques présentées permettent d'améliorer, ne serait-ce qu'un peu, le quotidien de l'individu et de ceux qui l'entourent.

0.1.2 UNE VISION PARCELLAIRE DE LA RECONNAISSANCE

La reconnaissance est un mot polysémique à la sémantique complexe et un enjeu humain majeur. **Nous cherchons dans cette thèse à avoir une vision la plus englobante et cohérente possible des différentes visions de la reconnaissance, afin d'établir un modèle avec les principales variables agissant sur les perceptions de reconnaissance des individus.** Nous espérons ainsi apporter de la matière à de futures recherches et des connaissances pour la communauté scientifique, pour les professionnels et toute personne s'intéressant au concept de reconnaissance.

0.1.3 DÉFINITION DE LA RECONNAISSANCE

Le besoin fondamental de se sentir exister passe par la reconnaissance par autrui de la singularité, de la valeur du travail et des compétences de l'individu. La reconnaissance est le processus qui permet à l'Homme de définir son identité et de donner du sens à son existence. Ce processus s'inscrit dans l'interaction de l'Homme avec son environnement et, en grande partie, avec les autres Hommes.

La reconnaissance réside dans ce processus d'interaction qui permet aux Hommes d'être considérés et de « préserver et construire l'identité des individus, donner un sens à leur travail, favoriser leur développement et contribuer à leur santé et à leur bien-être » (Brun et Dugas¹, 2005, p. 79). Ainsi, les ressources humaines ne sont pas vues « comme des objets en soi, mais comme l'actualisation dans des réalisations humaines de désirs, de besoins, d'intentions, de projets d'action » (Aubret et Gilbert², 2007, p.3). **La reconnaissance est donc un facteur d'enrichissement de l'identité et de stabilité psychologique.** Une de nos hypothèses est de montrer que le travail participe au développement et à l'épanouissement de la personne, en particulier par la création de son identité qui passe par une « temporalité constitutive » au sens de Ricoeur³ (2005). En effet, la personne se construit à travers son histoire et sa relation au monde.

0.2 PROBLÉMATIQUE : ÉVOLUTION DE LA SOCIÉTÉ, CRISE ET IMPORTANCE DE RECENTRER LES PRATIQUES SUR L'HOMME, SEUL VECTEUR DE PERFORMANCE DURABLE

0.2.1 UN ENJEU ACTUEL AU REGARD DES BESOINS ET DES DÉSIRS DE RECONNAISSANCE GRANDISSANTS DANS LES ORGANISATIONS

La quête de reconnaissance se généralise et grandit dans tous les secteurs de la société (Lazzeri et Caillé⁴, 2004 ; Caillé⁵, 2007 ; El Akremi, Sassi & Bouzidi⁶, 2009). La gestion de la reconnaissance est donc un sujet d'actualité important pour les pratiques de gestion des ressources humaines des organisations (Malherbe & Saulquin⁷, 2003). En effet, l'entreprise est une structure sociale au sein de laquelle le travail, même le plus ordinaire, est devenu un enjeu essentiel pour la reconnaissance de soi (Dubar⁸, 2000) car **le travail serait devenu le lieu central du lien social** (Carpentier-Roy, 1995⁹, 2000¹⁰).

¹ Brun J.P. & Dugas N. (2005), « La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens », Gestion, volume 30, numéro 2, été 2005.

² Aubret J. & Gilbert P. (2007), « Psychologie de la Ressource Humaine », « que sais je ? », Paris, PUF.

³ Ricoeur, P. (2005) : « Devenir capable, être reconnu », revue Esprit, n°7, juillet 2005.

⁴ Lazzeri, C. & Caillé A. (2004), « La reconnaissance aujourd'hui : enjeux théoriques, éthiques et politiques du concept », Revue du MAUSS 23 (1er semestre), De la reconnaissance : don, identité et estime de soi, 28–115.

⁵ Caillé, A. (dir.) (2007). « La quête de reconnaissance : nouveau phénomène social total ». Paris : Éditions La Découverte.

⁶ El Akremi A., Sassi N. & Bouzidi S. (2009), « Rôle de la reconnaissance dans la construction de l'identité au travail », Relations Industrielles, Volume 64, N°3.

⁷ Malherbe, D. & Saulquin, J.Y. (2003), « Reconnaissance et GRH : au-delà de l'affirmation d'un mot un enjeu de représentations », Communication pour le colloque AGRH 2003, 25 pages.

⁸ Dubar, C. (2000), « La crise des identités : l'interprétation d'une mutation », collection le lien sociale, PUF, Paris.

⁹ Carpentier-Roy, M.-C. (1995), « Anomie sociale et recrudescence des problèmes de santé mentale au travail », *Santé mentale au Québec*, vol.20, no 2, p. 119-139.

Un sondage de l'agence européenne pour la santé et le travail (EU-OSHA)¹¹ de mars 2012 auprès de 35 000 citoyens dans 36 pays européens montre que huit personnes sur dix (80 %) au sein de la population active européenne pensent que le nombre de personnes souffrant de stress professionnel augmentera au cours des cinq prochaines années, et pas moins de 52 % s'attendent à une «hausse importante». Le sondage a, en outre, montré que la grande majorité des Européens (86 %) estime que le respect de bonnes pratiques en matière de santé et de sécurité au travail est nécessaire pour garantir la compétitivité économique d'un pays, 56 % des personnes interrogées se déclarant même tout à fait d'accord. Les avis sont similaires tant au sein de la population active qu'inactive (86 % et 85 %, respectivement).

Le besoin pressant des employés en matière de reconnaissance au travail crée **une nouvelle responsabilité pour l'entreprise en termes de gestion de la reconnaissance** (Brun¹², 2000 ; Brun & Dugas¹³, 2005). Le manque de reconnaissance semble, en effet, de plus en plus prégnant dans les organisations, même si « les institutions ne produisent pas par elles-mêmes de la reconnaissance ou du déni de reconnaissance, mais constituent les conditions permettant soit de stabiliser les relations de reconnaissance entre individus, soit de perpétuer les obstacles à leur développement » (Renault¹⁴, 2004, p. 193).

0.2.2 ORIGINES DE CE BESOIN GRANDISSANT

Pour expliquer l'augmentation de ces besoins, de nombreuses causes peuvent être mises en avant. Celles présentées ci-après sont loin d'être exhaustives mais permettent d'éclairer le sujet.

L'une des causes réside, sans doute, dans la mondialisation. Les attentes humaines sont en changement constant et les désirs de reconnaissance en augmentation, du fait des possibilités de comparaison offertes par les dispositifs de communication. Ces désirs de reconnaissance sont notamment renforcés par les écarts dans la répartition des richesses de plus en plus perceptibles. De plus, à l'instar de Ricoeur¹⁵ (2004), nous pensons que **le multiculturalisme, autrement dit la demande du respect égal des différentes cultures, est en augmentation**. Ces demandes de respect sont en fait des demandes de reconnaissance identitaire, et culturelle, qui sont intensifiées par la mondialisation. Les cultures s'inscrivent dans des identités collectives issues de l'histoire de groupes. Celles-ci sont une composante de l'identité individuelle propre à chacun, selon les groupes auxquels les individus appartiennent.

Une autre cause est que la modernité se caractérise par l'hégémonie de l'économie et sa prédominance sur le social (Chanlat¹⁶, 1998 ; Meda¹⁷, 1995). Or, les individus aspirent à « être reconnus comme individus et non comme simples agents de l'entreprise » (Rojot & Duval-Hamel¹⁸, 2005). **Cette hégémonie économique explique une vision des relations mécanistes, une gestion des activités et des compétences désincarnée au profit du « rôle », et une perte de la dimension citoyenne de l'individu au profit de la dimension productive**. La prépondérance des systèmes où l'humain est vu comme une ressource-outil au dépend des systèmes de reconnaissance réciproque, qui sont eux porteurs d'une vision morale de l'humain, explique le besoin grandissant d'être reconnu. Dans cette même perspective, nous observons **une perte de sens avec un détachement de l'Homme de l'exécution et de la finalité de son travail**. Les stratégies court-termistes et la baisse des objectifs lisibles empêchent l'individu de se projeter. Or, avec la perte de finalité, c'est son sentiment d'exister qui se dégrade. Cette orientation économique détachée de l'humain renvoie également à un article de Germán Bernácer¹⁹ (1922) qui propose une explication de la récurrence des crises et démontre en quoi cette vision dégrade la performance micro et macro-économique. Les crises sont, d'après lui, congénitales à l'existence des marchés spéculatifs qui regorgent de capitaux financiers, les

¹⁰ Carpentier-Roy, M.-C. (2000), « Être reconnu au travail : nécessité ou privilège? », conférence, actes du colloque *Travail, reconnaissance et dignité humaine*, Québec.

¹¹ http://osha.europa.eu/fr/press/press-releases/stress_workplace_to_rise_say_8_out_of_10_in_major_pan-european_opinion_poll

¹² Brun J.P. (2000), « La reconnaissance : une responsabilité digne d'être partagée », Actes du colloque Travail, reconnaissance et dignité humaine, Québec, 2000.

¹³ Brun J.P. & Dugas N. (2005), « La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens » ; *Gestion*, volume 30, numéro 2, été 2005, p 79 - 88.

¹⁴ Renault E. (2004), « Reconnaissance, injustice, institution », *Revue du MAUSS*, n°23.

¹⁵ Ricoeur P. (2009, 1ère édition : 2004), « Le parcours de la reconnaissance », collection Folio essais, Edition Gallimard.

¹⁶ Chanlat, J.-F. (1998), « Sciences sociales et management : plaidoyer pour une anthropologie générale », Les Presses de l'Université Laval / Éditions Eska.

¹⁷ Meda, D. (1995), « Le travail : une valeur en voie de disparition », Alto/Aubier.

¹⁸ Rojot, J., & Duval-Hamel, J. (2005). « Les attentes de reconnaissance des salariés ». In J.-M. Perretti (Ed.), *Tous reconnus*. Paris: Editions d'Organisation.

¹⁹ Bernácer, G. (1922) « La théorie des disponibilités comme interprétation des crises économiques et du problème social », revue *Revista nacional de economía*.

attirent et les capturent. Ces capitaux font alors défaut dans les secteurs productifs au sein des organisations où se créent la valeur réelle et assèchent leur source de financement qui permettrait d'accroître leurs moyens.

Une troisième cause est l'augmentation des contraintes, des besoins de compétitivité et de la complexité (Petersen & Willig²⁰, 2004), ce qui nécessite une énergie d'adaptation supérieure de la part des acteurs. **La montée des exigences paradoxales au travail, liés aux règles, aux normes et à leurs utilisations, est un véritable défi de cohérence et d'équilibre pour les gestionnaires et les employés** (Forest, 2001 ; Savall & Zardet²¹, 2005). Ces normes ont réduit la reconnaissance des personnes car elles mécanisent et complexifient l'organisation. Les efforts que les individus déploient pour réaliser des tâches complexes et lourdes (Collerette, Schneider & Legris²², 2001) amplifient le besoin de recevoir une véritable reconnaissance (Bourcier & Palobart²³, 1997 ; Brun & Dugas²⁴, 2005).

Une quatrième cause est **la baisse de la proximité pour établir des liens**. La reconnaissance résidant dans l'interaction, la mondialisation et le développement des structures ont également dispersé les acteurs sur le plan géographique (Kayworth & Leidner²⁵, 2000 ; Townsend, Demarie & Hendrickson²⁶, 1998), abaissant leurs capacités à dialoguer et à se reconnaître. L'augmentation de la taille des organisations exige des relations internes et externes de plus en plus nombreuses qui s'associent à une explosion des moyens de communication. La multiplication des relations crée une gestion des relations approfondies multiples, impossibles faute de temps.

Une cinquième cause est la baisse de la sécurité de l'emploi. L'augmentation de la concurrence et des crises, est à l'origine de changements plus fréquents d'organisation, et **permet de moins en moins d'établir des relations dans la durée, nécessaires à la reconnaissance des individus**.

0.2.3 ENJEUX POUR LA SANTÉ DES INDIVIDUS ET LA PERFORMANCE SOCIALE DE L'ORGANISATION

Cette recherche vise à participer au développement et à l'épanouissement de la personne, voire à son bonheur en tant qu'individu désirant et souffrant (Gabriel²⁷, 2002). Des enjeux forts sont associés au manque de reconnaissance sur la santé des individus et la performance sociale de l'organisation. **La performance sociale réside dans la santé physique et mentale, en lien avec le maintien et l'évolution de l'identité grâce à une relation positive à soi engendrée par la reconnaissance**. Les malaises d'identification de la société contemporaine proviennent d'un manque au niveau de la réassurance narcissique, de certitudes et d'orientations de vie précises (Enriquez²⁸, 1997). L'augmentation de la concurrence, qui correspond à une augmentation des pressions temporelles et humaines sur les individus, engendre un mal-être au travail. Ce mal-être dégrade fortement la santé mentale et physique des individus dans le cas où l'individu n'est pas reconnu. Le **stress** généré par le manque de reconnaissance porte à des comportements parfois extrêmes allant jusqu'à la dépression et au suicide.

0.2.4 ENJEUX POUR LA PERFORMANCE ÉCONOMIQUE DE L'ORGANISATION

La métaphore de l'entreprise en tant qu'organisme vivant montre que les enjeux de l'organisation résident dans leur survie et leur développement (Savall & Zardet²⁹, 1987). L'entreprise a alors « pour fonction de survivre et de se développer en produisant le plus efficacement possible dans un environnement hostile, face auquel les membres doivent se solidariser et se plier aux orientations définies par un noyau stratégique. Si l'entreprise doit survivre, c'est parce qu'elle est efficace ; si le consensus doit exister, c'est pour que l'entreprise soit efficace ; l'environnement oblige l'entreprise à l'efficacité » (Brabet³⁰, 1993). **Cette survie et ce développement impliquent des performances sociales et économiques basées sur l'humain, seul capable de faire évoluer l'organisation**. Cet

²⁰ Petersen A. & Willig R. (2004), « Work and Recognition : Reviewing New Forms of Pathological Developments ». *Acta Sociologica*, 47 (4), 338-350.

²¹ Savall H. et Zardet V. (2005), « Tétranormalisation, défis et dynamiques », *Economica*.

²² Collerette, P., Schneider, R. & Legris, P. (2001), « La gestion du changement organisationnel : changer dans la turbulence », *Iso Management Systems*, p. 38-45.

²³ Bourcier, C., Palobart, Y. (1997), « La reconnaissance : un outil de motivation pour vos salariés », Les Éditions d'Organisation.

²⁴ Brun J.P. & Dugas N. (2005), « La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens », *Gestion*, volume 30, numéro 2, été 2005, p. 79 - 88.

²⁵ Kayworth, T., Leidner, D. (2000), « The Global Virtual Manager: A Prescription for Success », *European Management Journal*, vol. 18, n°2, p. 183-194

²⁶ Townsend A.M., Demarie S.M. & Hendrickson A.R. (1998), « Virtual teams : Technology and the workplace of the future », *The Academy of Management Executive*, vol.12, n° 3.

²⁷ Gabriel, Y. (2002). « Organisations, Management and Psychoanalysis: an Overview ». *Journal of Managerial Psychology*, 5, 348-365.

²⁸ Enriquez E. (1997), « Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise. », Éditions Desclée de Brouwer.

²⁹ Savall H. et Zardet V. (2003, 1^{ère} ed. 1987), « Maîtriser les coûts et les performances cachés », *Economica*, Collection : Gestion, 412 pages.

³⁰ Brabet J. (1993), « Repenser la Gestion des Ressources Humaines ? », *Economica*, Paris.

organisme « vivant » est donc constitué de la somme de ses éléments humains en interaction. Or, **les changements environnementaux rapides rendent nécessaires des changements internes et une innovation constante dans l'organisation**. Seuls les individus qui constituent l'organisation sont capables d'adaptation car l'organisation en est incapable par elle-même. Le défi réside donc dans la capacité de l'organisation à constituer avec les sujets, un lien social dans la durée (Pierre³¹, 2002). Ce lien social passe par le sentiment d'appartenance en lien avec l'implication. Ce lien au temps et à l'histoire des relations permet des effets durables de la reconnaissance associés à une performance durable. Cette dernière est basée sur une vision à long-terme plutôt qu'à court-terme.

Ainsi, la performance sociale (santé physique et mentale des individus) influence la performance économique, et notamment, l'énergie fournie par les acteurs. Cette énergie se traduit dans les problématiques d'absentéisme, de présentéisme, de turn-over, de pertes de temps et de produits, de pertes de clients, de manque d'innovation, de baisse de réactivité aux changements d'environnement internes et externes et, en particulier, de baisse de coopération entre les acteurs. Une organisation qui ne prend pas en compte les besoins de reconnaissance voit apparaître des conflits destructeurs, des cycles de vengeance associés à des risques de sabotage.

Un directeur de région dans une société de sécurité traduit le lien fort entre performance sociale et performance économique ainsi : *« Il y a un besoin d'évolution sociale dans l'entreprise et pas uniquement économique. Si on ne donne que des chiffres, le salarié lambda s'en moque. Qu'est ce que ça va lui rapporter ? De la formation, de l'argent, de l'employabilité ? Il faut lier performance économique et sociale. La performance économique, les salariés s'en moquent si ça ne change rien dans leur quotidien. »*

La prise en compte des besoins de reconnaissance passe notamment, mais pas uniquement, par les systèmes de récompense et de sanction. Certains auteurs dénoncent d'ailleurs **l'incapacité managériale à fournir des formes adéquates de reconnaissance** (Perret & Roustang³², 1993 ; Dubar³³, 2000). Il est donc d'un grand intérêt pour les acteurs du terrain d'avoir des outils et des connaissances pour améliorer leurs pratiques.

0.2.5 ENJEUX MORAUX POUR LA SOCIÉTÉ

La reconnaissance a également un enjeu sur les valeurs morales de la société et des organisations qui en font partie. La philosophie sociale porte une analyse critique sur la société capitaliste qui est définie et caractérisée par un ordre économique dont le développement influe de manière négative sur les rapports humains. Cette négativité prend la forme de réification, de perte de sens, d'appauvrissement culturel et, correspondant à l'idée de l'école de Francfort, **d'une déficience de la rationalité sociale au profit d'une logique instrumentale et du calcul rationnel** (Heller³⁴, 2009b).

0.2.6 ÉMERGENCE D'UNE PROBLÉMATIQUE

À travers les enjeux importants présents concernant la reconnaissance, nous voyons donc émerger une problématique.

Quel système organisationnel et quelles pratiques de reconnaissance permettent d'améliorer la performance sociale et économique de manière durable ?

³¹ Pierre P. (2002), « Le difficile croisement des cultures en entreprise », cahier de recherche du GRECO, 2ème semestre.

³² Perret, B. et Roustang G. (1993), « L'économie contre la société : affronter la crise de l'intégration sociale et culturelle ». Paris : Seuil.

³³ Dubar, C. (2000) « La crise des identités : l'interprétation d'une mutation ». Paris : PUF, coll. Lien Social.

³⁴ Heller T. (2009b), « Reconnaissance et gouvernement des salariés. Au-delà du mépris », Questions de communication, 15, p. 93-107.

Cette problématique soulève de nombreuses questions de recherche, par exemple : Existe-t-il une définition commune de la reconnaissance ? La reconnaissance est-elle subjective ou objective ? Existe-t-il des attentes universelles en termes de reconnaissance ? Si des attentes universelles existent, se traduisent-elles sous la même forme ? Quelles sont les pratiques en lien avec la reconnaissance dans les organisations ? Quelles sont les variables qui influent sur les perceptions de reconnaissance ? Y-a-t-il des moyens pour obliger autrui à reconnaître ? La reconnaissance influe-t-elle la performance positivement ou négativement ? Le mépris influe-t-il la performance positivement ou négativement ? L'absence de reconnaissance influe-t-elle la performance positivement ou négativement ? Quels sont les coûts qui ont un lien avec la reconnaissance dans les organisations et quelles formes prennent-ils ? Existe-t-il des formes et des pratiques de reconnaissance qui influent plus positivement que d'autres sur la performance ?

0.3 LES LIMITES DES RECHERCHES ACTUELLES

Il existe un intérêt croissant en sciences de gestion pour le thème de la reconnaissance (Peretti³⁵, 2005). Malgré des travaux récents sur ce sujet (Bourcier & Palobart³⁶, 1997 ; Malherbe & Saulquin³⁷, 2003 ; Brun & Dugas³⁸, 2005 ; St-Onge, Haines, Aubin, Rousseau & Lagassé³⁹, 2005 ; Gavranic, Courcy, Paquet, & Gagnon⁴⁰, 2007 ; El Akremi, Sassi & Bouzidi⁴¹, 2009 ; Terramosi⁴², 2010 ; Duboeuf⁴³, 2011, Fall⁴⁴, 2011 ; Pierson⁴⁵, 2011), **la jeunesse de ce champ d'étude en management justifie et motive l'orientation exploratoire de cette recherche, dont l'objectif est d'éclairer un phénomène étudié de manière parcellaire sur l'un ou l'autre des aspects qui s'y rattachent.** De plus, les études plus approfondies restent souvent limitées à un niveau psychologique, sociologique et philosophique.

La reconnaissance se retrouve de manière transversale dans de très nombreuses études et théories puisqu'elle est centrale pour les questions de relation entre les individus, d'énergie déployée par ceux-ci dans l'organisation et de santé mentale. Dans ce champ d'étude nouveau, les études sur les liens entre reconnaissance et performance sont généralement analysées au moyen d'agrégats comme l'absentéisme, la rotation du personnel, la motivation ou les maladies psychiques du mal-être au travail, mais rarement de manière intégratrice sur les impacts très concrets en termes de vie professionnelle. Ainsi, les liens entre la reconnaissance et la performance sont particulièrement sous-exploités dans la littérature, avec le concept flou de « motivation » qui n'est pas toujours pertinent pour faire état de ces liens. De plus, nous n'avons pas trouvé dans la littérature d'analyse économique concernant les coûts et les performances liés directement à la reconnaissance. Pourtant, les enjeux entre reconnaissance et performance sont réels et puissants : engagement et implication, absentéisme, présentéisme, turn-over, réactivité, innovation et pro-activité, transmission des informations, coopération et entraide, recentrage égoïste sur l'individu, sabotage, perte d'énergie, de temps, de produits et de clients dans des luttes internes non constructives, refus du changement, etc.

Jean-Pierre Brun et Ninon Dugas⁴⁶ (2005), auteurs d'articles sur la reconnaissance et le mal-être au travail, s'interrogent comme d'autres sur « les principales conditions et dynamiques permettant l'implantation de pratiques pertinentes de reconnaissance au travail pour un mieux-être des travailleurs », mais aussi sur

³⁵ Peretti J.P. (dir.) (2005), « Tous reconnus », Paris, Editions d'Organisation.

³⁶ Bourcier C. & Palobart Y. (1997), « La reconnaissance - un outil de motivation pour vos salariés », Les Editions d'Organisation, Paris.

³⁷ Malherbe, D. & Saulquin, J.Y. (2003), « Reconnaissance et GRH : au-delà de l'affirmation d'un mot un enjeu de représentations », Communication pour le colloque AGRH 2003, 25 pages.

³⁸ Brun J.P. & Dugas N. (2005), « La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens », Gestion, volume 30, numéro 2, été 2005.

³⁹ St-Onge, S.; Haines III, V.Y., Aubin, I., Rousseau, C., Lagassé, G. (2005). « Pour une meilleure reconnaissance des contributions au travail », Gestion, revue internationale de gestion, 30,2, 89-101.

⁴⁰ Gavranic, A., Courcy, F., Paquet, M., & Gagnon, S. (2007), « Échelle de mesure de la reconnaissance au travail », CRISO.

⁴¹ El Akremi A., Sassi N. & Bouzidi S. (2009), « Rôle de la reconnaissance dans la construction de l'identité au travail », Relations Industrielles, Volume 64, N°3.

⁴² Terramosi, P. (2010), « La mesure du sentiment de reconnaissance au travail », Thèse de Science de Gestion, 20 novembre 2010, Corse.

⁴³ Duboeuf, P. (2011), « Diversité et confrontation intergénérationnelle dans la construction du sens : comprendre la perception et le management de la reconnaissance au sein des laboratoires de recherche », Thèse de Sciences de Gestion, 8 février 2011, Montpellier.

⁴⁴ Fall A. (2011), « Pratiques de reconnaissance et motivation autonome des salariés : le cas d'une entreprise touristique française », Actes des colloques de l'AGRH 2011.

⁴⁵ Pierson F. (2011), « Pour un apprentissage de la lutte et de la résistance des cadres pour limiter leur souffrance au travail : les apports de la théorie de la reconnaissance d'Axel Honneth », M@n@gement, 14(5), p. 351-370.

⁴⁶ Brun J.P. & Dugas N. (2005), « La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens », Gestion, volume 30, numéro 2, été 2005, p 79 - 88.

l'universalité relative concernant l'impact des pratiques de reconnaissance sur chaque individu. **Nous essayons d'apporter des éléments qualitatifs, quantitatifs et financiers concernant l'effet des pratiques de reconnaissance sur la performance sociale et économique.** À cela, ajoutons que peu d'outils utilisables par les managers sur le terrain sont proposés par les auteurs.

Les performances sociales et économiques sont imbriquées. Ainsi, et c'est l'hypothèse défendue, **satisfaire les besoins des salariés, tout en induisant de l'énergie chez les individus qui soient orientées vers les buts fixés par les organisations, passe par le concept de « reconnaissance activatrice »**, que nous définissons dans cette thèse. Cette approche nous mène à formuler une hypothèse centrale présentée ci-dessous.

0.4 HYPOTHÈSE CENTRALE

« Une prise de conscience et un management du rôle de la reconnaissance à travers ses aspects activateurs engendrent une dynamique qui améliore durablement la performance socio-économique des organisations. »

0.5 MÉTHODOLOGIE ET TERRAIN

Nous utilisons la recherche-intervention qualimétrique proposée par Savall et Zardet⁴⁷ (2004) qui croise les regards entre des données qualitatives, quantitatives et financières. **Nous avons été impliqués directement sur deux terrains de recherche-intervention constituant des cas longitudinaux.** Ces deux cas longitudinaux sont une entreprise d'emballages, suivie depuis trois ans, et une entreprise de sécurité, suivie depuis 1 an et demi. Nous analysons les résultats des diagnostics, fruit de l'intersubjectivité contradictoire des acteurs, le traitement d'informations de nombreuses réunions et entretiens de formation, mais aussi de groupes de projet, ainsi que l'évaluation des coûts visibles et cachés en lien avec les défauts de pratique de reconnaissance dans ces organisations.

Cette thèse porte également sur **l'analyse de 17 diagnostics issus de 12 terrains traités dans une base expert, SEGESE**, un outil qui permet de créer des nomenclatures de thèmes et sous-thèmes arborescentes, permettant une analyse sémantique de phrases issues de ces terrains – verbatim – afin d'augmenter le taux de généralisation. Ces 12 cas ont été choisis sur la base d'une variété de critères en termes de taille, de type de population et de secteur d'activité.

⁴⁷ Savall H. & Zardet V. (2004), « Recherche en sciences de gestion : approche qualimétrique », préface du Pr. Boje, D., Economica, Paris.

0.6 ANNONCE DU PLAN ET ARCHITECTURE DE LA THÈSE

La **partie 1** vise à répertorier les **fondements conceptuels** et **méthodologiques** de la recherche.

Le **chapitre 1** montre que la reconnaissance est un concept à la **sémantique complexe** ayant une base philosophique et psychologique, dont la richesse réside dans les **interactions** entre les individus. Elle est vectrice de **satisfaction** et/ou de **souffrance psychique**.

Le **chapitre 2** étudie le concept de « reconnaissance » à travers l'appréciation pluri-sémantique et la comparaison des définitions des différents courants et auteurs de gestion. Il permet de passer en revue les associations faites par les auteurs entre la **reconnaissance** et la **performance**. Il propose une synthèse des différents courants qui intègrent la reconnaissance dans un même **concept-clé**.

Le **chapitre 3** justifie le choix de la **méthode de recherche-intervention** et présente le **cadre expérimental de notre recherche**.

La **partie 2** permet d'identifier les **variables** associées au **modèle intégrateur de la reconnaissance** que nous proposons.

Le **chapitre 4** porte sur les **caractéristiques** et l'**histoire de l'individu** comme source des perceptions de la reconnaissance. La reconnaissance s'inscrit dans la dimension temporelle de l'individu en lien avec son histoire et celles des individus et des groupes qu'il côtoie. Son histoire et ses relations ont un impact sur son sentiment d'existence, son équilibre mental et sur sa satisfaction et son insatisfaction.

Le **chapitre 5** analyse le système de reconnaissance organisationnel à travers l'expression des acteurs, notamment sur leurs **attentes** et leurs **demandes de reconnaissance**. La montée en généralité permet d'élaborer une **nomenclature** permettant d'identifier des **pratiques** et des **variables** de reconnaissance, mais aussi de les lier à la performance socio-économique.

Le **chapitre 6** s'intéresse aux principaux **facteurs transversaux de reconnaissance**, à l'histoire des individus et des groupes, impactant la perception d'être reconnu positivement dans son existence. Il fait le lien entre ces facteurs et le sentiment de satisfaction ou d'insatisfaction.

Le **chapitre 7** analyse l'influence de trois critères sur les attentes de reconnaissance et les systèmes organisationnels de reconnaissance dans 12 organisations. Ces trois critères sont : la **taille de l'organisation**, le **secteur d'activité** et la **sous-population** (direction, encadrement, personnel sans responsabilité hiérarchique et syndicat).

La **partie 3** vise l'étude des **liens entre la reconnaissance et la performance**.

Le **chapitre 8** examine les liens complexes entre **reconnaissance**, **satisfaction**, **énergie**, **comportements de citoyenneté** ou de **sabotage**, **performance sociale** et **performance économique**. Il évalue également les **coûts cachés** liés à la reconnaissance dans deux cas longitudinaux et l'impact de **projets** mettant en jeu les liens entre la reconnaissance et la performance.

Le **chapitre 9** met en avant la différence fondamentale entre un système basé sur une **reconnaissance limitée** et un système basé sur une **reconnaissance réciproque**. Il permet d'observer en quoi certaines pratiques s'inscrivent plus facilement dans un système ou dans l'autre et leurs liens avec la performance.

Le **chapitre 10** met en relief le concept de « **reconnaissance activatrice** » et synthétise les facteurs qui influencent positivement les perceptions, créant ainsi de la performance à la fois sociale et économique. Il propose des orientations en termes d'**outils** et de **méthodes** accessibles au manager au quotidien et aux spécialistes des ressources humaines, pour intégrer des **pratiques** et établir un système de reconnaissance réciproque, en vue d'une amélioration des performances socio-économiques.

PREMIÈRE PARTIE : FONDEMENTS CONCEPTUELS ET MÉTHODOLOGIQUES DE LA RECHERCHE

Cette première partie, composée de trois chapitres, répertorie les fondements conceptuels et méthodologiques de la recherche.

Avant de rechercher et de prouver les liens entre la reconnaissance et la performance, il est important de positionner et définir l'objet de recherche dont la richesse sémantique est importante. Il s'agit de l'objet des deux premiers chapitres.

Le chapitre 1 expose les apports des théories en philosophie sur la reconnaissance et examine un certain nombre de théories en psychologie et sociologie qui amènent un éclairage sur notre objet de recherche.

Le chapitre 2 fait une analyse des principales théories en sciences de gestion. Notamment, il éclaire le fait que ce concept se retrouve en toile de fond de nombreuses théories et évoque des études plus contemporaines directement centrées sur le concept. Il identifie également les liens proposés par les auteurs entre la reconnaissance et la performance.

Le chapitre 3 illustre et justifie notre méthode de recherche ainsi que la manière dont elle a été utilisée. Ce troisième chapitre permet de connaître à l'avance les avantages mais aussi les biais de la méthode utilisée afin de les réduire.

CHAPITRE 1 : LA RECONNAISSANCE : UN FONDAMENT EXISTENTIEL ET SOCIAL

CHAPITRE 2 : LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL DANS LES THÉORIES DES ORGANISATIONS

CHAPITRE 3 : LE CADRE EXPÉRIMENTAL DE LA RECHERCHE

CHAPITRE 1. LA RECONNAISSANCE : UN FONDEMENT EXISTENTIEL ET SOCIAL

Ce premier chapitre a pour objectif d'exposer les apports des théories en philosophie sur la reconnaissance et examine un certain nombre de théories en psychologie et sociologie qui amènent un éclairage sur notre objet de recherche.

- La section 1.1 met en évidence le besoin identitaire fondamental auquel est associé la reconnaissance ainsi que sa construction inscrite dans le registre social. Il s'agit de souligner l'importance pour l'individu d'être rassuré sur son existence. La reconnaissance y est abordée comme un processus social qui permet de répondre à ce besoin de confirmation de l'existence et de la valeur de l'individu.
- La section 1.2 aborde l'origine philosophique de la reconnaissance et de la lutte pour la reconnaissance. Elle approfondie également la théorie de la reconnaissance développée par Honneth et explicite ce qu'est le manque de reconnaissance.
- La section 1.3 montre les apports des sociologues et des psychologues concernant la reconnaissance. Elle illustre les premiers liens de la reconnaissance avec la santé, la justice et le pouvoir.

1.1. UNE RECONNAISSANCE INSCRITE DANS UN BESOIN FONDAMENTAL ET CONSTRUCTION SOCIALE D'UNE EXISTENCE ET D'UNE IDENTITÉ

1.2. ORIGINE PHILOSOPHIQUE DE LA RECONNAISSANCE

1.3. APPROCHES ET APPORTS PSYCHO-SOCIOLOGIQUES EN LIEN AVEC LA RECONNAISSANCE

1.1 UNE RECONNAISSANCE INSCRITE DANS UN BESOIN FONDAMENTAL ET CONSTRUCTION SOCIALE D'UNE EXISTENCE ET D'UNE IDENTITÉ

Rousseau⁴⁸ (1755), Smith⁴⁹ (1759), Hegel⁵⁰ (1806) ainsi que de nombreux auteurs contemporains accordent à la reconnaissance un rôle de « miroir » à la prise de conscience de l'existence individuelle.

1.1.1 L'IDENTITÉ : LE CŒUR DE L'EXISTENCE

L'identité, du latin *Identitas*, est « la qualité de ce qui est le même ». Rapportée à l'individu, elle est ce qui est identique et permanent chez lui dans la logique de « mêmété » de Paul Ricoeur⁵¹ (1990). L'identité « est un processus de construction et de reconnaissance d'une définition de soi qui soit à la fois satisfaisante pour le sujet lui-même, et validée par les institutions qui l'encadrent et l'ancrent socialement en le catégorisant » (Demazière & Dubar⁵², 1997, p.49). **L'identité a un caractère processuel, évolutif et construit socialement** (Thomas & Linstead⁵³, 2002 ; Ailon-Souday & Kunda⁵⁴, 2003 ; Petersen & Willig⁵⁵, 2004 ; El Akremi A., Sassi N. & Bouzidi S.⁵⁶, 2009). Cette évolution est permise car « L'esprit possède la capacité de s'auto-différencier, en ce sens qu'il peut se transformer en un autre et, de là, revenir à lui-même » (Hegel⁵⁷, 1802 ; Fichte⁵⁸, 1796).

Ricoeur⁵⁹ (2004, p. 108) explique que « l'identification repose alors sur des constantes perceptives concernant non seulement la forme et la grandeur, mais tous les registres sensoriels, de la couleur au son, de la saveur aux aspects tactiles, du poids au mouvement. » **L'identification est donc une perception de choses qui confirme la valeur et l'existence de l'individu.** Cette valeur est la représentation pour l'individu de quelque chose ou quelqu'un financièrement ou symboliquement. L'individu cherche à savoir si cette chose ou cette personne compte symboliquement dans le regard de l'autre. Or, lorsqu'il s'agit de l'individu lui-même, **le fait de savoir qu'il compte pour un autre lui permet un rapport positif à lui-même.** Cette confirmation de son existence lui permet de s'assurer que son univers est réel, qu'il y a un rôle et de donner ainsi du **sens** à ses réalisations.

1.1.2 LA RECONNAISSANCE AU CŒUR DE LA FORMATION DE L'IDENTITÉ

Paul Ricoeur⁶⁰ (2004) a réalisé une étude exhaustive de la littérature et des définitions des dictionnaires sur le terme et le sens de la reconnaissance de l'antiquité à nos jours. Il explique son « parcours » par la persistance actuelle de la notion de reconnaissance-identification jusqu'à la reconnaissance de soi, de l'autre et de la mutualité. Paul Ricoeur⁶¹ (2004) donne le nom de « polysémie réglée » au caractère processuel cohérent des significations du terme « reconnaissance » malgré une hétérogénéité sémantique. Le terme reconnaissance renvoie à deux acceptations principales : **un sens actif renvoyant au verbe actif reconnaître, qui intervient dans l'ordre de la connaissance, et un sens passif, qui est le soi qui demande à être reconnu.**

La reconnaissance dans une définition large, que nous retenons pour le reste de cette thèse, est définie par Renault⁶² (2004, p. 181) comme « **la confirmation par autrui de la conviction acquise par un individu de sa propre valeur, à l'issue de différents processus d'identification** ». Elle a vu le jour au début du XIXe siècle, associée à l'enjeu de l'identité personnelle. Il s'agit d'une relation d'identité qui conclut « de la simple ressemblance de

⁴⁸ Rousseau J.-J. (1996, 1^{ère} éd. 1755), « Discours sur l'origine et les fondements de l'inégalité parmi les hommes », Paris, Librairie Générale Française, coll. Classiques de la philosophie.

⁴⁹ Smith A. (1982, 1^{ère} éd. 1759), « Théorie des sentiments moraux », Paris, éditions d'Aujourd'hui.

⁵⁰ Hegel G.W.F. (1991, 1^{ère} éd. 1806), « Phénoménologie de l'Esprit », Paris, Aubier.

⁵¹ Ricoeur P. (1990), « Soi-même comme un autre », Paris, Seuil, coll. Points.

⁵² Demazière, D. & Dubar C. (1997), « Analyser les entretiens biographiques. L'exemple des récits d'insertion », Paris, Nathan.

⁵³ Thomas R. & Linstead A. (2002), « Losing the Plot ? Middle Managements and Identity », *Organization*, 9 (1), p. 71-93.

⁵⁴ Ailon-Souday G. & Kunda G. (2003), « The Local Selves of Global Workers : The Social Construction of National Identity in the Face of International Globalization », *Organization Studies*, 24 (7), p. 1073-1096.

⁵⁵ Petersen A. & Willig R. (2004), « Work and Recognition : Reviewing New Forms of Pathological Developments », *Acta Sociologica*, 47 (4), 338-350.

⁵⁶ El Akremi A., Sassi N. & Bouzidi S. (2009), « Rôle de la reconnaissance dans la construction de l'identité au travail », *Relations Industrielles*, Volume 64, N°3.

⁵⁷ Hegel G.W.F. (1976, 1^{ère} édition : 1802), « Système de la vie éthique », trad. Jacques Taminiaux, Paris, Payot.

⁵⁸ Fichte J.G. (1984, 1^{ère} édition 1796) « Fondement du droit naturel selon les principes de la doctrine de la science », trad. Alain Renaut, Paris, PUF.

⁵⁹ Ricoeur P. (2009, 1^{ère} édition : 2004), « Le parcours de la reconnaissance », collection Folio essais, Edition Gallimard.

⁶⁰ Ricoeur P. (2009, 1^{ère} édition : 2004), « Le parcours de la reconnaissance », collection Folio essais, Edition Gallimard.

⁶¹ Ricoeur P. (2004), « Parcours de la reconnaissance ». Trois études, Paris, Stock, coll. Les Essais, p. 14.

⁶² Renault E. (2004), « Reconnaissance, injustice, institution », *Revue du MAUSS*, n°23.

certaines traits à une identité de la personne » (Ricoeur⁶³, 2004, p. 113). En effet, **la thèse du modèle Hégélien est que la formation du « je », c'est-à-dire de l'identité, présuppose la reconnaissance réciproque entre sujets.** Hegel⁶⁴ (1806) écrit d'ailleurs que « la conscience de soi (...) n'existe qu'en tant qu'entité reconnue ». Il a démontré que la subjectivité et l'intersubjectivité sont co-constitutives. Hegel conçoit la reconnaissance comme simultanéité d'un rapport à soi et d'un rapport à l'autre, rapport à soi constitutivement orienté sur et produit par l'autre. En effet, la confirmation de l'activité propre du sujet n'est présente que grâce à un vis-à-vis qui lui permet de parvenir à se comprendre lui-même comme un « je » individualisé agissant de façon autonome. Être reconnu c'est donc déjà « être regardé » (Rousseau⁶⁵, 1755 ; Smith⁶⁶, 1759) comme un être autonome et un véritable « centre de décisions » (Ricoeur⁶⁷, 2004). **Il s'agit de se reconnaître soi-même socialement à travers des caractéristiques physiques ou mentales ou un statut conféré par l'appartenance à des groupes ou à travers des capacités et des pratiques** (Ricoeur, 2004⁶⁸, 2005⁶⁹). La reconnaissance est ainsi un concept subjectif qui est construit socialement par les individus.

La finalité et l'essence de la reconnaissance est selon Ricoeur⁷⁰ (2004, p.397), qui s'inspire d'Hegel⁷¹ (1806), la réciprocité. **La dissymétrie entre l'individu et autrui doit parvenir à la réciprocité qui est, selon lui, aussi essentielle que l'idée de vérité ou de justice.** Dans le cadre du travail, Marx a posé le travail comme un vecteur essentiel de la reconnaissance mutuelle. Le rapport au travail est important puisque l'identité professionnelle est un processus de socialisation qui se déroule dans et hors du milieu de travail. En effet, le travail est l'un des sièges du sens existentiel (Morin⁷², 1996). L'identité professionnelle permet, de plus, de découvrir une partie de l'identité personnelle.

1.1.3 LE BESOIN DE SE SENTIR EXISTER ET LA PERCEPTION DU MANQUE DE RECONNAISSANCE

« **L'être humain est menacé de manque d'Être**, c'est pourquoi exister est pour lui la nécessité première » (Flahaut⁷³, 2006, p. 72). Nous observons donc un besoin d'une relation positive à soi qui se fait uniquement par l'expérience de la reconnaissance par autrui (Honneth⁷⁴, 1992) qui **lutte contre la peur fondamentale de ne pas exister** (Usiobiaga⁷⁵, 1991). En effet, l'individu est en quête de confirmation par le regard et le jugement positif de l'autre (Renault⁷⁶, 2004 ; Ricoeur⁷⁷, 2004). Il appelle le respect de soi par l'autre qui est une dimension morale. Le respect est l'attitude qui porte à traiter quelque chose avec égard. Il repose en premier lieu sur la reconnaissance cognitive du fait que l'autre est un être doté de qualités personnelles. Il oblige à la « prise de connaissance » à travers un acte empirique sémantiquement impliqué dans la « reconnaissance » (Honneth⁷⁸, 1992).

Le besoin de se sentir exister se traduit par des attentes de reconnaissance qui correspondent au sens passif de la reconnaissance. La confirmation de l'autre découle d'une pratique de reconnaissance inscrite dans une relation qui correspond au sens actif de la reconnaissance. Sans la référence implicite aux demandes de reconnaissance que le sujet adresse à ses semblables, les concepts de déni, de mépris, d'offense ou d'humiliation restent incompréhensibles. **Le manque de reconnaissance, perçu par l'individu, est ainsi considéré comme du déni ou comme du mépris.** Le déni et le mépris sont perçus comme des offenses qui engendrent une humiliation. Ils jouent le même rôle que les maladies organiques sur le psychique de l'individu et s'apparente donc à une

⁶³ Ricoeur P. (2009, 1ère édition : 2004), « Le parcours de la reconnaissance », collection Folio essais, Edition Gallimard.

⁶⁴ Hegel G.W.F. (1806), « La phénoménologie de l'esprit », Aubier, Paris.

⁶⁵ Rousseau J.-J. (1996, 1^{ère} éd. 1755), « Discours sur l'origine et les fondements de l'inégalité parmi les hommes », Paris, Librairie Générale Française, coll. Classiques de la philosophie.

⁶⁶ Smith A. (1982, 1^{ère} éd. 1759), « Théorie des sentiments moraux », Paris, éditions d'Aujourd'hui.

⁶⁷ Ricoeur P. (2009, 1ère édition : 2004), « Le parcours de la reconnaissance », collection Folio essais, Edition Gallimard.

⁶⁸ Ricoeur P. (2009, 1ère édition : 2004), « Le parcours de la reconnaissance », collection Folio essais, Edition Gallimard.

⁶⁹ Ricoeur, P. (2005), « Devenir capable, être reconnu », article publié initialement dans la revue *Esprit*, n°7, juillet 2005.

⁷⁰ Ricoeur P. (2009, 1ère édition : 2004), « Le parcours de la reconnaissance », collection Folio essais, Edition Gallimard.

⁷¹ Hegel G.W.F. (1991, 1^{ère} éd. 1806), « Phénoménologie de l'Esprit », Paris, Aubier.

⁷² 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, de nos sociétés et de la nature*, Québec/Amérique / Presses HEC, p. 259-287.

⁷³ Flahaut F. (2006), « Be Yourself ! Au-delà de la conception occidentale de l'individu », Paris, Editions Mille et une nuits.

⁷⁴ Honneth A. (2008, 1^{ère} éd 1992), « La lutte pour la reconnaissance », Les éditions du cerf, 237 pages.

⁷⁵ Usiobiaga I. (1991), « Narcisse, la mort par la non-reconnaissance », n°55, revue française de psychanalyse.

⁷⁶ Renault, E. (2000), « Mépris social : éthique et politique de la reconnaissance ». Paris : Éditions du Passant.

⁷⁷ Ricoeur, P. (2004), « Parcours de la reconnaissance : trois études ». Paris : Stock, coll. Les Essais.

⁷⁸ Honneth A. (2008, 1^{ère} éd 1992), « La lutte pour la reconnaissance », Les éditions du cerf, 237 pages.

menace de l'identité (Honneth⁷⁹, 1992 ; Breakwell⁸⁰, 1983). L'offense est un acte ou une parole qui humilie l'individu et cette humiliation est vécue comme une blessure de l'individu dans sa fierté et le respect qu'il pense mériter.

L'importance du déni et du mépris pour la suite de notre propos justifie que nous les définissions ici. Le déni, dont l'origine provient du psychologue Sigmund Freud (1924), a vu sa définition élargie. Le déni correspond à l'absence de considération d'une partie de la réalité. **Pour l'individu dans le cadre de la reconnaissance, il s'agit d'absence de considération pour lui, c'est-à-dire le fait de ne pas tenir compte de lui, et d'indifférence.** Todorov⁸¹ (1995), qui a proposé un système anthropologique de la reconnaissance, rappelle à ce propos qu'« une indifférence totale anéantit l'existence de l'individu ». Le mépris, quant à lui, est le fait de juger indigne de considération, d'estime et d'attention. Il s'agit d'un **manque de considération qui amène l'individu à se sentir rabaissé, c'est-à-dire valant moins que l'autre dans l'univers de celui-ci.**

La différence entre le déni et le mépris semble résider dans la perception de l'intention. Pour le mépris, l'individu récepteur perçoit une intention associée à un acte ou une absence d'acte conscient tandis que le déni s'apparente à une absence d'acte non intentionnel. Toutefois, à cause des perceptions faussées, le déni est souvent perçu comme intentionnel, même si ce n'est pas le cas, et donc pris comme du mépris. Dans les deux cas, l'Homme, percevant une forme de déni ou de mépris provenant d'autrui, a le sentiment de ne pas exister comme être humain à part entière pour l'autre, ce qui a un impact sur son propre sentiment d'existence. **L'un des enjeux principaux de la reconnaissance est lié au désir d'être reconnu, qui renvoie à une forme d'insatiabilité.** Ainsi « la demande de reconnaissance qui s'y exprime est insatiable : quand serons-nous suffisamment reconnus ? Il y a dans cette quête une sorte de mauvais infini » (Ricoeur⁸², 2005). Cette problématique fondamentale fait remonter les racines de la reconnaissance loin dans le temps en philosophie mais c'est au début du XIXème siècle qu'on voit apparaître des réflexions plus abouties sur le sujet.

1.2 ORIGINE PHILOSOPHIQUE DE LA RECONNAISSANCE

La philosophie plonge ses racines au cœur de l'histoire humaine puisqu'il s'agit de la science qui étudie les principes et les causes à un niveau abstrait. Nous nous intéressons dans cette section à la transition du paradigme de la lutte pour l'existence à celui de la lutte pour la reconnaissance qui a mené à une théorie plus contemporaine de la reconnaissance.

1.2.1 DE LA LUTTE POUR L'EXISTENCE À LA LUTTE POUR LA RECONNAISSANCE

La vision de **lutte pour la survie** du XVIème et XVIIème siècle fait place à une vision de la **lutte pour la reconnaissance** au début du XIXème siècle. Cette vision c'est enrichie au XXème siècle et XXIème siècle avec une vision plus contemporaine de la lutte sociale pour la reconnaissance et une analyse de ses mécanismes.

1.2.1.1 La vision de lutte pour la survie de Machiavel et Hobbes

Nicolas Machiavel⁸³ (1532) voyait l'Homme comme un être égoïcentrique et préoccupé uniquement par son propre intérêt. Selon lui, il y a donc un état permanent de rivalité et d'hostilité entre les sujets. Cette lutte perpétuelle pour l'existence tisse un réseau illimité d'interactions stratégiques. Machiavel y voit l'état primitif de toute vie sociale (Münkler⁸⁴, 1984 ; Honneth⁸⁵, 1992). Environ 120 ans après Machiavel, Thomas Hobbes⁸⁶ (1651) représente la nature individuelle de l'être humain de manière mécaniste comme un automate livré à lui-même, mais ayant la capacité de préparer son bien-être futur. **Comme il a une capacité d'anticipation, lorsqu'il rencontre son semblable, il cherche à accroître sa puissance par défiance envers lui.** Les individus cherchent donc à cacher

⁷⁹ Honneth A. (2008, 1^{ère} éd 1992), « La lutte pour la reconnaissance », Les éditions du cerf, 237 pages.

⁸⁰ Breakwell, G.M. (1983), « Threatened identities », New York.

⁸¹ Todorov T. (1995), « La vie commune : essai d'anthropologie générale », Paris : Seuil.

⁸² Ricoeur, P. (2005), « Devenir capable, être reconnu », article publié initialement dans la revue *Esprit*, n°7, juillet 2005.

⁸³ Machiavel N. (2001. 1^{ère} éd. 1532, rédaction : 1513), « Il Principe » (Le Prince), éditions Ivrea, Paris.

⁸⁴ Münkler H. (1984), « Machiavelli. Die Begründung des politischen Denkens der Neuzeit aus der Krise der Republik Florenz. », Francfort-sur-le-Main.

⁸⁵ Honneth A. (2008, 1^{ère} éd 1992), « La lutte pour la reconnaissance », Les éditions du cerf, 237 pages.

⁸⁶ Hobbes T. (1991, 1^{ère} édition 1651), « Léviathan », éd. R. Tuck, Cambridge (trad. F. Tricaud, Paris, Sirey, 1971).

leurs intentions et augmenter préventivement leurs potentiels de puissance respectifs, afin de pouvoir repousser dans l'avenir une attaque éventuelle. Hobbes⁸⁷ (1651) met en avant que les motifs de mouvements de révolte, de protestation et de résistance résultent de l'inégale répartition des moyens matériels d'existence, et ne se rattache pas au réseau quotidien des sentiments moraux. **Cette vision mécaniste est loin d'intégrer l'ensemble des comportements subjectifs humains** selon Axel Honneth⁸⁸ (1992).

1.2.1.2 Une lutte pour la reconnaissance pour Hegel

Le jeune Georg Wilhelm Friedrich Hegel⁸⁹ (1801) a cherché à réagir de manière critique au modèle Hobbesien dans tous ses ouvrages de philosophie politique, en particulier dans la période où il se trouve dans la ville de Iéna de 1801 à 1807. Hegel perçoit les conflits sociaux à partir de la notion de « lutte pour la reconnaissance », vision alternative de la « lutte pour l'existence ». À l'origine des luttes de reconnaissance, c'est bien la construction de l'identité et le sentiment d'existence de l'Homme qui sont en cause. Hegel fait donc partie des pionniers sur la thématique de la reconnaissance qui se trouve toutefois en toile de fond de ses ouvrages. Hegel⁹⁰ (1801) s'inspire de Fichte⁹¹ (1796), qui concevait la reconnaissance comme « une action réciproque » entre individus, sur laquelle se fonde la relation juridique. **Pour Hegel, les relations éthiques d'une société nécessitent une intersubjectivité pratique dans laquelle le lien de complémentarité, et donc de nécessaire solidarité des sujets opposés entre eux, se trouve garanti par un mouvement de reconnaissance mutuelle.**

Hegel, dépassant le modèle Fichtéen et Hobbesien, voit **la lutte comme une progression des rapports éthiques entre individus, l'identité particulière étant confirmée dans une relation de reconnaissance réciproque**. La confirmation de soi engendre une lutte pour accéder à une forme de reconnaissance plus exigeante de l'individualité. Il y a donc un mouvement de reconnaissance qui fonde toute relation éthique entre sujets et qui se compose ainsi d'une succession de conflits et de réconciliations qui se résorbent les uns dans les autres (Honneth⁹², 1992, p. 27). « La « vie éthique » ou l'« éthicité », désigne l'*ethos* (« la science morale ») établi d'un monde vécu particulier, sur lequel on ne peut porter de jugements normatifs qu'en le rapportant aux principes généraux de la **morale** » (Habermas⁹³, 1988 ; John Rawls⁹⁴, 1971). Le terme morale désigne aujourd'hui, conformément à la tradition Kantienne, « la position qui permet de porter à tous les sujets le même respect, ou de prendre équitablement en compte leurs intérêts respectifs » (Honneth⁹⁵, 1992, p. 205). **L'éthique renvoie donc à la fois à un cadre normatif mais aussi aux perceptions d'équité qui s'y inscrivent**. Hegel a ainsi inspiré plusieurs auteurs concernant la réalisation de soi : Karl Marx⁹⁶ (1844) pense qu'elle est conditionnée par l'autodétermination du travail, Jürgen Habermas⁹⁷ (1981) par l'entente communicationnelle et Axel Honneth⁹⁸ (1992) par la reconnaissance mutuelle dans les relations intersubjectives.

1.2.1.3 Le concept contemporain de la lutte sociale pour la reconnaissance

« La lutte pour la reconnaissance est au cœur des rapports sociaux modernes » (Ricoeur⁹⁹, 2005). Ce besoin de lutte, défini par Hegel¹⁰⁰ (1801) et développé notamment par Honneth¹⁰¹ (1992), découle d'une défense de l'identité et de l'existence individuelle. Cette défense est la première série d'actes que Hegel¹⁰² (1802) désigne expressément par le concept de « lutte ». Elle permet la **prise en compte des exigences respectives et divergentes**

⁸⁷ Hobbes T. (1991, 1^{ère} édition 1651), « Léviathan », éd. R. Tuck, Cambridge (trad. F. Tricaud, Paris, Sirey, 1971).

⁸⁸ Honneth A. (2008, 1^{ère} éd 1992), « La lutte pour la reconnaissance », Les éditions du cerf, 237 pages.

⁸⁹ Hegel G.W.F. (1801), « Différence entre les systèmes de Fichte et Schelling », Iéna.

⁹⁰ Hegel G.W.F. (1801), « Différence entre les systèmes de Fichte et Schelling », Iéna.

⁹¹ Fichte J.G. (1984, 1^{ère} édition 1796) « Fondement du droit naturel selon les principes de la doctrine de la science », trad. Alain Renaut, Paris, PUF.

⁹² Honneth A. (2008, 1^{ère} éd 1992), « La lutte pour la reconnaissance », Les éditions du cerf, 237 pages.

⁹³ Habermas J. (1988), « Moralität und Sittlichkeit. Treffen Hegels einwände gegen Kant auch auf die Diskursethik zu ? », Revue Internationale de Philosophie, vol. 42, no166, p. 320-340.

⁹⁴ Rawls J. (1971, version révisé en 1999), « A Theory of Justice », Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge.

⁹⁵ Honneth A. (2008, 1^{ère} éd 1992), « La lutte pour la reconnaissance », Les éditions du cerf, 237 pages.

⁹⁶ Marx K. (2007 ; 1^{ère} éd. 1844), « Manuscrits économique-philosophiques de 1844 », Paris, Vrin.

⁹⁷ Habermas J. (1987 ; 1^{ère} éd. 1981), « Théorie de l'agir communicationnel », Paris, Fayard.

⁹⁸ Honneth A. (2008, 1^{ère} éd 1992), « La lutte pour la reconnaissance », Les éditions du cerf, 237 pages.

⁹⁹ Ricoeur, P. (2005), « Devenir capable, être reconnu », article publié initialement dans la revue *Esprit*, n°7, juillet 2005.

¹⁰⁰ Hegel G.W.F. (1801), « Différence entre les systèmes de Fichte et Schelling », Iéna.

¹⁰¹ Honneth A. (2008, 1^{ère} éd 1992), « La lutte pour la reconnaissance », Les éditions du cerf, 237 pages.

¹⁰² Hegel G.W.F. (1796, 1^{ère} éd : 1802), « Système de la vie éthique », trad. Jacques Taminiaux, Paris, Payot.

des individus. L'affrontement est provoqué par l'individu qui cherche à déployer librement sa propre subjectivité tandis que l'autre se défend en demandant que les droits de propriété soient respectés dans la société.

Cette « lutte » peut passer par une dimension collective qui lui donne de la force pour lutter en termes de groupes. Sorel¹⁰³ (1908) a en effet éclairé la dimension affective de la lutte pour la reconnaissance mise en évidence par Hegel, en attirant l'attention sur les sentiments collectifs d'humiliation. La lutte sociale est ainsi définie par Honneth¹⁰⁴ (1992, p. 194) comme un « processus pratique au cours duquel des expériences individuelles de mépris sont interprétées comme des expériences typiques d'un groupe tout entier, de manière à motiver la revendication collective de plus larges relations de reconnaissance. » Cette vision est aussi partagée par Jean Paul Sartre¹⁰⁵ (1964) et Thompson¹⁰⁶ (1963), qui ont « la conviction théorique que les conflits sociaux doivent être d'abord compris comme l'effet d'une perturbation des rapports de reconnaissance entre des acteurs collectifs » (Honneth, 1992, p. 186). Charles Taylor (1994¹⁰⁷, p. 41), qui a travaillé sur la reconnaissance des minorités au niveau politique, apporte en outre une confirmation supplémentaire de « **la thèse que notre identité est partiellement formée par la reconnaissance ou par son absence, ou encore par la mauvaise perception qu'en ont les autres** ».

Il y a ainsi une alternance entre des phases de lutte pour la reconnaissance et de stabilité de la relation de reconnaissance. Ces phases de stabilité s'inscriraient dans ce que Ricoeur¹⁰⁸ (2005) appelle des phases de chaîne de générosité. Cette chaîne est régulièrement brisée car tous les individus en capacité d'interagir dans le système ne sont pas capables de renier dans leur totalité leur défiance mutuelle du fait de leur singularité. De plus, le conflit est inhérent à l'Humain car il reste toujours quelque chose à revendiquer à cause d'une iniquité matérielle ou symbolique systémique. Le problème de la reconnaissance est donc qu'« un parfait régime de reconnaissance est impossible » (Markell¹⁰⁹, 2003, p. 30), les phases de lutte s'alternent avec les phases de stabilité temporaire. En effet, l'humain n'est pas capable de passer son temps à lutter sous peine de ne pouvoir pratiquer les actes qui lui permettent d'exister. Il y a donc un « enchevêtrement de la lutte et de la fête [qui] est peut-être l'indice d'un rapport absolument primitif à la source du lien social entre la défiance de la guerre de tous contre tous et la bienveillance que suscite la rencontre de l'autre humain, mon semblable » (Ricoeur¹¹⁰, 2005). Nous suggérons dès lors que des pratiques différentes sont susceptibles d'engendrer des conflits destructeurs ou de maintenir des relations de reconnaissance positives entre les individus.

1.2.2 THÉORIE PHILOSOPHIQUE CONTEMPORAINE DE LA RECONNAISSANCE D'HONNETH

Honneth a défini dans sa théorie, trois types de rapport à autrui qui permettent au sujet de se rapporter à lui-même de manière positive et de se représenter sa propre valeur dans l'action pour la réalisation de son autonomie individuelle (Duranty¹¹¹, 2005). Nous exposons les trois formes de reconnaissance du modèle d'Honneth ainsi que les formes de mépris qu'il a identifiées. Nous terminons ce segment par la mise en avant du maillon psychique qui permet de passer du sentiment de mépris ou de déni à l'implication dans une lutte de reconnaissance.

1.2.2.1 Trois formes de reconnaissance pour Honneth

Honneth s'inspire d'Hegel qui invoque différentes formes de reconnaissance réciproque. Elles se distinguent par le degré d'autonomie qu'elles accordent au sujet. Dans le « Système de la vie éthique »¹¹² (1802), tout comme dans la « Realphilosophie »¹¹³ (1805), l'« amour », le « droit » et l'« éthicité » tendent à dessiner une succession de relations de reconnaissance, grâce auxquelles les individus se confirment mutuellement, à un degré toujours plus élevé, comme des personnes autonomes et individualisées. Honneth¹¹⁴ (1992) explique d'ailleurs l'intérêt de

¹⁰³ Sorel G. (1990, 1ère éd : 1908), « Réflexions sur la violence », Paris, Éditions du Seuil.

¹⁰⁴ Honneth A. (2008, 1ère éd 1992), « La lutte pour la reconnaissance », Les éditions du cerf, 237 pages.

¹⁰⁵ Sartre J.-P. (1964), « Situations V. Colonialisme et néo-colonialisme », Paris, Gallimard.

¹⁰⁶ Thompson, E.P. (1963), « The Making of the English Working Class », Londres.

¹⁰⁷ Taylor C. (1994), « Multiculturalisme. Différence et démocratie », Flammarion, Paris.

¹⁰⁸ Ricoeur, P. (2005), « Devenir capable, être reconnu », article publié initialement dans la revue *Esprit*, n°7, juillet 2005.

¹⁰⁹ Markell P. (2003), « Tragic Recognition : action and identity in Antigone and Aristotle », *Political Theory*, vol. 31, n°1, février, p. 6-38.

¹¹⁰ Ricoeur, P. (2005), « Devenir capable, être reconnu », article publié initialement dans la revue *Esprit*, n°7, juillet 2005.

¹¹¹ Duranty J.-P. (2005), « Les horizons marxistes de l'éthique de la reconnaissance », *Actuel Marx*, 2005/2 n° 38, p. 159-178.

¹¹² Hegel G.W.F. (1976, 1ère édition : 1802), « Système de la vie éthique », trad. Jacques Taminiaux, Paris, Payot, 1976.

¹¹³ Hegel G.W.F. (1982, 1ère édition 1805), « La philosophie de l'esprit de la 'Realphilosophie' » trad. Guy Planty-Bonjour, PUF.

¹¹⁴ Honneth A. (2008, 1ère éd 1992), « La lutte pour la reconnaissance », Les éditions du cerf, 237 pages.

développer, sous le contrôle de données empiriques, une phénoménologie des formes de reconnaissance afin de vérifier, voire corriger la proposition théorique de Hegel, ce à quoi nous nous attachons dans la partie 2 de cette thèse. **Le schéma hégélien évoque les trois rapports à soi : le rapport à la « particularité » du sujet au sens de son existence psycho-physique intime ; le rapport à son statut « universel » au sens du sujet de droit, et le rapport de « son apport singulier » dans le travail social.** Ces formes sont respectivement : la reconnaissance amoureuse, la reconnaissance juridique et la reconnaissance culturelle.

1.2.2.1.1 *La reconnaissance amoureuse*

La forme amoureuse est l'origine de la vie sociale et son noyau fondateur (Hegel¹¹⁵, 1802 ; Mead¹¹⁶, 1963 ; Honneth¹¹⁷, 1992). Il s'agit des « relations primaires qui (...), impliquent des liens affectifs puissants entre un nombre restreint de personnes » (Honneth¹¹⁸, 1992). Il ne se limite pas au seul domaine des relations de couples. Les sujets s'y confirment mutuellement dans leurs besoins concrets physiques et mentaux. Cette forme renvoie particulièrement à l'établissement de lien construit dans le temps. Elle passe par « se connaître soi-même dans son autre » (Honneth¹¹⁹, 2000, p. 50), ce qui permet à l'individu de se rapporter à lui-même de manière indépendante grâce à la permanence du lien entre les individus qui lui permet de se voir comme « porteur de besoins et de désir » (Lechenet¹²⁰, 2010). Cette forme de reconnaissance permet la « **confiance en soi** » apportée par l'affection et la bienveillance des proches. La dialectique clé est ici dans l'équilibre précaire entre « **autonomie** » et « **dépendance** ». Elle renvoie à la capacité à être seul, l'égoïsme, mais aussi de fusion avec autrui, la symbiose.

1.2.2.1.2 *La reconnaissance juridique*

La reconnaissance juridique est l'aptitude à se développer comme sujet capable de juger grâce au respect de soi qu'apporte la garantie des droits fondamentaux. Il s'agit de la reconnaissance et du respect mutuel des individus comme sujets de droits en tant que membres de la communauté (Honneth¹²¹, 1992). Elle permet le « **respect de soi** », notamment parce que les individus « ont l'un comme l'autre connaissance des normes sociales qui président dans leur communauté, à la répartition légitime des droits et devoirs » (Mead¹²², 1963). Le droit moderne amène à une véritable universalisation de cette reconnaissance des droits (Lechenet¹²³, 2010) qui s'opère hors des statuts. Le mot clé ici est « **justice** ». La justice est un principe moral de la vie sociale fondé sur la reconnaissance et le respect du droit des autres, qui peut être le droit naturel lié à l'équité ou le droit positif, c'est-à-dire la loi.

1.2.2.1.3 *La reconnaissance culturelle*

La forme culturelle s'établit sur les rapports qui permettent de se rapporter positivement à soi dans ses qualités et ses capacités concrètes associées à des prestations qui ont une « valeur » sociale dans la communauté. L'horizon de valeurs communes normées définit ce qui est socialement valorisé, et qui a donc une utilité sociale, qui permet à l'individu de « situer ses traits personnels sur une échelle de valeurs », et la possibilité de « se distinguer de ses partenaires d'interaction » (Honneth¹²⁴, 1992, p. 98). Le mot clé ici est « **utilité** » qui se définit comme ce qui sert à quelque chose. « L'expérience de l'estime sociale s'accompagne d'un sentiment de confiance quant aux prestations qu'on assure ou aux capacités qu'on possède, dont on sait qu'elles ne sont pas dépourvues de « **valeur** » aux yeux des autres membres de la société ; nous pouvons désigner ce type de relation à soi, ce qu'on appelle couramment le « sentiment de sa propre valeur », par l'expression « **estime de soi** » (Honneth, 1992, p. 157).

¹¹⁵ Hegel G.W.F. (1976, 1^{ère} édition : 1802), « Système de la vie éthique », trad. Jacques Taminiaux, Paris, Payot, 1976.

¹¹⁶ Mead G.H. (1963), « L'esprit, le soi et la société », Paris, PUF.

¹¹⁷ Honneth A. (2008, 1^{ère} éd 1992), « La lutte pour la reconnaissance », Les éditions du cerf, 237 pages.

¹¹⁸ Honneth A. (2008, 1^{ère} éd 1992), « La lutte pour la reconnaissance », Les éditions du cerf, 237 pages.

¹¹⁹ Honneth A. (2008, 1^{ère} éd 1992), « La lutte pour la reconnaissance », Les éditions du cerf, 237 pages.

¹²⁰ Lechenet A. (2010), « La reconnaissance, condition à l'exercice de citoyenneté, ... y compris pour les femmes, ou ce que peuvent nous apporter les propositions d'Axel Honneth », Communication, Congrès annuel de l'association Suisse en Science Politique, Atelier genre et politique, Genève, Suisse.

¹²¹ Honneth A. (2008, 1^{ère} éd 1992), « La lutte pour la reconnaissance », Les éditions du cerf, 237 pages.

¹²² Mead G.H. (1963), « L'esprit, le soi et la société », Paris, PUF.

¹²³ Lechenet A. (2010), « La reconnaissance, condition à l'exercice de citoyenneté, ... y compris pour les femmes, ou ce que peuvent nous apporter les propositions d'Axel Honneth », Communication, Congrès annuel de l'association Suisse en Science Politique, Atelier genre et politique, Genève, Suisse.

¹²⁴ Honneth A. (2008, 1^{ère} éd 1992), « La lutte pour la reconnaissance », Les éditions du cerf, 237 pages.

D'après Honneth (1992¹²⁵, p.202), l'expérience successive de ces trois formes de reconnaissance : amoureuse, juridique et culturelle, mènent à la confiance en soi, au respect de soi et à l'estime de soi. Il s'agit d'éléments qui permettent de se rapporter positivement à soi et qui permettent à la personne de se sentir autonome et individualisée.

1.2.2.2 Les formes du mépris

Le mépris peut être perçu par une absence d'actes ou des actes perçus négativement comme intentionnels. Par exemple, une atteinte à la liberté d'action, un préjudice matériel, l'isolement sensoriel, un rabaissement ou tout acte ou absence d'acte qui nuit à l'idée positive que l'individu a pu acquérir de lui-même (Honneth¹²⁶, 1992). Nous pouvons dès lors les considérer comme des violences physiques et psychiques (Ricoeur¹²⁷, 2005). Concernant les trois formes de mépris en lien avec les trois formes de reconnaissance développées par Honneth nous retrouvons pour la reconnaissance :

- Amoureuse : torture, sévices corporels, négation de l'identité, de l'histoire, de l'humanité de l'individu, retrait ou refus de l'approbation des personnes proches.
- Juridique : blessure morale, manque de respect moral, exclusion sociale, inégalités sociales, discriminations héritées du passé et associées à des groupes, non reconnaissance des droits sociaux.
- Culturelle : jugement négatif et dénigrement des capacités et des compétences, donc de la valeur sociale d'individu ou de groupe auquel appartient l'individu.

1.2.2.3 De l'expérience du déni et du mépris à la lutte pour la reconnaissance

Il n'y a pas d'indications chez Hegel ou Mead sur la manière dont l'expérience du mépris social peut pousser un sujet à s'engager dans une lutte ou un conflit d'ordre pratique. Il manque donc le maillon psychique qui informe le sujet sur sa propre situation sociale. Selon Axel Honneth¹²⁸ (1992), **cette fonction est remplie par certaines réactions émotionnelles négatives : honte, colère, indignation, tristesse, etc., ressenties face au mépris, ces symptômes permettant d'attirer l'attention du sujet et de son environnement sur son état.** Ainsi, c'est la **motivation affective** qui crée la lutte pour la reconnaissance. « Le contenu émotionnel de la honte consiste d'abord, comme la psychanalyse et la phénoménologie s'accordent pour le constater, dans une sorte d'affaiblissement du sentiment que l'individu a de sa propre valeur : éprouvant le contrecoup de son acte, il a honte de lui-même, parce qu'il découvre qu'il ne possède pas la valeur sociale qu'il s'attribuait jusque-là. » (Honneth¹²⁹, 1992, p. 168) Sartre, avec son concept de « névrose objective », a dégagé une perspective dans laquelle il semble possible de déchiffrer l'ensemble des structures de domination comme une pathologie des relations de reconnaissance.

Dans les sciences de gestion, encore peu d'auteurs utilisent la théorie de la reconnaissance d'Honneth dans leur cadre d'analyse même s'ils tendent à croître (El Akremi, Sassi & Bouzidi¹³⁰, 2009 ; Bernoux¹³¹, 2010 ; Alter¹³², 2011 ; Pierson¹³³, 2011). Nous présentons ci-après un tableau adapté de la théorie de la reconnaissance d'Axel Honneth où figurent les trois types de reconnaissance avec l'objet auquel se rapporte la reconnaissance, le mode de reconnaissance sociale utilisé, le critère de relation pratique à soi, la dimension personnelle valorisée, le potentiel de développement identifié par l'auteur, les formes de mépris, les formes d'identité menacées et à quel manque d'existence renvoie chaque type de reconnaissance.

¹²⁵ Honneth A. (2008, 1^{ère} éd 1992), « La lutte pour la reconnaissance », Les éditions du cerf, 237 pages.

¹²⁶ Honneth A. (2008, 1^{ère} éd 1992), « La lutte pour la reconnaissance », Les éditions du cerf, 237 pages.

¹²⁷ Ricoeur, P. (2005), « Devenir capable, être reconnu », article publié initialement dans la revue *Esprit*, n°7, juillet 2005.

¹²⁸ Honneth A. (2008, 1^{ère} éd 1992), « La lutte pour la reconnaissance », Les éditions du cerf, 237 pages.

¹²⁹ Honneth A. (2008, 1^{ère} éd 1992), « La lutte pour la reconnaissance », Les éditions du cerf, 237 pages.

¹³⁰ El Akremi, A., Sassi N. & Bouzidi S. (2009), « Rôle de la reconnaissance dans la construction de l'identité au travail », *Relations industrielles*, 64(4), p. 662-684.

¹³¹ Bernoux P. (2010), « L'anthropologie dans l'enseignement en management de la reconnaissance sociale », *Management et Avenir*, 6(36), p. 231-244.

¹³² Alter N. (2011), « Don, ingratitude et management – Suicide et désengagement au travail », *Revue française de gestion*, 2(211), p. 47-61.

¹³³ Pierson F. (2011), « Pour un apprentissage de la lutte et de la résistance des cadres pour limiter leur souffrance au travail : les apports de la théorie de la reconnaissance d'Axel Honneth », *M@n@gement*, 14(5), p. 351-370.

Tableau 1 : Tableau adapté des trois modes de reconnaissance de la théorie de la reconnaissance d'Axel Honneth (1992).

Types de reconnaissance	Amoureuse	Juridique	Culturelle
Objet de reconnaissance	Individu (besoins concrets)	Personne (autonomie formelle)	Sujet (particularité individuelle)
Mode de reconnaissance sociale	Sollicitude personnelle	Considération cognitive	Estime sociale
Relation pratique à soi	Confiance en soi	Respect de soi	Estime de soi
Dimension personnelle	Affects et besoins	Responsabilité morale	Capacités et qualités
Potentiel de développement		Généralisation / Concrétisation	Individualisation / Egalisation
Formes de mépris	Séances et violences	Privation de droits et exclusion	Humiliation et offense
Forme d'identité menacée	Identité physique et mentale	Identité sociale	Identité de capacité
Renvoi au manque d'existence	Mort physique ou psychique : traitement de l'autre et de son corps comme objet.	Mort sociale au sens de l'appartenance aux groupes : exclusion.	Mort sociale au sens des contributions sociales : absence d'utilité sociale.

Construite ultérieurement ou de manière concomitantes aux réflexions philosophiques, des études psychologiques et sociologiques ont vu le jour au XXème siècle sur la construction sociale de l'identité, sur le fonctionnement psychologique des individus et sur leurs interactions. Ces études permettent d'enrichir plusieurs aspects en lien avec la reconnaissance.

1.3 APPROCHES ET APPORTS PSYCHO-SOCIOLOGIQUES EN LIEN AVEC LA RECONNAISSANCE

La psychologie et la sociologie ont enrichi l'analyse philosophique et réciproquement. On retrouve ainsi un certain nombre d'éléments au sujet de la reconnaissance et de son utilité dans la formation de l'identité. Des théories viennent aussi éclairer les processus psychologiques et sociaux dans lesquels s'inscrivent la reconnaissance et son usage dans les relations sociales. Nous trouvons notamment des approches par le domaine de la santé mentale des individus mais aussi des analyses pertinentes sur le domaine de la justice, dont les liens forts avec la reconnaissance ont été évoqués en philosophie notamment sous la terminologie d'Axel Honneth de « reconnaissance juridique ». Par ailleurs, un certain nombre d'auteurs ont une approche par le pouvoir qui reboucle avec les perspectives philosophiques de la lutte pour l'existence et pour la maîtrise des ressources particulièrement prégnante en milieu organisationnel.

1.3.1 L'IDENTITÉ COMME UN CONSTRUIT PSYCHOLOGIQUE ET SOCIAL

En psychologie comme en sociologie, nous retrouvons l'idée exposée en philosophie d'une **identité formée socialement à travers des processus sociaux et éthiques associés à la reconnaissance d'autrui et à la reconnaissance par autrui.**

La psychologie est la science qui étudie les faits psychiques et les comportements en liaison avec des processus conscients ou inconscients (Freud¹³⁴, 1923 ; Amado¹³⁵, 1997 ; Driver¹³⁶, 2003 ; Gabriel¹³⁷, 1999 ; Gould¹³⁸, 1991). La reconnaissance étant une confirmation de la valeur, et la relation de reconnaissance un construit intersubjectif, elle se joue donc sur un registre psychologique. La psychologie permet d'éclairer également l'écart entre les explications que les individus donnent à leurs comportements et les motifs réels qui les suscitent (Gabriel¹³⁹, 2002). Des auteurs en psychologie développent le point de vue intéressant que **l'identité est morcelée**. Winnicott¹⁴⁰ (1970) par exemple, après Freud¹⁴¹ (1922), a exprimé l'avis que le soi est composé d'éléments chaotiques et que chaque individu essaye de manière illusoire d'y donner une cohérence.

La sociologie est la science qui étudie les relations sociales humaines. Or, la reconnaissance ne peut se passer de la sociologie car elle s'inscrit dans les relations entre individus et joue un rôle dans la formation de l'identité (Mead¹⁴², 1934 ; Goffman¹⁴³, 1973 ; Dubar, 1991¹⁴⁴, 2000¹⁴⁵ ; Davezies¹⁴⁶, 2003 ; Legault¹⁴⁷, 2003 ; Petersen & Willig¹⁴⁸, 2004). George Herbert Mead (1934¹⁴⁹, p. 167, 1938¹⁵⁰) notamment a démontré la genèse sociale de l'identité individuelle à travers l'intersubjectivité. Il expose d'ailleurs explicitement le rôle de la reconnaissance dans la formation sociale de l'individu : « C'est cette identité capable de se maintenir dans la communauté, qui est reconnue dans cette communauté pour autant qu'elle reconnaît les autres ». D'autre part, les sociologues réaffirment **l'importance du cadre normatif dans la création identitaire** (Demazière & Dubar¹⁵¹, 1997).

1.3.2 L'IMPORTANCE DU MILIEU DE TRAVAIL EN PSYCHOLOGIE ET SOCIOLOGIE CONTEMPORAINES

« Le travail est le terrain d'accès à une forme de reconnaissance sociale. Ici se rencontrent et s'affrontent les acteurs, pour obtenir du corps social la validation d'une part de leur être ou de ce qu'ils veulent être » (Schwartz¹⁵², 1990, p. 287).

1.3.2.1 Un lieu de socialisation culturellement valorisé

« Pour nombre d'individus, **l'identité professionnelle et/ou organisationnelle peut être plus marquante et déterminante que celle qui leur est attribuée sur la base du genre, de l'âge, de l'ethnicité, de la race ou de la nationalité** » (Hogg & Terry¹⁵³, 2000, p. 121). La socialisation professionnelle est l'un des cadres, voire même le cadre de « socialisation secondaire » le plus important selon Berger & Luckmann¹⁵⁴ (1966). D'après Linhardt¹⁵⁵ (1980), « ce n'est pas tant le travail qui attire, c'est plutôt le vide autour du travail qui repousse. On ne choisit pas d'aimer le travail, on « l'aime » parce qu'il n'y a rien d'autre. Pas d'alternative dans une société tout entière forgée autour du travail. » Nous pouvons remettre en cause ces formules, notamment au regard d'autres lieux de

¹³⁴ Freud, S. (1923). « Two encyclopedia articles ». In *Encyclopedia Britannica*, London

¹³⁵ Amado, G. (1997). « De l'intérêt de la psychanalyse pour comprendre les organisations : une discussion avec Elliott Jacques ». *Revue Internationale de Psychosociologie*, LXIII (automne), 905-916.

¹³⁶ Driver, M. (2003). « Nothing clinical, just business? Reflections on psychoanalytically grounded organizational diagnosis and intervention ». *Human Relations*, 53(1).

¹³⁷ Gabriel, Y. (1999). « Organizations in Depth: the psychoanalysis of organizations ». London: Sage.

¹³⁸ Gould, L. (1991). « Using psychoanalytic frameworks for organizational analysis ». In M. Kets de Vries (Ed.), *Organizations on the couch: clinical perspectives on organizational behaviour and change* (pp. 25-44). San Francisco: Jossey-Bass.

¹³⁹ Gabriel, Y. (2002). « Organisations, Management and Psychoanalysis: an Overview ». *Journal of Managerial Psychology*, 5, 348-365.

¹⁴⁰ Winnicott D.W. (1970), « Processus de maturation de l'enfant », Payot.

¹⁴¹ Freud S. (1981. 1ère ed. : 1922), « Psychologie des foules et analyse du moi », in *Essais de psychanalyse*, Editions Payot.

¹⁴² Mead G.H. (1934), « Mind, Self, and Society », ed. C.W. Morris, University of Chicago Press.

¹⁴³ Goffman E. (1973), « La mise en scène de la vie quotidienne. 2. Les relations en public », Paris, éditions de Minuit.

¹⁴⁴ Dubar C. (1991), « La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles », Paris, Armand Colin.

¹⁴⁵ Dubar, C. (2000) « La crise des identités : l'interprétation d'une mutation ». Paris : PUF, coll. Lien Social.

¹⁴⁶ Davezies, P., (2003), « Éléments de psychodynamique du travail », Emergences, Base Ressources Santé au Travail.

¹⁴⁷ Legault, G. (dir) (2003), « Crise d'identité professionnelle et professionnalisme ». Québec : Presses de l'Université du Québec.

¹⁴⁸ Petersen A. & Willig R.(2004), « Work and Recognition : Reviewing New Forms of Pathological Developments ». *Acta Sociologica*, 47 (4), 338-350.

¹⁴⁹ Mead G.H. (1934), « Mind, Self, and Society », ed. C.W. Morris, University of Chicago Press

¹⁵⁰ Mead G.H. (1938), « The Philosophy of the Act », ed. C.W. Morris et al., University of Chicago Press.

¹⁵¹ Demazière, D. & Dubar C. (1997), « Analyser les entretiens biographiques. L'exemple des récits d'insertion », Paris, Nathan.

¹⁵² Schwartz O. (1990), « Le monde privé des ouvriers », Paris, PUF

¹⁵³ Hogg M.A., Terry D.J. (2000), « Social identity and self-categorization processes in organizational contexts ». *Academy of Management Review*, vol. 25, p. 121-140.

¹⁵⁴ Berger P. & Luckmann T. (1986, 1^{ère} éd. 1966). « La construction sociale de la réalité ». Paris : Méridiens-Klincksieck.

¹⁵⁵ Linhardt D. (1980), « Travail et temps libre », Non, 2.

socialisation et de création que les organisations de travail, mais nous nous accordons à dire que le travail reste un lieu fondamental et culturellement extrêmement valorisé.

1.3.2.2 Un lieu pour réaliser et se réaliser

Le milieu de travail est un lien de formation et de transformation identitaire (Casey¹⁵⁶, 1995 ; Gini¹⁵⁷, 1998 ; Dubar¹⁵⁸, 2000 ; Alvesson et Willmott¹⁵⁹, 2002 ; Legault¹⁶⁰, 2003). El Akremi, Sassi & Bouzidi¹⁶¹ (2009) postulent que le travail est « un cadre spatio-temporel d'une construction identitaire affirmée (ou infirmée) par la reconnaissance issue des relations professionnelles ». **L'énergie fournit pour le travail engendre une recherche de validation et de reconnaissance de l'action** (Davezies & Dessors¹⁶², 1992). Ainsi, le déni du travail est de ne pas relever le résultat obtenu et l'investissement personnel mis en œuvre pour pallier les aléas inévitables de la réalisation (Clot¹⁶³, 1995). Ajoutons que **Karl Marx lie directement l'autoréalisation individuelle et la reconnaissance intersubjective** ; l'Homme se réalise dans le travail en objectivant ses propres capacités, et en reconnaissant les autres comme des semblables (Honneth¹⁶⁴, 1992, p. 176).

Nous allons donc étudier les différentes théories en psychologie et sociologie qui présente un intérêt dans la compréhension des phénomènes psychiques et sociaux en lien avec la reconnaissance. Ces observations permettent également d'établir des premiers liens entre la reconnaissance et la performance au sens social ainsi qu'au sens économique.

1.3.3 LA THÉORIE DU RENFORCEMENT (SKINNER, 1938), UNE BASE THÉORIQUE

La première théorie que nous mettons en avant est celle de Skinner¹⁶⁵ (1938). En effet, elle sert de base à de très nombreuses théories comportementalistes en psycho-sociologie mais aussi en sciences de gestion dans le champ de la « motivation ». Nous verrons ces théories dans le chapitre 2 mais il est essentiel d'en comprendre l'essence psychologique. Les liens à la reconnaissance sont envisagés à travers la notion de récompense.

La thèse de Skinner¹⁶⁶ (1938) est que « **le comportement peut être structuré par l'utilisation appropriée de conditionnements appropriés.** » L'importance est dans le stimulus et la réponse avec la notion de réflexe entre les deux. Le conditionnement se fait par la confirmation du **lien entre le stimulus et la réponse sous forme de récompense**. Le renforcement est plus large que la notion de récompense et doit se faire immédiatement après l'action. Le renforcement se fait par réponses dites « répondantes », c'est-à-dire connu par l'acteur, mais aussi par des liaisons innées qui peuvent être aléatoires, réponses dites « opérantes ». Pour Skinner, il y a deux types de punitions : l'émission d'un stimulus déplaisant ou l'enlèvement d'un renforcement positif. Cette théorie a un intérêt dans le cadre des pratiques de reconnaissance en lien avec la performance, la reconnaissance en termes de récompense y est envisagée comme un moyen de stimuler les individus.

1.3.4 APPROCHES PSYCHO-SOCIOLOGIQUES DE LA RECONNAISSANCE PAR SON IMPACT SUR LA SANTÉ

Nous présentons ci-dessous : la théorie de la psychodynamique du travail, le modèle demande/contrôle et le modèle de déséquilibre effort/récompense. Ces théories éclairent le sujet sur les notions de souffrance au travail engendré par le manque de reconnaissance et sur les impacts négatifs du déséquilibre entre les efforts et les récompenses. Ces approches se concentrent sur les liens que peut avoir la reconnaissance avec la santé mentale et

¹⁵⁶ Casey, C. (1995), « Work, Self and Society : After Industrialism ». London : Routledge.

¹⁵⁷ Gini, A. (1998), « Work, Identity, and Self : How We Are Formed by the Work We Do ». Journal of Business Ethics, 17 (7), 707–715.

¹⁵⁸ Dubar, C. (2000) « La crise des identités : l'interprétation d'une mutation ». Paris : PUF, coll. Lien Social.

¹⁵⁹ Alvesson, M. & Willmott H. (2002), « Identity Regulation as Organizational Control Producing the Appropriate Individual ». Journal of Management Studies, 39 (5), 619–644.

¹⁶⁰ Legault, G. (dir) (2003), « Crise d'identité professionnelle et professionnalisme ». Québec : Presses de l'Université du Québec.

¹⁶¹ El Akremi A., Sassi N. & Bouzidi S. (2009), « Rôle de la reconnaissance dans la construction de l'identité au travail », Relations Industrielles, Volume 64, N°3.

¹⁶² Davezies Ph. & Dessors D. (1992), « De la fiabilité à la confiance : logique interne ou relations construites », Performances Humaines et Techniques. N° Hors Série, p 28-31, 1992.

¹⁶³ Clot Y. (1995), « Le travail sans l'homme ? Pour une psychologie des milieux de travail et de vie », Paris : La Découverte.

¹⁶⁴ Honneth A. (2008, 1^{ère} éd 1992), « La lutte pour la reconnaissance », Les éditions du cerf, 237 pages.

¹⁶⁵ Skinner B.F (1938). « The Behavior of Organisms », New York, Appleton-Century.

¹⁶⁶ Skinner B.F (1938). « The Behavior of Organisms », New York, Appleton-Century.

donc la performance sociale. Elles permettent en outre d'identifier des formes de reconnaissance en lien avec la récompense.

1.3.4.1 La psychodynamique du travail (Dejours, 1980)

Les premiers travaux de Dejours¹⁶⁷ sur la psychodynamique de travail datent du début des années 1980. Pour Dejours¹⁶⁸ (1998, p. 41), « l'identité constitue l'armature de la santé mentale. Pas de crise psychopathologique qui ne soit centrée par une crise d'identité ». **Nous adhérons aux idées de Dejours sur le fait que l'emploi est tantôt pathogène, tantôt structurant à travers le processus complexe de l'enrichissement de l'identité.** L'approche initiée par Dejours (1998¹⁶⁹, 2005¹⁷⁰), qui est celle de la psychodynamique du travail, est une approche par la **souffrance** au travail, c'est-à-dire par les troubles physiques et mentaux associés au manque de reconnaissance. Renault (2002¹⁷¹, 2007¹⁷² et 2008¹⁷³) a mis en débat la psychodynamique du travail et la théorie de la lutte pour la reconnaissance d'Honneth¹⁷⁴ (1992).

1.3.4.1.1 Les principes de la psychodynamique du travail

La souffrance au travail découle en partie de l'écart entre le travail prescrit et le travail réel qui nécessite un effort pour adapter l'organisation prescrite (Dejours, 1993¹⁷⁵, 1998¹⁷⁶). Pour Dejours, il y a donc un triangle de la psychodynamique du travail entre : travail, souffrance et reconnaissance. Le travail engendre la souffrance qui ne peut être contrebalancée que par la reconnaissance de cette souffrance. La reconnaissance de la contribution, au sens des compétences et de l'énergie déployés mais aussi des résultats de la personne, permet de donner une signification à la souffrance qui n'est dès lors plus absurde. Cette reconnaissance rétroactive engendre une satisfaction au plan matériel, affectif, social et politique qui mène à l'accomplissement de soi. L'absence de cette reconnaissance engendre une perte d'espoirs, de sens et fait courir au sujet le risque d'une désorganisation de ses relations sociales et familiales, ainsi que d'une désorganisation psychique et psychosomatique (Dejours & Jayet¹⁷⁷, 1991).

1.3.4.1.2 La reconnaissance en psychodynamique du travail

La reconnaissance est directement évoquée par Dejours, sur le modèle et la définition d'Hegel, comme une relation permettant à l'individu de confirmer sa valeur. Dejours fait le lien entre le travail, la reconnaissance et la souffrance. Il établit dans ce lien des impacts importants sur la santé et la performance.

Un autre apport de Dejours¹⁷⁸ (1980) est de caractériser deux catégories de jugement par autrui, vu comme de la reconnaissance. Premièrement, **le jugement d'utilité, où autrui reconnaît que ce qui est fait est utile.** Deuxièmement, **le jugement esthétique, où autrui reconnaît la beauté et la bonne réalisation du travail** selon les standards, lui-même composé de deux dimensions : un **esthétisme de conformité** par rapport aux règles du collectif de travail qui s'inscrit dans un registre d'appartenance à la collectivité, premier versant de l'identité, et un **esthétisme d'originalité** qui se rapporte à la singularité et la créativité, deuxième versant de l'identité.

¹⁶⁷ Dejours C. (1993), « Intelligence et organisation du travail. (A propos du modèle japonais de production) ». In Hirata H.: "Autour du modèle japonais. Automatisation, nouvelles formes d'organisation et de relations de travail". L'Harmattan, Paris, p275-303.

¹⁶⁸ Dejours C. (2009, 1^{ère} : 1998), « Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale. », Editions du Seuil.

¹⁶⁹ Dejours C. (2009, 1^{ère} : 1998), « Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale. », Editions du Seuil.

¹⁷⁰ Dejours C. (2005), « Travaux préparatoires à l'élaboration du Plan Violence et Santé », Paris : Ministère de la santé et des solidarités.

¹⁷¹ Renault E. (2002), « Brève histoire d'un concept contesté : la souffrance sociale », Histoires et sociétés, Revue européenne d'histoire sociale.

¹⁷² Renault E. (2007), « Reconnaissance et travail », Travailler 18, p. 119-135.

¹⁷³ Renault E. (2008), « Souffrance sociales. Philosophie, psychologie et politique », La découverte, Paris.

¹⁷⁴ Honneth A. (2008, 1^{ère} éd 1992), « La lutte pour la reconnaissance », Les éditions du cerf, 237 pages.

¹⁷⁵ Dejours C. (1993, 1^{ère} éd : 1980), « Travail : usure mentale », Paris, Bayard.

¹⁷⁶ Dejours C. (1998), « Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale », Paris, Seuil.

¹⁷⁷ Dejours C. & Jayet C. (1991), « Psychopathologie du travail et organisation réelle du travail dans une industrie de process », AOCIP - Laboratoire de Psychologie du travail du CNAM.

¹⁷⁸ Dejours C. (1993), « Intelligence et organisation du travail. (A propos du modèle japonais de production) ». In Hirata H.: "Autour du modèle japonais. Automatisation, nouvelles formes d'organisation et de relations de travail". L'Harmattan, Paris, p275-303.

1.3.4.2 Le modèle demande/contrôle (Karasek, 1979)

Karasek & Theorell¹⁷⁹ (1990) ont cherché à analyser **les impacts sur la santé mentale de la charge psychologique et des latitudes de décisions**. Ce modèle a amené au modèle de déséquilibre/efforts de Siegrist. Dans ce modèle, nous trouvons l'importance pour la santé mentale des conditions de travail et des relations de reconnaissance sur ce sujet.

1.3.4.2.1 Les principes du modèle demande/contrôle

Le modèle de Robert Karasek¹⁸⁰ (1979) et Karasek & Theorell¹⁸¹ (1990), explique que **plus les contraintes, donc la charge psychologique, sont fortes et les latitudes de décisions faibles, plus les effets sur la santé mentale seront négatifs**. Les latitudes de décisions sont définies comme « le contrôle potentiel exercé par l'individu sur son travail et les décisions liées à celui-ci » (Karasek, Baker, Marxer, Albhom & Theorell¹⁸², 1981, p. 698). Ainsi des contraintes fortes peuvent être contrebalancées par des latitudes de décisions importantes et inversement, des latitudes de décisions faibles peuvent être compensées par des contraintes faibles.

1.3.4.2.2 Le lien à la reconnaissance dans le modèle demande/contrôle

L'individu recherche donc **la baisse des contraintes et l'augmentation des latitudes de décisions qui peuvent être vues comme des éléments de reconnaissance**, car elles s'inscrivent dans une évolution de l'individu et de son identité. La mobilisation de cette théorie dans les théories de la motivation permet un lien avec la performance. La reconnaissance n'est pas ici envisagée directement comme une relation. Elle est abordée ici à travers des formes de reconnaissance qui sont des objets des relations pouvant servir aux pratiques de reconnaissance et ayant un impact sur la santé physique et mentale.

1.3.4.3 Le modèle du déséquilibre efforts/récompense (Siegrist, 1996)

Le modèle de Johannes Siegrist¹⁸³ (1996) découle du modèle demande/contrôle de Karasek. Il suggère que le bénéfice psychologique dépend du rapport entre les efforts réalisés par l'individu et ce qu'il reçoit en retour en termes de reconnaissance vue comme récompense. La récompense est ce qui est donné à une personne en échange d'un service rendu ou pour un mérite spécifique.

1.3.4.3.1 Les principes du modèle efforts/récompense

Le modèle de Johannes Siegrist¹⁸⁴ (1996) met en balance les efforts réalisés par l'individu et ce qu'il reçoit en retour en termes de récompense. Pour lui, **c'est l'absence de réciprocité qui engendre les troubles psychosociaux**. L'état de **stress** survient lorsqu'il y a déséquilibre perçu entre les efforts qu'une personne consent à fournir dans son travail et les récompenses qu'elle reçoit en retour. Dans tous les cas, la perception des événements et la détermination de l'équilibre entre efforts et récompense ne sont pas identiques entre les individus. Il y a donc une attente qui varie et qu'on pourrait traduire par un besoin de reconnaissance vue comme récompense.

Pour Siegrist, les récompenses peuvent être de trois sortes : les gains monétaires (salaires, primes, etc.), l'estime reçue de la part des collègues et des supérieurs et le degré de contrôle sur son statut professionnel (perspectives de promotion, sécurité de l'emploi, etc.).

Il divise les efforts en deux catégories : intrinsèques et extrinsèques. Les **efforts intrinsèques** représentent des facettes de la personnalité (besoin d'approbation, compétitivité et hostilité latente, impatience et irritabilité disproportionnées, incapacité à s'éloigner du travail). Les **efforts extrinsèques** correspondent aux exigences

¹⁷⁹ Karasek R. & Theorell T. (1990), « Healthy work : Stress, productivity, and the reconstruction of working life », New York : Basic Books.

¹⁸⁰ Karasek, R. A. (1979). « Job demands, job decision latitude, and mental strain : Implications for job Redesign ». Administrative Science Quarterly, 24, 285 - 308.

¹⁸¹ Karasek R. & Theorell T. (1990), « Healthy work : Stress, productivity, and the reconstruction of working life », New York : Basic Books.

¹⁸² Karasek R., Baker, D., Marxer, F., Albhom, A. & Theorell, T. (1981), « Job Decision Latitude, Job Demands, and Cardiovascular Disease: A Prospective Study of Swedish Men », American Journal of Public Health, vol.71, n°7, p. 694-705.

¹⁸³ Siegrist J. (1996), « Adverse health effects of high effort/low-reward conditions », Journal of Occupational Health Psychology, n°1, p. 27-41.

¹⁸⁴ Siegrist J. (1996), « Adverse health effects of high effort/low-reward conditions », Journal of Occupational Health Psychology, n°1, p. 27-41.

organisationnelles déjà développées dans le modèle de Karasek (contraintes de temps, interruptions, responsabilités, heures supplémentaires, charge physique, augmentation de la demande).

1.3.4.3.2 *Le lien à la reconnaissance dans le modèle efforts/récompense*

Siegrist met en avant la notion de réciprocité, d'attente des individus en termes de reconnaissance par rapport à leurs efforts, mais avec une vision uniquement basée sur la reconnaissance comme récompense. De plus, un certain nombre de dimensions, notamment la dynamique des groupes et d'enchevêtrement des cadres normatifs, ne sont pas pris en compte. Cette théorie fait le lien avec les approches basées sur le besoin de justice et de réciprocité dans les relations de reconnaissance.

1.3.5 APPROCHES PSYCHO-SOCIOLOGIQUES DE LA RECONNAISSANCE PAR RAPPORT À LA JUSTICE ET LA RÉCIPROCITÉ

Nous présentons ci-dessous les approches psychosociologiques de la reconnaissance par rapport à la justice et à la réciprocité : les théories de la justice et les théories de l'échange social. Ces approches permettent de mettre en avant les liens forts entre les pratiques de reconnaissance et les sentiments de justice notamment **les perceptions comparatives d'équité**. Elles expliquent également des phénomènes en lien avec la performance à travers les notions de **don et de contre-don** de même intensité en retour qui est un axe de la reconnaissance réciproque.

1.3.5.1 *Théories de la justice (Festinger, 1954 ; Adams, 1963)*

De nombreux auteurs en gestion font appel aux **théories de la justice**, notamment dans le cadre des relations de reconnaissance. **Ces théories se basent sur les perceptions des individus qui évaluent leur situation par rapport à celles d'autrui**. L'injustice, dans le cas d'un déséquilibre, est vécue comme une transgression morale (Cropanzano, Goldman, & Folger¹⁸⁵, 2003) et donc comme un manque de reconnaissance. Nous retrouvons à l'origine de ces théories : la théorie du processus de comparaison sociale (Festinger¹⁸⁶, 1954), la théorie de dissonance cognitive (Festinger¹⁸⁷, 1957) et la théorie de l'équité (Adams¹⁸⁸, 1963b).

1.3.5.1.1 *Théorie du processus de comparaison sociale et de la dissonance cognitive (Festinger, 1954 et 1957)*

Léon Festinger¹⁸⁹ (1954) explique que l'individu évalue toujours ses qualités et ses opinions par rapport à autrui. L'auteur explique qu'il n'est pas possible de se baser sur des éléments objectifs, et donc **un processus de comparaison sociale** s'établit. L'interaction sociale devient donc un élément central du regard qu'il porte sur lui-même. Dans sa deuxième théorie, Léon Festinger¹⁹⁰ (1957) explique que dans le cas d'une dissonance cognitive, c'est-à-dire **dans le cas où ses opinions et attitudes ne correspondraient pas à ceux de la majorité, l'individu se trouvera dans un inconfort psychologique**. L'individu cherche alors à diminuer la dissonance cognitive, soit en s'accordant avec les opinions et attitudes de la majorité, soit en changeant sa façon de percevoir les opinions et attitudes, soit en tentant de modifier les attitudes et opinions de la majorité pour qu'elles ressemblent aux siennes. Cette analyse a un intérêt particulier puisqu'elle permet de comprendre un certain nombre de phénomènes concernant les attentes de reconnaissance, la normalisation des attentes et la lutte pour la reconnaissance.

¹⁸⁵ Cropanzano, R., Goldman & B., Folger, R. (2003), « Deontic justice: the role of moral principles in workplace fairness », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 24, n° 8, p. 1019-1024.

¹⁸⁶ Festinger L. (1954), « A theory of social comparison process », *Human Relations*, vol.7, n02, p.117-140.

¹⁸⁷ Festinger L. (1957), « A theory of cognitive dissonance », *Stanford University Press*, Stanford.

¹⁸⁸ Adams, J. S. (1963b), « Toward an understanding of inequity », *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 422—436.

¹⁸⁹ Festinger L. (1954), « A theory of social comparison process », *Human Relations*, vol.7, n02, p.117-140.

¹⁹⁰ Festinger L. (1957), « A theory of cognitive dissonance », *Stanford University Press*, Stanford.

1.3.5.1.2 Théorie de l'équité (Adams, 1963)

La théorie de l'équité (Adams, 1963b¹⁹¹, 1965¹⁹²; Hatfield, Huseman & Miles¹⁹³, 1987) se base sur un certain nombre de propositions :

- Les individus évaluent leurs relations avec les autres en comparant le ratio de leurs résultats et de leurs apports au ratio du résultat/apport des autres individus.
- Si le ratio de résultat/apport de l'individu est perçu comme inégal alors l'injustice existe.
- Plus l'individu perçoit une injustice forte (en forme de sur-récompense ou de sous-récompense), plus l'individu est soumis à une détresse.

D'après ces théories, plus l'individu se sent en détresse, plus durement il travaillera pour restaurer l'équité et réduire la détresse. Les techniques de restauration de l'équité incluent les actes de nature à changer ou déformer cognitivement les apports ou les résultats, de changer la façon de se comparer à autrui ou de mettre fin à la relation.

Les théories de la justice ont un intérêt concernant la compréhension des perceptions d'équité, de normalisation et de réciprocité nécessaires à la reconnaissance réciproque. Ces théories sont fortement mobilisées pour caractériser les attentes de reconnaissance et leur rapport avec la performance, notamment dans les théories de la motivation.

Par ailleurs, différents types de justice ont été catégorisés :

- La **justice organisationnelle** est définie par Beugré (1998¹⁹⁴, p. 13) comme : « l'équité perçue des échanges prenant place dans une organisation, qu'ils soient sociaux ou économiques et impliquant l'individu dans sa relation avec ses supérieurs, ses subordonnés, ses collègues et avec l'organisation prise comme un système social ».
- La **justice distributive** est la justice perçue des rétributions matérielles ou socio-émotionnelles reçues par l'employé (Adams¹⁹⁵, 1965 ; Homans¹⁹⁶, 1961).
- La **justice procédurale** est la justice perçue des procédures menant aux décisions (Leventhal¹⁹⁷, 1980 ; Lind & Tyler¹⁹⁸, 1988).
- La **justice interactionnelle** fait référence à la justice perçue du traitement interpersonnel reçu par l'employé de la part des figures d'autorité (Bies et Moag¹⁹⁹, 1986).

1.3.5.2 Théories de l'échange social (Mauss, 1923-1924 ; Gouldner, 1960 ; Blau, 1967)

La théorie de l'échange social (Mauss²⁰⁰ 1923-1924, Gouldner²⁰¹, 1960, Blau²⁰², 1964) est le cadre le plus utilisé et accepté pour l'étude des effets des perceptions de justice en milieu organisationnel. La reconnaissance prend place au sein de l'échange social.

¹⁹¹ Adams, J. S. (1963b), « Toward an understanding of inequity », *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 422—436.

¹⁹² Adams, J. S. (1965), « Inequity in social exchange », In L. Berkowitz (Ed.), « *Advances in experimental social psychology* », Vol. 2, pp. 267-299, New York: Academic Press.

¹⁹³ Hatfield J.D., Huseman R.C. & Miles E.W. (1987), « A new Perspective on Equity Theory : The Equity Sensitivity Construct », *Academy of Management Review*, Vol. 12, N°2, p. 222-234.

¹⁹⁴ Beugré, C. (1998), « *Managing fairness in organizations* », London: Quorum Books.

¹⁹⁵ Adams, J. S. (1965), « Inequity in social exchange », in L. Berkowitz (éd.), *Advances in experimental social psychology* vol. 2, New York, Academic Press, p. 267-299.

¹⁹⁶ Homans, G.C. (1961), « *Social behavior: Its elementary forms* », New York, Harcourt & Brace.

¹⁹⁷ Leventhal, G.S. (1980), « What should be done with equity theory? », in K. Gergen, M. Greenberg & R. Willis (éds.), *Social exchange: Advances in theory and research*, New York, Plenum, p. 27-55.

¹⁹⁸ Lind, E.A. & Tyler, T.R. (1988), « *The social psychology of procedural justice* », New York, Plenum.

¹⁹⁹ Bies, R.J. & Moag, J.S. (1986), « Interactional justice: communication criteria for fairness », in B. Sheppard (éd.), *Research on negotiation in organizations*, Greenwich, CT, JAI Press, p. 43-55.

²⁰⁰ Mauss, M. (1923-1924), « Essai sur le don : Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques », *l'Année Sociologique*, seconde série.

1.3.5.2.1 Les principes des théories de l'échange social

Blau (1964²⁰³, p. 91-92) définit l'échange social comme : « les actes volontaires d'individus motivés par les retours que ces actes sont supposés apporter et qu'ils apportent effectivement de la part des autres. » Le principe est que **les interactions entre deux personnes sont interdépendantes et séquentielles. Il y a un échange de don et de contre-don**. Par exemple, une personne effectue des services ayant une valeur pour une autre personne et crée ainsi un sentiment d'obligation qui voudra que l'individu rembourse cette valeur (Mauss²⁰⁴, 1973 ; Caillé²⁰⁵, 2004 ; Godbout²⁰⁶, 2004). De fait, pour continuer la relation, la personne fournit des services en échange selon la **norme de réciprocité** de Gouldner²⁰⁷ (1960). Cette séquence est supposée renforcer une relation d'échange de qualité. Les faveurs et obligations échangées sont des symboles de loyauté, de bonne volonté, d'investissement personnel et de soutien mutuel (Cropanzano & Mitchell²⁰⁸, 2005).

Tout comme Ricoeur²⁰⁹ (2004) et Marcel Henaff²¹⁰ (2002), nous pensons que **la reconnaissance mutuelle est la clé des paradoxes du don et du contre don**, de l'essai sur le don de Marcel Mauss à l'origine des travaux de Blau et de Gouldner. Mauss²¹¹ (1923-1924) place le don sous la catégorie des échanges comme l'échange marchand. Il explique « le caractère volontaire, pour ainsi dire apparemment libre et gratuit, et cependant contraint et intéressé de ces prestations », en parlant des pratiques d'échanges de dons des Maoris. **L'« énigme du don réciproque » est l'idée d'une « reconnaissance mutuelle symbolique »**. Un lien direct peut être identifié dans les mots de Lefort²¹² (1951) entre reconnaissance et théorie de l'échange sociale : « L'idée que le don doit être retourné suppose qu'autrui est un autre moi qui doit agir comme moi ; et ce geste en retour doit me confirmer la vérité de mon propre geste, c'est-à-dire ma subjectivité [...], les hommes confirmant les uns aux autres qu'ils ne sont pas des choses. »

1.3.5.2.2 La reconnaissance vue comme une ressource et une récompense

Comme nous l'avons vu précédemment, la réciprocité est au cœur des relations de reconnaissance mutuelle et peut entraîner des cercles vertueux de reconnaissance ou vicieux de dégradation de la reconnaissance. La théorie de l'échange social est régulièrement utilisée en sciences de gestion pour expliquer la motivation des employés. Elle permet d'établir des liens entre la reconnaissance, la réciprocité et la performance. **La justice est alors vue comme une ressource sociale valorisée qui est recherchée et récompensée par l'employé** (Masterson, Lewis, Goldman & Taylor²¹³, 2000 ; Fassina, Jones & Uggerslev²¹⁴, 2008). Cette justice s'apparente à des pratiques de reconnaissance équitables et réciproques. La reconnaissance vue comme récompense nous permet de faire le lien avec les approches calculatoires qui s'inscrivent dans la recherche continue de ressources à même de fournir un ascendant sur autrui.

1.3.6 APPROCHES PSYCHO-SOCIOLOGIQUES DE LA RECONNAISSANCE EN LIEN AVEC LE POUVOIR

Dans ces approches centrées sur le pouvoir, nous abordons ci-dessous : la théorie de l'acteur stratégique et les travaux sur les jeux du pouvoir et du désir. Ces approches par le pouvoir et le lien qu'elles ont avec les ressources, nous rapproche des liens entre structuration organisationnelle et capacité, formelle ou informelle, à mépriser ou dénier l'autre dans le système.

²⁰¹ Gouldner A. (1960), « The norm of reciprocity », *American Sociological Review*, vol. 25, p. 165- 167.

²⁰² Blau, P.M. (1964), « Exchange and power in social life », New York: Wiley.

²⁰³ Blau, P.M. (1964), « Exchange and power in social life », New York: Wiley.

²⁰⁴ Mauss M. (1973, 1^{ère} éd. 1924), « Sociologie et anthropologie », Paris, PUF.

²⁰⁵ Caillé A. (2004), « Présentation » in *Revue du MAUSS* (éd.), De la reconnaissance : don, identité et estime de soi, 1^{er} semestre, n° 23 p. 5-28.

²⁰⁶ Godbout J.T. (2004), « De la continuité du don », *Revue du MAUSS* (éd.), De la reconnaissance : don, identité et estime de soi, 1^{er} semestre, n° 23, p. 224-241.

²⁰⁷ Gouldner A. (1960), « The norm of reciprocity », *American Sociological Review*, vol. 25, p. 165-167.

²⁰⁸ Cropanzano, R., Mitchell, M.S. (2005), « Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review », *Journal of Management*, vol. 31, p. 1-27.

²⁰⁹ Ricoeur P. (2009, 1^{ère} édition : 2004), « Le parcours de la reconnaissance », collection Folio essais, Edition Gallimard.

²¹⁰ Henaff M. (2002), « Le prix de la vérité. Le don, l'argent, la philosophie », Le Seuil, Paris.

²¹¹ Mauss M. (1950. 1^{ère} édition, 1923-1924), « Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques », *L'année sociologique*, seconde série, 1923-1924, repris dans « Sociologie et Anthropologie », Puf, Paris, 1950, réédité, collection « Quadrige ».

²¹² Lefort C. (1978, 1^{ère} éd : 1951), « L'échange et la lutte des hommes », dans « Les formes de l'histoire. Essai d'anthropologie politique », Gallimard, Paris.

²¹³ Masterson, S., Lewis, K., Goldman, B. & Taylor, S. (2000), « Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships », *Academy of Management Journal*, vol. 43, n°4, p. 738-748.

²¹⁴ Fassina, N. E., Jones, D. A. & Uggerslev, K. L. (2008), « Relationship clean-up time: Using meta-analysis and structural equation modeling to clarify the relations between job satisfaction, perceived fairness, and citizenship behaviors », *Journal of Management*, 34, 161-188.

1.3.6.1 Théorie de l'acteur stratégique (Crozier et Friedberg, 1977)

Crozier et Friedberg²¹⁵ (1977) considèrent que l'organisation et les règles qu'elle instaure créent un jeu qui s'inscrit dans une lutte pour obtenir plus de ressources que les autres acteurs, en contrôlant des sources d'incertitudes, afin d'influencer les autres acteurs.

1.3.6.1.1 Les principes de la théorie de l'acteur stratégique

« L'action et l'intervention de l'homme sur l'homme, c'est-à-dire le pouvoir et sa face (dite) honteuse, la manipulation et le chantage, sont consubstantiels à toute entreprise collective, précisément parce qu'il n'y a pas de déterminisme structurel et social, et parce qu'il ne peut jamais y avoir conditionnement total. Et son existence pose des problèmes spécifiques qu'il faut – et faudra toujours – résoudre » (Crozier & Friedberg²¹⁶, 1977, p. 32). Les auteurs rappellent que l'action collective n'est pas un phénomène naturel, c'est un construit social (Crozier & Friedberg²¹⁷, 1977, p. 15) et que **ce qui est en jeu dans les relations de pouvoir, c'est aussi la coopération**.

Le pouvoir structure et est créateur de règles. Selon ces auteurs, le pouvoir est vu comme la capacité à faire agir un autre acteur suivant une orientation souhaitée. Il permet de faire le lien avec la motivation. Ainsi, les acteurs sont considérés comme des stratégies qui se positionnent au mieux par rapport à leurs ressources et cherchent à développer leurs propres avantages stratégiques. **Un individu est « un agent autonome qui est capable de calcul et de manipulation et qui s'adapte et invente en fonction des circonstances et des mouvements de ses partenaires »**. (Crozier²¹⁸, 1965, p. 202). D'après cette théorie, c'est la possibilité d'obtenir un profit, une augmentation, une promotion, un avantage matériel ou moral qui détermine les choix de l'individu.

1.3.6.1.2 Le lien à la reconnaissance dans la théorie de l'acteur stratégique

Dans cette théorie, c'est souvent la reconnaissance comme récompense unilatérale qui est envisagée au détriment même de la reconnaissance dans son sens fort et qui se voudrait un échange mutuel. Toutefois, Sainsaulieu²¹⁹ (1988, p. 314), qui s'inscrit dans la lignée de cette théorie, écrit que « s'il y a une identité personnelle, c'est qu'il y a une reconnaissance par les autres, mais celle-ci n'est pas obligatoirement accordée, elle s'inscrit elle-même dans un jeu de forces sociales ». Le pouvoir est une lutte qui rappelle le principe de lutte pour la reconnaissance.

1.3.6.2 Les jeux du pouvoir et du désir (Enriquez, 1999)

Enriquez a une approche par le désir de reconnaissance et la reconnaissance du désir par les autres qui peuvent s'inscrire en partie dans **une logique de pouvoir ou de lutte contre les phénomènes de pouvoir**. D'après lui, les hommes risquent, dans l'organisation, leur « estime de soi, leur propre identité, leur désir de création » (Enriquez²²⁰, 1997, p. 11).

1.3.6.2.1 Les principes d'Enriquez

Enriquez²²¹ (1992) a montré que **les entreprises sont des systèmes culturels, symboliques et imaginaires**. La vertu dynamique de l'imaginaire a été soulignée par Bachelard²²² (1948) et par Castoriadis²²³ (1975) ; elle permet le **projet de rêve à réaliser et de monde à construire, donc de changement**. L'imaginaire est également l'espoir d'un monde meilleur donc l'espoir d'être plus reconnu. Enriquez²²⁴ (1997, p. 79), en analysant les travaux d'Hegel, explique d'autre part que : « pour qu'il y est conscience de soi, il faut qu'il y ait désir. "La conscience de soi est désir en général" et fondamentalement désir du désir de l'autre, c'est-à-dire désir de reconnaissance. Nous

²¹⁵ Crozier M. & Friedberg E. (1992, 1^{ère} édition : 1977), « L'acteur et le système », Editions du seuil, 500 pages.

²¹⁶ Crozier M. & Friedberg E. (1992, 1^{ère} édition : 1977), « L'acteur et le système », Editions du seuil, 500 pages.

²¹⁷ Crozier M. & Friedberg E. (1992, 1^{ère} édition : 1977), « L'acteur et le système », Editions du seuil, 500 pages.

²¹⁸ Crozier M. (1965), « Le Phénomène bureaucratique », Paris, Seuil.

²¹⁹ Sainsaulieu R. (1988), « L'identité au travail », Presses de la fondation nationale des sciences politiques, Paris.

²²⁰ Enriquez E. (1997), « Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise. », Editions Desclée de Brouwer.

²²¹ Enriquez E. (1992), « L'organisation en analyse », PUF.

²²² Bachelard G. (1948), « La terre et les rêveries du repos », Editions José Corti.

²²³ Castoriadis C. (1975), « L'institution imaginaire de la société », Editions Seuil.

²²⁴ Enriquez E. (1997), « Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise. », Editions Desclée de Brouwer.

n'existent qu'en tant que nous sommes reconnus par les autres. » En outre, pour Enriquez²²⁵ (1997), l'aliénation sociale liée à l'imaginaire est motrice et n'est jamais l'aliénation pathologique car elle entraîne, à des degrés divers, le désir de reconnaissance et la reconnaissance partielle et manipulée du désir.

Cet auteur a également indiqué que **l'affectivité comme l'inconscient groupal ou organisationnel ont une importance forte dans les organisations**. Par ailleurs, **l'organisation offre, d'après lui, un système de légitimité** qui crée des normes permettant aux individus de moins s'interroger sur le sens de leur action (Enriquez, 1997, p.94). Il évoque également le fait que d'être accepté et se sentir utile fournit à l'individu de l'énergie, quitte à la dépenser entièrement jusqu'à des phénomènes de *burnout*, par exemple. Enfin, Enriquez²²⁶ (1997, p. 21) explique que « si beaucoup ressentent que le travail les empêche de vivre, pour la plupart (et même pour ceux qui estiment leur travail inintéressant) leur activité laborieuse reste ce qui donne sens à leur vie et leur permet de ne pas sombrer dans l'angoisse. » **Il fait le lien avec la santé mentale des individus et le sentiment d'utilité sociale**, présent dans la reconnaissance culturelle définie par Hegel et Honneth.

1.3.6.2.2 *Le lien à la reconnaissance chez Enriquez*

Enriquez évoque directement les phénomènes de reconnaissance à travers les cadres normatifs, les phénomènes de lutte et la recherche du sentiment d'existence. Il souligne l'importance du désir, de l'imaginaire, du sens du travail et de l'inconscient. Un de ces apports est de montrer le lien entre la satisfaction, le sentiment d'existence et l'exercice du pouvoir. Pour Enriquez²²⁷ (1997), l'inconscient joue un rôle essentiel dans les organisations qui sont traversées par des processus de création d'identité et où les pulsions s'expriment à travers la jouissance pour chacun d'exprimer son pouvoir sur les choses et sur certains humains. Cette vision du pouvoir peut se rapprocher d'un sentiment d'autonomie. **Même si le pouvoir est inégalement réparti, chaque acteur de l'organisation s'inscrit dans un jeu où il pense être capable de gagner quelque chose**. Ainsi, l'expression du pouvoir qui se joue dans des relations de reconnaissance serait un mode de fonctionnement permettant de donner du sens à l'existence, d'acquérir de la satisfaction, et de la reconnaissance vue à la fois comme une ressource et comme une récompense. La lutte de reconnaissance serait donc également une lutte contre les phénomènes de pouvoir inhérent aux organisations. Le changement organisationnel découle donc des changements individuels entraînés par les luttes, alors même que, par essence, l'organisation est un milieu de refoulement et de répression selon cet auteur.

1.3.6.2.3 *Le changement au cœur des relations et de l'organisation*

Enriquez²²⁸ (1997) distingue deux modes de perception du changement. Premièrement, une optique dite « thérapeutique » où le « ici et maintenant » est prépondérant, avec des théories simplifiées laissant une grande place à l'Ego, au narcissisme et à l'idéalisation. Dans ce premier cas, il distingue les traits de la rigidité et de la mort. Nous y relierions des **changements autoritaires**, du type de ceux engendrés par les systèmes de reconnaissance limitée que nous aborderons dans le chapitre 9. Deuxièmement, une optique plus « analytique » où **le changement se fait dans la relation** et selon une histoire mettant en scène des individus entiers et socialisés, cette optique induisant des questionnements sur l'identité, sur l'inconscient et allant vers l'ouverture sur le lien social, la sublimation et la destruction des idoles. Dans ce second cas, transparaît ce qu'il appelle les « pulsions de vie ». Nous y relierions des changements plus respectueux de l'Homme du type de ceux engendrés par les systèmes de reconnaissance réciproque.

Ce dernier auteur fait le lien avec les auteurs de gestion qui recherchent le changement positif à la fois des organisations en termes de structures, et des individus en termes de comportements en vue d'une amélioration de la performance.

²²⁵ Enriquez E. (1997), « Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise. », Editions Desclée de Brouwer.

²²⁶ Enriquez E. (1997), « Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise. », Editions Desclée de Brouwer.

²²⁷ Enriquez E. (1997), « Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise. », Editions Desclée de Brouwer.

²²⁸ Enriquez E. (1997), « Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise. », Editions Desclée de Brouwer.

CONCLUSION

Un premier résultat théorique est la **transversalité du concept de reconnaissance** dans laquelle philosophie, psychologie, sociologie et sciences de gestion s'alimentent les unes les autres autour du concept en établissant de nombreux croisements. Nous avons constaté que les auteurs pouvaient appartenir à plusieurs disciplines des sciences sociales et que les classements exercés par divers chercheurs les font appartenir à l'une ou l'autre discipline selon les besoins, ce qui rend le positionnement et l'antériorité des idées difficiles à positionner.

En résumé, philosophie, sociologie et psychologie expliquent le **besoin fondamental de l'humain de se sentir exister. L'identité est vue dans toutes les disciplines comme une construction sociale en évolution qui la rend dépendante d'une reconnaissance par autrui**. La reconnaissance permet donc la confirmation sociale de l'existence et de la valeur de l'individu. Le besoin de se sentir exister se comble par ce rapport à autrui à travers des émissions (côté actif) et des perceptions (côté passif) de reconnaissance. Il se caractérise par des attentes de reconnaissance (côté passif) et des luttes pour obtenir de la reconnaissance (côté actif). Cet échange et cette construction sociale ont besoin d'un temps et s'inscrivent dans une histoire relationnelle. L'échange est défini dans des cadres normatifs liés aux groupes d'appartenance sociaux.

Le déni et le mépris d'autrui sont des actes ou absence d'actes perçus comme des absences ou des manques de considération de l'individu qui n'est pas jugé comme un égal, abaissant ainsi le sentiment d'existence de l'individu. Le manque de reconnaissance entraîne des pathologies physiques, et surtout mentales.

La théorie d'Honneth définit trois formes principales de relations de reconnaissance :

- **Amoureuse**, à travers l'**appréciation des caractéristiques** de l'autre et le temps passé avec lui, c'est-à-dire l'**histoire** tissée avec l'individu. Il s'agit d'une relation interindividuelle.
- **Juridique**, à travers la reconnaissance du **statut** de l'individu dans le système de règles et de lois. Il s'agit d'une relation dans les groupes.
- **Culturelle**, à travers l'**appréciation**, le **sens** et l'**utilité sociale** de ses actes. Il s'agit d'une relation dans les macro-groupes sociaux (état, humanité).

La philosophie, la psychologie surtout, mais également la sociologie dans un certain nombre de cas, donnent un point de vue principalement descriptif et explicatif, avec **une approche prépondérante par la santé mentale et par la morale. La dimension prescriptive, qui expliquerait comment changer les choses, est très peu développée**. L'analyse est principalement portée sur la performance sociale et peu sur la performance économique. L'intérêt est porté sur l'humain et peu aux besoins des organisations du travail. Nous présentons dans le tableau 2 les auteurs au regard du champ lexical en lien avec la reconnaissance qu'ils utilisent.

Tableau 2 : Tableau comparatif du champ lexical lié à la reconnaissance mobilisé par les auteurs en philosophie, psychologie et sociologie.

Disciplines	Mots clés Auteurs	Existence - Besoins	Identité - identification	Subjectivité - intersubjectivité	Equité - Justice	Conditions de travail	Santé	Pouvoir	Lutte - Changement	Accomplisse- ment - Sens	Rémunération - Récompense	Réciprocité - Mutualité	Performanc e économique
Philosophie	Machiavel (1532)							X					
	Hobbes (1651)							X					
	Rousseau (1755)	X			X								
	Smith (1759)	X											
	Fichte (1796)				X							X	
	Hegel (1801)	X	X	X	X	X		X	X			X	
	Marx (1844)					X			X	X		X	
	Sorel (1908)								X			X	
	Sartre (1964)						X		X			X	
	Rawls (1971)			X	X							X	
	Habermas (1988)									X			
	Ricoeur (1990)	X	X	X	X				X				
	Honneth (1992)	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	
	Taylor C. (1994)	X	X	X	X			X	X	X		X	
	Morin (1996)	X	X	X	X			X	X	X		X	
	Renault (2004)	X	X	X	X			X	X	X		X	
Psychologie	Freud (1923)	X	X	X									
	Skinner (1938)	X		X							X		
	Winnicott (1970)	X	X	X									
Sociologie	Mauss (1923-1924), Gouldner (1960) & Blau (1964)			X	X						X	X	
	Mead (1934)	X	X	X								X	
	Festinger (1954), Adams (1962)				X							X	
	Crozier & Friedberg (1977)					X		X	X		X		X
	Karasek (1979) & Theorell (1990)			X		X	X						
	Dejours (1980)	X	X	X		X	X		X	X	X	X	
	Siegrist (1996)			X		X	X				X	X	
	Enriquez (1997)					X		X	X	X	X	X	

Les différents auteurs travaillent en général sur l'un ou l'autre aspect en accord avec leurs disciplines. Ainsi, en philosophie, ce sont les notions de pouvoir, de lutte, d'existence, d'identité, d'équité, de réciprocité et de subjectivité qui sont prédominantes. Les auteurs-clés dans ce domaine sur la reconnaissance sont Georg Wilhelm Friedrich Hegel et, plus récemment, Axel Honneth qui, dans ses travaux les plus récents, s'intéresse au vécu dans les organisations. Sur le plan philosophique, les auteurs récents qui nous semblent les plus pertinents sont Paul Ricoeur, Charles Taylor, Edgar Morin et Emmanuel Renault.

En psychologie, les notions-clés portent sur l'identité, les besoins et la subjectivité qui servent de tremplins à la psycho-sociologie. Nous retrouvons ainsi, en sociologie, un vaste panel d'auteurs qui travaillent sur l'un ou l'autre aspect en lien avec la reconnaissance et dont les théories permettent d'explicitier notre objet de recherche. L'auteur qui nous paraît clé en sociologie et qui s'intéresse au milieu de travail est Christophe Dejours.

Cette analyse permet un premier positionnement de la reconnaissance dans le champ psychologique et social. Ce positionnement est enrichi, notamment dans ces liens avec la performance, dans le chapitre 2 qui s'intéresse aux auteurs classés en sciences de gestion.

CHAPITRE 2. LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL DANS LES THÉORIES DES ORGANISATIONS

Le deuxième chapitre étudie le concept de « reconnaissance » à travers une appréciation pluri-sémantique et une comparaison des définitions des différents courants et auteurs de sciences de gestion. De plus, il propose un résumé des différents courants intégrant la reconnaissance qui permettent de cerner le concept. Comme nous l'avons vu, **l'expérience de travail se révèle une situation interactionnelle**. L'identité est modelée par des interactions continues avec autrui. C'est pourquoi le travail a une place importante dans la construction et la confirmation de soi. Il permet ainsi des constructions/déconstructions et affirmations/infirmations de l'identité individuelle. La philosophie, la psychologie et la sociologie ont alimenté les sciences de gestion, une science sociale plus récente. Ces sciences sociales s'alimentent les unes les autres pour développer la connaissance. **La spécificité des sciences de gestion par rapport à ces autres disciplines s'appuie sur la place importante accordée à la performance dans les organisations**. Notre objet de recherche, cherchant à relier reconnaissance et performance dans les organisations, s'inscrit donc parfaitement dans la discipline des sciences de gestion. Nous analysons, dans ce chapitre, les différents courants et théories en sciences de gestion qui se sont intéressés au lien entre attentes des salariés et performance. En effet, la reconnaissance est une composante en toile de fond de nombreuses théories.

- La section 2.1 correspond à l'étude des théories classiques et les premiers éléments en rapport avec la reconnaissance dans ces théories.
- La section 2.2 étudie la position de l'école des relations humaines et montre des avancées sur le sujet dans le champ social où s'inscrit notre objet de recherche.
- La section 2.3 s'intéresse aux théories des besoins et des motivations qui identifient des causes, des processus et des moyens de reconnaissance, notamment en termes de reconnaissance-récompense.
- La section 2.4 expose les liens de la reconnaissance avec la théorie socio-économique avec une vision de l'importance des relations sociales humaines et leurs impacts sur le versant de la performance économique.
- La section 2.5 aborde les théories managériales contemporaines centrées sur la reconnaissance.
- Enfin, la section 2.6 évoque les liens entre la reconnaissance et la performance dans la bibliographie.

2.1. THÉORIES CLASSIQUES

2.2. ÉCOLES DES RELATIONS HUMAINES

2.3. THÉORIES DES BESOINS ET DES MOTIVATIONS

2.4. THÉORIE SOCIO-ÉCONOMIQUE

2.5. THÉORIES MANAGERIALES CONTEMPORAINES CENTRÉES SUR LA RECONNAISSANCE

2.6. RECONNAISSANCE ET PERFORMANCE DANS LES THÉORIES

2.1 THÉORIES CLASSIQUES

Les théories classiques naissent au début du XX^{ème} siècle et ont marqué profondément les mentalités, au point que de très nombreuses structures modernes utilisent leurs principes de fonctionnement. Les principes des théories classiques sont la **rationalisation des processus de production** (Taylor²²⁹, 1895 ; Ford, 1908), de la **structure de l'organisation** (Weber²³⁰, 1904-1905) et de l'**administration** (Fayol²³¹, 1918). Dans ce courant, il existe une meilleure façon de faire à travers des méthodes instituées et parcellisées.

2.1.1 LE TAYLORISME (TAYLOR, 1895)

Frederick Taylor²³², dans son livre « Les principes du management scientifique », originellement rédigé en 1895 mais publié en 1911, propose un mode rationnel de gestion. Cet auteur est un ingénieur ayant fait carrière dans des entreprises de production de masse, ce qui peut éclairer sur son analyse.

2.1.1.1 Les principes du Taylorisme

Le principe directeur de Frederick Taylor²³³ (1911) réside dans la définition du bon geste du salarié qui doit être appris et exécuté à la perfection par chaque salarié. Il est à l'origine de mode d'organisation comme le travail à la chaîne que Ford (1908) a développé pour la Ford T.

Taylor énonce comme « flânerie naturelle » : « l'instinct naturel et la tendance des ouvriers à en prendre à leur aise. Dans ce système, les meilleurs ouvriers ralentissent leur vitesse jusqu'à celle des ouvriers les moins productifs » pour un salaire journalier uniforme. La « flânerie systématique » étant « pratiquée par les ouvriers avec l'intention délibérée de tenir leurs patrons dans l'ignorance de la vitesse à laquelle on peut faire un travail. » Le principe de production est donc basé sur **la mesure de la productivité et le contrôle systématique de l'exécution des tâches**. Cette vision entraîne une hyperspécialisation et une division du travail verticale, entre conception et réalisation, et une division du travail horizontale, au moyen de la parcellisation des tâches. **Elle peut entraîner une perte de sens du travail due au manque de vision sur sa finalité**. L'organisation est donc vue comme un système de production où l'Homme est un **instrument interchangeable** qui doit jouer un rôle d'exécution défini.

2.1.1.2 La reconnaissance chez Taylor

La reconnaissance peut-être observée au niveau des rétributions (salaire fixe) données aux salariés concernant leurs capacités productives. Le salaire fixe est un développement de Taylor qui permet aux salariés d'avoir un sentiment de sécurité, de stabilité, voire d'équité, qui peut combler certaines attentes de reconnaissance. Comme chez Weber, la définition précise de la structure hiérarchique et des rôles permet à l'individu de se sentir un membre à part entière du groupe organisationnel et d'obtenir un statut valorisé dans le groupe, tandis que la définition des gestes et des objectifs peut rassurer l'individu sur son rôle, donner du sens à son travail et renforcer son identité. Dans les notions de « flânerie », nous relevons en filigrane les défauts dans le système de reconnaissance mis en place qui ne répondent pas aux besoins et aux désirs des individus. Lorsqu'on ne répond pas et ne veut pas répondre à leurs besoins et désirs, **il ne reste que le « contrôle organisationnel » qui, par essence, est aliénant**.

2.1.2 LA BUREAUCRATIE (WEBER, 1904-1905)

Max Weber²³⁴ (1904-1905), sociologue et économiste, est l'initiateur de la bureaucratie ayant comme principes directeurs la rationalisation et la formalisation.

²²⁹ Taylor F.W. (2004, 1^{ère} éd : 1911), « The principle of scientific management », Kissinger Publishing, New-York.

²³⁰ Weber M. (2003, 1^{ère} éd : 1904-1905), « L'Éthique protestante et l'esprit du capitalisme », Gallimard.

²³¹ Fayol, H. (1999, 1^{ère} éd : 1918), « Administration industrielle et générale », Dunod, Paris.

²³² Taylor F.W. (2004, 1^{ère} éd : 1911), « The principle of scientific management », Kissinger Publishing, New-York.

²³³ Taylor F.W. (2004, 1^{ère} éd : 1911), « The principle of scientific management », Kissinger Publishing, New-York.

²³⁴ Weber M. (2003, 1^{ère} éd : 1904-1905), « L'Éthique protestante et l'esprit du capitalisme », Gallimard.

2.1.2.1 Les principes de la bureaucratie

Max Weber fait reposer la bureaucratie sur les principes d'autorité, de hiérarchie, de fonction, de contractualisation et de contrôle systématique du travail. Toutefois, il explique que les individus peuvent choisir ou non d'appliquer les règles, ce qui, pour lui, justifie le contrôle.

2.1.2.2 La reconnaissance chez Weber

Comme chez Taylor, la définition précise de la structure hiérarchique et des rôles permet à l'individu de se sentir un membre à part entière du groupe organisationnel et d'obtenir un statut valorisé dans le groupe, tandis que la définition des gestes et des objectifs peut en partie rassurer l'individu sur son rôle, donner du sens à son travail et renforcer son identité. Toutefois, dans les excès de la bureaucratie, la fonction est prépondérante et l'individu en tant qu'humain disparaît souvent derrière sa fonction, ce qui amène là encore souvent à le considérer comme un outil.

2.1.3 L'ADMINISTRATION (FAYOL, 1918)

Henri Fayol²³⁵ (1918) est un ingénieur français qui a structuré les activités, défini le rôle de l'administration et établi des principes de management des personnes.

2.1.3.1 Les principes de l'administration

Pour Fayol²³⁶ (1918), il y a six catégories d'activité : technique, commerciale, sécurité, financière, comptable et administrative. Les fonctions peuvent exercer plusieurs activités pour Fayol. L'activité administrative est jugée quasiment-absente et peu performante par Fayol, qui va travailler à sa formalisation. Il associe à l'activité administrative cinq activités : organisation, coordination, contrôle, commandement et prévoyance.

2.1.3.2 La reconnaissance chez Fayol

Fayol établit 14 principes de management permettant de voir l'humain au-delà du simple outil productif, c'est-à-dire comme un être capable de propositions afin de renforcer le sentiment d'appartenance à l'organisation. L'humain a besoin d'être impliqué, selon Fayol, pour être efficace. Parmi les principes de management soumis par Fayol, nous pouvons en relever certains qui sont souvent associés à la reconnaissance, comme nous avons pu le voir dans le chapitre précédent, tels que : la discipline et sa notion de réciprocité, la rémunération associée à un besoin de justice et de mérite, la centralisation-décentralisation équilibrée pour donner le bon niveau d'autonomie, l'équité nécessaire au sentiment de justice, l'initiative considérant l'individu comme une personne active et non plus seulement passive et l'unité de corps visant la bonne entente sociale.

Les théories classiques, par l'usage de la rationalisation, font souvent disparaître la reconnaissance de la singularité de l'Homme derrière son usage instrumental à travers des rôles et des fonctions. Les auteurs classiques voient l'Homme au travail comme un acteur rationnel qui recherche la maximisation de sa rétribution financière et la minimisation de ses efforts. Or, les règles impersonnelles sont source de troubles sur la santé mentale. **Ces rôles et fonctions sont, certes, des statuts qui peuvent être valorisés et donner un sens au travail, et par conséquent, à l'existence des individus.** Néanmoins, Fayol ouvre une nouvelle voie en considérant l'humain comme une force de proposition et en prenant plus en compte les besoins sociaux des individus, ce qui peut être vu comme une transition vers la vision de l'école des relations humaines.

La reconnaissance n'est pas directement évoquée dans les théories classiques. Elle passe surtout par la notion de **récompense** ou de **rétribution** en rapport à un travail donné, de **statut** au sein de l'organisation et, pour Fayol, de besoins sociaux pour renforcer l'appartenance au groupe. La simplification des principes du courant classique, lors de l'enseignement et la communication de ces modes de gestion, a créé dans les entreprises de nombreuses

²³⁵ Fayol, H. (1999, 1ère éd : 1918), « Administration industrielle et générale », Dunod, Paris.

²³⁶ Fayol, H. (1999, 1ère éd : 1918), « Administration industrielle et générale », Dunod, Paris.

difficultés. En effet, cette simplification institue le **manque de prise en compte de l'individu dans sa singularité**, qui se caractérise par une orientation vers la passivité dans le sens d'une définition rationalisée du travail qui perdure encore de nos jours. Cette vision de l'humain comme outil au service de l'organisation ne peut répondre à toutes les attentes humaines en termes de reconnaissance.

2.2 ÉCOLE DES RELATIONS HUMAINES (MAYO, 1933)

En réaction aux impacts humains, notamment sur la santé physique et mentale des individus concernant les théories classiques, des auteurs cherchent une vision différente de l'Homme au travail et par conséquent de l'organisation du travail. Les travaux de ces chercheurs sont regroupés dans le courant de l'**école des relations humaines, dont la perspective est de recentrer l'Homme au cœur du travail**. Les principaux auteurs de ce courant sont Mayo²³⁷ (1933) et ses collaborateurs Roethlisberger, Dickson & Wright²³⁸ (1939).

2.2.1 LES PRINCIPES DE L'ÉCOLE DES RELATIONS HUMAINES

Il est intéressant de constater que les auteurs de ce courant sont, pour la plupart, des psychologues et des sociologues, ce qui peut expliquer leur angle d'attaque très différent orienté vers l'Homme et ses interactions. Cette orientation s'inscrit ainsi plus fortement dans la thématique de la reconnaissance. Cette école est apparue en réaction aux théories de l'école classique dont les membres étaient en général des ingénieurs. Pour ces auteurs, **l'Homme est un être de besoin et de sentiment qu'il convient de prendre en considération**. Il a donc des **attentes** à satisfaire et des **besoins** en termes de qualité de relations interpersonnelles. Les conclusions tirées par Mayo²³⁹ (1933) et ses collaborateurs Roethlisberger, Dickson & Wright²⁴⁰ (1939) des expériences menées par Elton Mayo à la fin des années 20 dans les ateliers de Hawthorne à la Western Electric Company, sont l'importance de la cohésion des groupes productifs en opposition avec la logique Taylorienne de coût, d'efficacité et d'idéologie. Pour ces auteurs, **l'implication des salariés n'est pas seulement liée aux incitations financières**.

2.2.2 LA RECONNAISSANCE DANS L'ÉCOLE DES RELATIONS HUMAINES

Les expériences menées par Elton Mayo à la fin des années 1920 ont mis en évidence l'importance de la reconnaissance dans l'activité de travail, particulièrement en matière d'efficacité (augmentation de la productivité et de la disposition au travail) générée par l'attention et l'écoute des chercheurs (effet Hawthorne). Ainsi, ce ne sont plus seulement des biens matériels qui permettent de générer la performance dans l'organisation, mais également des principes de reconnaissance immatérielle.

L'école des relations humaines est la source d'un changement de vision de l'Homme au travail. La productivité ne passe plus uniquement par **la reconnaissance à travers des récompenses matérielles, mais aussi par la considération immatérielle pour les individus**. Ce courant met en avant l'Homme comme un « être social » et est à l'origine des théories sur les besoins et les motivations. Ces auteurs, cherchant avant tout à prescrire, sont souvent trop étroitement normatifs, ce qui les oblige à raisonner de manière statique, comme s'il y avait des besoins psychologiques stables. Cela se traduit par une vision mécaniste de l'Homme à la recherche d'accomplissement et une linéarité simplificatrice entre amélioration des relations humaines et augmentation de la productivité. Les auteurs du courant des relations humaines voient l'Homme au travail uniquement comme un individu cherchant à satisfaire ses besoins sociaux, ce qui simplifie les dynamiques organisationnelles. Les attentes humaines en termes de reconnaissance et les comportements humains liés aux phénomènes de pouvoir n'y sont, en outre, que partiellement considérés.

²³⁷ Mayo, E. (1933), « The human's problems on an industrial civilization ».

²³⁸ Roethlisberger F.J., Dickson W.J. & Wright H.A. (1939), « Management and the worker », Harvard Press, Cambridge.

²³⁹ Mayo, E. (1933), « The human's problems on an industrial civilization ».

²⁴⁰ Roethlisberger F.J., Dickson W.J. & Wright H.A. (1939), « Management and the worker », Harvard Press, Cambridge.

2.3 THÉORIES DES BESOINS ET DES MOTIVATIONS

Les perspectives de l'école des relations humaines ont vu naître un foisonnement de théories concernant les besoins, les désirs et la motivation. Ces théories mettent en avant l'importance des dimensions subjectives (motivation, satisfaction, implication, reconnaissance, *etc.*) dans la compréhension des comportements des individus au travail. L'objet de la recherche faisant le lien entre **la reconnaissance, à la fois envisagée comme un besoin** (sens passif) **générateur de désirs et comme une pratique** (sens actif), et la performance, peut donc être particulièrement éclairé par les théories des besoins et des pratiques engendrant la motivation, vue comme une source de performance économique possible. Toutefois, **les théories de la motivation au travail maintiennent un flou sémantique sur la définition et l'enjeu de la reconnaissance** (Hansen, Smith & Hansen²⁴¹, 2002) et sur la **définition de la performance**. Igusi²⁴² (2009) classe les théories de la motivation en deux catégories : les **théories de contenu** qui cherchent à identifier ce qui motive les individus et les **théories de processus** qui recherchent les spécificités des processus de motivation. En l'envisageant à travers la lunette de notre recherche, il existe donc **une catégorie de théories qui cherche à identifier les attentes en termes de reconnaissance et une autre qui cherche à identifier les processus de reconnaissance et leurs liens avec la performance**.

2.3.1 POSITIONNEMENT DES NOTIONS DE BESOIN, DE DÉSIR ET DE MOTIVATION PAR RAPPORT À LA RECONNAISSANCE

Il y a un consensus dans ces théories sur le fait que **le comblement des besoins amène de la satisfaction**. Cette satisfaction pousserait l'acteur à une plus grande implication et une plus grande motivation. La motivation est vue comme une source de performance. Une association directe est faite entre comblement des besoins, motivation et performance dans la plupart de ces théories. Ripon²⁴³ (1987) définit la satisfaction comme « un état émotionnel qui résulte de la correspondance entre ce que la personne attend de son travail, et ce qu'elle perçoit en retour » qui est un produit de « l'expérience concrète de la relation psychologique entre l'individu et une situation de travail ». Cet auteur note que l'implication a une fonction d'orientation de la motivation et de recherche de la satisfaction des besoins.

Il existe de nombreuses manières de définir la motivation, ce qui engendre un flou sémantique sur le sujet. Toutefois, la définition que nous adoptons correspond aux **forces qui affectent une personne dans le déclenchement, l'orientation, l'intensité et la persistance des efforts par un comportement volontaire** (Pinder²⁴⁴, 1984 ; Vallerand & Thill²⁴⁵, 1993 ; Pintrich & Schunk²⁴⁶, 1996 ; Roussel²⁴⁷, 2000) **et pour atteindre un but** (Nawab, Bhatti & Shafi²⁴⁸, 2011). Nous pensons qu'une partie de ces forces s'exercent par le biais d'un sentiment de reconnaissance perçue par l'individu lui renvoyant un sentiment d'existence.

Il est difficile de distinguer le besoin et le désir qui sont souvent confondus par certains auteurs, notamment en sciences de gestion. Nous allons tâcher d'éclairer la différence entre les deux ; elle nous paraît importante pour la suite de l'étude et de nombreux philosophes en ont fait état, notamment Platon, Épicure, Épictète et plus récemment Pascal²⁴⁹ (1669), Spinoza²⁵⁰ (1670), Rousseau (1761²⁵¹ ; 1762²⁵²) ; Hegel²⁵³ (1806) ; Schopenhauer²⁵⁴ (1819) ou encore Nietzsche²⁵⁵ (1878). Le besoin, défini par le « lexique de gestion »²⁵⁶, est un « sentiment de

²⁴¹ Hansen F., Smith M. & Hansen, R.B. (2002), « Rewards and Recognition in Employee Motivation », *Compensation and Benefits Review*, vol. 34, n° 5, p. 64-73.

²⁴² Igusi O. (2009), « Motivation-related values across cultures », *African Journal of Business Management*. Vol. 3(4) pp. 141-150.

²⁴³ Ripon, A. (1987), « Satisfaction et implication dans le travail », in Lévy-Leboyer C., Sperandio J.-C. (Eds), *Traité de psychologie du travail*, Paris, PUF, p. 421-434.

²⁴⁴ Pinder, C. C. (1984), « Work motivation ». Glenview, IL: Scott, Foresman.

²⁴⁵ Vallerand, R. J. et Thill, E. E. (1993), « Introduction à la psychologie de la motivation ». Laval : Éditions Études Vivantes.

²⁴⁶ Pintrich, P. R., & Schunk D. H. (1996), « Motivation in education: Theory, research, and applications ». Englewood Cliffs, NJ: Merrill/Prentice Hall.

²⁴⁷ Roussel, P. (2000), « La motivation au travail – concepts et théories », n°326, Les notes du LIRHE Octobre 2000.

²⁴⁸ Nawab S., Bhatti K.K. & Shafi K. (2011), « Effect of Motivation on Employess Performance », *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*, July 2011, Vol. 3, N°3, p. 1209-1216.

²⁴⁹ Pascal B. (2004. 1^{ère} ed. 1669), « Pensées », Gallimard, Paris.

²⁵⁰ Spinoza B. (1994. 1^{ère} ed. 1670), « Traité Théologico-Politique », Gallimard, Paris.

²⁵¹ Rousseau J.J. (1968. 1^{ère} ed. 1761), « Julie ou la Nouvelle Héloïse », Flammarion, Paris.

²⁵² Rousseau J.J. (2012. 1^{ère} ed. 1762), « Du contrat social », Flammarion, Paris, 253 p.

²⁵³ Hegel G.W.F. (1991. 1^{ère} éd. 1806), « Phénoménologie de l'Esprit », Paris, Aubier.

²⁵⁴ Schopenhauer A. (1819), « Le Monde comme volonté et comme représentation »

²⁵⁵ Nietzsche F. (2001. 1^{ère} ed. 1878), « Humain, trop humain. Un livre pour esprits libres », Editions Pluriel.

²⁵⁶ Martinet A.-C. & Silem A. (Dir.) (2003, 6^{ème} ed), « Lexique de gestion », Editions Dalloz, Paris.

privation qui porte à désirer et qui s'éteint par la consommation ». Platon définit l'objet du désir comme : « ce qu'on n'a pas, ce qu'on n'est pas, ce dont on manque ». **Le besoin est donc pour soi car il est nécessité tandis que le désir est comparé aux attentes des autres sur des objets fantasmés. Le besoin est une exigence naturelle tandis que le désir est une façon privilégiée de satisfaire le besoin, c'est-à-dire qu'il dépasse la simple nécessité.** Fondamentalement, les désirs découlent des besoins et naissent dans le besoin fondamental de se sentir exister. René Girard²⁵⁷ (1994, p. 28) rappelle à ce propos que « tout désir est désir d'être » et que **le désir est mimétique.** Ainsi, par exemple, le besoin de manger est une exigence naturelle qui se satisfait de n'importe quel aliment mais qui peut porter à désirer manger tel ou tel type d'aliments particuliers jugés, source d'une plus grande satisfaction. **Le besoin est satiable car il ne génère pas d'autres besoins tandis que le désir est insatiable car il se tourne vers d'autres objets de désir.** Le besoin est concret tandis que le désir est abstrait et réside dans l'imaginaire. Ainsi, le besoin, en cas de non-satisfaction, manque et demande à être satisfait pour continuer à vivre ou à se sentir vivre car il est invariable. Au contraire, **le désir se nourrit du manque**, il peut être satisfait ou non, et est variable car l'objet du désir peut changer dans le temps. En effet, lorsque le désir n'est pas satisfait, l'imaginaire s'ouvre à la créativité et aux fantasmes. Il est important de signaler que les personnes n'ont pas forcément connaissance de leurs désirs et de leurs besoins.

Pour faire le lien entre ces mots et la reconnaissance : de notre point de vue, **les besoins et les désirs engendrent des attentes de reconnaissance que les individus recherchent auprès de leur environnement et d'autrui. Le comblement de ces attentes de reconnaissance engendre une satisfaction par la relation positive à soi sur son sentiment de reconnaissance et d'existence. Cette satisfaction peut, mais cela n'a rien d'obligatoire, engendrer une plus grande implication et une plus grande motivation qui peuvent, et là encore, cela n'a rien d'automatique, engendrer de la performance.** Pour plus de précision à propos de notre vision des liens entre reconnaissance et performance, se référer à la partie 3 de cette thèse.

2.3.2 LES THÉORIES QUI CHERCHENT À DÉFINIR LES ATTENTES DE RECONNAISSANCE

Nous retrouvons dans les théories qui cherchent à définir les **attentes de reconnaissance** : la théorie de la hiérarchisation des besoins de Maslow, la théorie du besoin de réalisation de Mc Clelland et la théorie des besoins d'Adelfer.

2.3.2.1 La théorie de la hiérarchisation des besoins (Maslow, 1943)

Abraham Maslow (1943²⁵⁸, 1954²⁵⁹) est parmi les premiers à chercher à structurer une théorie concernant des besoins, source de motivation. Il a inspiré et inspire encore de nombreux auteurs. Il voit dans les besoins une source indispensable concernant la santé physique et mentale des individus.

2.3.2.1.1 Les principes de la théorie de la hiérarchisation des besoins

L'idée directrice de Maslow est que le comportement humain au travail est d'autant plus coopératif et productif qu'il trouve **une occasion de réalisation de soi et d'épanouissement personnel** (Plane²⁶⁰, 2008). Abraham Maslow définit cinq besoins fondamentaux qu'il a hiérarchisés dans sa pyramide : **besoins physiologiques, besoins de sécurité, besoins d'appartenance, besoins d'estime et besoin de s'accomplir.** Selon l'auteur, qui a été régulièrement critiqué à ce sujet, seule la satisfaction du besoin le plus bas dans la hiérarchie permet d'atteindre le besoin supérieur. Ce qui est source de motivation pour lui est, non pas le besoin satisfait, mais le besoin à satisfaire.

2.3.2.1.2 La reconnaissance chez Maslow

Abraham Maslow utilise le terme reconnaissance dans les besoins d'estime, laquelle est synonyme de réputation ou de prestige. Il s'agit de la reconnaissance par rapport à des réalisations concrètes et capacités avérées

²⁵⁷ Girard R. (1994), « Quand ces choses commenceront », Arlea, Paris.

²⁵⁸ Maslow, A. (1943). « A theory of human motivation », *Psychological Review*, 50, 370-396.

²⁵⁹ Maslow, A. (1954), « Motivation and personality », New York : Harper.

²⁶⁰ Plane, J-M. (2008, 1ère éd : 2000), « Théorie des organisations », Dunod, Paris.

(Maslow²⁶¹, 1943). Le manque d'estime correspond chez lui à un sentiment d'infériorité et d'abandon où on retrouve l'idée du déni et du mépris. Malgré le fait que la reconnaissance est utilisée avec cette définition limitée, **c'est dans l'ensemble des besoins explicités par Maslow que nous retrouvons le concept de reconnaissance au sens large**, que nous lui donnons, comme destinée à combler le besoin de se sentir exister. Le lien direct entre réalisation de soi, coopération et production ne nous paraît toutefois pas cohérent par rapport au système présent dans les organisations.

2.3.2.2 La théorie du besoin de réalisation (Mc Clelland, 1961)

David McClelland²⁶² (1961) est un psychologue comportementaliste dont les travaux découlent de ceux d'Henry Murray²⁶³ (1938).

2.3.2.2.1 Les principes de la théorie du besoin de réalisation

La théorie de McClelland²⁶⁴ (1961) classe les besoins dans trois catégories orientées d'après les influences sociales et les valeurs des individus : le **besoin d'achèvement** qui correspond à la réalisation de buts, le **besoin d'affiliation** où l'individu cherche l'approbation des autres individus et le **besoin de pouvoir** dans lequel les personnes ont besoin de contrôler les autres individus et de maintenir leurs positions en tant que leader.

2.3.2.2.2 La reconnaissance chez Mc Clelland

L'intérêt de cette théorie, au-delà des besoins associés à la réalisation de soi et à l'approbation qui renvoient clairement à la relation de reconnaissance, réside dans le fait que le pouvoir est vu comme un besoin. Nous ne sommes pas d'accord avec cette vision car nous suggérons que le pouvoir est un moyen.

2.3.2.3 La théorie des besoins (Adelfer, 1969)

Clayton Adelfer²⁶⁵ (1969) s'inspire des travaux d'Abraham Maslow pour élaborer sa propre théorie des besoins.

2.3.2.3.1 Les principes la théorie des besoins d'Adelfer

Clayton Adelfer établit trois catégories de besoins. Il établit comme besoins « inférieurs », les **besoins d'existence**, puis des besoins « intermédiaires », les **besoins de sociabilité** et des besoins « supérieurs », les **besoins de croissance**. Pour cet auteur, les trois types de besoins cohabitent chez l'individu. Les besoins dits « supérieurs » sont présents même si les besoins dits « inférieurs » ne sont pas satisfaits. Pour lui, certaines pratiques peuvent satisfaire plusieurs besoins à la fois. Une promotion peut ainsi être vue comme satisfaisant un besoin de croissance mais aussi la possibilité de nouvelles relations sociales. De plus, si certains des besoins de l'individu sont frustrés, alors d'autres besoins peuvent combler en partie le manque. Par exemple, à défaut d'une promotion (besoin de croissance), l'individu peut chercher à établir des relations de meilleure qualité (besoin de sociabilité).

2.3.2.3.2 La reconnaissance chez Adelfer

Nous retrouvons là encore le besoin de se sentir exister qui passe par la reconnaissance de soi à travers différentes formes vues comme des éléments de satisfaction des besoins particulièrement pertinents dans le cadre de notre objet de recherche :

- Les **conditions de travail**, la **rémunération** et les **avantages** pour les besoins d'existence.
- L' et la **réciprocité** dans l'échange pour les besoins de sociabilité.
- Les **possibilités de création** et de **développement** pour les besoins de croissance.

²⁶¹ Maslow, A. (1943), « A theory of human motivation », Psychological Review, 50, 370-396.

²⁶² McClelland D. (1961), « The Achieving Society », Princeton NJ, van Nostrand

²⁶³ Murray, H. A. (1938), « Explorations in Personality », New York: Oxford University Press

²⁶⁴ McClelland D. (1961), « The Achieving Society », Princeton NJ, van Nostrand

²⁶⁵ Adelfer, C.P. (1969), « An empirical test of a new theory of human needs », Organizational Behavior and Human Performance, vol. 4, p. 142-175.

Le lien à la performance passe par la mobilisation de ces différents éléments par les acteurs de l'organisation dans le cadre de la reconnaissance vue comme **récompense**, mais aussi comme **relation** et **accomplissement**. Nous observons également que **la reconnaissance peut-être envisagée ici au moyen d'éléments financiers, matériels et immatériels qui permettent à l'individu de confirmer sa valeur**.

Ces apports sont particulièrement intéressants, bien que théoriques. Il y a une présentation des besoins à l'origine des attentes de reconnaissance. L'auteur parle également de la satisfaction de plusieurs attentes de reconnaissance avec une seule et même pratique de reconnaissance, ainsi que la compensation de certaines attentes de reconnaissance par d'autres attentes plus accessibles. Il manque toutefois les modalités d'application de cette théorie et son lien avec la performance.

2.3.3 LES THÉORIES QUI CHERCHENT À DÉFINIR LES PROCESSUS DE RECONNAISSANCE ET LEURS LIENS AVEC LA PERFORMANCE

Dans les théories qui cherchent à définir les processus de reconnaissance et leurs liens avec la performance, nous analysons la théorie des attentes, la théorie des deux facteurs, la théorie de la gestion par objectifs, la théorie des caractéristiques de l'emploi, la théorie de l'autodétermination et la théorie de l'évaluation cognitive.

2.3.3.1 Théorie des attentes (Atkinson, 1957 ; Vroom, 1964 ; Lawler et Porter, 1968)

A l'origine des théories des attentes, il y a la théorie du mobile à l'accomplissement d'Atkinson²⁶⁶ (1957). Vrooms²⁶⁷ (1964) a adapté le modèle d'Atkinson. Lawler & Porter²⁶⁸ (1968) et Lawler & Nadler²⁶⁹ (1977) feront des recherches empiriques pour affiner ce modèle. Pour Lawler²⁷⁰ (1986), la motivation est un processus conscient qui résulte d'un choix individuel, de ce qui est fait ou n'est pas fait dans une situation donnée.

2.3.3.1.1 Les principes de la théorie des attentes

Pour Atkinson²⁷¹ (1957), la motivation au travail dépend d'un **mobile d'accomplissement**, la **perspective de réussite** et la **valeur incitatrice** en cas de succès. **L'individu recherche le succès et essaye d'éviter l'échec**, tout en maximisant les conséquences positives et en minimisant les conséquences négatives possibles. Vrooms²⁷² (1964) et, plus tard, Lawler & Porter²⁷³ (1968) et Lawler & Nadler²⁷⁴ (1977) suggèrent que les individus s'impliquent dans l'action après avoir effectué trois phases qui se terminent par une balance psychologique menant à un choix d'implication :

- La **capacité à réaliser** l'action demandée et à obtenir le résultat fixé (phase **expectative**) qui relève d'une attente **efforts-performance**.
- La **probabilité d'obtenir** tel ou tel type de récompense selon le résultat (phase d'**instrumentalité**) qui relève d'une attente **performance-résultat** avec une vision de **récompense**.
- L'intérêt ou la valeur de la **récompense** (phase de **valence**) qui correspond à la **valence** des récompenses. La **valence**, utilisée au départ en psychologie par Kurt Lewin, est ce qui attire ou repousse.

Il existe, pour ces auteurs, un enchaînement causal entre le processus motivationnel, le **niveau des efforts déployés** dans le travail, le **niveau de performances réalisées**, les **récompenses** attribuées et la **satisfaction** au travail.

²⁶⁶ Atkinson J.W. (1957), « Motivational determinants of risk-taking behavior », *Psychological Review*, vol.64, n°6, p. 359-372.

²⁶⁷ Vroom, V. H. (1964), « Work and motivation », New York: Wiley.

²⁶⁸ Lawler III, E.E. & Porter L.W. (1968), « Managerial attitudes and performance », Homewood, Ill., Irwin.

²⁶⁹ Lawler III, E.E. & Nadler, D.A. (1977), « Motivation : a diagnostic approach », in Hackman, J.R., Lawler III, E.E. & Porter L.W., "Perspectives on behavior in organizations, New-York, McGraw-Hill, p.26-38.

²⁷⁰ Lawler, E. E. (1986), « High Involvement Management: Participative Strategies for Improved Organizational Performance ». San-Francisco, Jossey - Bass, California.

²⁷¹ Atkinson J.W. (1957), « Motivational determinants of risk-taking behavior », *Psychological Review*, vol.64, n°6, p. 359-372.

²⁷² Vroom, V. H. (1964), « Work and motivation », New York: Wiley.

²⁷³ Lawler III, E.E. & Porter L.W. (1968), « Managerial attitudes and performance », Homewood, Ill., Irwin.

²⁷⁴ Lawler III, E.E. & Nadler, D.A. (1977), « Motivation : a diagnostic approach », in Hackman, J.R., Lawler III, E.E. & Porter L.W., "Perspectives on behavior in organizations, New-York, McGraw-Hill, p.26-38.

2.3.3.1.2 La reconnaissance chez Atkinson, Vroom et Lawler et Porter

La reconnaissance au travail est souvent confondue avec la récompense d'après Lawler (1986). Atkinson²⁷⁵ (1957), puis Lawler (1986) différencient la reconnaissance, établit dans les motifs qui mènent à la réalisation de la tâche, et la récompense qui vient gratifier l'accomplissement de la tâche. Au contraire, dans notre vision intégratrice, nous pensons que la récompense fait partie des processus et des formes de reconnaissance.

Le rapport à l'énergie déployée montre que les attentes, notamment en termes de reconnaissance vue comme récompense à la performance, doivent être perçues par les individus comme « possibles » et après **une balance entre probabilité de succès de l'effort, probabilité d'obtenir une récompense et valeur de la récompense**. Nous voyons apparaître aussi chez Vroom le rapport aux « valeurs » identitaires normatives développées par l'individu dans son histoire. Ce modèle peut être aussi rapproché du modèle de Siegrist²⁷⁶ (1996), que nous avons vu dans la partie traitant de la sociologie en 1.3.4.3 qui l'analyse du point de vue de l'état de stress en termes de santé mentale face au déséquilibre efforts/récompenses. Le lien à la performance à travers la motivation est, là encore, une reconnaissance vue principalement comme une récompense, même si le mobile de **l'accomplissement** est relativement prégnant.

2.3.3.2 La théorie des deux facteurs (Herzberg, 1966)

Frederick Herzberg²⁷⁷ (1966) vise **l'amélioration des conditions de vie au travail**. En ce sens, il s'intéresse, de fait, à de nombreux paramètres de la reconnaissance, même s'il n'évoque directement le concept qu'avec une définition limitée.

2.3.3.2.1 Les principes de la théorie des deux facteurs

Les propos d'Herzberg²⁷⁸ (1971, p. 91), qui se rapprochent en partie du discours de Dejours, consistent à dire que « l'homme éprouve deux sortes de besoins : **son instinct animal d'échapper à la douleur et son aspiration humaine à grandir psychologiquement**. » Ces deux besoins expliquent pourquoi, pour l'auteur, il n'y a pas de symétrie entre mécontentement (insatisfaction) et satisfaction. En effet, d'après cet auteur, l'absence de satisfaction n'est pas l'insatisfaction. Il y a une dichotomie entre les **facteurs d'ambiance**, source d'insatisfaction et les **facteurs valorisants**, générant de la satisfaction. Herzberg²⁷⁹ (1971, p. 67) explique que la relation de dépendance, qui donne un sentiment d'infériorité, renvoie à la peur pour la sécurité, vécue dans l'enfance, par l'enfant qui fait face à sa propre inefficacité. L'individu recherche donc une autonomie qui est ressentie comme une satisfaction. Pour Herzberg²⁸⁰ (1971, p. 98), le sentiment d'évolution dépend de la réussite des tâches auxquelles l'individu reconnaît de l'importance. Il affirme donc que les facteurs d'ambiance ne se rapportant pas aux tâches, ne peuvent procurer ce sentiment.

Il établit une liste de dix **facteurs d'ambiance de mécontentement** (insatisfaction) **traduit comme un besoin d'échapper aux désagréments** : la politique et l'administration de l'entreprise, les qualités et défauts du supérieur, les relations avec les collègues, les subordonnés et les supérieurs, le prestige, la sécurité de l'emploi, les conditions de travail, la vie personnelle et la rémunération. Ces aspects sont vus comme **extrinsèques**. Il construit également une liste de six **facteurs valorisants de satisfaction favorisant le développement de soi** : l'accomplissement, la reconnaissance des accomplissements, le contenu du travail proprement dit, la responsabilité, l'avancement et la possibilité de développement. Ces aspects sont vus comme **intrinsèques**.

Des critiques sont formulées, notamment par Robert Francès²⁸¹ (1995), dans la répartition entre facteurs valorisants et facteurs d'ambiance, par exemple, sur les responsabilités confiées. Le modèle confond aussi deux notions aujourd'hui clairement distinctes : la motivation et la satisfaction. De plus, une analyse plus approfondie

²⁷⁵ Atkinson J.W. (1957), « Motivational determinants of risk-taking behavior », *Psychological Review*, vol.64, n°6, p. 359-372.

²⁷⁶ Siegrist J. (1996), « Adverse health effects of high effort/low-reward conditions », *Journal of Occupational Health Psychology*, n°1, p. 27-41.

²⁷⁷ Herzberg, F. (1966), « Work and the Nature of Man », New York: Staples Press.

²⁷⁸ Herzberg, F. (1971, 1ère éd.1966), « Le travail et la nature de l'homme », Entreprise Moderne d'Édition, Paris.

²⁷⁹ Herzberg, F. (1971, 1ère éd.1966), « Le travail et la nature de l'homme », Entreprise Moderne d'Édition, Paris.

²⁸⁰ Herzberg, F. (1971, 1ère éd.1966), « Le travail et la nature de l'homme », Entreprise Moderne d'Édition, Paris.

²⁸¹ Francès R. (1995), « Motivation et efficacité au travail », Mardaga.

du livre de 1971 montre qu'en page 110 dans le tableau des quêteurs d'ambiance, l'amélioration des facteurs d'ambiance crée de la satisfaction et donc ne fait pas que juste supprimer l'insatisfaction, même si cette satisfaction est de courte durée. De plus, nous pensons que l'absence d'insatisfaction, donc la « bonne ambiance de travail », favorise des actes de reconnaissance (facteurs valorisants) permettant un développement de la satisfaction.

2.3.3.2 La reconnaissance chez Herzberg

La définition du mot « reconnaissance » d'Herzberg²⁸² (1971) est limitée au **constat par autrui d'un accomplissement**. Il parle également d'une « reconnaissance de second-ordre », classée dans les « relations personnelles », caractérisée par des actes comme une promotion ou une augmentation de rémunération, par exemple, non accompagnée de reconnaissance verbale mais considérée comme en tenant lieu. Toutefois, le reste des formes qu'il évoque se rapporte, dans notre vision plus large, à la reconnaissance. La reconnaissance, dans notre sens large, est envisagée chez Herzberg comme des moyens de motivation et des récompenses. Herzberg met également en avant **l'importance de la réalisation de soi**. La catégorisation des éléments qui combler les attentes identifiés par cet auteur, a permis d'illustrer le fait qu'il y a plusieurs formes de reconnaissance vue comme récompense et qu'elles n'avaient pas la même influence sur la satisfaction, sur la motivation et donc, sur la performance. Cependant, ces liens restent critiquables et leurs modalités pas toujours explicites, particulièrement dans leurs relations de causes à effets. L'intérêt de ce modèle est d'avoir engendré le mouvement dit de **l'enrichissement au travail** qui cherche à répondre à certaines questions concernant la reconnaissance.

2.3.3.3 Théorie de la gestion par objectifs (Locke 1968 ; Locke et Latham, 1990)

La théorie de la gestion par objectif (Locke, 1968²⁸³, 1975²⁸⁴ ; Locke et Latham²⁸⁵, 1990) part du principe que la motivation au travail découle de la fixation d'objectifs. Les objectifs sont une approche importante vis-à-vis de la reconnaissance en termes de sens au travail mais aussi de reconnaissance-récompense.

2.3.3.3.1 Les principes de la théorie de la gestion par objectifs

La théorie recherche le lien entre les objectifs et les comportements. Les résultats de cette théorie est que **la fixation d'objectifs améliore la performance** si (Roussel²⁸⁶, 2000) :

- l'individu pense avoir les **capacités nécessaires** pour atteindre les objectifs,
- un **retour** (ou feed-back) est mis en place sur les **progrès accomplis**,
- l'**encadrement soutient** les objectifs,
- les employés sont **informés** et **acceptent** les objectifs,
- des **récompenses** sont données lors de l'accomplissement des objectifs.

Ces éléments génèrent alors de la satisfaction, à même de motiver les individus. Locke²⁸⁷ (1976, p. 1300) définit la satisfaction comme « **un état émotionnel positif ou plaisant, résultant de l'évaluation faite par une personne de son travail ou de ses expériences de travail.** »

2.3.3.3.2 La reconnaissance chez Locke et Latham

Le recours à la satisfaction et aux objectifs à atteindre fixés par la hiérarchie dans le but de motiver s'inscrit dans la recherche du processus d'accomplissement qui recourt à la reconnaissance. En effet, l'Homme se reconnaît, ici encore, par ses **actions valorisées socialement**. L'importance du sens du travail transparaît également en filigrane. De plus, les différents éléments sociaux (feed-back, soutien, information) et les récompenses sont mentionnés

²⁸² Herzberg, F. (1971, 1ère éd.1966), « Le travail et la nature de l'homme », Entreprise Moderne d'Édition, Paris.

²⁸³ Locke, E.A. (1968), « Toward a Theory of Task Motivation and Incentives, Organizational Behavior and Human Performance », vol.3, n° 2, p.157-189.

²⁸⁴ Locke, E.A. (1975), « Personnel attitudes and motivation », in Rosenzweig, M.R. & Porter, L.W., Annual Review of Psychology, Palo Alto, CA, vol.26, p.457-480.

²⁸⁵ Locke & Latham (1990), « A Theory of Goal Setting & Task Performance ». Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, pp. 27-61.

²⁸⁶ Roussel, P. (2000), « La motivation au travail – concepts et théories », n°326, Les notes du LIRHE Octobre 2000.

²⁸⁷ Locke E.A. (1976), « The nature and causes of job satisfaction », In: M. D. Dunnette, dir., Handbook of industrial and organizational psychology, Chicago : Rand McNally, pp1297-1350

comme des moyens de reconnaissance qui affectent la satisfaction et la motivation au travail. L'un des autres apports intéressants, au niveau de la performance, est l'idée que la motivation peut correspondre à l'énergie déployée en termes d'intensité, de persistance et d'innovation.

2.3.3.4 Théorie des caractéristiques de l'emploi (Hackman et Oldham, 1975)

Hackman et Oldham (1975, 1976) s'intéressent particulièrement au développement de la motivation intrinsèque pour que l'emploi satisfasse les **besoins de compétences et d'auto-détermination des individus**. Il renvoie à l'idée que l'Homme doit se sentir capable pour exister.

2.3.3.4.1 Les principes de la théorie des caractéristiques de l'emploi

Dans cette théorie, **cinq aspects centraux** du travail, provoquent **trois états psychologiques** influant sur le potentiel de motivation (Hackman & Oldham, 1976, p.257). Ces cinq aspects centraux sont :

- La **variété des compétences** requises par la tâche,
- L'**identité** de la tâche,
- L'**importance** de la tâche,
- L'**autonomie** pour effectuer la tâche,
- Et le **retour d'informations** sur la qualité du travail ou « feedback ».

Ces cinq aspects amènent à trois états psychologiques : la **perception de l'intérêt du travail**, qui se rapporte aux trois premiers aspects, la **perception de la responsabilité de l'individu sur les résultats**, renvoyée par le quatrième aspect, et la **connaissance concrète des résultats**, relative au cinquième aspect.

2.3.3.4.2 La reconnaissance chez Hackman et Oldham

Nous percevons la reconnaissance particulièrement dans le retour des résultats, ceux-ci s'apparentent à la confirmation par autrui de la valeur, dans les conditions de travail données par l'organisation pour exercer le travail (autonomie, compétence) et dans l'importance du sens donné au travail relatif à une valeur sociale. Des liens avec la performance sont également mis en avant dans cette théorie. Ces états psychologiques influencent la motivation intrinsèque, la satisfaction au travail, la performance au travail, l'absentéisme et le turn-over.

2.3.3.5 La théorie de l'autodétermination (Deci, 1975) et la théorie de l'évaluation cognitive (Deci et Ryan, 1985)

Deci²⁸⁸ (1975) est à l'origine de la théorie de l'**évaluation cognitive** et Deci & Ryan (1985a²⁸⁹, 1985b²⁹⁰), de la **théorie de l'autodétermination**. Ces théories ont en commun l'hypothèse selon laquelle le comportement individuel est motivé par le besoin de se sentir compétent et d'être à l'origine de ses propres comportements.

2.3.3.5.1 Les principes de la théorie de l'autodétermination et de la théorie de l'évaluation cognitive

La **théorie de l'évaluation cognitive** (Deci²⁹¹, 1975) montre la **complémentarité et non l'indépendance des récompenses extrinsèques et intrinsèques**. Cette théorie suggère, d'autre part, que les incitations monétaires et autres motivations extrinsèques détruisent l'impact des motivations intrinsèques (Deci²⁹², 1975 ; Kohn, 1993a²⁹³, 1993b²⁹⁴ ; Deci, Koestner & Ryan²⁹⁵, 1999). Selon la théorie de l'autodétermination, il y a trois états classés dans un

²⁸⁸ Deci, E.L. (1975), « Intrinsic motivation ». New York: Plenum Press.

²⁸⁹ Deci, E. L., & Ryan R. M., (1985a). « Intrinsic motivation and self-regulation in human behaviour », New York: Plenum Press.

²⁹⁰ Deci, E. L., & Ryan R. M., (1985b). « The general causality orientation scale: Self-determination in personality », Journal of Research in Personality, 19, 109-134.

²⁹¹ Deci, E.L. (1975), « Intrinsic motivation ». New York: Plenum Press.

²⁹² Deci, E.L. (1975), « Intrinsic Motivation », New York: Plenum Press.

²⁹³ Kohn, A. (1993a), « Why Incentive Plans Cannot Work », Harvard Business Review, September–October, 54–63.

²⁹⁴ Kohn, A. (1993b), « Punished by Rewards », Boston, MA: Houghton-Mifflin.

²⁹⁵ Deci, E.L., Koestner, R., and Ryan, R.M. (1999), « A Meta-analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation, » Psychological Bulletin, 125, 6, 627–668.

continuum d'autodétermination : la **motivation intrinsèque**, la **motivation extrinsèque** et l'**amotivation**. La **motivation intrinsèque** est définie comme la motivation par trois besoins (Deci & Ryan, 1985) :

- Le besoin d'**autonomie** implique la nécessité de se sentir **responsable de l'initiative** de ses actions et à l'origine de ses propres comportements.
- Le besoin de **compétences** correspond au **sentiment d'efficacité** dans l'environnement et renvoie à la **confiance** que porte l'individu dans ses capacités et habiletés.
- Le besoin d' se réfère aux **relations interpersonnelles** avec le développement et le maintien de relations satisfaisantes et sécurisantes avec l'entourage.

La **motivation extrinsèque** est une motivation par des mobiles de nature instrumentale. Le travail est alors un moyen pour atteindre une fin distincte de l'objet du travail, par exemple, une prime. L'**amotivation** correspond à un travail effectué mécaniquement par l'individu.

2.3.3.5.2 *La reconnaissance chez Deci et Ryan*

Nous retrouvons dans le besoin d'autonomie, de compétences et d'appartenance sociale, la notion d'**accomplissement** pour se sentir exister pleinement, à travers la reconnaissance de soi par autrui, dans le fait d'être singulier, capable de s'assumer et d'avoir une valeur dans le collectif. **La détermination des motivations, en fonction de la séparation entre intrinsèque et extrinsèque, est un apport notamment pour mieux comprendre les impacts distincts des formes de reconnaissance sur les performances.** La reconnaissance est ainsi, comme pour Herzberg, dichotomique entre le contenu du travail et les modes de stimulation. Nous traduisons, ici, la **reconnaissance intrinsèque comme un principe d'accomplissement personnel dans la tâche qui renvoie une utilité sociale de soi.** Tandis que nous suggérons que **la reconnaissance extrinsèque, du type récompense, est une action de retour en termes de ressource suite à l'accomplissement d'une tâche.** Les deux formes sont considérées comme une confirmation de la valeur par autrui.

2.3.4 LA RECONNAISSANCE DANS LES THÉORIES DES BESOINS ET DES MOTIVATIONS

En les inscrivant dans notre cadre d'analyse, les théories des besoins cherchent à classer et à traduire les attentes en termes de reconnaissance. Elles influencent aussi la compréhension des leviers de reconnaissance vue comme « récompense ». Les théories des motivations permettent de distinguer plusieurs types de vision de la reconnaissance :

- La reconnaissance vue comme **identification** à travers la **relation** : elle relève de l'émission et la réception de signaux qui permettent à l'autre de construire son identité. La reconnaissance de l'identité suppose de faire sentir à l'autre qu'il compte comme un égal et de lui permettre de se caractériser par ce qu'il a d'identique et ce qu'il a de différent.
- La reconnaissance vue comme **récompense**, c'est-à-dire la recherche de ce qui est donné pour la réalisation d'un objectif fixé. Il s'agit d'un retour suite à un service rendu considéré comme une marque de reconnaissance. Il confirme la valeur de l'individu et son existence. La récompense est souvent envisagée comme ayant une source **extrinsèque**.
- La reconnaissance vue comme objet d'**accomplissement** et d'**autonomie**, c'est-à-dire la recherche de retours directs, indirects ou normativement valorisés, pour confirmer sa valeur et évoluer. Elle traduit également les moyens donnés par l'organisation pour effectuer les tâches. L'accomplissement est souvent considéré comme ayant une source **intrinsèque**.

Sur le terrain, une même pratique de reconnaissance peut satisfaire et être positionnée dans plusieurs visions de la reconnaissance.

La relation linéaire entre satisfaction, motivation et performance est souvent remise en cause mais, comme l'affirme Terramosi²⁹⁶ (2010), de nombreux auteurs, chercheurs et praticiens de Sciences de Gestion, sont encore fort influencés par cette perception. Une personne satisfaite, ce qui peut être perçu comme une « performance sociale », n'est pas pour autant « motivée » et une personne « motivée » n'est pas pour autant plus « performante » au sens économique, même si elle peut l'être au sens social. Il est également bon de rappeler que la motivation, dont la définition reste floue, n'est pas l'unique déterminant de la performance ; par exemple, l'environnement de travail joue un rôle (Levy-Boyer²⁹⁷, 2001). De plus, Crozier & Friedberg²⁹⁸ (1977) suggèrent que la motivation, en lien avec satisfaction des besoins, peut s'avérer fautive car l'Homme découvre ses désirs en fonction des opportunités perçues. L'Homme ne sait pas forcément ce qu'il veut et modifie ses désirs en fonction des opportunités. Nous ne sommes pas totalement en accord avec cette critique car nous maintenons que l'approche par les besoins a son importance. D'une part, parce que, s'il est vrai que certains désirs sont fonction des opportunités, certains nous semblent des construits sociaux élaborés à partir des besoins avec une dimension temporelle pouvant être longue (plusieurs années). Et d'autre part, parce que **les besoins et les désirs sont deux choses radicalement différentes**.

Nous rappelons que les besoins sont stables dans le temps et basés sur l'« essentiel » pour l'humain afin qu'ils vivent et s'épanouissent correctement. La satisfaction d'un besoin ne crée pas d'autres besoins car ceux-ci préexistent. Les désirs sont insatiables et se créent justement par les interactions et les perceptions que l'individu a des autres individus. De plus, ils évoluent dans le temps. Si le désir, notamment à travers la recherche du moi idéal, semble être ce qui crée l'innovation et l'évolution, le simple comblement des besoins, tels que les théories des besoins les ont énoncés serait simplificateur pour Enriquez²⁹⁹ (1997). Celui-ci estime que ces théories oublient l'importance du désir. Nous suggérons toutefois l'hypothèse qu'il existe le besoin d'accomplissement qui, contrairement à la hiérarchie des besoins proposés par Maslow, est transversal aux autres besoins car il est le besoin d'évolution. Ce besoin d'accomplissement passe ainsi par la notion de désir qui est donc fondamentale et ne doit être ni sous-estimée, ni diabolisée.

2.4 THÉORIE SOCIO-ÉCONOMIQUE (SAVALL, 1974 ; SAVALL & ZARDET, 1987)

La théorie socio-économique a été élaborée par Henri Savall (1974 ; 1975³⁰⁰) et développée par son équipe de recherche de l'Institut de Socio-Économie des Entreprises et des Organisations (ISEOR). **La théorie se base sur une approche par le potentiel humain**.

2.4.1 PRINCIPES DE LA THÉORIE SOCIO-ÉCONOMIQUE

Cette approche repose sur l'idée selon laquelle toute organisation produit des dysfonctionnements qui sont sources de coûts cachés (Savall³⁰¹, 1978 ; Savall & Zardet³⁰², 1987). Les dysfonctionnements sont classés en six thèmes : conditions de travail, organisation du travail, communication-coordination-concertation, gestion du temps, formation intégrée et mise en œuvre stratégiques. Les coûts cachés se distinguent des coûts visibles car ces derniers ont une dénomination précise, une mesure et un système de surveillance. Les coûts cachés sont mesurés par cinq indicateurs : absentéisme, accident du travail, rotation du personnel, qualité des produits et écarts de productivité directs. **Le but recherché est la conversion des coûts cachés en valeur ajoutée et le développement d'une performance socio-économique durable renforçant la survie-développement de l'organisation**.

Ce courant remet en cause la dichotomie entre performance sociale et performance économique. L'organisation est un ensemble de structures et de comportements en interaction qui déterminent la qualité de son

²⁹⁶ Terramosi, P. (2010), « La mesure du sentiment de reconnaissance au travail », Thèse de Science de Gestion, 20 novembre 2010, Corse.

²⁹⁷ Lévy-Boyer C. (2001), « La Motivation dans l'entreprise. Modèles et stratégies ». Paris: Editions d'Organisation.

²⁹⁸ Crozier M. & Friedberg E. (1992, 1ère édition : 1977), « L'acteur et le système », Editions du seuil, 500 pages.

²⁹⁹ Enriquez E. (1997), « Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise. », Editions Desclée de Brouwer.

³⁰⁰ Savall H. (1975), « Enrichir le travail humain : l'évaluation économique », Dunod, Paris.

³⁰¹ Savall H. (1978), « A la recherche des coûts et des performances cachés de l'entreprise. Pour un diagnostic socio-économique de l'entreprise », Revue Française de Gestion, n°18, pp. 96-108.

³⁰² Savall H. et Zardet V. (2003, 1ère ed. 1987), « Maîtriser les coûts et les performances cachés », Economica, Collection : Gestion, 412 pages.

fonctionnement. Dans la théorie socio-économique, **la performance économique est vue comme à la fois des résultats immédiats, vision à court-terme, mais aussi comme une création de potentiel, vision à long-terme.**

2.4.2 LA RECONNAISSANCE DANS LA THÉORIE SOCIO-ÉCONOMIQUE

La théorie socio-économique développe une analyse du comportement humain (Savall³⁰³, 1979 ; Savall & Zardet³⁰⁴, 2005, p.164-177) dans laquelle s'inscrit de manière pertinente notre objet de recherche puisqu'elle cherche l'articulation entre la performance économique et la performance sociale. En effet, nous cherchons à faire le lien entre la reconnaissance, comme objet social, et la performance, entendue en particulier au sens économique, mais aussi au sens social. **L'Homme est, dans cette théorie, à la source de cette performance multiforme.** La variabilité de l'énergie déployée par les individus, individuellement et collectivement, est au cœur de la performance. Cette théorie a été inspirée en partie par le courant de l'école des relations humaines, tout en faisant le lien direct grâce aux coûts cachés entre la gestion des ressources humaines et la performance (Savall, 1974 ; 1975³⁰⁵). **L'investissement sur le potentiel humain y est considéré comme la source la plus efficace pour générer de la rentabilité économique durable.**

La théorie socio-économique considère, en effet, que **les besoins humains sont multi-dimensionnels**, ce qui engendre une **rationalité socio-économique multidimensionnelle** du comportement et de la décision, individuels et collectifs. La théorie socio-économique revient sur les principes de l'échange du don et du contre-don de Marcel Mauss³⁰⁶ (1923-1924) avec des contreparties cachées. Ces contreparties cachées semblent relever, comme nous l'avons déjà évoqué dans le chapitre 1, de phénomènes de reconnaissance. En effet, l'organisation se révèle un terrain où s'échangent des formes de reconnaissance entre les acteurs. Elle analyse aussi les coûts cachés liés au surendettement psychologique créé par les dettes informelles contractées auprès des autres individus. Les coûts cachés résident, par ailleurs, dans des systèmes utilisant le mépris et le déni, ces derniers agissant sur la personne en dégradant sa santé mentale et les pratiques de coopération. **Le conflit et la dialectique conflit/coopération y sont vus comme naturellement consécutifs à l'instabilité des comportements individuels et collectifs qui renvoient, c'est l'hypothèse que nous défendons, à la notion de lutte pour la reconnaissance. L'échange, la négociation et le partage des ressources sont considérés comme la seule manière régulière d'articuler les individus en termes stratégiques et de générer de la performance durable.** C'est au sein de cet échange et de cette négociation des relations que nous inscrivons la reconnaissance. L'équilibre entre vie privée et vie au travail y est également abordé, ce qui permet un éclairage sur la reconnaissance vue comme un enjeu intra et extra-organisationnel avec des interfaces entre les deux (Savall, 1974 ; 1975³⁰⁷). Cet équilibre renvoie aux cadres normatifs valorisant certains comportements, parfois de manière contradictoires, ce qui aliène l'individu. En effet, comme la reconnaissance dans un groupe peut se faire au détriment d'un autre, le fait de permettre un équilibre réduit les pathologies mentales. Ces conflits de rôles et de normes sont inscrits dans les cadres normatifs des groupes. **Nous retrouvons également la dichotomie entre le paradigme de la soumission, qui déboucherait sur une reconnaissance atrophiée ou niée, et le paradigme de l'engagement négocié, qui s'orienterait vers une reconnaissance réciproque.**

2.5 THÉORIES MANAGÉRIALES CONTEMPORAINES CENTRÉES SUR LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL

Des travaux et des recherches spécifiquement sur l'objet de la reconnaissance au travail ont été élaborés ces vingt dernières années en sciences de gestion. De nombreux auteurs contemporains s'intéressent plus particulièrement aux formes des pratiques de reconnaissance dans les organisations et à leur impact sur la performance. La plupart de ces auteurs sont dans la continuité des travaux sur les théories des motivations. Nous montrons leurs apports dans les sections suivantes, comme support ou critique à nos analyses. Nous n'abordons ici que les auteurs contemporains les plus marquants qui ont cherché à conceptualiser la reconnaissance.

³⁰³ Savall H. (1979), « La dimension psychologique de l'analyse socio-économique des conditions de vie au travail », Bulletin de psychologie.

³⁰⁴ Savall H. et Zardet V. (2005), « Tétranormalisation, défis et dynamiques », Economica.

³⁰⁵ Savall H. (1975), « Enrichir le travail humain : l'évaluation économique », Dunod, Paris.

³⁰⁶ Mauss, M. (1923-1924), « Essai sur le don : Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques », l'Année Sociologique, seconde série.

³⁰⁷ Savall H. (1975), « Enrichir le travail humain : l'évaluation économique », Dunod, Paris.

2.5.1 LE POSITIONNEMENT DE LA RECONNAISSANCE (BOURCIER ET PALOBART, 1997)

Bourcier et Palobart³⁰⁸ (1997) ont été parmi les premiers à travailler directement sur la reconnaissance comme objet de recherche. Ces auteurs relèvent que **la reconnaissance est « une toile de fond » pour les processus de motivation au travail**. Ils cherchent donc à formaliser la notion de reconnaissance. La reconnaissance est, selon eux, « la réaction constructive et personnalisée, exprimée à court terme par un individu à la suite d'une action ou d'une attitude, particulière ou globale, qui constitue un effort méritant d'être relevé à ses yeux » (Bourcier & Palobart, 1997).

Ils proposent un continuum allant de l'indifférence à la rémunération et situent la reconnaissance dans ce continuum. Ainsi, nous trouvons dans leurs travaux : l'**indifférence**, la **considération**, la **reconnaissance**, la **récompense** et la **rémunération**, dont voici leurs définitions :

- **Indifférence** : un lien entre l'individu et l'organisation qui est de type contractuel.
- **Considération** : un lien social unissant un être humain et une organisation. L'employé est perçu comme un être humain pensant et de dignité.
- **Reconnaissance** : un lien relationnel qui s'établit entre deux ou plusieurs personnes. La reconnaissance est un retour sur l'effort, sur l'investissement de l'employé dans son travail ainsi que sur les résultats qu'il obtient.
- **Récompense** : un échange formalisé, impartial et équitable. En fait, c'est une marque d'appréciation qui prend une forme matérielle ou monétaire, conditionnelle aux résultats.
- **Rémunération** : la marque d'intérêt la plus formalisée : une rétribution monétaire régulière.

Les définitions données permettent d'apporter un éclairage sur la distinction entre ces divers concepts. Toutefois, dans la définition même de la reconnaissance, et notamment dans celles que nous retenons, se trouve le mot de considération. De plus, selon nos hypothèses, la récompense et la rémunération sont des formes de reconnaissance tandis que l'indifférence est l'absence de reconnaissance. En effet, un contrat nécessite une négociation et est donc un dispositif où s'exerce la reconnaissance. La « récompense » est définie chez ces auteurs comme uniquement associée à des objectifs prédéfinis. Au contraire, nous voyons, dans certaines récompenses, une logique de sensibilité qui fait suite à une entraide non définie *a priori*. De plus, c'est la perception qu'a le salarié de cette récompense qui compte pour déterminer s'il y perçoit une reconnaissance. Ces différents termes, exception faite de l'indifférence, que nous définissons également autrement, peuvent être vus comme une confirmation par autrui de la valeur de l'individu qui est la définition générale de la reconnaissance que nous retenons.

L'apport de ces auteurs est de montrer la richesse sémantique du concept mais aussi de le considérer comme une thématique en soi en sciences de gestion. Cependant, le modèle qui se voulait intégrateur et multidimensionnel ne semble pas prendre en compte, d'après nos définitions, toutes les dimensions de la reconnaissance.

2.5.2 L'APPROCHE SYSTÉMIQUE (BRUN & DUGAS, 2005)

Jean Pierre Brun³⁰⁹ et Ninon Dugas (2005) relèvent les lacunes en termes de conceptualisation du concept de reconnaissance. Selon eux, la quête de la nouvelle gestion des ressources humaines est de « **préserver et construire l'identité des individus, donner un sens à leur travail, favoriser leur développement et contribuer à leur santé et à leur bien-être** » (Brun et Dugas³¹⁰, 2005, p. 79). La reconnaissance au travail est définie par Jean Pierre Brun (2009³¹¹, p. 10) comme « une pratique qui consiste à **témoigner, de façon authentique et constructive, de l'appréciation** ». La reconnaissance au travail, pour la personne bénéficiaire, est ainsi vue comme

³⁰⁸ Bourcier, C., Palobart, Y. (1997), « La reconnaissance : un outil de motivation pour vos salariés », Les Éditions d'Organisation.

³⁰⁹ Brun J.P. & Dugas N. (2005), « La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens », Gestion, volume 30, numéro 2, été 2005.

³¹⁰ Brun J.P. & Dugas N. (2005), « La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens », Gestion, volume 30, numéro 2, été 2005.

³¹¹ Brun, J-P. (2009), « Management d'équipe, 7 leviers pour améliorer bien-être et efficacité au travail », Editions d'organisation, groupe Eyrolles, 174 pages.

une rétribution vécue d'abord dans le registre du symbolique, mais qui possède également une valeur affective, concrète et financière. La reconnaissance se porte sur la manière d'effectuer les tâches, sur les efforts et l'énergie déployée ainsi que sur l'atteinte des résultats et sa façon d'être. Quatre formes de reconnaissance sont définies par Brun et Dugas³¹² (2005) qui sont présentés dans la figure 1.

Figure 1 : Différents types de reconnaissance d'après Brun & Dugas (2005, p.81)



La **reconnaissance existentielle** au travail « est fondée sur la reconnaissance de la personne comme être de dignité, de besoins, d'égalité, de liberté et d'unicité, et également en tant qu'individu porteur et générateur de sens et d'expérience ». La **reconnaissance de la pratique** « représente un acte de jugement porté sur la pratique professionnelle des travailleurs ». La **reconnaissance de l'investissement** au travail porte « sur l'engagement personnel et la mobilisation collective ». La **reconnaissance des résultats** constitue « une évaluation et une célébration des résultats produits par les employés et valorisés par l'organisation. »

L'auteur explique que porter de l'intérêt aux individus et essayer de comprendre ce qu'ils font a un effet considérable sur le fait d'être reconnu. Il rappelle également l'importance des pratiques de reconnaissance, d'autorité et d'équité des managers comme preuves de soutien (Brun³¹³, 2009). Pour plus de précision sur les pratiques en lien avec les plans d'interaction formalisés par Brun & Dugas, voir l'annexe 1. La reconnaissance est donc considérée comme un concept complexe qui se porte à la fois sur l'individuel et le collectif, le formel et l'informel, les registres symbolique, affectif, matériel, immatériel ou financier. Le modèle montre clairement que la reconnaissance revêt plusieurs aspects. Toutefois, si l'éclairage sémantique est un apport important, il est difficile de considérer la dynamique d'ensemble de la reconnaissance qui relie l'individu à une histoire.

Dans la lignée de ces travaux, nous trouvons des auteurs comme El Akremi, Sassi & Bouzidi³¹⁴ (2009) qui identifient trois acceptions majeures jugées processuelles par ces auteurs de la reconnaissance : la « **reconnaissance-identification** », la « **reconnaissance-attestation de valeur** » et la « **reconnaissance-récompense** » (qu'ils appellent aussi « reconnaissance-gratitude »). Elles rejoignent les différentes formes identifiées par Brun et Dugas³¹⁵ (2005). Dans leur modèle de reconnaissance, il s'agit d'identifier, puis d'attester la valeur de l'individu avant de la gratifier.

Les théories managériales contemporaines ont une vision plus intégratrice de la reconnaissance et sont directement centrées sur la reconnaissance. Ces auteurs en distinguent plusieurs formes et cherchent à catégoriser les pratiques, ce qui les rend plus prescriptifs.

2.6 RECONNAISSANCE ET PERFORMANCE DANS LES THÉORIES

À notre connaissance, il existe très peu de littérature faisant la connexion directe entre la reconnaissance et l'évaluation des coûts ou de la performance. Les travaux récents d'Honneth (2004³¹⁶, 2006³¹⁷) montrent que la révolution néolibérale est responsable d'une désolidarisation des collectifs et d'une primauté accordée à la

³¹² Brun J.-P. & Dugas N. (2005), « La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens » ; Gestion, volume 30, numéro 2, été 2005, p 79 - 88.

³¹³ Brun, J.-P. (2009), « Management d'équipe, 7 leviers pour améliorer bien-être et efficacité au travail », Editions d'organisation, groupe Eyrolles, 174 pages.

³¹⁴ El Akremi A., Sassi N. & Bouzidi S. (2009), « Rôle de la reconnaissance dans la construction de l'identité au travail », Relations Industrielles, Volume 64, N°3.

³¹⁵ Brun, J.-P. & Dugas N. (2005), « La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens ». Gestion, 30 (2), 79-88.

³¹⁶ Honneth A. (2004), « Organized self-realization : Some paradoxes of individualization », European Journal of Social Theory, 7(4), p. 463-478.

³¹⁷ Honneth A. (2006), « La société du mépris. Vers une nouvelle théorie critique », La découverte, Paris, 360 p.

performance économique (Pierson³¹⁸, 2011). Nous cherchons à réconcilier ces deux aspects à travers la notion de performance socio-économique. Rappelons que **la reconnaissance permet le juste équilibre entre efficacité organisationnelle et bien-être des salariés** (Siegrist, Peter, Junge, Cremer & Seidel³¹⁹, 1990). Dans la théorie socio-économique que nous mobilisons, il y a une opposition entre la performance et les coûts (Savall³²⁰, 1975, Savall & Zardet³²¹). Ainsi, la réduction des coûts est une augmentation de la performance et l'augmentation des coûts correspond à une baisse de performance.

La performance est un terme largement utilisé, sans que sa définition soit unanime (Bourguignon³²², 1995). Il existe quatre grandes approches théoriques (Morin, Savoie et Beaudin³²³, 1994) : une approche économique, une approche sociale, une approche systémique et une approche politique. L'**approche économique** est souvent vue comme l'atteinte des objectifs. L'**approche sociale** vient de l'école des relations humaines et repose sur les dimensions humaines de l'organisation, notamment à travers la morale. L'**approche systémique** s'est développée avec une vision élargie des approches précédentes. Il s'agit d'une approche qui voit l'organisation comme un système social avec des ressources et des moyens, et qui remplit ses objectifs en dépensant peu de ressources et sans mettre une pression trop forte sur ses membres (Georgopoulos & Tannenbaum³²⁴, 1957). L'**approche politique** critique les précédentes et explique que chacun peut avoir ses critères de la performance. **Nous définissons donc la performance sociale comme « la satisfaction des besoins humains » et la performance économique comme « l'atteinte des objectifs de l'organisation au moindre coût. »** Nous travaillons à partir de ces définitions dans cette thèse.

2.6.1 LE LIEN ENTRE LA RECONNAISSANCE ET LA PERFORMANCE ÉCONOMIQUE DANS LA LITTÉRATURE

La reconnaissance est source de satisfaction au travail et s'inscrit en partie dans les théories de la justice. La plupart des iniquités sont perçues comme un manque de reconnaissance.

La reconnaissance et les pratiques équitables ont de nombreux liens avec les **accidents du travail** (Salomé³²⁵, 2009), la **punctualité** et l'**absentéisme** (Pedalino & Gamboa³²⁶, 1974 ; Stephens & Burroughs³²⁷, 1978 ; Wilson & Peel³²⁸, 1991 ; Spector³²⁹, 1997 ; Brown, Fakhfakh & Sessions³³⁰, 1999 ; Engelland & Riphahn³³¹, 2004 ; Ikram Nasr, El Akremi & Vandenberghe³³², 2009 ; Hassink & Koning³³³, 2009). La moitié des **absences** au travail est liée à un **environnement de travail malsain** et au **stress** engendré par le manque de reconnaissance (Cooper³³⁴, 1994). Elle a également un lien particulier avec le **turn-over** et la **rétenction du personnel** (Clegg³³⁵, 1983 ; Mathieu & Zajac³³⁶,

³¹⁸ Pierson F. (2011), « Pour un apprentissage de la lutte et de la résistance des cadres pour limiter leur souffrance au travail : les apports de la théorie de la reconnaissance d'Axel Honneth », *M@n@gement*, 14(5), p. 351-370.

³¹⁹ Siegrist, J., Peter, R., Junge A. Cremer P. & Seidel D. (1990), « Low status control, high effort at work and heart disease: Prospective evidence from blue-collar men », *Social Science and Medicine*, vol. 31, p. 1129-1136.

³²⁰ Savall H. (1975), « Enrichir le travail humain : l'évaluation économique », Dunod, Paris.

³²¹ Savall H. et Zardet V. (2003, 1ère ed. 1987), « Maîtriser les coûts et les performances cachés », *Economica*, Collection : Gestion, 412 pages.

³²² Bourguignon A. (1995), « Peut-on définir la performance ? », *Revue Française de Comptabilité*, n°269, p. 61-66.

³²³ Morin E., Savoie A. & Beaudin G. (1994), « L'efficacité de l'organisation – Théories, représentations et mesures », Gaëtan Morin Éditeur, Montréal.

³²⁴ Georgopoulos B. & Tannenbaum A. (1957), « A Study of Organizational Effectiveness », *American Sociological Review*, 22, p. 534-540.

³²⁵ Salomé J. (2009), « Et si l'on réhabilitait les relations interpersonnelles au travail ? », *Gestion*, 2009/4 Vol. 34, p. 10 – 11.

³²⁶ Pedalino, E. & Gamboa V. (1974), « Behavior Modification and Absenteeism: Intervention in One Empirical Setting. », *Journal of Applied Psychology*, Vol. 59, No. 6, pp. 694-98.

³²⁷ Stephens T. & Burroughs W. (1978), « An Application of Operant Conditioning to Absenteeism in a Hospital Setting. », *Journal of Applied Psychology*, Vol. 63, No. 4, pp. 518-21.

³²⁸ Wilson N. & Peel M. (1991), « The Impact on Absenteeism and Quits of Profit-Sharing and Other Forms of Employee Participation. », *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 44, No. 3, pp. 454-68.

³²⁹ Spector, P.E. (1997), « Job satisfaction : application, assessment, causes, and consequences », Thousand Oaks (Calif.), Sage, 104 pages.

³³⁰ Brown S., Fakhfakh F. & Sessions J. (1999), « Absenteeism and Employee Sharing: An Empirical Analysis Based on French Panel Data, 1981-1991. » *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 52, No. 2, pp. 234-51.

³³¹ Engellandt A. & Riphahn R. (2004), « Incentive Effects of Bonus Payments: Evidence from an International Company. », *IZA Discussion Paper No. 1229*.

³³² Ikram Nasr M., El Akremi A. & Vandenberghe C. (2009), « Justice organisationnelle, confiance et comportements de citoyenneté : test d'un modèle multi-sources multi-cibles de l'échange social au travail », *Communication pour le colloque AGRH 2009*, 25 pages.

³³³ Hassink W.H.J & Koning P. (2009), « Do financial bonuses reduce employee absenteeism ? Evidence from a lottery. », *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 62, N°3.

³³⁴ Cooper, C.L. (1994), « The costs of healthy work organizations » dans Cooper, C.L. & Williams, S., « Creating healthy work organization », Chichester (England), Wiley, p. 15.

³³⁵ Clegg, C.W. (1983), « Psychology of Employee Lateness, Absence and Turnover: Methodology, a Critique and an Empirical Study », *Journal of Applied Psychology*, 68: 88-101.

³³⁶ Mathieu, J. & Zajac, D. (1990), « A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitments », *Psychological Bulletin*, vol. 108, n°2, p.171-194.

1990 ; Hivon, 1996 ; Blankertz & Robinson³³⁷, 1997 ; Stajkovic & Luthans, 1997³³⁸, 2001 ; Aryee, Budhwar, & Chen³³⁹, 2002 ; Armstrong-Stassen & Cameron³⁴⁰, 2003 ; Boxall, Macky & Rasmussen³⁴¹, 2003 ; St-Onge, Haines, Aubin, Rousseau & Lagassé³⁴², 2005).

La reconnaissance et l'iniquité sont mises en relation avec la **productivité** dans de nombreux travaux (Jaques³⁴³, 1961 ; Adams & Rosenbaum³⁴⁴, 1962 ; Adams³⁴⁵, 1963a ; Adams & Jacobsen³⁴⁶, 1964 ; Weick³⁴⁷, 1966 ; Andrews³⁴⁸, 1967 ; Friedman & Goodman, 1967³⁴⁹, 1968³⁵⁰ ; Evan & Simmons³⁵¹, 1969 ; Applebaum & Kamal³⁵², 2000 ; Judge, Bono, Thoresen & Patton³⁵³, 2001). C'est également le cas avec la **qualité de service** (Kopelman, Gardberg & Cohen Brandwein³⁵⁴, 2011). La réduction de la dissonance cognitive a un effet sur les salariés en termes d'**intérêt** et/ou de **productivité** vis-à-vis du travail. Pour restaurer l'**équité** dans l'équilibre efforts/reconnaissance, les employés se mettent en général à un **niveau de qualité plus bas** dans le cas d'une dissonance cognitive (Weick³⁵⁵, 1964 ; Lawler & O'Gara³⁵⁶, 1967 ; Weick & Presholdt³⁵⁷, 1968).

Les relations de reconnaissance ont un impact sur la **réaction**, l'**anticipation**, l'**innovation** et l'**apprentissage** (Lippit³⁵⁸, 1997 ; Brillet & Hulin³⁵⁹, 2010) rapides qui sont caractéristiques de l'entreprise agile (Shafer³⁶⁰, 1997 ; Gunasekaran³⁶¹, 1999 ; Yusuf, Sarhadi & Gunasekaran³⁶², 1999 ; Dove³⁶³, 2001 ; Breu, Hemingway, Strathern & Bridger³⁶⁴, 2001 ; Kassim & Zain³⁶⁵, 2004 ; Charbonnier³⁶⁶, 2011). L'environnement complexe, turbulent et incertain

³³⁷ Blankertz, L. E., & Robinson, S. E. (1997), « Turnover Intentions of Community Mental Health Workers in Psychosocial Rehabilitation Services ». Community Mental Health Journal, 33(6), 517-530

³³⁸ Stajkovic, A.D. & Luthans, F. (1997), « A Meta-analysis of the Effects of Organizational Behavior Modification on Task Performance », 1975-1995, Academy of Management Journal, 40, 5, 1122-1149.

³³⁹ Aryee, S., Budhwar, P. & Xiong Chen, Z. (2002), « Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: test of a social exchange model », Journal of Organizational Behavior, vol. 23, p. 267-285.

³⁴⁰ Armstrong-Stassen, M., & Cameron, S. J. (2003). « Nurses' Jobs Satisfaction and Turnover Intentions Over a Six-Year Period of Hospital Downsizing and Amalgamation », International Journal of Public Administration, 26(14), 1607-1621.

³⁴¹ Boxall, P., Macky, K., & Rasmussen, E. (2003), « Labour Turnover and Retention in New Zealand: The Causes and Consequences of Leaving and Staying with Employers. », Asia Pacific Journal of Human Resources, 41(2), 196-215.

³⁴² St-Onge, S.; Haines III, V.Y., Aubin, I., Rousseau, C., Lagassé, G. (2005). « Pour une meilleure reconnaissance des contributions au travail », Gestion, revue internationale de gestion, 30,2, 89-101.

³⁴³ Jaques E. (1961), « Equitable Payment : A General Theory of Work, Differential Payment, and Industrial Progress. », John Wiley, New York.

³⁴⁴ Adams J. & Rosenbaum W.E. (1962), « The relationship of worker productivity to cognitive dissonance about wage inequities », Journal of Applied Psychology, 49, p. 161-164.

³⁴⁵ Adams J.S. (1963a), « Wage inequities, productivity and work quality. », Industrial Relations, 3 : p. 9-16.

³⁴⁶ Adams J.S. & Jacobsen P.R. (1964), « Effects of wage inequities on work quality », Journal of Abnormal and Social Psychology, 69 : p. 19-25.

³⁴⁷ Weick K.E. (1966), « The concept of equity in the perception of pay. », Administrative Science Quarterly, 11 : P. 414-439.

³⁴⁸ Andrews I.R. (1967), « Wage inequity and job performance : an experimental study. », Journal of Applied Psychology, 51 : p. 39-45.

³⁴⁹ Friedman A. & Goodman P. (1967), « Wage inequity, self-qualifications and productivity », Organizational Behavior and Human Performance, 2 : p. 406-417.

³⁵⁰ Friedman A. & Goodman P. (1968), « An examination of the effect of wage inequity in the hourly condition. », Organizational Behavior and Human Performance, 3 : p. 340-352.

³⁵¹ Evan W. & Simmons G. (1969), « Organizational Effects of Inequitable Rewards : Two Experiments in Status Inconsistency. », Administrative Science Quarterly, 14: 224- 237.

³⁵² Appelbaum, S.H., Kamal, R. (2000), « An analysis of the utilization and effectiveness of non-financial incentives in small business », The Journal of Management Development, vol. 19, no 9-10, p. 733-763.

³⁵³ Judge, T.A., Bono J.E., Thoresen C.J. & Patton G.K. (2001), « The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review », Psychological Bulletin. 127(3): 376-407.

³⁵⁴ Kopelman R.E., Gardberg N.A. & Cohen Brandwein A. (2011), « Using a Recognition and Reward Initiative to Improve Service Quality : A Quasi-Experimental Field Study in a Public Higher Education Institution », Public Personnel Management, vol. 40, n°2.

³⁵⁵ Weick K.E. (1964), « Reduction of cognitive dissonance through task enhancement and effort expenditure. », Journal of Abnormal and Social Psychology, 68 : p. 533-539.

³⁵⁶ Lawler E. & O'Gara P. (1967), « The effects of inequity produced and overpayment and work output, work quality, and attitudes. », Journal of Applied Psychology, 51 : p. 403-410.

³⁵⁷ Weick K.E. & Presholdt P. (1968), « Realignment of discrepant reinforcement value. », Journal of Personality and Social Psychology, 8 : p. 180-187.

³⁵⁸ Lippit, M. (1997), « Creating a learning environment », Human Resources Professional, vol. 10, no 5, p. 23-26.

³⁵⁹ Brillet F. & Hulin A. (2010), « Vers un renouvellement des dispositifs prévisionnels des ressources humaines : la question de la complémentarité entre prévision et prospective », Revue Management & Avenir, Juin.

³⁶⁰ Shafer, R. A. (1997), « Creating organizational agility: The human resource dimension. », Unpublished Ph.D. dissertation, Cornell University.

³⁶¹ Gunasekaran, A. (1999). « Agile manufacturing: A framework for research and development. », International Journal of Production Economics, 62(1-2), 87-105.

³⁶² Yusuf, Y. Y., Sarhadi, M., & Gunasekaran, A. (1999), « Agile manufacturing: The drivers, concepts and attributes. », International Journal of Production Economics, 62(1-2), 33-43.

³⁶³ Dove, R. (2001), « Response Ability: The Language, Structure, and Culture of the Agile Enterprise. », New York: Wiley.

³⁶⁴ Breu, K., Hemingway, C. J., Strathern, M., & Bridger, D. (2001). « Workforce agility: The new employee strategy for the knowledge economy. », Journal of Information Technology, 17(1), 21-31.

³⁶⁵ Kassim, N. M., & Zain, M. (2004). « Assessing the measurement of Organizational Agility. », The Journal of American Academy of Business, 4(1), 174-177.

³⁶⁶ Charbonnier-Voirin A. (2011), « Développement et test partiel des propriétés psychométriques d'une échelle de mesure de l'agilité organisationnelle », M@n@gement, 14(2), 119-156.

exige ces qualités d'adaptation (Goldman, Nagel, & Preiss³⁶⁷, 1995 ; Shafer³⁶⁸, 1997 ; Joroff, Porter, Feinberg, & Kukla³⁶⁹, 2003). Les relations de reconnaissance accélèrent notamment le temps de **réaction**, c'est-à-dire la séquence **observation**, puis la **décision**, la **flexibilité**, l'**anticipation** et l'**innovation** grâce, notamment, à une entente exceptionnelle avec l'ensemble des acteurs internes comme externes à l'entreprise (Barrand³⁷⁰, 2006, p. 41).

La satisfaction au travail est liée à l'**engagement** et l'**implication** du personnel (Siegrist, 1996 ; Bourcier & Palobart, 1997 ; Wils, Labelle, Guérin & Tremblay³⁷¹, 1998 ; Vandenberg, Richardson & Eastman³⁷², 1999 ; Tremblay & al, 2000 ; Tremblay, Gay & Simard³⁷³, 2000 ; Nelson et Spitzer³⁷⁴, 2002 ; Saunderson³⁷⁵, 2004, Terramosi³⁷⁶, 2010 ; Bernoux³⁷⁷, 2011). La reconnaissance joue également un rôle dans la **résistance au changement** (Shapiro & Kirkmann³⁷⁸, 1999) et dans l'**accompagnement du changement** (Scouarnec & Glée³⁷⁹, 2009). Il y a un lien direct entre la reconnaissance, les théories de la justice et les **comportements de citoyenneté organisationnelle** (Rupp & Cropanzano³⁸⁰, 2002 ; Moorman & Byrne³⁸¹, 2005 ; Bowler & Brass³⁸², 2006 ; Lavelle, Rupp & Brockner³⁸³, 2007 ; Nasr, El Akremi & Vandenberghe³⁸⁴, 2009 ; Terramosi³⁸⁵, 2010). La reconnaissance a un effet important sur les comportements de citoyenneté organisationnelle qui sont des comportements volontaires « non directement ou explicitement reconnus par le système formel de récompense, et qui, sur un niveau agrégé, favorisent le fonctionnement efficace de l'organisation » (Organ³⁸⁶, 1988, p. 4).

Dans la même lignée, elle joue un rôle dans le **zèle**. Le zèle est « tout ce que les opérateurs ajoutent à l'organisation prescrite pour la rendre efficace ; tout ce qu'ils mettent en œuvre individuellement et collectivement et qui ne relève pas de l' « exécution ». » De fait, le déni ou le mépris peuvent amener au phénomène de « grève du zèle ». (Dejours³⁸⁷, 1998, p. 33). En effet, l'**injustice** dans les pratiques de reconnaissance motive l'**insatisfaction**, la **non-coopération** et la **vengeance** (Bies & Tripp³⁸⁸, 2001 ; Malherbe, 2002a³⁸⁹, 2002b³⁹⁰ ; Bordia, Restubog & Tang³⁹¹, 2008).

³⁶⁷ Goldman, S. L., Nagel, R. N., & Preiss, K. (1995), « Agile competitors and virtual organizations: Strategies for enriching the customer. », New York: Van Nostrand Reinhold.

³⁶⁸ Shafer, R. A. (1997), « Creating organizational agility: The human resource dimension. », Unpublished Ph.D. dissertation, Cornell University.

³⁶⁹ Joroff, M. L., Porter, W. L., Feinberg, B., & Kukla, C. (2003), « The agile workplace. », *Journal of Corporate Real Estate*, 5(4), 293-311.

³⁷⁰ Barrand, J. (2006), « Le Manager agile, vers un nouveau management pour affronter la turbulence. », Dunod, Paris.

³⁷¹ Wills, T., Labelle, C., Guérin, G. & Tremblay, M. (1998), « Qu'est-ce que la mobilisation des employés ? Le point de vue des professionnels en ressources humaines », *Gestion*, vol. 23, no 2, p. 30-39.

³⁷² Vandenberg, R.J., Richardson, H.A. & Eastman, L.J. (1999), « The impact of high involvement work process on organizational effectiveness : a second-order latent variable approach », *Group & Organization Management*, vol. 24, n°3, p. 300-399.

³⁷³ Tremblay, M., Gay, P. & Simard, G. (2000), « L'engagement organisationnel et les comportements discrétionnaires : l'influence des pratiques de gestion des ressources humaines », série scientifique, Cirano (Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations).

³⁷⁴ Nelson B., Spitzer D.R., (2002). *The 1001 Rewards & Recognition Field book: The Complete Guide*, London, Workman Publishing Company.

³⁷⁵ Saunderson, R. (2004), « Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions », *Journal of Occupational Health Psychology*, 35(3), 255-275.

³⁷⁶ Terramosi, P. (2010), « La mesure du sentiment de reconnaissance au travail », Thèse de Science de Gestion, 20 novembre 2010, Corse.

³⁷⁷ Bernoux P. (2011), « Reconnaissance et appropriation : pour une anthropologie du travail », *Esprit*, 2011/10 Octobre, p. 158-168.

³⁷⁸ Shapiro, D.L. & Kirkman, B.L. (1999), « Employees' reaction to the change to work teams: The influence of anticipatory injustice », *Journal of Organizational Change Management*, vol. 12, p. 51-66.

³⁷⁹ Scouarnec A. & Glée C. (2009), « Plaidoyer pour une gestion humaine des transitions professionnelles ou : Ne plus subir mais choisir », *Humanisme et Entreprise*, 2009/3 n°293, p.1-23.

³⁸⁰ Rupp, D.E. & Cropanzano, R. (2002), « The mediating effects of social exchange relationships in predicting workplace outcomes from multifoci organizational justice », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 89, p. 925-946.

³⁸¹ Moorman, R. & Byrne, Z.S. (2005), « What is the role of justice in promoting organizational citizenship behavior? », in Greenberg, J., & Colquitt, J.A. (éds), *Handbook of Organizational Justice: Fundamental Questions about Fairness in the Workplace*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ, p.355-382.

³⁸² Bowler, W.M. & Brass, D.J. (2006), « Relational correlates of interpersonal citizenship behavior: A social network perspective », *Journal of Applied Psychology*, vol. 91, n°1, p. 70-82.

³⁸³ Lavelle, J.J., Rupp, D.E. & Brockner, J. (2007), « Taking a multifoci approach to the study of justice, social exchange, and citizenship behavior: The target similarity model », *Journal of Management*, vol. 33, p. 841-866.

³⁸⁴ Ikram Nasr M., El Akremi A. & Vandenberghe C. (2009), « Justice organisationnelle, confiance et comportements de citoyenneté : test d'un modèle multi-sources multi-cibles de l'échange social au travail », *Communication pour le colloque AGRH 2009*, 25 pages.

³⁸⁵ Terramosi, P. (2010), « La mesure du sentiment de reconnaissance au travail », Thèse de Science de Gestion, 20 novembre 2010, Corse.

³⁸⁶ Organ, D.W. (1988), « Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome », Lexington Books.

³⁸⁷ Dejours, C. (1998), « Souffrance en France : la banalisation de l'injustice sociale ». Paris : Seuil.

³⁸⁸ Bies, R. & Tripp, T. (2001), « A passion for justice: the rationality and morality of revenge », in R. Cropanzano (éd.), *Justice in the workplace: From Theory to Practice* vol. 2, Mahwah, NJ, LEA Publishers, p. 197-209.

³⁸⁹ Malherbe D. (2002a), « Les cadres opérationnels, entre intentions et tensions », in Le Saout R., Saulnier J.-P. (dir.), *Les cadres intermédiaires: les contraintes d'une position ambiguë*, L'Harmattan, Paris.

³⁹⁰ Malherbe D. (2002b), « L'entreprise et la régulation: règles du jeu, jeu des règles, jeux avec les règles - le cas d'un groupe d'assurances mutuelles français », thèse en Sciences de gestion, IAE Poitiers.

2.6.2 LE LIEN ENTRE LA RECONNAISSANCE ET LA PERFORMANCE SOCIALE DANS LA LITTÉRATURE

La prévention des maladies et l'amélioration de la santé correspondent à la garantie sociale des rapports de reconnaissance capables d'apporter aux sujets la meilleure protection contre le mépris (Honneth³⁹², 1992).

2.6.2.1 Définition de la santé mentale

Le Directeur du Service de Santé Publique Américain³⁹³ décrit la santé mentale en 1999 comme « un état de bon fonctionnement mental résultant des activités productives, des relations satisfaisantes avec les gens et la capacité à s'adapter aux changements et faire face à l'adversité ». L'OMS, dans World Health Organisation³⁹⁴ en 2004, définit la santé mentale comme : « un état de bien-être dans lequel l'individu réalise ses propres capacités, peut faire face aux stress normaux de la vie, peut travailler productivement et de manière fructueuse, et est capable d'apporter sa contribution à sa communauté. » Jahoda³⁹⁵ (1958), considérée comme une pionnière dans la **conceptualisation de la santé mentale, propose six concepts fondamentaux qui la caractérisent : l'attitude de l'individu vis-à-vis de lui-même ; le style et le degré de développement, de croissance ou d'actualisation de soi ; l'intégration des fonctions psychologiques ; l'autonomie ; une perception adéquate de la réalité ; la maîtrise de l'environnement.** Ces travaux ont été à la base de ceux de Keyes (2002³⁹⁶, 2006³⁹⁷) et de Ryff³⁹⁸ (1989) proposant les premières mesures psychométriques solides. Concernant les critères d'actualisation de soi, voir les éléments de Leclerc, Lefrançois, Dubé, Hébert & Gaulin³⁹⁹ (1998) présents en annexe 2.

2.6.2.2 Bien-être au travail et santé mentale

La reconnaissance au travail correspond à un **bien-être psychologique**, une **meilleure santé mentale** et des **relations interpersonnelles positives** (Siegrist & al, 1990 ; Jacob⁴⁰⁰, 1997 ; Brun & al, 2003 ; Bru, Biron, Martel & Ivers⁴⁰¹, 2003 ; Malherbe & Saulquin⁴⁰², 2003 ; Brun & Dugas⁴⁰³, 2005 ; Gagné & Deci, 2005 ; Lamontagne⁴⁰⁴, 2006 ; Morin⁴⁰⁵, 2010). La reconnaissance est en effet un facteur de **satisfaction au travail** (Bourcier et Palobart⁴⁰⁶, 1997 ; Saunderson⁴⁰⁷, 2004). De plus, la reconnaissance est en lien direct avec le **sens donné au travail** (Morin⁴⁰⁸, 2005 ; Autissier⁴⁰⁹, 2008 ; Fender, Mangematin, Husson, George & Albrecht⁴¹⁰, 2011)

La reconnaissance a un impact direct sur les **maladies**, les **accidents**, les **passages à l'acte**, les **violences latentes**, le **mal-être**, l'**état dépressif**, un **manque de désir de vivre** ou une **perte d'énergie** (Salomé⁴¹¹, 2009 ; Poulin⁴¹², 2010). En outre, la reconnaissance représente un facteur de **résistance au stress** et permet d'affronter des situations

³⁹¹ Bordia, P., Restubog, S.L. & Tang, R.L. (2008), « When employees strike back: Investigating mediating mechanisms between psychological contract breach and workplace deviance », *Journal of Applied Psychology*, vol. 93, p. 1104-1117.

³⁹² Honneth A. (2008, 1^{ère} éd 1992), « La lutte pour la reconnaissance », Les éditions du cerf, 237 pages.

³⁹³ U.S Public Health Service (1999), « Mental Health: A report of the Surgeon General », Rockville, MD, p. 4.

³⁹⁴ World Health Organization (2004), « Promoting Mental Health: Concepts, emerging evidence, practice », (Summary report). Geneva.

³⁹⁵ Jahoda M., (1958), « Current Concepts of Positive Mental Health », New york, Basic Books.

³⁹⁶ Keyes C.L.M., (2002), « The mental health continuum : from languishing to flourishing in life », *Journal of Health and Social Behaviour*, 43, p. 207-222.

³⁹⁷ Keyes C.L.M., (2006), « Subjective well-being in mental health and human development research worldwide: An Introduction », *Social Indicators Research*, 77: p. 1-10.

³⁹⁸ Ryff C.D., (1989), « Happiness is everything or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being », *Journal of Personality and Social Psychology* - 75: p. 1069-1081

³⁹⁹ Leclerc G., Lefrançois R., Dubé M., Hébert R. & Gaulin P. (1998), « The Self Actualization Concept: A Content Validation », *Journal of Social Behavior and Personality*, vol. 13, n°1 69-84.

⁴⁰⁰ Jacob G. (1997), « Reconnaître, c'est d'abord se connaître », Actes du colloque «Les voies de la reconnaissance dans l'entreprise», ESC Rouen, octobre.

⁴⁰¹ Brun, J.-P., Biron, C., Martel, J. & Ivers, H. (2003), « L'évaluation de la santé mentale au travail : une analyse des pratiques de gestion des ressources humaines », Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail.

⁴⁰² Malherbe, D. & Saulquin, J.Y. (2003), « Reconnaissance et GRH : au-delà de l'affirmation d'un mot un enjeu de représentations », *Communication pour le colloque AGRH 2003*, 25 pages.

⁴⁰³ Brun, J.-P. & Dugas N. (2005), « La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens ». *Gestion*, 30 (2), 79-88.

⁴⁰⁴ Lamontagne, S. (2006). « Pourquoi la reconnaissance au travail contribue à la motivation et au bien-être des travailleurs ? », *Mémoire de maîtrise en Science de l'orientation*, Université Laval.

⁴⁰⁵ Morin E. (2010), « La santé mentale au travail, une question de gros bon sens », *Gestion* 2010/3, Vol. 35.

⁴⁰⁶ Bourcier, C. & Palobart, Y. (1997), « La reconnaissance : un outil de motivation pour vos salariés », Les Éditions d'Organisation.

⁴⁰⁷ Saunderson, R. (2004), « Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions ». *Journal of Occupational Health Psychology*, 35(3), 255-275.

⁴⁰⁸ Morin E. (2005), « Introduction à la pensée complexe », Seuil, Paris.

⁴⁰⁹ Autissier D. (2008), « Manager par le sens. Les clés de l'implication au travail », Eyrolles, Paris.

⁴¹⁰ Fender R., Mangematin Y., Husson J., George D. & Albrecht A. (2011), « Redonner du sens au travail : essai de modélisation de la reconnaissance au travail », *Projectics / Projectique*, 2011/2, n°8, p. 51-65.

⁴¹¹ Salomé J. (2009), « Et si l'on réhabilitait les relations interpersonnelles au travail ? », *Gestion*, 2009/4 Vol. 34, p. 10 – 11.

⁴¹² Poulin R. (2010), « La reconnaissance : oui, mais pas à n'importe quel prix ! », *Gestion*, 2010/3 Vol. 35.

professionnelles difficiles (Dany & Livian⁴¹³, 2002). De nombreux auteurs et études relèvent l'explosion des **pathologies de surcharge** (stress, burn out, karôshi, troubles musculo-squelettiques) dans les pays du nord, en lien avec le manque de reconnaissance ainsi que l'inflation des pathologies du **harcèlement**, des **dépressions** mais aussi des **tentatives de suicides** et des **suicides sur les lieux de travail**. (Dejours⁴¹⁴, 1998 ; Enquête Santé et Itinéraires Professionnels du Ministère du travail⁴¹⁵, 2004 ; Lorient⁴¹⁶, 2006 ; Gollac⁴¹⁷, 2009 ; Duyck & Lahmouz⁴¹⁸, 2010 ; Pierson⁴¹⁹, 2011 ; Alter⁴²⁰, 2011)

Elle permettrait également d'éviter la **névrose**. D'après l'interprétation d'Honneth⁴²¹ (1992, p. 188-189) de la pensée de Sartre⁴²² (1964), « ce type de relation sociale, tel qu'il résulte de la négation-affirmation de revendications de reconnaissance mutuelle, Sartre le caractérise par le concept de névrose. Le terme « névrotique » ne désigne pas un trouble d'origine psychique du comportement individuel, mais une **altération pathologique des rapports d'interaction**, due au fait que des rapports de reconnaissances souterrains se trouvent simultanément niés par les deux parties. »

La reconnaissance permettrait également de limiter l'**aliénation**. L'aliénation résulte du fait que la personne s'identifie et se confine dans le rôle qu'elle imagine devoir occuper dans la structure des relations des personnes avec qui elle travaille. De la même manière, elle confine les autres individus dans les rôles qui leur sont assignés (Vidaillet & Vignon⁴²³, 2010). Cela revient souvent à évoquer la personne uniquement par le titre de sa fonction dans l'entreprise et non plus comme un être humain à part entière. Le **surinvestissement professionnel** peut ainsi être vu comme une pathologie du manque de reconnaissance de l'identité de l'individu, en dehors de son rôle organisationnel. L'aliénation organisationnelle crée le surinvestissement qui fait passer l'organisation pour une famille de substitution, accaparant la place de la famille réelle de l'individu (Vidaillet & Vignon⁴²⁴, 2010). Par conséquent, elle appelle à des attentes de reconnaissance professionnelles de plus en plus fortes (Brun⁴²⁵, 1999). L'individu, surinvesti dans ce domaine au niveau identitaire, est d'autant plus marqué par les critiques, et l'intégralité de son identité s'écroule si le pilier identitaire professionnel vient à s'effondrer. Cette pathologie tend à faire spéculer les individus qui en sont atteints à propos des intentions des autres (Vidaillet 2007a⁴²⁶, 2007b⁴²⁷ ; Vidaillet & Vignon⁴²⁸, 2010) et ils sont également plus sensibles aux relations de pouvoir au travail (Vanheule, Lievrouw & Verhaeghe⁴²⁹, 2003), dont nous verrons les effets pervers dans le chapitre 9.

⁴¹³ Dany, F., Livian, Y.-F. (2002), « La nouvelle gestion des cadres : employabilité, individualisation et vie au travail », 2e éd., Vuibert.

⁴¹⁴ Dejours, C. (1998), « Souffrance en France : la banalisation de l'injustice sociale ». Paris : Seuil.

⁴¹⁵ Ministère du Travail, des Relations sociales, de la Famille, de la Solidarité et de la Ville (2007), « Enquête Santé et Itinéraires Professionnels (SIP), Publications Dates, Paris.

⁴¹⁶ Lorient M. (2006), « Autonomie, reconnaissance et stress au travail », *Projet*, n°291, p. 79-84.

⁴¹⁷ Gollac M. (2009), « Indicateurs provisoires de facteurs de risques psychosociaux au travail », Dares et Dress, Paris.

⁴¹⁸ Duyck J.Y. & Lahmouz K. (2010), « Audit du stress professionnel et de l'implication organisationnelle dans un contexte de restructuration : le cas Assuria FC », *Management & avenir*, 2010 (8), n°38, pp. 117-137.

⁴¹⁹ Pierson F. (2011), « Pour un apprentissage de la lutte et de la résistance des cadres pour limiter leur souffrance au travail : les apports de la théorie de la reconnaissance d'Axel Honneth », *M@n@gement*, 14(5), p. 351-370.

⁴²⁰ Alter N. (2011), « Don, ingratitude et management – Suicide et désengagement au travail », *Revue française de gestion*, 2(211), p. 47-61.

⁴²¹ Honneth A. (2008, 1^{ère} édition 1992), « La lutte pour la reconnaissance », Les éditions du cerf, 237 pages.

⁴²² Sartre J.P. (1964), « Situations V. Colonialisme et néo-colonialisme », Paris, Gallimard.

⁴²³ Vidaillet B. & Vignon C. (2010), « Bringing back the subject into management education », *Management Learning*, 41(2), 221-241.

⁴²⁴ Vidaillet B. & Vignon C. (2010), « Bringing back the subject into management education », *Management Learning*, 41(2), 221-241.

⁴²⁵ Brun, J.-P. (1999), « Une question d'identité... une question de dignité humaine... », propos recueillis par Chantal Hivon, *Revue Échange*, vol. 13, no 2, p. 2-4.

⁴²⁶ Vidaillet B. (2007a), « A Lacanian theory's contribution to the study of workplace envy: a case study », *Human Relations* 60(11): 1669-1700.

⁴²⁷ Vidaillet B. (2007b), « Competition, Rivalry, and Envy at the Workplace : A Lacanian Perspective », *Paper of the European Academy of Management Conference*, Paris.

⁴²⁸ Vidaillet B. & Vignon C. (2010), « Bringing back the subject into management education », *Management Learning*, 41(2), 221-241.

⁴²⁹ Vanheule, S., A. Lievrouw and P. & Verhaeghe, P. (2003), « Burnout and intersubjectivity: A psychoanalytical study from a Lacanian perspective ». *Human Relations* 56 (3): 321-338.

CONCLUSION

La reconnaissance, si nous pouvons la résumer comme « la confirmation par autrui de la conviction acquise par un individu de sa propre valeur, à l'issue de différents processus d'identification » (Renault⁴³⁰, 2004, p. 181), est **multidimensionnelle** et **multiforme**. Ainsi, les processus de reconnaissance sont traduits en **attentes de reconnaissance** (passif), en **pratiques de reconnaissance** (actif), en **émissions de reconnaissance** (actif) et en **perception** (passif) de ces pratiques. Les **formes de reconnaissances** employées dans les processus sont susceptibles d'être très variées et interprétées, ou employées, différemment selon les individus.

Nous présentons ci-après les principales conceptions de la reconnaissance relevées dans les théories de sciences de gestion (Tableau 3). Premièrement, la reconnaissance en tant que « **récompense** », inscrite dans une majorité des théories de la motivation. Elle est souvent considérée comme ayant une origine extrinsèque. Deuxièmement, la reconnaissance comme « **réputation** » (Miner⁴³¹, 1993). Troisièmement, la reconnaissance comme « **accomplissements** » (Herzberg, 1966), souvent considérée comme ayant une origine intrinsèque. Quatrièmement, la reconnaissance en tant que « **approbation et appréciation du travail** » et « **considération** » avec pour origine les travaux sur « la modification du comportement » (Skinner⁴³², 1969 ; Bandura⁴³³, 1969) et les théories de la motivation (Maslow⁴³⁴, 1943 ; Herzberg⁴³⁵, 1966 ; Cherrington⁴³⁶, 1991). Enfin, la reconnaissance semble avoir un sens plus large dans une signification contemporaine comme « **gratifications matérielles et symboliques** » (Ronen⁴³⁷, 1979 ; Siegrist⁴³⁸, 1996 ; Stajkovic & Luthans, 1997⁴³⁹, 2001⁴⁴⁰ ; Applebaum & Kamal⁴⁴¹, 2000 ; Brun & Dugas⁴⁴², 2005 ; St-Onge, Haines, Aubin, Rousseau & Lagassé⁴⁴³, 2005 ; Ouadahi & Guérin⁴⁴⁴, 2007). Dans tout les cas, les approches restent souvent abstraites et détachées d'une application concrète. Nous présentons dans le tableau 3 une analyse des auteurs au regard des mots clés en lien avec la reconnaissance que nous avons dégagés. Ce tableau peut être comparé à celui des auteurs philosophes et sociologues abordés dans le chapitre 1.

⁴³⁰ Renault E. (2004), « Reconnaissance, injustice, institution », Revue du MAUSS, n°23.

⁴³¹ Miner, J. (1993), « Role Motivation Theories ». London : Routledge.

⁴³² Skinner, B.F. (1969), « Contingencies of Reinforcement », New York: Appleton-Century-Crofts.

⁴³³ Bandura, A. (1969), « Principles of Behavior Modification », New York: Holt, Rinehart & Winston.

⁴³⁴ Maslow, A. (1943), « A Theory of Human Motivation », Psychological Review, July, 370–396.

⁴³⁵ Herzberg, F. (1966), « Work and the Nature of Man », New York: Staples Press.

⁴³⁶ Cherrington, D.J. (1991), « Need Theories of Motivation », in Motivation and Work-Behaviour, eds. R.M. Steers and L.W. Porter, New York: McGraw Hill, pp. 31–44.

⁴³⁷ Ronen, S. (1979), « Cross-National Study of Employee Work Goals ». International Review of Applied Psychology, 28, 1–12.

⁴³⁸ Siegrist J. (1996), « Adverse health effects of high effort/low-reward conditions », Journal of Occupational Health Psychology, n°1, p. 27–41.

⁴³⁹ Stajkovic, A.D. & Luthans, F. (1997), « A Meta-analysis of the Effects of Organizational Behavior Modification on Task Performance », 1975–1995, Academy of Management Journal, 40, 5, 1122–1149.

⁴⁴⁰ Stajkovic, A.D. & Luthans, F. (2001), « Differential Effects of Incentive Motivators on Work Performance », The Academy of Management Journal, Vol. 44, No. 3 (Jun., 2001), pp. 580–590.

⁴⁴¹ Appelbaum, S. & Kamal R. (2000), « An Analysis of the Utilization and Effectiveness of Non-Financial Incentives in Small Business ». The Journal of Management Development, 19 (9–10), 733–763.

⁴⁴² Brun, J-P. & Dugas N. (2005), « La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens ». Gestion, 30 (2), 79–88.

⁴⁴³ St-Onge, S.; Haines III, V.Y., Aubin, I., Rousseau, C., Lagassé, G. (2005). « Pour une meilleure reconnaissance des contributions au travail », Gestion, revue internationale de gestion, 30,2, 89–101.

⁴⁴⁴ Ouadahi J. et Guérin G. (2007), « Pratiques de gestion mobilisatrices et implantation d'un système d'information ». Relations industrielles / Industrial Relations, 62 (3), 540–564.

Tableau 3 : Tableau comparatif du champ lexical lié à la reconnaissance mobilisé par les auteurs en sciences de gestion.

Disciplines	Mots clés Auteurs	Existence - Besoins	Identité - identification	Subjectivité - intersubjectivité	Equité - Justice	Conditions de travail	Santé	Pouvoir	Lutte - Changement	Accomplisse- ment - Sens	Rémunérati- on - Récompens- e	Réciprocité - Mutualité	Performanc- e économique
Sciences de gestion	Weber (1904-1905)					X					X		X
	Taylor (1895, 1911), Ford (1908)				X	X					X		X
	Fayol (1918)				X	X					X		X
	Mayo (1933)	X		X		X					X		X
	Maslow (1943)	X		X		X				X			
	Atkinson (1957), Vroom (1964), Lawler & Porter (1968), Lawler & Nadler (1977)	X		X	X					X	X		X
	Mc Clelland (1961)	X		X		X				X			
	Locke & Latham (1968) ; Locke & Latham (1990)	X								X	X		X
	Adelfer (1969)	X	X	X	X	X				X	X	X	X
	Herzberg (1971)	X	X	X		X		X		X	X		X
	Savall (1974) ; Savall & Zardet (1987)	X	X	X		X			X		X		X
	Hackam & Oldham (1975-1976)	X	X	X						X	X		X
	Deci (1975) ; Deci & Ryan (1985)	X		X	X					X	X		X
	Bourcier & Palobart (1997)	X	X	X	X	X	X			X	X		X
	Brun & Dugas (2005)	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X
	El Akremi, Sassi & Bouzidi (2009)	X	X	X	X	X	X			X	X	X	X

Notre modèle s'inscrit dans une vision limitrophe entre les théories classiques non simplifiées et les théories de l'école des relations humaines, même si elles penchent plutôt, vu le contexte actuel, vers cette dernière catégorie. Au niveau des besoins, la théorie d'Adelfer balayant divers besoins fondamentaux et les modalités financières, matérielles et immatérielles, nous semble particulièrement pertinente. Cette théorie est également enrichie par la vision des théories des attentes d'Atkinson, Vrooms, Lawler, Porter et Nadler. Au niveau des théories de la motivation, Herzberg reste un précurseur dans son classement et son interprétation, quoi qu'incomplet concernant les formes de reconnaissance. La reconnaissance, bien qu'indirectement évoquée, est en toile de fond de la théorie socio-économique où le lien entre le versant social et le versant économique est particulièrement fort. Dans les théories contemporaines, le premier essai de modélisation revient à Bourcier et Palobart tandis que des approfondissements pertinents concernant les pratiques de reconnaissance sont établis par Brun et Dugas.

Rappelons que les enjeux sur l'objet de recherche sont particulièrement importants puisque des liens forts existent entre la reconnaissance et la performance dans les organisations à travers, notamment, la **santé mentale**, l'**absentéisme**, les **accidents de travail** et les **maladies**, le **turn-over**, la **productivité**, l'**implication**, la **coopération**, la **réactivité** et l'**innovation**. La prise de consciences des coûts humains et financiers qu'elle engendre nous semble prioritaire dans la société contemporaine. Ainsi, nous nous inscrivons dans les efforts pour concevoir de nouveaux **modèles de gestion des ressources humaines** (Rondeau⁴⁴⁵, 1999) afin de redévelopper les **liens** entre les acteurs, notamment internes, des organisations, pour faire face aux coûts humains des transformations et aux défis de la conjoncture économique actuelle, dans la continuité de nombreux chercheurs, dont Brun & Dugas⁴⁴⁶ (2005).

Nous avons vu que les apports sur la reconnaissance, sujet particulièrement transversal, sont donc très variés. Cette transversalité repose sur les interrogations philosophiques de l'Homme qui influent fortement sur les interactions et actions des individus dans le champ social. Ainsi, la reconnaissance est souvent analysée de manière parcellaire sur un aspect moral, psychologique, sociologique, notamment en termes de santé mentale, ou avec une approche instrumentale, dans le cadre de la performance économique. Aussi, comme nous l'avons vu dans le chapitre 1, soit le concept de reconnaissance est abordé de manière approfondie, particulièrement dans le domaine de la philosophie et de la psychologie mais reste au niveau des idées, soit, et, c'est l'objet du chapitre 2, il est abordé par l'une ou l'autre de ses facettes ou de ses impacts en sciences de gestion. Les approches qui cherchent à intégrer les différentes dimensions sont rares car les recherches sur la reconnaissance se limitent souvent à une seule conception de la reconnaissance. Un des résultats de synthèse, issu des chapitres 1 et 2, est d'inscrire les théories et auteurs dans **quatre grandes approches théoriques** définies par Brun et Dugas⁴⁴⁷ (2005, p. 81) : l'approche éthique, l'approche humaniste et existentielle, l'approche psychodynamique et l'approche comportementaliste (tableau 4). Nous signalons, toutefois, que ces quatre approches peuvent s'entremêler à des degrés divers et que les pratiques de reconnaissance ne sont pas spécifiques à l'une ou l'autre des approches.

L'**approche éthique** considère que l'individu doit être reconnu comme une **fin en soi**. L'approche par la perspective de l'**éthique** est une approche par la question de la **dignité humaine** et de la **justice sociale**, donc de l'équité, qui s'éloigne des enjeux de performances organisationnelles (Brun⁴⁴⁸, 2000). Cette approche a des liens avec le concept de justice organisationnelle de nature distributive, procédurale et interactionnelle (Aquino, Lewis & Bradfield⁴⁴⁹, 1999) ainsi qu'une ouverture sur les valeurs individuelles et organisationnelles (Brun & Dugas, 2005). Les facteurs éthiques sont inhérents au sens du travail (Morin⁴⁵⁰, 2001). Cette approche rejoint la « reconnaissance juridique » présente dans la théorie d'Honneth.

L'**approche humaniste et existentielle** qui, à travers les marques de confiance exprimées dans les relations interpersonnelles quotidiennes, s'intéresse au **sens** que les individus donnent à leurs actions. L'approche de la conception **humaniste et existentielle** porte sur le **caractère unique et distinct** de l'individu et sur le **principe de**

⁴⁴⁵ Rondeau, A., « Transformer l'organisation : comprendre les forces qui façonnent l'organisation et le travail », Gestion, vol. 24, no 3, 1999, p. 148-157.

⁴⁴⁶ Brun J.-P. & Dugas N. (2005), « La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens » ; Gestion, volume 30, numéro 2, été 2005, p 79 - 88.

⁴⁴⁷ Brun J.-P. & Dugas N. (2005), « La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens » ; Gestion, volume 30, numéro 2, été 2005.

⁴⁴⁸ Brun, J.-P. (2000), « La reconnaissance : une responsabilité digne d'être partagée », conférence, actes du colloque Travail, reconnaissance et dignité humaine, Québec.

⁴⁴⁹ Aquino, K., Lewis, M.U. & Bradfield, M. (1999), « Justice constructs, negative affectivity, and employee deviance: A proposed model and empirical test », Journal of Organizational Behavior, vol. 20, p. 1073-1091.

⁴⁵⁰ Morin, E. (2001), « Une approche humaniste dans les organisations », conférence et document du colloque en gestion de ressources humaines « Oser découvrir, transformer, créer : une vision humaniste de l'organisation du travail », organisé par le CHUQ, Québec.

son existence, tandis que la notion de justice est au second plan. Cette conception part du principe qu'en mettant en place des conditions de travail adéquates, matérielles et immatérielles, les personnes œuvreront de manière plus créative dans la réalisation des objectifs organisationnels (Martin, Lenhardt & Jarrosson⁴⁵¹, 1996 ; Brun & Dugas⁴⁵², 2005), l'important pour Bourcier & Palobart⁴⁵³ (1997) étant de « connaître les personnes de notre entourage, témoigner ensuite de leur pleine existence et donner enfin du sens à l'action ». Cette approche rejoint la « reconnaissance amoureuse » et la « reconnaissance culturelle » présente dans la théorie d'Honneth.

L'**approche psychodynamique** aborde les expériences subjectives pouvant affecter l'équilibre psychique de l'individu. Dans le cadre de la **psychodynamique**, le travail s'attache aux stratégies individuelles et collectives de défense pour préserver l'**équilibre psychique** au travail dans des conditions déstabilisantes (Brun & Dugas⁴⁵⁴, 2005). En psychodynamique, la reconnaissance est une rétribution attendue par le sujet et, en particulier, dans le registre **symbolique** qui renvoie à la « reconnaissance de la réalité que constitue la contribution du sujet au travail de l'organisation » (Dejours⁴⁵⁵, 1980). Brun & Dugas (2005) rappelle deux critères de jugement de cette vision, le « jugement d'utilité » d'une reconnaissance hiérarchique ou du type clients-fournisseurs, portant sur l'utilité sociale, économique et technique, et le « jugement de beauté » d'une reconnaissance transversale par les pairs sur la qualité et les efforts fournis pour réaliser le travail dans le cadre d'une reconnaissance liée à l'appartenance à un groupe. Cette approche rejoint la « reconnaissance culturelle » présente dans la théorie d'Honneth.

Enfin, l'**approche comportementaliste ou behavioriste**, dans une perspective du type **contribution-rétribution**, porte son attention sur les « comportements observables et contrôlables de l'individu ainsi qu'aux résultats du travail accompli ». Dans l'approche **comportementaliste**, le comportement humain est contrôlé par ses conséquences. Cette approche s'inscrit dans une logique de **contribution-rétribution** (Siegrist, Peter, Junge, Cremer & Seidel⁴⁵⁶, 1990 ; Brun & Dugas⁴⁵⁷, 2005). Il s'agit d'une reconnaissance en vue d'un renforcement positif des gestes professionnels considérés comme désirables par l'entreprise (Nelson⁴⁵⁸, 2001). Cette approche se trouve proche de la reconnaissance des **résultats**, mais elle n'est pas la seule à l'utiliser. Cette reconnaissance des résultats peut engendrer des effets pervers comme : la jalousie, un sentiment d'injustice, une compétitivité accrue entre les employés et la perte de crédibilité (Brun & Dugas, 2005). Contrairement à l'approche humaniste, il s'agit donc d'une reconnaissance principalement *a posteriori*, suite aux actes des acteurs, en lien avec les objectifs des organisations. Cette approche rejoint la « reconnaissance juridique » et la « reconnaissance culturelle » présente dans la théorie d'Honneth.

⁴⁵¹ Martin, B., Lenhardt, V. & Jarrosson, B. (1996), « Oser la confiance : propos sur l'engagement des dirigeants », Insep Éditions.

⁴⁵² Brun J.P. & Dugas N. (2005), « La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens » ; Gestion, volume 30, numéro 2, été 2005, p 79 - 88.

⁴⁵³ Bourcier, C., Palobart, Y. (1997), « La reconnaissance : un outil de motivation pour vos salariés », Les Éditions d'Organisation.

⁴⁵⁴ Brun J.P. & Dugas N. (2005), « La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens » ; Gestion, volume 30, numéro 2, été 2005, p 79 - 88.

⁴⁵⁵ Dejours C. (1993, 1^{ère} ed : 1980), « Travail : usure mentale », Paris, Bayard.

⁴⁵⁶ Siegrist, J., Peter, R., Junge A. Cremer P. & Seidel D. (1990), « Low status control, high effort at work and heart disease: Prospective evidence from blue-collar men », Social Science and Medicine, vol. 31, p. 1129-1136.

⁴⁵⁷ Brun J.P. & Dugas N. (2005), « La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens » ; Gestion, volume 30, numéro 2, été 2005, p 79 - 88.

⁴⁵⁸ Nelson, B. (2001), « Make reinforcement a positive experience », Bizjournals.com, www.bizjournals.com/extraxtraedge/consultants/return_on_people/2001/08/20/column144.html.

Tableau 4 : Synthèse inscrivant les principaux courants et auteurs étudiés dans les approches théoriques de la reconnaissance au travail

Approches théoriques de la reconnaissance au travail	Courants et théories (auteurs principaux)
Approche éthique	<i>Philosophes (Hegel ; Honneth)</i> <i>Théories de la justice (Festinger ; Adams ; Mauss ; Gouldner ; Blau)</i>
Approche humaniste et existentielle	<i>École des ressources humaines (Mayo)</i> <i>Sociologues humanistes (Enriquez)</i> <i>Théories des besoins (Maslow ; Mc Clelland ; Adelfer)</i>
Approche psychodynamique	<i>Psychodynamique du travail (Dejours)</i>
Approche comportementaliste	<i>Sociologues comportementalistes (Skinner ; Karasek ; Siegrist)</i> <i>Théories de la motivation (Atkinson ; Vroom ; Lawler, Porter & Nadler ; Locke & Latham ; Herzberg ; Hackam & Oldham ; Deci & Ryan)</i>

Soulignons à nouveau que **la reconnaissance est une construction sociale et intersubjective**. Cette intersubjectivité, c'est-à-dire la comparaison des points de vue, donne de l'importance à l'**équité** et à la **justice** car **la reconnaissance s'inscrit dans le registre des perceptions**. Notre analyse de la reconnaissance portera donc sur le croisement des subjectivités en utilisant l'intersubjectivité contradictoire (Savall & Zardet⁴⁵⁹, 1987) pour accéder à un certain degré de réalité et pour monter en généralité. **L'intersubjectivité contradictoire est un principe pour palier l'impossibilité d'accéder à l'objectivité des discours en confrontant les subjectivités des différents acteurs autour des mêmes situations de travail afin d'en dégager un sens susceptible d'être partagé** (Savall & Zardet⁴⁶⁰, 2004). Nous allons donc nous pencher sur le choix de la méthode de recherche et sur le cadre expérimental de la recherche dans le prochain chapitre.

⁴⁵⁹ Savall H. et Zardet V. (2003, 1ère ed. 1987), « Maîtriser les coûts et les performances cachés », Economica, Collection : Gestion, 412 pages.

⁴⁶⁰ Savall H. & Zardet V. (2004), « Recherche en sciences de gestion : approche qualimétrique », préface du Pr. Boje, D., Economica, Paris.

CHAPITRE 3. LE CADRE EXPÉRIMENTAL DE LA RECHERCHE

INTRODUCTION

Le troisième chapitre justifie le choix de la **méthode de recherche-intervention** et présente le **cadre expérimental**. Il s'agit d'une recherche exploratoire qui consiste à décrire un phénomène peu étudié empiriquement et/ou théoriquement (Wacheux⁴⁶¹, 1996 ; Grenier & Josserand⁴⁶², 2003).

Nous mobilisons la recherche-intervention selon deux modes distincts mais complémentaires. D'une part, nous élaborons une base de données qui permet l'étude de la reconnaissance contenant plus de 5 100 phrases-témoins des acteurs de 12 organisations. Cette base de données permet une analyse élargie et une possibilité de généralisation de l'objet de recherche. D'autre part, nous étudions deux cas longitudinaux à travers des processus complets de recherche-intervention où nous avons été, et sommes encore, impliqués. Cette interaction permet une étude plus compréhensive et dynamique de la reconnaissance.

- La section 3.1 présente succinctement les différentes méthodologies de recherches possibles pour traiter le concept de reconnaissance. Elle permet un aperçu de contexte de recherche actuel sur la reconnaissance au travail.
- La section 3.2 s'ouvre sur la description de la méthode de recherche-intervention qualimétrique et la justification de son choix pour l'étude de notre objet de recherche.
- La section 3.3 expose le cadre expérimental et des terrains d'observations scientifiques.

3.1. MÉTHODOLOGIES DE RECHERCHE MOBILISABLES POUR TRAITER LE CONCEPT DE RECONNAISSANCE

3.2. LA RECHERCHE-INTERVENTION COMME MÉTHODES D'ACCÈS À L'OBJET DE RECHERCHE

3.3. LE PROTOCOLE EXPERIMENTAL : EXTRACTION ET TRAITEMENT DES DONNÉES

⁴⁶¹ Wacheux F. (1996), « Méthodes qualitatives et recherche en gestion », Paris, Economica.

⁴⁶² Grenier C. & Josserand E. (2003), « Recherches sur le contenu et recherches sur le processus », in Thiétart, R.-A. (éd.), Méthodes de recherche en management (2ème édition), Paris, Dunod, p. 104-136.

3.1 MÉTHODOLOGIES DE RECHERCHE MOBILISABLES POUR TRAITER LE CONCEPT DE RECONNAISSANCE

Les méthodologies de recherche sont nombreuses. La plupart des recherches directement centrées sur la reconnaissance se font au moyen de **méthodes qualitatives** car la reconnaissance est un ressenti. Il existe quelques **méthodes quantitatives** utilisées à partir notamment de grilles psychométriques. Dans le cadre de cette recherche, des méthodes qualitatives peuvent être utilisées comme : l'étude de cas, la recherche expérimentale in vitro, la recherche-action, l'action-science ou encore le récit de vie. Quelques recherches peuvent employer des méthodes quantitatives mais celles-ci sont rendues difficiles par la complexité de l'objet de recherche. Ces recherches portent principalement sur l'un ou l'autre critère de reconnaissance et/ou de performance. Dans les cas où les recherches quantitatives s'intéressent directement à la reconnaissance, les chercheurs se servent des grilles psychométriques élaborées à partir d'entretiens directifs ou de questionnaires.

Peu de recherches ont porté directement sur la thématique de la reconnaissance. Nous présentons, tout d'abord, quelques unes des méthodes qualitatives utilisées par ces auteurs. El Akremi, Sassi & Bouzidi⁴⁶³ (2009) tirent partie de **récit des expériences** et l'approche de Kaufmann⁴⁶⁴ (1996), qui préconise l'entretien compréhensif, se base sur la conversation usuelle comme méthode de restitution de l'expérience (Knuth⁴⁶⁵, 2000) tout en ne suggérant à aucun moment le terme « reconnaissance » mais en enregistrant les personnes. Certains auteurs, comme Duboeuf⁴⁶⁶ (2011), utilisent des méthodes d'**étude de cas** avec des entretiens semi-directifs afin d'élaborer des cartes cognitives dans leurs recherches. Les recherches de Bourcier & Palobart⁴⁶⁷ (1997) et celle de Brun & Dugas⁴⁶⁸ (2005) semblent, quant à elles, s'inscrire dans la méthodologie de la **recherche-intervention**.

De nombreux auteurs emploient des **méthodes quantitatives** mais celles-ci sont adaptées uniquement dans le cadre de facteurs de reconnaissance identifiés et notamment de récompense (par exemple : salaire, primes, etc. en lien avec des critères de performance : absentéisme, turn-over, chiffre d'affaires, etc.) que les auteurs croisent dans des bases de données. Ces auteurs trop nombreux, bien qu'intéressants, ne sont pas référencés, même si certains d'entre eux sont présentés dans la partie 2.6, car ils sont en lien avec des micro-problématiques impliquant la reconnaissance et ne sont donc pas au cœur de l'objet de notre thèse. Dans d'autres cas, des auteurs se servent de l'évaluation de la reconnaissance au moyen de **grilles psychométriques** et d'entretiens directifs : c'est le cas de Terramosi⁴⁶⁹ (2010).

3.2 LA RECHERCHE-INTERVENTION QUALIMÉTRIQUE COMME MÉTHODE D'ACCÈS À L'OBJET DE RECHERCHE

Le **paradigme constructiviste**, conçu au XXème siècle (Bachelard⁴⁷⁰, 1934 ; Piaget, 1937⁴⁷¹, 1950⁴⁷²), effectue une percée remarquable dans l'épistémologie des sciences de gestion (Martinet⁴⁷³, 1990) et notamment de la gestion des ressources humaines (Brabet⁴⁷⁴, 1993 ; Igalens & Roussel⁴⁷⁵, 1998), jusqu'à contester l'hégémonie du paradigme positiviste traditionnel (Le Moigne⁴⁷⁶, 1995). **Les avantages du constructivisme permettent ainsi aux disciplines managériales de bénéficier des apports d'autres sciences humaines et sociales**, comme c'est le cas

⁴⁶³ El Akremi A., Sassi N. & Bouzidi S. (2009), « Rôle de la reconnaissance dans la construction de l'identité au travail », Relations Industrielles, Volume 64, N°3.

⁴⁶⁴ Kaufmann J.-C. (1996), « L'entretien compréhensif », Paris : Nathan Université.

⁴⁶⁵ Knuth M. (2000), « A Dialogue on Self and Work », Organization, 7 (3) p. 477-488.

⁴⁶⁶ Duboeuf, P. (2011), « Diversité et confrontation intergénérationnelle dans la construction du sens : comprendre la perception et le management de la reconnaissance au sein des laboratoires de recherche », Thèse de Sciences de Gestion, 8 février 2011, Montpellier.

⁴⁶⁷ Bourcier, C., Palobart, Y. (1997), « La reconnaissance : un outil de motivation pour vos salariés », Les Éditions d'Organisation.

⁴⁶⁸ Brun, J.-P. & Dugas N. (2005), « La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens », Gestion, 30 (2), 79-88.

⁴⁶⁹ Terramosi, P. (2010), « La mesure du sentiment de reconnaissance au travail », Thèse de Science de Gestion, 20 novembre 2010, Corse.

⁴⁷⁰ Bachelard G. (1934), « Le Nouvel Esprit scientifique ». Éditions Alcan.

⁴⁷¹ Piaget J. (1937), La construction du réel chez l'enfant, Delachaux et Niestlé, Paris.

⁴⁷² Piaget J. (1950), « Introduction à l'épistémologie génétique », 3 tomes, PUF, Paris.

⁴⁷³ Martinet, A. C. (1990). « Grandes questions épistémologiques et sciences de gestion », In A. C. Martinet (Ed.), Epistémologies et sciences de gestion (pp. 9-29). Paris: Economica.

⁴⁷⁴ Brabet, J. (1993), « Repenser la gestion des ressources humaines ». Paris: Economica.

⁴⁷⁵ Igalens, J. & Roussel, P. (1998). « Méthodes en GRH ». Paris: Economica.

⁴⁷⁶ Le Moigne, J.-L. (1995), « Le Constructivisme T. II : Les Epistémologies ». Paris: ESF.

pour notre concept, sans que leur autonomie ne soit remise en cause (Godelier⁴⁷⁷, 1998, p. 50). De plus, le constructivisme est compatible dans ses fondements avec l'**approche clinique** car il postule la relativité du « réel » et la subjectivité de la notion de « vérité ».

3.2.1 LES CARACTÉRISTIQUES DE LA RECHERCHE-INTERVENTION QUALIMÉTRIQUE

Il existe deux exigences pour parler de méthode de recherche-intervention : d'une part, la **production de connaissances scientifiques** et d'autre part, un **processus de changement** répondant à un besoin explicite de l'organisation (Hatchuel, Masson & Weil⁴⁷⁸, 2002, p. 30).

Le double objectif des sciences de gestion, qui les distingue des autres sciences sociales, est, d'une part, l'**amélioration de la performance** des organisations (Savall & Zardet⁴⁷⁹, 2004) et d'autre part, le **développement de savoirs actionnables** pour les praticiens (Avenier⁴⁸⁰, 2004, p. 202). La recherche-intervention se montre particulièrement capable de répondre à ce double objectif. En effet, la recherche-intervention repose sur trois principes fondamentaux d'après Wacheux⁴⁸¹ (1996) : la réalité ne peut être connue qu'en la modifiant, le changement révèle les fonctionnements réels et sa finalité est de découvrir des méthodes de transformation de l'objet de recherche et de nouveaux outils ou principes de management relatifs à l'objet (Savall & Zardet⁴⁸², 2004).

3.2.1.1 Une méthode clinique, interactive et à visée transformative

La **recherche-intervention est une méthode clinique**, c'est-à-dire que le chercheur passe du rôle de simple observateur à celui d'acteur car il est considéré comme impossible d'isoler l'individu de son environnement, contribuant pour partie aux situations observées (Arnaud & Dubouloy⁴⁸³, 2007). Ainsi, il est admis dans cette méthode l'.

La compréhension des situations se base sur l'**échange entre celui qui cherche et ceux qui sont reconnus comme dépositaires d'un savoir sur eux-mêmes et leur situation** (Lévy⁴⁸⁴, 1997), dont ils ignorent parfois certains aspects ou qu'ils ne peuvent relier entre eux pour les rendre intelligibles. Il existe donc un besoin d'interactivité cognitive, qui est un échange entre les acteurs, ce qui permet la création de connaissances plus riches et plus créatives que la seule réflexion individuelle (Savall & Zardet, 2004). Le fondement de la recherche clinique est ainsi l'écoute des personnes (Barus-Michel⁴⁸⁵, 2002 ; De Gaulejac⁴⁸⁶, 2002 ; Enriquez⁴⁸⁷, 1992 ; Giust-Desprairies⁴⁸⁸, 2001 ; Lévy⁴⁸⁹, 1997 ; Uhalde⁴⁹⁰, 2002). Cette écoute est permise par la création d'espaces de paroles pour l'observation des émotions, de la souffrance, des contradictions et des affects (Giust-Desprairies⁴⁹¹, 1994). Cette interactivité cognitive rend possible un **processus de co-construction de connaissances scientifiques par interaction entre le chercheur et les acteurs du terrain organisationnel** (David⁴⁹², 2000). Ainsi, la reconnaissance joue un rôle dans toutes les méthodes où la relation entre chercheur et acteurs de l'organisation est centrale. La relation d'écoute

⁴⁷⁷ Godelier, E. (1998). « L'histoire d'entreprise et les sciences de gestion : objets de controverses ou objets de polémiques ? ». Cahier de recherche, 42/98(LAREGO, UVSQ).

⁴⁷⁸ Hatchuel H., Masson P.L & Weil B. (2002), « From knowledge management to design-oriented organizations », International Science Journal, n°171, p. 25-37.

⁴⁷⁹ Savall H. & Zardet V. (2004), « Recherche en sciences de gestion : approche qualimétrique », préface du Pr. Boje, D., Economica, Paris.

⁴⁸⁰ Avenier M.J. (2004), « Transformer l'expérience en savoirs actionnables légitimés en sciences de gestion considérées comme des sciences de conception », in Savall H., Bonnet M. & Péron M. ; « Traversée des frontières entre méthodes de recherche qualitative et quantitative », Actes Research Methods Division, Academy of Management, 18-20 mars 2004, Lyon, p. 801-822.

⁴⁸¹ Wacheux, F. (1996), « Méthodes qualitatives et recherche en gestion », Economica, Paris.

⁴⁸² Savall H. & Zardet V. (2004), « Recherche en sciences de gestion : approche qualimétrique », préface du Pr. Boje, D., Economica, Paris.

⁴⁸³ Arnaud, G. & Dubouloy, M. (2007), « Sans outils, hors des normes et contre les modèles : quid de l'approche clinique en GRH ? », Communication pour le colloque AGRH 2007, 25 pages.

⁴⁸⁴ Lévy, A. (1997). « Sciences cliniques et organisations sociales ». Paris: P.U.F.

⁴⁸⁵ Barus-Michel, J. (2002). « Clinique et sens ». In Vocabulaire de Psychosociologie, références et positions (pp. 313-323). Paris: Erès.

⁴⁸⁶ De Gaulejac, V. (2002). « L'intervention, entre gestion et sociologie clinique ». In Pratiques de consultation, histoire, enjeux, perspectives (pp. 23-37). Paris: L'Harmattan.

⁴⁸⁷ Enriquez, E. (1992). « L'organisation en analyse ». Paris: P.U.F.

⁴⁸⁸ Giust-Desprairies, F. (2001). « De la recherche-action à l'intervention psychosociale clinique », Revue Internationale de Psychosociologie, VII (16-17), 33-46.

⁴⁸⁹ Lévy, A. (1997). « Sciences cliniques et organisations sociales », Paris: P.U.F.

⁴⁹⁰ Uhalde, M. (2002). « L'intervention sociologique en entreprise : de l'expertise à la critique impliquée », Les cahiers du Laboratoire de changement social, 7, 57-70.

⁴⁹¹ Giust-Desprairies, F. (1994). « L'accès à la subjectivité, une nécessité sociale ». Revue Internationale de Psychosociologie, 1(1), 55-63.

⁴⁹² David A. (2000), « La recherche-intervention : cadre général pour la recherche en management ? », ouvrage collectif, David A., Hatchuel A. et Laufer R., Les nouvelles fondations des sciences de gestion. Eléments d'épistémologie pour les sciences du management, Editions Vuibert, Collection FNEGE.

devient **relation d'aide et de changement**. La **contribution directe à l'action et au changement** n'est pas une limite à l'activité scientifique mais est perçue comme un principe d'intervention et de génération de connaissances scientifiques (David⁴⁹³, 2000).

La méthode interactive a une visée transformative. La transformation est une spécificité de la méthode de recherche-intervention. Avenier⁴⁹⁴ (1989) souligne la nécessité de transformer la réalité pour comprendre la nature profonde de l'objet. La participation au mouvement du chercheur facilite la formation de l'objet, par un synchronisme entre la recherche et l'action. Une autre distinction par rapport aux autres méthodes de recherche est que le projet de changement est défini *a priori* entre les chercheurs et l'organisation (David⁴⁹⁵, 2000).

3.2.1.2 Alternance des démarches inductive et hypothético-déductive

L'approche hypothético-déductive consiste à formuler des hypothèses afin d'en déduire des conséquences observables, puis de chercher à valider ces hypothèses sur le terrain. L'approche inductive part d'observations terrains pour monter en généralité afin de formuler des hypothèses plus larges (cf. Annexe 12 : bilan du corps d'hypothèses). **La recherche-intervention qualimétrique dépasse l'opposition entre une alternance de démarches hypothético-déductives et inductives.** Elle offre ainsi des allers-retours fréquents entre la théorie, les données et le terrain d'observation. La partie hypothético-déductive de notre recherche découle des théories développées dans les chapitres 1 et 2 qui servent de base conceptuelle. La partie inductive provient du terrain et de la pratique de recherche-intervention en termes d'utilisation des données et affine le cadre conceptuel à partir du chapitre 4 de cette thèse.

3.2.1.3 Le positionnement du chercheur

Observateur et observés sont deux termes inséparables, tirant leur réalité de leur interaction (Kohn & Nègre⁴⁹⁶, 1991). **L'intersubjectivité est ainsi vue comme une condition à l'accès à la connaissance** (Bourdieu⁴⁹⁷, 1993). Elle a des effets structurants pour l'observation, qu'il convient de repérer pour « relativiser les données » d'une recherche-intervention. Ainsi, le chercheur doit connaître sa position dans son champ d'investigation et sur le plan de l'échange symbolique pour comprendre contextuellement ce qu'il lui est permis d'observer (Laplantine⁴⁹⁸, 1973). Par exemple, un chercheur qui intervient dans une organisation, en liaison avec une problématique de changement, ce qui est toujours le cas dans les recherches-interventions, peut fort bien faire office, au plan inconscient, d'« objet transitionnel » (au sens de Winnicott⁴⁹⁹, 1971) car il facilite la « transition » entre l'ancien et le nouveau. La difficulté des acteurs à « laisser partir » (même physiquement) le chercheur est ainsi rendue intelligible. En effet, les acteurs continuent souvent de parler de leurs problématiques de travail, en dehors des heures de travail, et ont une certaine propension à vouloir dépendre du chercheur (Morgan⁵⁰⁰, 1989).

Le fait de parler d'événements intimes liés au travail revêt un contenu émotionnel qui ne peut se faire auprès d'un total inconnu (Sandberg⁵⁰¹, 2005). Une recherche-intervention s'effectue dans la durée. L'intervention et la venue de l'intervenant sont prévues et communiquées à l'avance pour qu'il soit identifié afin de créer un sentiment de confiance. **Ces sentiments sont d'autant plus forts que les interactions sont fréquentes.** Cette méthode apporte une proximité tout en permettant une distance dans le rôle joué par l'intervenant-chercheur. Celui-ci se positionne en tant que tel vis-à-vis de l'acteur de l'organisation dans un but d'aide mutuelle, en vue de la survie et du développement de l'organisation. L'intérêt de l'approche socio-économique est de mettre en avant la valeur des problématiques sociales des individus dans la performance économique et sociale. Le chercheur-

⁴⁹³ David A. (2000), « La recherche-intervention : cadre général pour la recherche en management ? », ouvrage collectif, David A., Hatchuel A. et Laufer R., « Les nouvelles fondations des sciences de gestion. Eléments d'épistémologie pour les sciences du management », Editions Vuibert, Collection FNEGE.

⁴⁹⁴ Avenier M.J. (1989), « Méthodes de terrain » et recherche en management stratégique », in Economies et Sociétés, Revue Sciences de Gestion, n°14, pages 199 à 218.

⁴⁹⁵ David A. (2000), « La recherche-intervention : cadre général pour la recherche en management ? », ouvrage collectif, David A., Hatchuel A. et Laufer R., Les nouvelles fondations des sciences de gestion. Eléments d'épistémologie pour les sciences du management, Editions Vuibert, Collection FNEGE.

⁴⁹⁶ Kohn, R., & Negre, P. (1991). « Les voies de l'observation. Repères pour les pratiques de recherche en sciences humaines. », Paris: Nathan.

⁴⁹⁷ Bourdieu, P. (1993). « La misère du monde. », Paris: Le Seuil.

⁴⁹⁸ Laplantine, F. (1973). « L'ethnopsychiatrie. », Paris: Editions Universitaires.

⁴⁹⁹ Winnicott, D. W. (1971). « Playing and Reality ». London: Tavistock.

⁵⁰⁰ Morgan, G. (1989). « Images d l'Organisation ». Paris: ESKA.

⁵⁰¹ Sandberg J. (2005), « How Do We Justify Knowledge Produced within Interpretive Approaches ? », Organizational Research Methods, 8 (1), p.41-68.

intervenant a trois rôles selon Savall et Zardet⁵⁰² (2004) : un rôle de **médiateur**, qui facilite la communication et le consensus opératoire, un rôle de **méthodologue**, qui propose des méthodes et outils menant à la résolution des problèmes des acteurs et un rôle de **thérapeute**, dont l'action contribue à la résolution des problèmes organisationnels.

La confiance découle de la compétence du chercheur-intervenant, de l'éthique des chercheurs et de la contractualisation de la recherche-intervention (Seghier⁵⁰³, 2012) mais aussi des différents éléments abordés en termes de relations de reconnaissance entre chercheur et individus de l'organisation. Il est intéressant de constater que l'objet de cette recherche constitue un élément important dans la méthodologie de recherche. Benghozi⁵⁰⁴ (1990) souligne que l'élaboration et la négociation du contrat sont des phases particulièrement importantes pour le chercheur. Le contrat « constitue en soi un outil de recherche qui évite le rejet du chercheur ou d'une partie de ses résultats par tel ou tel acteur-clé de l'entreprise pendant le processus, aux moments critiques et délicats dudit processus de recherche-intervention » (Savall & Zardet⁵⁰⁵, 2004, p. 45). La recherche-intervention est celle qui, parmi les méthodologies de recherche visant le changement, nécessite la plus grande implication du chercheur, par l'interaction avec les acteurs.

3.2.2 LE CONTEXTE DE RÉALISATION DE LA RECHERCHE

La recherche s'inscrit dans le cadre des recherches-interventions de l'Institut de Socio-économie des Entreprises et des Organisations (Iseor) où le chercheur a été en activité pendant trois ans. La recherche dans le laboratoire Iseor consiste en l'analyse des multiples problématiques des organisations avec une visée d'amélioration du fonctionnement global et des performances au sein d'organisations qui en font la demande et après contractualisation. L'ouverture du chercheur à l'autre, pour instaurer la confiance nécessaire à une expression la moins biaisée possible, passe par **l'absence de normativité dans le recueil des informations**. Ainsi, le positionnement du chercheur permet des conditions d'observations favorables en tant qu'observateur et comme acteur auprès de l'ensemble de populations côtoyées : direction, encadrement, personnel sans responsabilité hiérarchique et membres de syndicats. **Notre étude repose sur 403 entretiens auprès de 600 personnes dans différentes organisations industrielles, de service et culturelles**. Elle repose également sur l'observation terrain d'un panel d'acteurs, interviewés ou non, encore plus conséquent. Malgré certaines limites, cette variété donne la possibilité de nous rapprocher d'un construit intersubjectif de la reconnaissance. En outre, **la multiplicité et la diversité des acteurs observés permettent de limiter les biais engendrés par une population faible et uniforme**.

3.2.3 ARCHITECTURE ET PROCESSUS DE RECHERCHE-INTERVENTION QUALIMÉTRIQUE EN SOCIO-ÉCONOMIE DES ORGANISATIONS

La recherche-intervention socio-économique utilise une méthode synchronisant une action horizontale et une action verticale avec l'articulation de trois facteurs de changement organisationnel.

3.2.3.1 La méthode HORIVERT

La méthode HORIVERT (Savall & Zardet⁵⁰⁶, 1987) **est une architecture d'intervention et un processus de déploiement d'intervention à la fois horizontale et verticale** (figure 2). La partie horizontale porte sur l'équipe de direction et l'encadrement pour le développement de la stratégie interne et externe. La partie verticale, qui s'effectue en parallèle, et de manière synchronisée dans le temps avec la démarche horizontale, vise l'enracinement de l'action de changement élaborée stratégiquement. Elle permet un déploiement du haut vers le bas de la hiérarchie, jusqu'à l'échelon non-hiérarchique, en vue du développement des performances socio-économiques. Elle prend également en compte un enrichissement de la stratégie par le bas de la hiérarchie, dont les informations viennent alimenter le haut. Le champ de la partie verticale s'effectue au minimum sur deux

⁵⁰² Savall H. & Zardet V. (2004), « Recherche en sciences de gestion : approche qualimétrique », préface du Pr. Boje, D., Economica, Paris.

⁵⁰³ Seghier, S. (2012), « Le pilotage des interfaces organisationnelles. Contribution à l'équilibrage des processus d'intégration-différenciation des organisations », Thèse en Sciences de Gestion, 13 février 2012, Lyon.

⁵⁰⁴ Benghozi P.J. (1990), « La négociation d'une recherche : une étape clé dans la méthodologie d'intervention », Économies et Sociétés, série Sciences de Gestion, n°15, mai 1990, pp. 195-209.

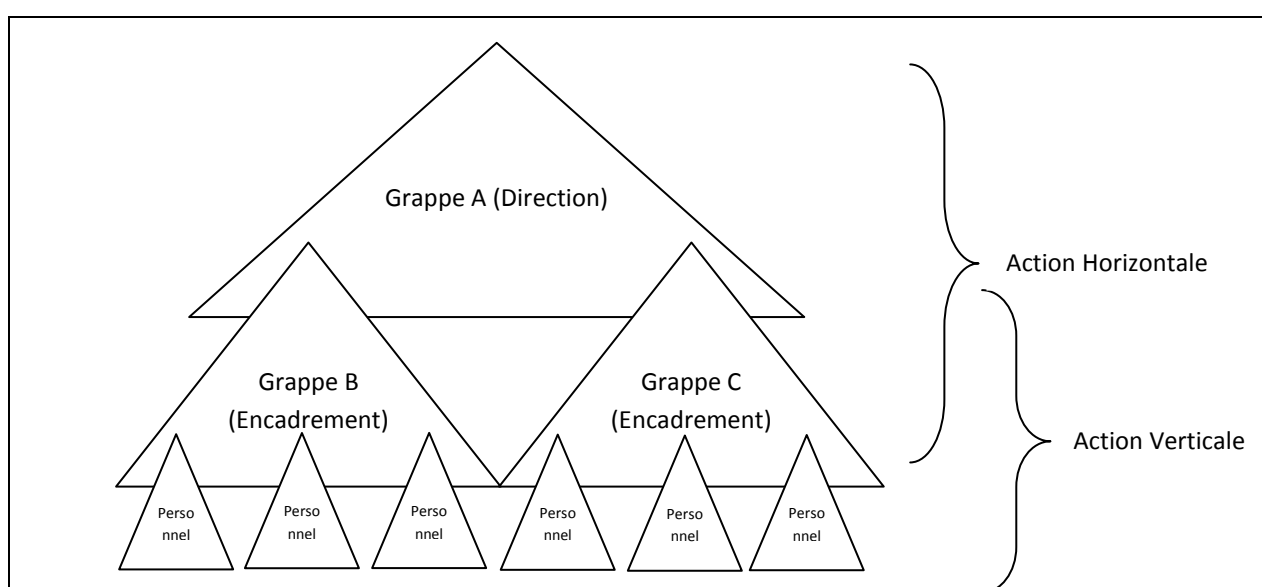
⁵⁰⁵ Savall H. & Zardet V. (2004), « Recherche en sciences de gestion : approche qualimétrique », préface du Pr. Boje, D., Economica, Paris.

⁵⁰⁶ Savall H. et Zardet V. (2003, 1^{ère} ed. 1987), « Maîtriser les coûts et les performances cachés », Economica, Collection : Gestion, 412 pages.

entités opérationnelles (sites, fonctions, divisions, services) et implique l'ensemble des catégories d'acteurs présents (direction, encadrement, personnel sans responsabilité hiérarchique et syndicats).

Dans cette méthode, des réunions de formation et d'échange sont réalisées régulièrement dans le temps. **Ces réunions permettent une analyse longitudinale et l'observation des évolutions en termes de dispositifs, d'individus, de discours ainsi que des résultats sur notre objet et des pratiques mises en place.** Celles-ci permettent notamment d'analyse de la dynamique des groupes (Lewin⁵⁰⁷, 1959). Ces réunions sont présentes du niveau hiérarchique le plus haut, c'est-à-dire l'équipe de direction, jusqu'au dernier échelon de l'encadrement opérationnel. La déclinaison est orchestrée par la participation de l'encadrement à deux sessions (sauf le dirigeant et le dernier échelon) : une session sous le pilotage de leur responsable hiérarchique, et une comme pilote de leur périmètre de responsabilité avec leurs collaborateurs. Ainsi, **chaque manager a la responsabilité de la mise en œuvre des décisions prises à l'échelon supérieur, ce qui favorise la déclinaison stratégique.**

Figure 2 : Représentation simplifiée d'une architecture HORIVERT



Ce mode de fonctionnement est fondé sur l'hypothèse que la désynchronisation des entités est spontanée et que celle-ci provoque des baisses de performance. **Elle nécessite donc des dispositifs d'intervention et des dispositifs de gestion placés aux interfaces (Seghier⁵⁰⁸, 2012), dans lesquelles se jouent les relations de reconnaissance.** Le modèle d'analyse met en avant le besoin de coopération pour réaliser un objectif individuel ou collectif. Il suppose l'existence d'un consensus opératoire lorsque l'objectif est collectif. Cette coopération induit une volonté active qui s'inscrit dans une relation de reconnaissance mutuelle.

3.2.3.2 Les trois axes de changement organisationnels

Il y a trois axes de changement organisationnel dans la méthode de recherche-intervention socio-économique : les décisions politiques et stratégiques, le processus d'innovation socio-organisationnel et l'instrumentation de gestion (Savall & Zardet⁵⁰⁹, 1987 ; figure 3). Nos matériaux de recherche proviennent des trois axes.

Les **décisions politiques et stratégiques** sont les orientations définies par les dirigeants de l'organisation. Ces décisions sont la source des règles du jeu organisationnel et de la répartition des ressources.

⁵⁰⁷ Lewin K. (1959) « Psychologie dynamique, les relations humaines », Presse Universitaire de France, Paris, 296 p.

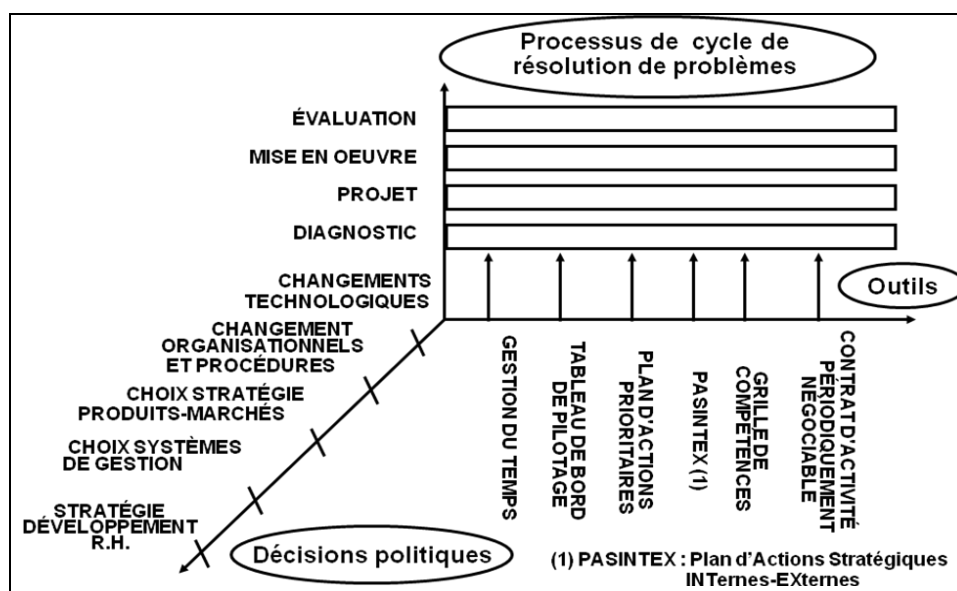
⁵⁰⁸ Seghier, S. (2012), « Le pilotage des interfaces organisationnelles. Contribution à l'équilibrage des processus d'intégration-différenciation des organisations », Thèse en Sciences de Gestion, 13 février 2012, Lyon.

⁵⁰⁹ Savall H. et Zardet V. (2003, 1^{ère} ed. 1987), « Maîtriser les coûts et les performances cachés », Economica, Collection : Gestion, 412 pages.

Le processus **d'innovation socio-organisationnel** correspond au cycle de résolutions de problèmes avec quatre phases : une phase de diagnostic, une phase de projet, une phase de mise en œuvre et une phase d'évaluation. La **phase de diagnostic** cherche à repérer les dysfonctionnements grâce à des entretiens semi-directifs, à les évaluer économiquement et en faire prendre conscience les acteurs. La **phase de projet** fait suite à la phase de diagnostic par le biais d'un groupe de projet participatif chargé de concevoir des actions d'amélioration afin de réduire les dysfonctionnements et de développer les performances. La **phase de mise en œuvre** est une phase délicate d'application des décisions prises lors de la phase projet. Enfin, la **phase d'évaluation** reprend une analyse qualitative, quantitative et financière pour établir les écarts par rapport aux prévisions et débiter un nouveau cycle de résolutions de problèmes.

L'**instrumentation de gestion** passe par des formations de l'encadrement aux **outils de gestion** développés par les équipes du laboratoire. À la suite de ces **séances de formation**, des **séances d'assistance personnalisées** entre un chercheur-intervenant et chaque participant s'effectuent pour chaque outil. Il existe six outils de gestion interconnectés formant un système de pilotage dans les organisations pour les différents responsables, d'activités ou de projets : gestion du temps, grille de compétences, plan d'actions prioritaires, plan d'actions stratégiques internes-externes, tableau de bord de pilotage et contrat d'activité périodiquement négociable.

Figure 3 : Les trois axes de changement organisationnels (Source : ©Iseor 1987).



Nous détaillons ci-après la méthode de diagnostic socio-économique, source de matériaux bruts propres à un traitement de données particulièrement pertinent dans le cadre de la reconnaissance et utilisée en particulier dans les chapitres 5 et 7. Les phases de projet, de mise en œuvre et d'évaluation sont exposées dans le chapitre 8 à travers deux cas longitudinaux. La manipulation des outils de gestion, permettant de servir de support à des pratiques de reconnaissance, est décrite dans le chapitre 10.

3.2.3.3 La méthode de diagnostic socio-économique

Le **diagnostic socio-économique** est un processus construit pour mesurer économiquement la qualité du management et du fonctionnement d'une entreprise, ainsi que l'efficacité sociale de l'organisation. Rappelons, en lien avec notre objet de recherche, qu'il est essentiel que l'acteur participe à la phase de diagnostic de toute action de changement en entreprise. En fait, le processus de changement s'origine dans cette phase de recueil d'informations, préalable à toute intervention (Schein, 1995⁵¹⁰, 1999⁵¹¹).

⁵¹⁰ Schein, E.H. (1995). « Process consultation, action research and clinical inquiry: are they the same ? », *Journal of Managerial Psychology*, 10(6), 14-19.

⁵¹¹ Schein, E.H. (1999). « Process Consultation Revisited, Building the helping relationship. Reading », Addison-Wesley.

3.2.3.3.1 L'approche par les dysfonctionnements

Le but du diagnostic est l'analyse de l'organisation à travers ces normes de fonctionnements, dont le but est la réalisation de ses objectifs, et tient compte des contraintes sociales. Cette méthode se fonde donc sur la notion de fonctionnement attendu ou **orthofonctionnement qui fait office de norme de référence** fondamentale dans l'évaluation. En effet, « aucun problème n'existe en soi. Il n'a d'existence que pour autant qu'il y ait un construit capable de le traiter. Mais ce construit à son tour le redéfinira, le transformera pour pouvoir le traiter. » (Crozier & Friedberg⁵¹², 1977, p. 19). **La variable fondamentale de l'analyse est donc l'activité dysfonctionnelle.** Les indicateurs de dysfonctionnements, en tant qu'**écarts constatés et révélés par les acteurs des organisations par rapport au fonctionnement attendu**, reposent sur des variables de synthèse qui révèlent un état de l'efficacité sociale de l'organisation, donc un état de la qualité de son management.

3.2.3.3.2 Les entretiens semi-directifs qualitatifs

Le diagnostic qualitatif est une appréciation qualitative des dysfonctionnements élémentaires. Les données sont collectées grâce à des **entretiens semi-directifs qui sont des dispositifs d'écoute spécifiques à la fois contenant et rassurants** (Winnicott⁵¹³, 1971 ; Kaës⁵¹⁴, 1987 ; Dubouloy⁵¹⁵, 2004). Ces entretiens portent sur les dysfonctionnements avec une liberté totale dans l'expression, pour savoir comment les acteurs vivent leurs situations. **Les dysfonctionnements s'inscrivent dans six domaines, modélisant le management et le fonctionnement d'une entreprise, et composant le module organisationnel du diagnostic** : organisation du travail, conditions de travail, gestion du temps, communication-coordination-concertation (3C), formation intégrée et mise en œuvre stratégique. Il s'agit toujours de perceptions d'acteurs, que ce soit suite à des entretiens qualitatifs, qui visent à identifier les dysfonctionnements, ou lors des entretiens quantitatifs et financiers que nous verrons dans la partie relative aux coûts cachés. Tous les entretiens s'effectuent sur le lieu et pendant les heures de travail. Les entretiens sont individuels et durent une heure pour le personnel hiérarchique ; le personnel sans responsabilité hiérarchique est interrogé par groupe de 2 à 5 personnes durant une heure et demie. Dans tous les diagnostics de cette méthode sont interviewés : 100 % du personnel hiérarchique et au moins 30 % du personnel sans responsabilité hiérarchique. **Dans notre étude portant sur 12 cas, il s'agit de 100 % du personnel hiérarchique et de 50 à 100 % du personnel non hiérarchique qui ont été interrogés.**

La conversation doit être menée dans une situation de confiance réciproque, d'écoute active et d'intérêt authentique pour l'expérience décrite (Baumar, Donada, Ibert & Xuereb⁵¹⁶, 2003). La prise de notes exhaustives est ainsi utilisée pour capitaliser les données car il s'agit d'une technique moins intrusive et où l'impression d'intérêt véritable pour les acteurs est renforcée, contrairement à des enregistrements audio ou d'autres techniques. Elle renforce également le sentiment d'un partage et d'un but commun qui renvoie encore une fois à notre objet de recherche. **L'anonymat et la confidentialité sont assurés à chaque début d'entretien et tout au long de la démarche. Cette assurance, en lien avec la confiance, permet d'éviter une trop grande distorsion du comportement pour préserver une profondeur et une spontanéité** (Creswell⁵¹⁷, 1998). Ces composants sont des critères de qualité permettant une analyse féconde (Sveningsson & Alvesson⁵¹⁸, 2003). Les phrases-témoins sont anonymisées au niveau des noms propres par exemple la ville de Tours sera remplacé par T. et le logiciel Word par W. L'analyse de ces données permet de comprendre et de révéler une structure du système organisationnel de pouvoir et de reconnaissance, dont les aspects physiques et psychologiques constituent un ensemble de cadres normatifs agrégés.

⁵¹² Crozier M. & Friedberg E. (1992, 1^{ère} édition : 1977), « L'acteur et le système », Editions du seuil, 500 pages.

⁵¹³ Winnicott, D. W. (1971). « Playing and Reality ». London: Tavistock.

⁵¹⁴ Kaës, R. (1987). « Réalité psychique et souffrance dans les institutions ». In J. B. c. R.Kaës (Ed.), L'institution et les institutions, études Psychanalytiques. Paris: Dunod.

⁵¹⁵ Dubouloy, M. (2004). « The Transitional Space and Self Recovery : a Psychoanalytical Approach of High-Potential Managers' Training ». Human Relations, 57(4).

⁵¹⁶ Baumar P., Donada C., Ibert J. & Xuereb J.-M. (2003), « La collecte des données et la gestion de leurs sources », in Thiétart, R.-A. (éd.), Méthodes de recherche en management (2ème édition), Paris, Dunod, p. 224-256.

⁵¹⁷ Creswell J.W. (1998), « Qualitative Inquiry », Thousand Oaks, Sage Publications.

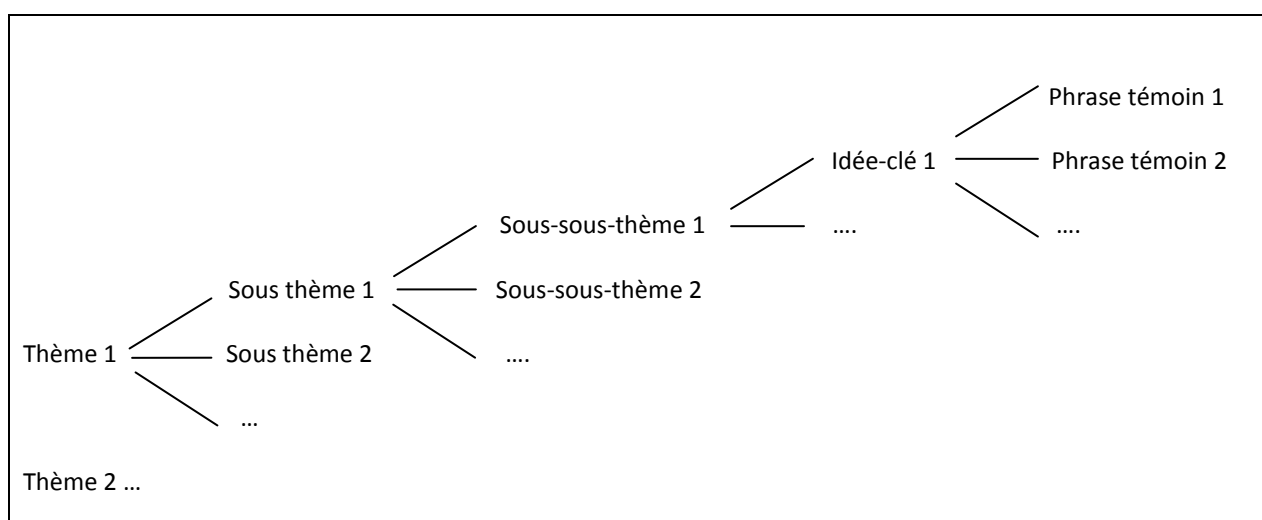
⁵¹⁸ Sveningsson S., Alvesson M. (2003), « Managing Managerial Identities: Organization Fragmentation, Discourse and Identity Struggle », Human Relations, vol. 56, p. 1163-1193.

3.2.3.3.3 Le traitement des données qualitatives avec le logiciel Segese

Le chercheur exploite ses notes d'entretiens qualitatifs et sélectionne entre 10 et 20 phrases-témoins par entretien décrivant des dysfonctionnements. **La forme d'expression est préservée pour que les individus se reconnaissent dans l'image lors de la phase d'« effet-miroir », qui consiste à restituer à l'acteur son discours.** Les phrases-témoins exploitées par d'autres chercheurs, selon la même méthode, ne sont donc pas déformées. Cette collecte et cette méthode d'exploitation, identiques quelle que soit la recherche-intervention, permettent l'utilisation des données par un chercheur n'ayant pas participé à la recherche-intervention au cours de laquelle elles ont été produites.

Une analyse de contenu est effectuée grâce au logiciel Segese développé par le laboratoire qui permet de classer les phrases-témoins dans une arborescence de dysfonctionnements à travers des thèmes, des sous-thèmes, des sous-sous-thèmes et des idées-clés (figure 4). Cette arborescence donne la possibilité de généraliser des idées. Le logiciel calcule également la fréquence d'apparition des dysfonctionnements. Le logiciel Segese permet de créer sa propre nomenclature afin de classer les phrases-témoins dans des thèmes, sous-thèmes, sous-sous-thèmes et idées-clés créés par le chercheur. Ainsi, **nous avons créé notre propre nomenclature adaptée à notre objet de recherche.** Nous avons sélectionné et classé dans notre nomenclature les phrases-témoins des acteurs liés à notre objet de recherche, en même temps que nous la construisions grâce à une alternance logico-déductive et inductive. Le résultat de cette construction est exposé dans le chapitre 5.

Figure 4 : Arborescence utilisée dans la méthode de recherche-intervention qualimétrique.



La structuration des données à travers l'arborescence, donne du sens à partir de centaines de phrases-témoins afin de catégoriser et augmenter le niveau d'abstraction du discours. Cette phase de recueil de données, à travers des entretiens semi-directifs, est l'une des principales sources d'informations dans notre recherche.

3.2.3.3.4 Entretiens directifs et évaluation des coûts cachés

Un des avantages de la méthode socio-économique est la mesure financière des dysfonctionnements grâce au calcul des coûts cachés, qui permet de faire une évaluation de la performance. Le diagnostic donne la possibilité d'évaluer des coûts cachés, donc des possibilités de performances supplémentaires identifiées par les acteurs.

Chaque personnel hiérarchique est ainsi interrogé pendant 2 entretiens directifs d'une heure chacun sur **les régulations liées aux dysfonctionnements** que les acteurs ont évoqués et que le personnel hiérarchique est susceptible, au vu de son périmètre de responsabilité, de pouvoir évaluer. Les dysfonctionnements sont ensuite rassemblés en cinq indicateurs qui regroupent des natures de dysfonctionnements et composant le module social du diagnostic socio-économique : absentéisme, accidents du travail, rotation du personnel, défauts de qualité et écarts de productivité directe. **Les coûts cachés sont la traduction monétaire des activités de régulation des**

dysfonctionnements (Savall⁵¹⁹, 1975). La régulation est définie comme ce qui est fait pour combler l'écart entre ce qui est « normalement » attendu dans l'activité et ce qui est réellement effectué. Les régulations sont coûteuses en temps, matière, en produits ou en services non rendus. Les régulations de ces dysfonctionnements sont donc classées dans six composants qui forment le module financier du diagnostic : sursalaire, surtemps, surconsommation, non-production, non-crédation de potentiel et risques. Le coût de l'ensemble des dysfonctionnements, à travers leurs coûts de régulations, est égal à la somme du coût historique des surconsommations de temps et matière et des coûts d'opportunité. **Ce coût d'ensemble est un potentiel d'amélioration de la performance socio-économique globale, en partie caché.** Il est caché car non dénommé, non mesuré et non surveillé dans le système d'information comptable classique.

3.2.3.3.5 *Déroulement concret et résumé du diagnostic*

Le diagnostic commence par une phase d'écoute des acteurs pour qu'ils révèlent les dysfonctionnements qui les perturbent. Puis, chaque dysfonctionnement est imputé dans un des six domaines du module organisationnel et associé aux cinq indicateurs du module social, qui modélisent les variables explicatives de la qualité du fonctionnement. Les impacts économiques de ces dysfonctionnements, évalués à travers le coût de leur régulation, prennent place dans les six composants de coûts du module financier.

3.2.4 L'INTÉRÊT DU CHOIX DE LA RECHERCHE-INTERVENTION QUALIMÉTRIQUE EN SOCIO-ÉCONOMIE DES ORGANISATIONS

Nous allons justifier ici l'intérêt d'utiliser la recherche-intervention pour notre objet de recherche. Suggérons déjà que les sciences de gestion sont des sciences de l'action. En effet, « on ne connaît un objet qu'en agissant sur lui et en le transformant » (Piaget⁵²⁰, 1970, p. 85). Ainsi, la recherche-intervention paraît particulièrement pertinente comme méthode de sciences de gestion.

3.2.4.1 *Observer un objet informel inscrit dans un cadre temporel*

Nous rappelons que le projet de recherche est de cerner le concept de reconnaissance, proposer un modèle intégrateur de ses différentes variables principales et éclairer les liens entre la reconnaissance et la performance. Cela passe notamment par le besoin de construire une structure qui intégrerait et expliciterait les différentes perceptions de la reconnaissance. Notre objet de recherche est, comme nous l'avons vu dans les chapitres 1 et 2, relativement imprécis, peu étudié et informel. L'objet de recherche nécessite donc une logique exploratoire et compréhensive avec le traitement d'une masse de données et de nombreuses problématiques.

Cela oriente la méthode vers une **collecte d'informations qualitatives**. Cette méthode se montre particulièrement adaptée aux objets flous et à la recherche de processus informels (Kalika⁵²¹, 1995, p. VIII). Cette collecte d'information qualitative, grâce à la recherche-intervention qualimétrique, est consolidée, d'une part, de **manière quantitative** par la récurrence des données pour permettre un degré supérieur de **généralisation des résultats** et, d'autre part, par une **évaluation financière** pour mieux cerner le rapport à la **performance**, partie intégrante de notre objet de recherche. La recherche nécessite également l'**observation dynamique** des phénomènes longitudinaux pour développer la compréhension du sens des phénomènes et générer de nouvelles théories et de nouveaux concepts (Usunier, Easterby-Smith & Thorpe⁵²², 1993). Dans ce domaine, **les recherches explicatives alliées aux méthodes qualitatives sont souvent puissantes et robustes** (Wacheux⁵²³, 1996). Les démarches de recherche-intervention, en s'étalant sur plusieurs années, répondent parfaitement à ces différentes problématiques.

⁵¹⁹ Savall H. (1974, 1975), « Enrichir le travail humain », Dunod, 1ère Edition 1975, 4ème Edition Economica 1989.

⁵²⁰ Piaget J. (1970), « Psychologie et épistémologie », Denoël, Paris.

⁵²¹ Kalika, M. (1995), « Structures d'entreprises. Réalités, déterminants, performances. », Economica, Paris.

⁵²² Usunier J.C., Easterby-Smith M. & Thorpe R. (2000. 1ère ed :1993), « Introduction à la recherche en gestion », Economica, Paris.

⁵²³ Wacheux, F. (1996), « Méthodes qualitatives et recherche en gestion », Economica, Paris.

3.2.4.2 Justification d'une approche par les dysfonctionnements

Le modèle d'analyse socio-économique des organisations (Savall⁵²⁴, 1974, 1975) et sa méthode de diagnostic et d'évaluation (Savall⁵²⁵, 1978, Savall et Zardet⁵²⁶, 1987) sont fondés sur une étude des dysfonctionnements. Ils proposent une mesure socio-économique de la qualité du management et du fonctionnement d'une entreprise. Si nous posons l'hypothèse que **l'amélioration des pratiques de reconnaissance dans l'organisation suppose une amélioration de la qualité du management et du fonctionnement** de celle-ci, le modèle d'analyse socio-économique constitue une approche possible et pertinente de mesure des pratiques de reconnaissance dans l'organisation.

3.2.4.2.1 La reconnaissance perçue par son manque

La reconnaissance est malaisée à définir positivement et n'est perceptible que sous une forme négative lorsque le sujet souffre de son absence (Honneth⁵²⁷, 1992 ; Lafaye⁵²⁸, 2007 ; Heller⁵²⁹, 2009b). Fraser⁵³⁰ (2005, p. 159) définit d'ailleurs la reconnaissance par son absence, dont les modalités sont l'humiliation, la discrimination, le mépris, la disqualification, la constitution d'un soi amputé ou déformé, qui place l'individu dans l'incapacité de se vivre et d'agir comme un être autonome. **La reconnaissance, quand elle est donnée, semble souvent « normale » et n'entre donc pas dans les perceptions et les centres d'intérêts immédiatement évoqués et encore moins revendiqués des acteurs.** L'origine de ce phénomène vient sans doute de ce que le fait d'exister n'est pas remis en cause quand l'acteur estime percevoir la reconnaissance qu'il mérite. **Au contraire, l'absence de reconnaissance renvoie à la peur fondamentale de la non-existence qui cherche à être palliée.**

Ceci explique notre choix d'aborder la reconnaissance et ses formes par une approche dysfonctionnelle, ce que permet le diagnostic socio-économique. Nous rappelons **que le dysfonctionnement est un écart par rapport à une norme établie par les acteurs et qui les atteint personnellement.** Les dysfonctionnements reflètent les souffrances de l'individu au travail, en cela nous nous rapprochons de l'idée de Dejours⁵³¹ (1998), selon laquelle la souffrance est contrebalancée par la reconnaissance. Pour contraster notre analyse dysfonctionnelle liée au diagnostic, nous compléterons notre analyse par des perceptions de satisfaction dans les relations de reconnaissance par des observations de terrain qui permettent de cerner les perceptions positives, les pratiques et les objets de reconnaissance.

3.2.4.2.2 La performance perçue par son manque

De plus, nous nous intéressons aux problèmes de performance. Tout comme la reconnaissance, **la performance est difficilement évaluable dans ses termes positifs dans les organisations autrement que comme l'atteinte d'objectifs dont nous pouvons nous demander s'ils engendrent réellement de la performance.** Elle est plus facilement évaluable à travers le discours des acteurs sur les coûts ou les freins à la performance qui empêchent un développement et un accroissement de celle-ci.

3.2.4.2.3 Une porte d'entrée qui intéresse les acteurs de l'organisation

Ajoutons que les acteurs nous font plus facilement pénétrer dans leur intimité (tabou, etc.) s'ils obtiennent quelque chose en échange, et notamment une aide par rapport à leurs difficultés. Or, **cette aide porte sur ce qui pose problème dans l'organisation, c'est-à-dire les dysfonctionnements**, et non sur des processus satisfaisants n'en nécessitant pas.

⁵²⁴ Savall H. (1989 ; thèse : 1974 : 1^{ère} éd : 1975), « Enrichir le travail humain », Dunod.

⁵²⁵ Savall H. (1979), « Reconstruire l'entreprise. Analyse socio-économique des conditions de travail », préface de Perroux F., Dunod, Paris.

⁵²⁶ Savall H. et Zardet V. (5^{ème} éd. 2004. 1^{ère} éd. 1987), « Maîtriser les coûts et les performances cachés », Economica.

⁵²⁷ Honneth A. (2000, 1^{ère} éd : 1992), « La lutte pour la reconnaissance », Paris, Le Cerf, 232 p.

⁵²⁸ Lafaye C.G. (2007), « Reconnaissance vs. redistribution : le cas du respect de soi », *Filosofia Usininos* 8, 3, p. 227-246.

⁵²⁹ Heller T. (2009b), « Reconnaissance et gouvernement des salariés. Au-delà du mépris », *Questions de communication*, 15, p. 93-107.

⁵³⁰ Fraser N. (2005), « Qu'est ce que la justice sociale ? Reconnaissance et redistribution », Paris, La découverte, 179 p.

⁵³¹ Dejours, C. (1998), « Souffrance en France : la banalisation de l'injustice sociale ». Paris : Seuil.

3.2.4.2.4 Éviter les biais sémantique

Afin d'établir de caractère scientifique des résultats, il est important d'éviter un maximum de biais grâce à la méthodologie. Le cadre est interprétativiste et basé sur la subjectivité car le chercheur doit découvrir à la fois le sens explicite que les acteurs donnent au mot reconnaissance, mais également le sens implicite de leurs expériences (Thietart⁵³², 2007). Ainsi, « la généralité, et donc la polysémie du thème, est une exigence absolue dans le cadre de la non-directivité puisque la manière dont la personne structure son discours, comprend et interprète la consigne est déjà un résultat » (Juan⁵³³, 1999, p. 114). **Grâce à une approche par les dysfonctionnements, nous évitons les biais d'interprétation sémantique des acteurs, qui reviendrait à associer la reconnaissance à l'un ou l'autre de ses sens selon l'histoire de l'individu.** En effet, son histoire lui fait associer le mot à telle ou telle idée préconçue. Ne pas parler de la reconnaissance et de mots-clés sur le sujet de la reconnaissance comporte un deuxième avantage qui est celui de ne pas créer l'attente et un désir jusqu'alors inexistant par la simple évocation de ces termes. En n'évoquant pas les termes directement liés à la reconnaissance, le diagnostic permet de définir quelles sont les vraies attentes prioritaires de l'individu sans les suggérer. Ainsi, nous nous approchons plus des « besoins » et/ou « désirs » déjà présents chez les acteurs, qui ne sont pas suscités par le chercheur par l'évocation d'une nouvelle possibilité de reconnaissance.

Ceci explique également **notre choix de l'entretien semi-directif car il accorde une liberté au sujet interrogé et il ne porte pas directement sur une interpellation sur la reconnaissance, ce qui permet de ne pas réduire le champ à la représentation sémantique du mot pour l'interviewé.** Ainsi, nous interrogeons les acteurs sur les dysfonctionnements, écarts qu'ils vivent au travail. Cela permet au chercheur de cerner leurs attentes en termes de reconnaissance, les perceptions de manque de reconnaissance, les pratiques de manque de reconnaissance perçue et l'impact exercé sur leurs activités. Ces éléments relèvent des comportements, mais permettent également d'avoir une vision sur les structures conditionnées par ces aspects ou qui les conditionnent. Ce dispositif est complété par des rendez-vous permettant d'évaluer les coûts de régulation des dysfonctionnements et dans lesquels la reconnaissance joue un rôle direct ou indirect. Nous avons sélectionné *a posteriori* les dysfonctionnements et les coûts cachés dans nos deux cas longitudinaux, exposés dans le chapitre 8, où la reconnaissance apparaissait le plus clairement comme une cause du dysfonctionnement.

3.2.4.3 Une méthode solide pour réduire les biais et enrichir les connaissances

La recherche-intervention qualimétrique permet en outre de réduire les biais, notamment dus à l'interaction avec les acteurs pour améliorer la qualité et la validité des données. **L'intersubjectivité contradictoire est un principe pour pallier l'impossibilité d'accéder à l'objectivité des discours en confrontant les subjectivités des différents acteurs autour des mêmes situations de travail afin d'en dégager du sens susceptible d'être partagé** (Savall & Zardet⁵³⁴, 2004). En effet, « ce que nous appelons la réalité objective, c'est, en dernière analyse, ce qui est commun à plusieurs êtres pensants et pourrait être commun à tous » (Poincaré⁵³⁵, 1905, p. 9 cité par Seghier⁵³⁶, 2012). L'intersubjectivité contradictoire prend place, d'une part dans la collecte de l'information, d'autre part dans l'analyse et l'interprétation de ces informations (Krief⁵³⁷, 2005). Car, il y a « deux choses à considérer dans la méthode expérimentale : 1° l'art d'obtenir des faits exacts au moyen d'une investigation rigoureuse ; 2° l'art de les mettre en œuvre au moyen d'un raisonnement expérimental afin d'en faire ressortir la connaissance de la loi des phénomènes » (Bernard⁵³⁸, 1865, p. 42). Une partie du processus défini pour mettre en œuvre une certaine objectivité par intersubjectivité contradictoire repose, premièrement, sur la confrontation des supports de données, deuxièmement, sur le tri des discours des acteurs à travers un filtre temporel et un filtre contextuel et troisièmement, sur des itérations successives permettant de révéler aux acteurs les informations collectées afin de les faire réagir. Cet effet-miroir crée une intersubjectivité productrice de nouveau sens.

⁵³² Thietart R-A. (dir.) (3ème ed. 2007, 1ère ed 1999), « Méthodes de recherche en management », Paris : Dunod.

⁵³³ Juan S. (1999), « Méthodes de recherches en sciences socio humaines : exploration critique des techniques », Paris : PUF.

⁵³⁴ Savall H. & Zardet V. (2004), « Recherche en sciences de gestion : approche qualimétrique », préface du Pr. Boje, D., Economica, Paris.

⁵³⁵ Poincaré H. (1905), « La valeur de la Science », Flammarion.

⁵³⁶ Seghier, S. (2012), « Le pilotage des interfaces organisationnelles. Contribution à l'équilibration des processus d'intégration-différenciation des organisations », Thèse en Sciences de Gestion, 13 février 2012, Lyon.

⁵³⁷ Krief A. (2005), « Le rôle du chercheur en sciences de gestion : éléments pour une intersubjectivité contradictoire en audit social », Actes de l'IAS, 1^{er} septembre 2005, Lille.

⁵³⁸ Bernard C. (1984, 1^{ère} ed : 1865), « Introduction à l'étude de la médecine expérimentale », Flammarion.

3.2.4.3.1 *Le triptyque : entretiens, observations et analyse de documents*

Le chercheur ne se satisfait pas du discours des acteurs mais note et prend en compte les résultats de ses observations et des documents de l'organisation. Le triptyque : entretiens, observation et analyse de documents, est un des principes de mise en œuvre de l'intersubjectivité contradictoire. La qualité des informations sera plus grande grâce à la combinaison des techniques de collecte d'informations.

Premièrement, les entretiens semi-directifs autorisent une expression ouverte et abondante des acteurs sur des thèmes concernant la performance sociale. Les acteurs s'expriment tant sur des descriptions factuelles que sur des ressentis et des opinions personnelles. Les entretiens sont effectués de manière individuelle pour la direction, et l'encadrement, et de manière collective pour le personnel. Dans tous les cas, le chercheur veille à limiter ces interventions qui influenceraient l'acteur en utilisant au maximum l'écoute et le silence lors du recueil de l'expression des acteurs. Ajoutons que la collecte par entretiens limite les biais du questionnaire, où bien souvent, à l'occasion de questions fermées, la réponse est dans la question (Krief⁵³⁹, 2005). De plus, **la méthode recherche une variété d'acteurs dans l'échantillon** en termes de genre, de niveau hiérarchique, de fonction, de localisation, d'âge, etc. Les acteurs multiples rencontrés en entretien permettent ainsi de s'approcher plus objectivement de la réalité. Au niveau des entretiens collectifs, le mélange et l'hétérogénéité des membres du groupe sont pris en compte pour observer des situations de confrontation différentes à même d'enrichir le diagnostic et l'observation de phénomènes sociaux. **Le but est de combiner des sources de collecte d'informations et la multiplication du nombre d'informateurs permettent au chercheur d'être moins dépendant de leur vision subjective** (Savall et Zardet, 2004, p. 213).

Deuxièmement, les **discours échangés lors des réunions de formation** permettent l'expression des acteurs dans le groupe avec une comparaison des avis et l'observation des jeux d'acteurs, notamment les écarts de discours entre discours privé et public, mais aussi d'une situation à l'autre. La prise de notes exhaustives est également utilisée dans ce dispositif. Troisièmement, les **discours, lors des assistances personnalisées sur les outils**, donnent la liberté aux acteurs d'une expression individuelle et privée avec le chercheur. Ces phases permettent la recherche de sens et de positionnement par rapport aux phénomènes et constituent des endroits privilégiés pour les récits de vie. La prise de notes exhaustives est également employée dans ce dispositif. Quatrièmement, **l'analyse de documents internes** à l'entreprise complète l'information collectée au moment des entretiens, en précisant, détaillant ou atténuant des positions personnelles de certains acteurs interviewés. Enfin, **l'observation directe** affine l'image obtenue de l'organisation et de sa performance sociale. Dans le cadre de recherches-interventions, la forte présence du chercheur sur son terrain d'expérimentation rend possible une observation quasi quotidienne des situations de travail sur une longue période.

3.2.4.3.2 *Les phénomènes temporels et contextuels*

Le discours des acteurs est affecté par des phénomènes temporels : le présent, le passé et le futur. Le présent, ou l'actualité, impressionne l'acteur qui a tendance à le survaloriser en entretien, ce qui introduit un biais dans l'expression de l'acteur. Le passé a un effet mémoire : certains événements marquants du passé sont annoncés comme d'actualité alors qu'ils ne sont plus présents alors que d'autres sont facilement oubliés. L'avenir peut mener à une anticipation projective et conduit certains acteurs à assimiler une situation possible ou désirée à une situation réelle. Ainsi, la qualité et la véracité des informations collectées sont « affectées d'une part par l'amnésie des acteurs et d'autre part par une certaine confusion entre l'effet stratégique du discours et l'effet descriptif de l'objet » (Savall et Zardet, 2004, p. 222).

Le discours des acteurs est également affecté par des phénomènes contextuels de *dadas*, de tabous et de contentieux. Les *dadas*, individuels ou collectifs, conscients ou inconscients, peuvent s'apparenter à une « idée fixe » des acteurs. Les tabous représentent les idées non exprimées par les acteurs, par crainte, pudeur ou convention sociale. « Ces non-dits, ces contournements et rétentions existent dans toute organisation et le

⁵³⁹ Krief A. (2005), « Le rôle du chercheur en sciences de gestion : éléments pour une intersubjectivité contradictoire en audit social », Actes de l'IAS, 1^{er} septembre 2005, Lille.

chercheur gagne à s'interroger *a priori* sur les tabous sous-jacents aux discours recueillis et qu'il convient de détecter » (Savall et Zardet⁵⁴⁰, 2004, p. 224). Enfin, les contentieux constituent un troisième élément amenant l'acteur à déformer consciemment ou inconsciemment son discours. Ces phénomènes temporels et contextuels sont particulièrement prégnants par rapport à notre objet de recherche, la reconnaissance, qui renvoie à des notions symboliques de perceptions, à des phénomènes liés aux conventions sociales ainsi qu'à des désirs individuels et collectifs (Cf. section 5.6 : la dimension symbolique).

3.2.4.3 L'effet miroir

L'« effet miroir » prend la forme de travaux intermédiaires soumis aux acteurs en groupe pour provoquer des réactions à même d'enrichir et de valider les connaissances élaborées mais aussi de stimuler le changement des comportements (Savall & Zardet⁵⁴¹, 2004). La confrontation des travaux aux acteurs permet le remodelage régulier du modèle théorique. **L'utilisation du non-dit est également précieuse pour réduire les biais en soumettant aux acteurs à la fois leurs discours mais aussi les observations et les écarts qu'a perçus le chercheur.** La pratique de l'écoute et de l'interprétation psychanalytique du non-dit des acteurs peut viser à « rendre publics » les discours refoulés au sein d'une entreprise (Amoureux⁵⁴², 2002 ; Lévy⁵⁴³, 1997) ou encore à dénouer l'écheveau de compulsions à la répétition préjudiciable à l'accomplissement des missions économiques (Arnaud⁵⁴⁴, 2003). Cette étape permet de créer une première phase d'échanges entre les acteurs sur des réalités plurielles, collectives et partagées, que nous appelons convergences, et des réalités plus singulières constituant des spécificités. Sur ces points, un débat s'engage pour créer une certaine intersubjectivité, c'est-à-dire une communication entre deux ou plusieurs personnes sur un sujet. Rappelons que c'est l'interaction avec les acteurs qui valident plus fortement les représentations des phénomènes.

Si l'objectivité paraît donc une quête impossible et que la subjectivité apparaît risquée pour produire des connaissances d'intention scientifique, l'intersubjectivité contradictoire permet d'éviter toute affectivité dans la recherche et de limiter les risques d'interprétation erronée des situations décrites par les acteurs (Krief⁵⁴⁵, 2005). Ainsi, le chercheur, à l'image d'un « savant expérimentateur » (Bernard⁵⁴⁶, 1865, p. 85) n'impose pas son idée, et tente, par les différents mécanismes décrits, de ne pas non plus se faire « manipuler » par les acteurs de l'organisation.

3.2.4.4 L'apport qualimétrique

La recherche-intervention qualimétrique refuse la séparation entre le qualitatif et le quantitatif des méthodologies de recherche en sciences sociales, suggérant que les deux formes font partie d'une seule et même réalité. Les deux approches ne sont pas considérées comme opposées mais comme intégrées. **La partie qualitative permet d'éclairer la richesse de l'objet complexe restitué par les acteurs et l'explicitation du sens profond de la connaissance produite, tandis que la partie quantitative sert d'indicateurs de mesure pour soutenir le sens, réduire la subjectivité et faciliter l'agrégation et la comparaison des éléments constitutifs des objets étudiés** (Savall & Zardet⁵⁴⁷, 2004). La recherche-intervention qualimétrique utilise donc simultanément des éléments qualitatifs, notamment l'expression des acteurs, et des éléments quantitatifs, notamment le nombre d'expressions, l'analyse des régulations de dysfonctionnements, et l'analyse mathématique des redondances.

3.2.4.5 Les coûts cachés

Un des autres avantages de la méthode est d'évaluer les coûts cachés, donc les écarts financiers pouvant être réduits par des actions des acteurs qui impactent la performance sociale et la performance économique. Ces

⁵⁴⁰ Savall H. & Zardet V. (2004), « Recherche en sciences de gestion : approche qualimétrique », préface du Pr. Boje, D., Economica, Paris.

⁵⁴¹ Savall H. & Zardet V. (2004), « Recherche en sciences de gestion : approche qualimétrique », préface du Pr. Boje, D., Economica, Paris.

⁵⁴² Amoureux, G. (2002). « L'analyse de la demande dans la relation d'accompagnement ». In Pratiques de consultation, histoire, enjeux, perspectives (pp. 121-126). Paris: L'Harmattan.

⁵⁴³ Lévy, A. (1997). « Sciences cliniques et organisations sociales. », Paris: P.U.F.

⁵⁴⁴ Arnaud, G. (2003). « GRH et psychanalyse : quelle innovation épistémologique ? », Revue de Gestion des Ressources Humaines, 50, 77-94.

⁵⁴⁵ Krief A. (2005), « Le rôle du chercheur en sciences de gestion : éléments pour une intersubjectivité contradictoire en audit social », Actes de l'IAS, 1^{er} septembre 2005, Lille.

⁵⁴⁶ Bernard C. (1984, 1^{ère} ed : 1865), « Introduction à l'étude de la médecine expérimentale », Flammarion.

⁵⁴⁷ Savall H. & Zardet V. (2004), « Recherche en sciences de gestion : approche qualimétrique », préface du Pr. Boje, D., Economica, Paris.

évaluations sont quantifiées en monnaie, dans cette recherche-intervention en euros, et permettent d'une part de faire prendre conscience aux acteurs de l'impact économique de la reconnaissance, d'autre part, d'amener des perspectives de recherche plus précise établissant des relations quantifiées entre la reconnaissance et la performance.

3.2.4.6 Lutter contre les faiblesses de la méthode

La principale faiblesse de la méthode de recherche-intervention est la faible reproductibilité des résultats et la difficile généralisation à partir de cas (Pras⁵⁴⁸, 1981). Pour y répondre, **la méthode s'inscrit dans un principe de contingence générique ou constructivisme générique** (Savall & Zardet⁵⁴⁹, 1995), **c'est-à-dire la combinaison entre universalisme et contingence par l'articulation de connaissances génériques**, relativement stables, avec des connaissances textuelles. **Une connaissance générique correspond aux invariants, aux régularités, que le chercheur identifie à partir de l'étude croisée de différents cas** (Seghier⁵⁵⁰, 2012). L'avantage de notre objet de recherche est qu'il est particulièrement universel, c'est-à-dire testable dans n'importe quelle organisation. Le détail du processus d'intervention et du protocole expérimental permet en outre à d'autres chercheurs de reproduire la démarche et de parvenir à des résultats qui conforteraient ou infirmeraient ceux présentés dans cette présente recherche.

Pour réduire en partie les faiblesses inhérentes à la méthode de recherche-intervention, **cette thèse porte sur 12 cas et les 17 diagnostics qui y sont associés**. Ils ont été réalisés auprès de 600 personnes et à travers 403 entretiens. Ces faiblesses sont également en partie compensées par le recueil de données primaires, collectées sur le terrain avec la présence physique du chercheur (Savall & Zardet⁵⁵¹, 2004) sur **deux cas longitudinaux** qui comprennent 6 diagnostics, parmi les 17 évoqués, où se retrouvent 493 personnes interrogées lors de 359 entretiens (**dont 98 entretiens effectués directement par l'intervenant auprès de 138 personnes**). Par ailleurs, ces deux cas longitudinaux ont permis la participation du chercheur à de nombreuses réunions, l'accès régulier dans le temps à des observations et la mise en place de projets d'amélioration.

3.3 LE PROTOCOLE EXPÉRIMENTAL : EXTRACTION ET TRAITEMENT DES DONNÉES

Les approches qualitatives et quantitatives sont plus complémentaires que substituables (Kalika⁵⁵², 1995, p. VIII). Le passage de la recherche qualitative basée sur quelques cas à la recherche quantitative, basée sur plusieurs cas, est possible par l'accumulation de recherches qualitatives respectant la même méthodologie, c'est-à-dire « lorsque la recherche se pratique en équipe durable et/ou en réseau, selon un programme scientifique à moyen et long termes dûment structuré » (Savall & Zardet⁵⁵³, 2004, p. 103). Notre recherche s'inscrit dans cette logique puisque la base de données mobilisée est celle de notre laboratoire de recherche. Elle rassemble environ un millier de recherches-interventions conduites selon la même méthodologie. L'étude a été complétée par deux cas longitudinaux de recherche-intervention dans lesquels nous avons été impliqués directement.

3.3.1 CONCEPTION ET EXPLOITATION D'UNE BASE DE DONNEES EXPÉRIMENTALES COMME PASSAGE DU QUALITATIF AU QUANTITATIF

La recherche se fonde sur les représentations sociales des acteurs. Elle mobilise l'analyse du discours des acteurs relatifs à la reconnaissance, dans les recherches-interventions menées par notre laboratoire de recherche. Le traitement de ces données a nécessité de construire une base de données à même d'établir un classement du discours.

⁵⁴⁸ Pras, B. (1981), « Approche qualitative ou approche quantitative », Économies et Sociétés, Revue Sciences de Gestion, n°2.

⁵⁴⁹ Savall H. & Zardet V. (2005, 1^{ère} ed : 1995), « Ingénierie stratégique du roseau », Economica, Paris.

⁵⁵⁰ Seghier, S. (2012), « Le pilotage des interfaces organisationnelles. Contribution à l'équilibration des processus d'intégration-différenciation des organisations », Thèse en Sciences de Gestion, 13 février 2012, Lyon.

⁵⁵¹ Savall H. & Zardet V. (2004), « Recherche en sciences de gestion : approche qualimétrique », préface du Pr. Boje, D., Economica, Paris.

⁵⁵² Kalika M. (1995), « Structures d'entreprises. Réalités, déterminants, performances », Economica.

⁵⁵³ Savall H. & Zardet V. (2004), « Recherche en sciences de gestion : approche qualimétrique », préface du Pr. Boje, D., Economica, Paris.

3.3.1.1 La segmentation de l'échantillon

La segmentation du verbatim, dont le contenu est régi par un filtrage lexical et sémantique, est également segmentée contextuellement. Les matériaux de recherche sont ainsi segmentés en sous-diagnostics qui permettent de restituer le contexte. Les sous-diagnostics permettent d'identifier des populations différenciées entre direction, encadrement, personnel sans responsabilité hiérarchique et syndicats. Les verbatim sont également situés dans le temps puisque les diagnostics s'étalent sur une période allant de l'année 2000 à l'année 2012. Les sous-diagnostics sont identifiés avec : un intitulé anonyme d'organisation avec son secteur d'activité, sa taille, son type de financement ainsi que l'année d'élaboration du diagnostic et le type de diagnostic. Ce dernier caractérise notamment le type de population interrogée associé, pour chaque population, à un nombre d'entretiens et de personnes interrogées. Les 17 diagnostics de notre échantillon proviennent de 12 organisations de taille et de secteur d'activité variés représentant :

- plusieurs tailles d'entreprises : entreprises de 1 à 20 personnes, entreprises de 300 à 450 personnes et entreprise de 700 personnes.
- deux types de financement : privé et privé à financement public. L'organisation privée à financement public de notre échantillon est un établissement culturel de spectacle dont une partie des fonds provient de financement public.
- trois macro-secteurs d'activité : Industriel, Service et Organisation culturelle.

Ces 17 diagnostics comportent 403 entretiens effectués auprès de 600 personnes. Les 12 organisations, de France et de Belgique, ont fait l'objet d'un contrat de recherche-intervention. Sachant que chaque entretien donne lieu à l'extraction d'environ 10 à 20 phrases-témoins, la base de données sur laquelle nous avons travaillé compte plus de 5 100 phrases-témoins. Les chercheurs qui ont participé à l'un ou l'autre de ces diagnostics sont, par niveau de responsabilités : les professeurs Henri Savall, Véronique Zardet et Laurent Cappelletti, ainsi que les intervenants-chercheurs : Vincent Cristallini, Frantz Datry, Sofiane Seghier, Floriane Bouyoud, Sébastien Payre, Arnaud Torres, Hervé Lafarge, Jean-Philippe D'Halluin, Robert Vangeneberg, Nadia Chtiti et Amal Ben Larbi.

Nous rappelons qu'une analyse qualitative et quantitative porte sur l'ensemble des 12 organisations à travers les diagnostics tandis que la recherche-intervention longitudinale que nous avons effectuée porte sur deux cas longitudinaux approfondis : l'entreprise d'emballages (E) et l'entreprise de sécurité (S). Elles comportent des diagnostics mais également une forte implication terrain dont nous avons évoqué précédemment les modalités. Les principales caractéristiques de l'échantillon sont résumées dans le tableau 5 ci-dessous. Pour faciliter la lecture synoptique, les personnes sont abrégées par "pers." et les nombres d'entretiens sont entre parenthèses.

Tableau 5 : Résumé des caractéristiques de l'échantillon

N°	Intitulé de l'organisation (Abréviation d'intitulé) / Pays	Type et année du diagnostic	Taille d'entreprise	Secteur d'activité	Type de financement	Population Direction	Population Encadrement	Population Personnel	Population syndicats
<u>1a</u>	Entreprise d'emballages (E) / France <i>Cas longitudinal</i>	Diagnostic horizontal - 2009	450 pers.	Industriel	Privé	10 pers. (10)	47 pers. (47)		2 pers. (2)
<u>1b</u>	Entreprise d'emballages – Siège <i>Cas longitudinal</i>	Diagnostic vertical - 2010	39 pers.	Industriel	Privé		18 pers. (18)	19 pers. (4)	4 pers. (4)
<u>1c</u>	Entreprise d'emballages - Site B. <i>Cas longitudinal</i>	Diagnostic vertical - 2010	150 pers.	Industriel	Privé		26 pers. (26)	47 pers. (12)	
<u>1d</u>	Entreprise d'emballages - Site C. <i>Cas longitudinal</i>	Diagnostic vertical - 2010	150 pers.	Industriel	Privé		21 pers. (21)	49 pers. (10)	
<u>2a</u>	Entreprise de sécurité (S) / France <i>Cas longitudinal</i>	Diagnostic horizontal - 2011	700 pers.	Service	Privé	14 pers. (14)	114 pers. (114)		
<u>2b</u>	Entreprise de sécurité – service télésurveillance et Data <i>Cas longitudinal</i>	Diagnostic Vertical - 2011-2012	136 pers.	Service	Privé	Avec encadrement	47 pers. (47)	68 pers. (17)	7 pers. (3)
3	Entreprise d'ingénierie informatique (I) / Belgique	Diagnostic intégral - 2005	10 pers.	Industriel	Privé	Avec encadrement	4 pers. (2)	6 pers. (2)	
4	Entreprise de prestations de voyage (V) / Belgique	Diagnostic intégral - 2005	12 pers.	Service	Privé	Avec encadrement	6 pers. (2)	6 pers. (2)	
5	Entreprise de négoce de matériaux de construction et de bricolage (N) / Belgique	Diagnostic intégral - 2005	13 pers.	Service	Privé	Avec encadrement	4 pers. (2)	9 pers. (2)	
6	Entreprise de négoce de matériaux de construction (M) / Belgique	Diagnostic intégral - 2005	9 pers.	Service	Privé	Avec encadrement	4 pers. (2)	5 pers. (1)	
7	Entreprise de systèmes de sécurité (SY) / Belgique	Diagnostic intégral - 2005	3 pers.	Service	Privé	1 pers. (1)		2 pers. (2)	
8	Cabinet d'expertise comptable (EC) / Belgique	Diagnostic intégral - 2004	4 pers.	Service	Privé	1 pers. (1)		3 pers. (2)	
9	Société de services informatiques (SI) / Belgique	Diagnostic intégral - 2004	5 pers.	Service	Privé	1 pers. (1)		4 pers. (3)	
10	Entreprise de fabrication de coton tige (CT) / Belgique	Diagnostic intégral - 2004	11 pers.	Industriel	Privé	Avec encadrement	4 pers. (2)	7 pers. (2)	
11	Entreprise d'extrusion de matières plastiques (EP) / Belgique	Diagnostic intégral - 2004	7 pers.	Industriel	Privé	1 pers. (1)		6 pers. (3)	
12 a	Établissement culturel de spectacle (SP) / France	Diagnostic horizontal - 2000	300 pers.	Organisation culturelle	Privé à financement public	4 pers. (4)	4 pers. (4)		
12 b	Établissement culturel de spectacle - Atelier de construction	Diagnostic vertical - 2000	300 pers.	Organisation culturelle	Privé à financement public	Avec encadrement	8 pers. (8)	17 pers. (5)	
Total personnes interrogées = 600 personnes / Total entretiens effectués = 403 entretiens						32 pers. (32)	307 pers. (295)	248 pers. (67)	13 pers. (9)

3.3.1.2 Utilisation d'un système expert

Afin de générer des énoncés permettant d'élaborer une nomenclature de la reconnaissance au travail, qui peut être utilisée comme un outil de mesure, les entretiens ont été codés en réalisant sur le verbatim une analyse de contenu thématique informatisée grâce au logiciel Segese. Le logiciel Segese (Système Expert en Gestion Socio-Économique) a été développé en 1986 par le centre de recherche Iseor en collaboration avec l'équipe informatique de l'INSA de Lyon. Il est utilisé par les chercheurs de l'Iseor depuis 1988 (Zardet & Harbi⁵⁵⁴, 2007) pour réaliser des diagnostics socio-économiques et capitalise depuis cette date les données qualitatives, verbatim, des diagnostics. Ce logiciel est la source de notre base de données. **Ce logiciel permet, comme nous l'avons évoqué, d'affecter du verbatim à des idées génériques, elles-mêmes classées dans des sous-sous-thèmes, sous-thèmes et thèmes.** Le discours est structuré en une arborescence sémantique. Cette arborescence donne la possibilité d'une manipulation plus aisée du diagnostic et d'une consolidation pour passer du contingent au générique. Nous avons donc étudié chaque phrase-témoin afin de comprendre leur lien avec la reconnaissance et effectué un classement. Ce traitement a également permis d'identifier les mots couramment utilisés par les acteurs pour parler des problèmes de reconnaissance au travail. Cela a permis d'établir un filtre sémantique et lexical donnant la possibilité de classer les phrases-témoins concernant l'objet de recherche.

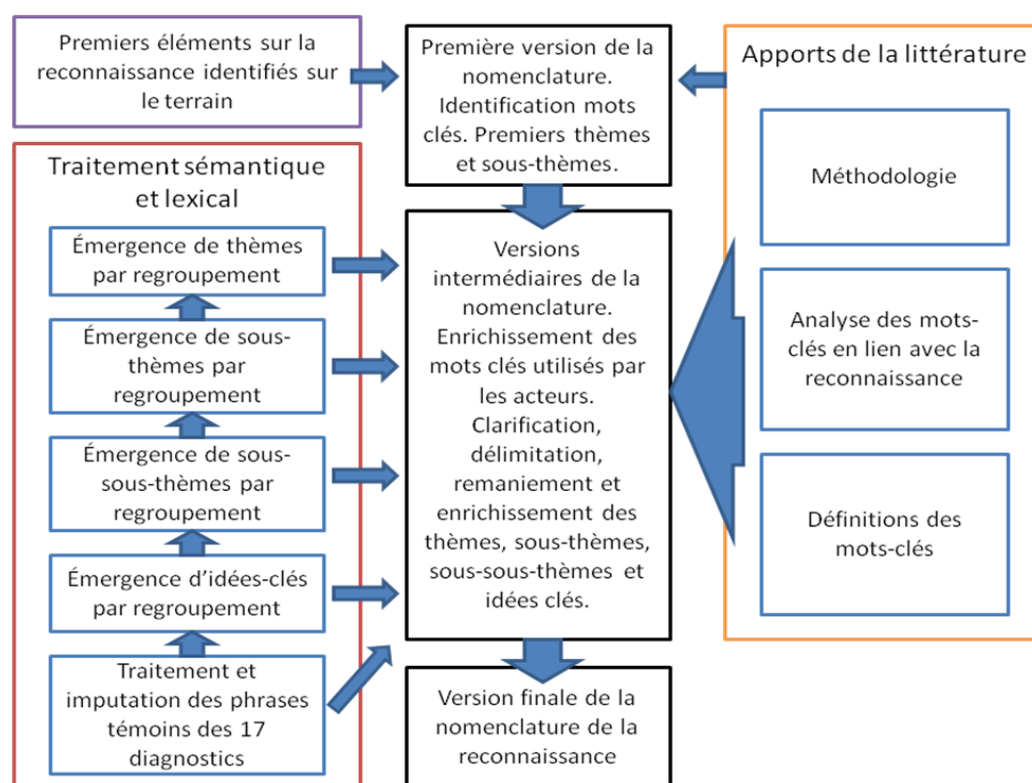
3.3.1.3 Élaboration d'un filtre sémantique et lexical

L'analyse de contenu qui a été menée, peut être qualifiée de « semi-formatée » (Romelaer⁵⁵⁵, 2005) car si une partie des thèmes a été préalablement fixée, nous nous sommes laissé la possibilité de découvrir de nouveaux thèmes ou d'en préciser certains au cours de l'analyse. L'analyse thématique informatisée a alors permis d'identifier les thèmes, les sous-thèmes, les sous-sous-thèmes communs et transversaux à l'ensemble des entretiens réalisés, structurés autour d'un arbre hiérarchique codifié dans lesquels sont classées les citations. Ainsi, l'arborescence et la nomenclature ont été co-construites avec l'imputation des phrases-témoins. La décomposition sémantique et lexicale des phrases-témoins a permis d'établir des thèmes, sous-thèmes, sous-sous-thèmes et idées-clés clairement différenciées donnant la possibilité de cerner le système de reconnaissance et, notamment, les attentes en termes de reconnaissance dans les organisations. Des mots-clés ont été identifiés pour classer les phrases-témoins dans la nomenclature élaborée permettant de rendre la méthodologie reproductible. **Notre classification est nécessairement conventionnelle et n'exclut pas les relations réciproques et dynamiques, donc dialectiques qui existent entre les différents éléments.** Une synthèse du processus d'élaboration de la nomenclature est présentée dans la figure 5 ci-après.

⁵⁵⁴ Zardet V. & Harbi N. (2007), « SEAMES, a professional knowledge management software program », in Buono A.F & Savall H. (dir.), "Socio-economic intervention in organizations. The intervener-researcher and the SEAM approach to organizational analysis", Information Age Publishing, Collection Research in management consulting, Charlotte, pp. 33-42.

⁵⁵⁵ Romelaer P. (2005), « Management des ressources humaines : méthodes de recherche en sciences humaines et sociales », Roussel P., Wacheux F., De Boeck, Page(s) 101.

Figure 5 : Synthèse de l'élaboration de la nomenclature à travers un filtrage lexical et sémantique.



3.3.1.4 La question de la neutralité des données

La recherche mobilise des données qui n'ont pas été produites spécifiquement pour cette thèse. Cela pose la question de la neutralité des données vis-à-vis de l'objet d'étude et la possibilité de biais méthodologiques dans le processus de recherche. Cette section cherche à montrer en quoi l'étude de notre objet de recherche, à partir de ces données, n'implique pas des biais excessifs. **Les recherches-interventions à partir desquelles sont produits les matériaux n'ont pas pour objet principal la reconnaissance mais le fonctionnement général de l'organisation dans lequel l'objet de recherche tient une place importante.** Les recherches-interventions réalisées par le laboratoire relèvent d'une approche globale de l'organisation. Les entretiens qualitatifs sont organisés pour favoriser la diversité de l'expression des acteurs. Les interventions au cours de l'entretien ne visent pas la réduction du champ des possibles sur le plan thématique mais, au contraire, une ouverture par la recherche d'une expression variée capable de couvrir l'ensemble des thèmes de dysfonctionnements.

Le discours des acteurs, notamment celui que nous avons imputé à notre objet de recherche, est donc relativement spontané et déborde l'objet de recherche. La thématique de notre propre recherche est particulièrement large et s'inscrit facilement dans l'approche dysfonctionnelle des structures et des comportements, comme nous l'avons vu précédemment. La recherche de dysfonctionnements avec une approche globale permet de comprendre les éléments caractérisant le système de reconnaissance (structure et comportements) à travers les attentes de reconnaissance et les pratiques de reconnaissance qui, d'un certain point de vue, caractérise aussi la plupart des dysfonctionnements ressentis par les acteurs. En effet, **tout acteur voit le dysfonctionnement comme un écart par rapport à ces attentes normatives s'inscrivant, soit dans une relation, soit dans la non mise à disposition par autrui des conditions nécessaires à son travail et donc à la reconnaissance de son travail par autrui.** De plus, l'alimentation de l'objet de recherche se fait par une extraction méthodique des phrases à partir du discours d'acteurs s'exprimant librement et spontanément sur les phénomènes de leurs choix. Ainsi, la représentation des acteurs approchée grâce à leurs discours n'est pas reliée à des représentations du chercheur en lien avec l'objet de recherche et présente même des avantages, comme nous avons pu l'illustrer dans la justification du choix de notre méthode de recherche.

3.3.1.5 *L'exploitation de la base de données*

La base de données arborescente permet de structurer les données et sert de support à la compréhension étendue de notre objet de recherche en vue d'une analyse. Elle donne la possibilité de mieux cerner les variables principales influençant les perceptions de reconnaissance (chapitre 4) mais aussi d'alimenter la création d'une nomenclature des perceptions du système de reconnaissance (chapitre 5) et les variables transversales ayant un impact sur ses variables principales (chapitre 6). Elle autorise également à porter un regard plus critique et une analyse plus poussée de l'impact de trois critères sur le système de reconnaissance, et notamment sur les attentes de reconnaissance, selon la taille de l'organisation, son secteur d'activité et le niveau hiérarchique (chapitre 7).

Afin de faciliter la compréhension et la comparaison des diagnostics, chaque diagnostic a fait l'objet d'une synthèse des idées-clés sur le système de reconnaissance dans un document servant de support à une analyse entre les diagnostics. Cette base de données, soutenue par des entretiens spécifiques, sert également d'appui à l'évaluation des coûts cachés dans les cas longitudinaux, pour sélectionner ceux ayant une origine en lien le plus directement possible avec la reconnaissance, et facilite l'évaluation de l'évolution de la reconnaissance dans ces cas (chapitre 8). Elle a, de plus, aidé à différencier ce qui s'inscrit dans un système de reconnaissance limitée et dans un système de reconnaissance réciproque (chapitre 9). Si l'étude de la base de données permet de délimiter, structurer et apercevoir la variabilité du concept de reconnaissance, elle reste descriptive avec des informations statiques. Il s'agit de discours saisi à un moment donné et capitalisé par le centre de recherche. Le travail de terrain sur les études de cas longitudinaux est complémentaire à ces analyses. Il permet d'établir des cycles d'actions et de réactions des individus et des structures.

3.3.2 **PROCESSUS DE RECHERCHE-INTERVENTION APPROFONDIS AVEC DEUX CAS LONGITUDINAUX : UNE ENTREPRISE DE SÉCURITÉ ET UNE ENTREPRISE D'EMBALLAGES**

Les études de cas longitudinales permettent de mettre en perspective les dynamiques et les changements qui s'opèrent dans le temps, à propos d'un concept pour lequel les perceptions se modifient au fur et à mesure des interactions des acteurs organisationnels. Le travail de terrain donne la possibilité de définir des liens de causalité et d'enrichir les connaissances à travers la prise en compte d'autres données : discours dans d'autres dispositifs (formations, réunions, groupes de projet, entretiens d'aide personnalisée, relations informelles), documents de l'organisation et observations directes des réactions face aux pratiques de reconnaissance. Les résultats obtenus permettent notamment de réinterpréter le poids des variables, de proposer de nouvelles hypothèses explicatives mais aussi prescriptives concernant les liens entre reconnaissance et performance (cf. Annexe 12 : bilan du corps d'hypothèses). Ce travail de terrain a mis en relation le chercheur avec l'ensemble des populations de l'organisation (direction, encadrement, personnel sans responsabilité hiérarchique et syndicats) individuellement ou en interaction entre elles. L'implantation d'outils de pilotage et le transfert de méthodes de gestion et de management constituent des occasions d'observations rapprochées et répétées de la transformation de l'objet de recherche. Le travail en groupe de projets donne la possibilité de faire évoluer l'objet de recherche avec les acteurs grâce à l'évaluation de la déperdition des ressources ou « coûts cachés » en lien avec cet objet. Les deux cas longitudinaux (n°1 et n°2 du tableau), dont l'un fait l'objet de notre suivi depuis trois ans et l'autre depuis un an et demi, seront présentés de manière plus approfondie dans le chapitre 8 qui traite de l'évaluation des coûts cachés et des projets menant à l'évolution de la reconnaissance. **Nous comptabilisons plus de 700 heures de terrain pour les deux cas longitudinaux et des centaines d'heures d'analyse en laboratoire.**

CONCLUSION

Le chapitre 3 explicite les fondements méthodologiques de la recherche. Il a permis de justifier le choix de la recherche-intervention qualimétrique et de l'approche dysfonctionnelle. Elle est basée sur la co-construction des connaissances avec les acteurs. L'approche multidimensionnelle du terrain pour observer la reconnaissance et la pertinence de la méthode afin de réduire les biais a été exposée. **Il s'agit d'une méthode interactive à visée transformative qui utilise les principes de l'interactivité cognitive, l'intersubjectivité contradictoire et la contingence générique.** Le croisement des sources de données (entretiens, observations, documents) tout comme des méthodes d'évaluation (qualitative, quantitative et financière) semble particulièrement pertinent pour augmenter la validité et l'objectivité des matériaux de recherche.

Cette méthode s'inscrit dans un cadre alliant performance sociale et économique, ce qui rend possible le lien entre la reconnaissance et la performance. **La méthodologie de recherche-intervention qualimétrique est mobilisée dans l'élaboration d'une base de données expérimentale de plus de 5 100 phrases-témoins relatives à la reconnaissance et extraites de 17 diagnostics socio-économiques** réalisés par notre laboratoire de recherche entre 2000 et 2012. Ces phrases-témoins ont été classées dans le logiciel Segese dans une nomenclature spécifique à l'objet de recherche grâce à un filtrage sémantique par mots-clés. Ces mots-clés ont été définis notamment de manière logico-déductive à partir du chapitre 1 et 2 et de manière inductive par les observations sur le terrain et la consolidation lexicale et sémantique des phrases-témoins.

La méthodologie de recherche-intervention qualimétrique est également utilisée dans la mobilisation de deux cas de recherche-intervention longitudinaux, avec une implication du chercheur sur le terrain de plus de 700 heures, qui permettent une analyse des coûts-cachés en lien avec la reconnaissance, l'observation directe et l'évolution de la reconnaissance dans la durée. Ce dispositif permet une interprétation au second degré du discours des acteurs, une mise en œuvre et une évaluation des dispositifs de reconnaissance, ce qui rend la préconisation possible.

CONCLUSION PARTIE 1

La première partie a permis d'établir les fondements conceptuels et méthodologiques de la recherche. Elle a notamment aidé à définir et positionner les concepts et leurs liens dans les deux premiers chapitres notamment ceux de : reconnaissance, identité, récompense, déni, mépris, motivation et performance. Nous rappelons que la définition à laquelle nous nous référons pour la reconnaissance, retenue parce que la plus englobante, est celle de Renault⁵⁵⁶ (2004, p. 181) : « la confirmation par autrui de la conviction acquise par un individu de sa propre valeur, à l'issue de différents processus d'identification ».

Les deux premiers chapitres ont permis de démontrer que le concept de reconnaissance renvoie à un construit social et ne peut se comprendre qu'à travers l'interaction et les perceptions des acteurs. L'objet de recherche est transversal à de nombreux domaines, notamment des sciences sociales (philosophie, psychologie, sociologie, anthropologie, sciences de gestion, *etc.*) mais aussi à des domaines en dehors des sciences sociales, telle que la biologie. Cette analyse laisse à penser que la reconnaissance est un sujet particulièrement universel et un objet-clé qui permet aux sciences de s'alimenter les unes les autres.

La reconnaissance est un concept à la sémantique riche, envisagée à travers des approches éthiques, humanistes et existentielles, par l'équilibre psychique à travers la psychodynamique, ou de manière comportementaliste dans les visées qui cherchent à l'associer à la performance. Dans les différents cas, la reconnaissance est vue en termes d'identification, d'accomplissement, d'attestation de valeur ou de récompense. Sa complexité suggère de l'envisager à travers un sens passif, qui renvoie aux attentes de reconnaissance et aux perceptions de reconnaissance, ou à travers un sens actif, qui s'apparente aux pratiques, aux luttes et aux émissions de reconnaissance.

Le troisième chapitre a permis d'exposer la méthodologie retenue et de justifier la pertinence de ce choix. Les apports et la pertinence de la recherche-intervention qualimétrique sont exposés. Cette méthode aborde notamment deux approches : l'une grâce à l'élaboration d'une base de données expérimentale d'environ 5 100 phrases-témoins traitées sémantiquement dans une arborescence thématique, l'autre à travers de deux cas de recherche-intervention longitudinaux qui autorisent une analyse plus approfondie, notamment financière et dans le temps de l'objet de recherche, et de son évolution.

Les trois chapitres de la partie 1 servent de base aux travaux sur un modèle intégrateur de la reconnaissance, étudié en partie 2, et d'un concept liant la reconnaissance et la performance, élaboré en partie 3. L'objet ayant été explicité et la méthodologie exposée, nous allons présenter la modélisation de la reconnaissance, la nomenclature et un certain nombre de variables identifiés dans la partie 2.

⁵⁵⁶ Renault E. (2004), « Reconnaissance, injustice, institution », Revue du MAUSS, n°23.

DEUXIÈME PARTIE : LES VARIABLES ASSOCIÉES AU MODÈLE INTÉGRATEUR DE LA RECONNAISSANCE

La deuxième partie vise à proposer une nomenclature des systèmes de reconnaissance et à identifier les variables concernant la reconnaissance. Cela nous permettra d'élaborer un modèle intégrateur de la reconnaissance.

Le chapitre 4 décrit en quoi la reconnaissance est un phénomène lié à l'histoire et au temps.

Le chapitre 5 permet d'exposer une nomenclature des perceptions du système de reconnaissance.

Le chapitre 6 met en avant les principaux critères transversaux identifiés pour faire le lien entre reconnaissance, mépris, déni avec la satisfaction et l'insatisfaction.

Le chapitre 7 permet d'étudier l'impact de 3 variables sur les cadres normatifs des individus, et notamment les cadres normatifs organisationnels, et donc sur leurs attentes de reconnaissance.

CHAPITRE 4 : L'HISTOIRE DE L'INDIVIDU À L'ORIGINE DES PERCEPTIONS DE RECONNAISSANCE

CHAPITRE 5 : UNE NOMENCLATURE DES PERCEPTIONS DU SYSTÈME DE RECONNAISSANCE

CHAPITRE 6 : HUIT FACTEURS PRINCIPAUX DE RECONNAISSANCE TRANSVERSAUX À L'HISTOIRE DES INDIVIDUS ET DES GROUPES

CHAPITRE 7 : INFLUENCE DE TROIS VARIABLES SUR LES PERCEPTIONS ET ATTENTES CONCERNANT LA RECONNAISSANCE

CHAPITRE 4. L'HISTOIRE DE L'INDIVIDU À L'ORIGINE DES PERCEPTIONS DE RECONNAISSANCE

Le quatrième chapitre porte sur les caractéristiques et l'histoire de l'individu à l'origine des perceptions de la reconnaissance. Nous rappelons que la reconnaissance s'inscrit dans une relation sociale et dans le registre de l'identité personnelle. Elle a, selon Ricoeur ⁵⁵⁷(2005), une « temporalité constitutive » qu'il paraît important d'aborder et de comprendre. Pour Ricoeur, la personne est son histoire. Ce rapport au temps est primordial dans la relation de reconnaissance et s'observe dans le discours des acteurs. **L'histoire de l'individu constitue son identité et forge ses attentes de reconnaissance, ses pratiques de reconnaissance et ses perceptions de reconnaissance.** Dans son fondement même, la « re-connaissance » montre un lien évident au temps (Ricoeur ⁵⁵⁸, 2004).

- La section 4.1 analyse l'influence de l'histoire sur l'identité et les attentes de reconnaissance. L'attente de reconnaissance est liée au désir et nécessite une temporalité puisqu'elle est espoir d'obtenir.
- La section 4.2 met en avant l'histoire des groupes et la création des cadres normatifs qui conditionnent les perceptions individuelles.
- La section 4.3 aborde les relations entre l'individu et les groupes, en particulier à travers le sentiment d'appartenance.
- La section 4.4 illustre l'histoire des rapports d'individu à individu avec la notion de confiance.
- La section 4.5 montre l'impact des relations entre les groupes sur les individus, notamment en termes de lutte et de domination.
- La section 4.6 conclut sur la dimension symbolique des relations de reconnaissance qui prennent place dans l'histoire de l'individu et qui le renvoient à son existence ainsi qu'à son utilité sociale.

Des phrases-témoins de nos deux cas longitudinaux, l'entreprise d'emballages, identifiable par un (E), et de sécurité, identifiable par un (S), viennent régulièrement illustrer le propos dans ce chapitre.

4.1. HISTOIRE ET IDENTITÉ DE L'INDIVIDU

4.2. HISTOIRE DES GROUPES ET DES CADRES NORMATIFS

4.3. HISTOIRE DES RELATIONS DE L'INDIVIDU AUX GROUPES

4.4. HISTOIRE DES RELATIONS D'INDIVIDU À INDIVIDU

4.5. HISTOIRE DES RELATIONS ENTRE LES GROUPES

4.6. LA DIMENSION SYMBOLIQUE

⁵⁵⁷ Ricoeur, P. (2005), « Devenir capable, être reconnu », article publié initialement dans la revue Esprit, n°7, juillet 2005.

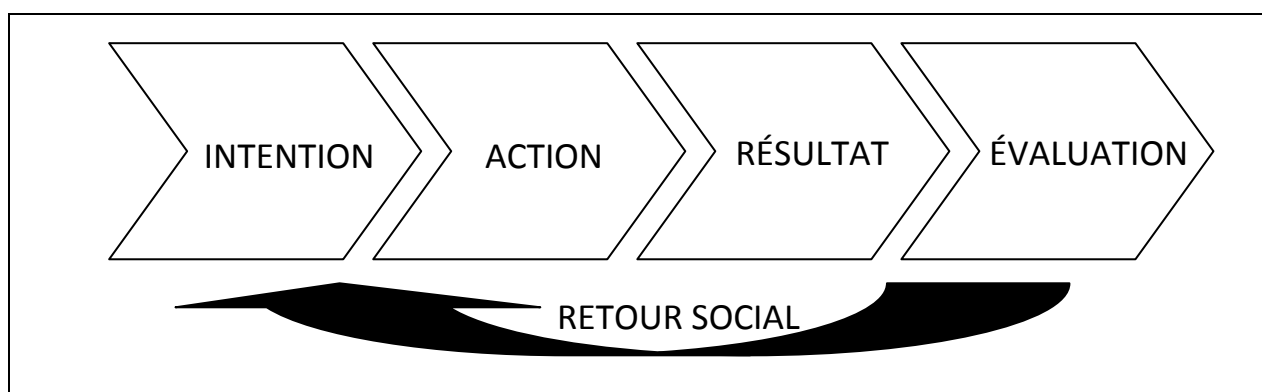
⁵⁵⁸ Ricoeur P. (2009, 1ère édition : 2004), « Le parcours de la reconnaissance », collection Folio essais, Edition Gallimard.

4.1 HISTOIRE ET IDENTITÉ DE L'INDIVIDU

« Il faut avoir du chaos en soi pour accoucher d'une étoile qui danse. » Nietzsche.

L'identité se trouve pensée en rapport à l'ensemble des plans fondamentaux de la vie humaine : sexualité, genre, travail, religion, ethnicité, race, etc. L'acte de reconnaître porte toujours sur un aspect identitaire. Un groupe culturel cherche à faire reconnaître, au-delà de ses droits, la valeur de son choix de vie en relation avec la définition de son identité (Taylor⁵⁵⁹, 1992 ; Guéguen & Malochet⁵⁶⁰, 2012). **L'identité regroupe ainsi les caractéristiques singulières de chaque individu, fruit de son histoire.** La reconnaissance s'établit dans la chaîne représentée par la figure 6 ci-dessous.

Figure 6 : La chaîne intention, action, résultat, évaluation et retour social



Cette chaîne s'inscrit dans les cadres normatifs sociaux qui définissent le contour de l'action et du résultat jugé utile et ayant une valeur qui permet la confirmation de la valeur de l'individu.

4.1.1 UNE IDENTITÉ MORCELÉE

Herzberg⁵⁶¹ (1971, p. 86) pose une question singulière sur la définition que chaque individu donne de lui-même : « Supposons... que vous ayez à vous définir vous-même. La question est, dans son essence, la suivante : qui êtes vous ? Vous pouvez répondre de plusieurs façons : Je suis ingénieur chez X, Y et Z. Je possède une Buick. Je suis membre du Rotary. Je fais partie du racing. Je suis époux et père. » Ainsi, exister, c'est être reconnu à travers les critères par lesquels l'individu se perçoit : je suis ce que je possède, je suis ce que j'ai créé, je suis ce à quoi j'appartiens en termes de groupe, je suis parce que j'affecte et que mes sens sont stimulés. Freud⁵⁶² (1922, p. 181) écrit : « Chaque individu est une partie constituée de différentes foules, lié par identification de différents côtés, et a édifié son idéal du moi, selon les modèles les plus divers. Chaque individu pris isolément participe donc de plusieurs âmes de foules, âme de sa race, de sa classe, de sa communauté de foi, de son État et peut, par surcroît, accéder à une parcelle d'autonomie et d'originalité. » L'identification semble donc se faire à travers les caractéristiques physiques, mentales, sociales et de capacité (figure 7).

Les **caractéristiques physiques** sont visibles par les signes corporels tels que la voix, le geste ou la physionomie qui traduisent des états comme le sexe, l'âge ou les traits physiques. Cette histoire est principalement marquée par des critères génétiques, mais aussi par certains changements dus à l'histoire de l'individu, comme l'alimentation, le sport, les blessures, etc. La question posée est, pour un groupe donné : quelle identité physique est valorisée socialement ?

Les **caractéristiques mentales** sont traduites de manière non exhaustive par l'expression des idées, des connaissances, du tempérament, ou encore du quotient intellectuel et du quotient émotionnel. Ces critères se

⁵⁵⁹ Taylor C. (1992), « Multiculturalism and « The politics of Recognition », an Essay », Princeton University Press, Princeton.

⁵⁶⁰ Guéguen H. & Malochet G. (2012), « Les théories de la reconnaissance », Collection Repères, Éditions La Découverte.

⁵⁶¹ Herzberg, F. (1971, 1ère éd. 1966), « Le travail et la nature de l'homme », Entreprise Moderne d'Édition, Paris.

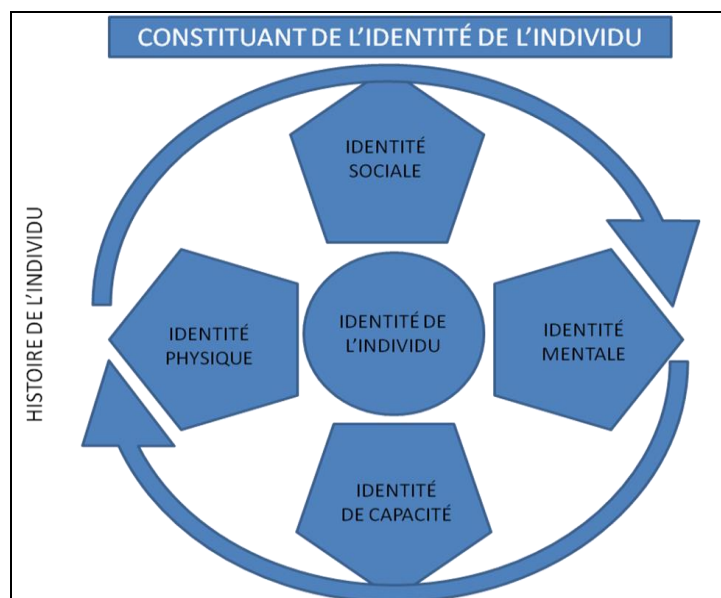
⁵⁶² Freud S. (1981. 1^{ère} éd.: 1922), « Psychologie des foules et analyse du moi », in Essais de psychanalyse, Éditions Payot.

basent en partie sur la génétique, et de manière bien plus marquée, dans les changements en rapport à l'histoire de l'individu, comme l'éducation et les rencontres. La question posée est, pour un groupe donné : quelle identité mentale est valorisée socialement ?

Les **caractéristiques sociales** prennent en compte les relations sociales entre les individus, notamment les relations de l'individu aux groupes, avec la notion d'appartenance et l'appropriation des cadres normatifs des groupes dans l'identité individuelle. Ces caractéristiques permettent également de considérer les relations entre les groupes, qu'elles soient au niveau micro, par exemple : le groupe familial restreint, ou au niveau macro, par exemple : l'état et l'humanité. Ces critères ne se basent pas sur la génétique mais sur les changements en lien avec l'histoire de l'individu au gré des rencontres. La question posée est, pour un groupe donné : quelle identité sociale est valorisée socialement ?

Enfin, les **caractéristiques de capacité** sont les manières d'agir et les compétences développées par l'individu. Il existe quelques liens avec l'histoire génétique qui permet de faciliter l'accès et l'emploi de certaines compétences basées sur les caractéristiques physiques et/ou mentales, mais ce sont les changements dus à l'histoire de l'individu, à travers l'apprentissage des compétences, qui influent principalement ces caractéristiques. La question posée est, pour un groupe donné : quelle identité de capacité est valorisée socialement ?

Figure 7 : Les constituants de l'identité



Les caractéristiques sont donc toutes en interaction et semblent toutes évoluer dans le registre social. En effet, les caractéristiques sont valorisées, selon les groupes, avec des modèles à atteindre qui orientent l'histoire des individus. Cette orientation passe par **des conventions sociales que nous appelons les cadres normatifs**. Axel Honneth⁵⁶³ (1992, p. 113) explique sa théorie de la reconnaissance comme une **théorie sociale à teneur normative** qui consiste à « expliquer les processus de transformation sociale en fonction d'exigences normatives qui sont structurellement inscrites dans la relation de reconnaissance mutuelle ». Cette vision se rapproche du courant interdisciplinaires des économies de la grandeur (Boltanski & Thévenot⁵⁶⁴, 1991 ; Boltanski & Chiapello⁵⁶⁵, 1999) qui se basent sur les conventions sociales entre les acteurs ayant des attentes réciproques. Ces auteurs établissent sept grands modèles, qu'ils appellent des cités, avec des valeurs de référence, des caractéristiques valorisées ou dévalorisées, des sujets valorisés et des modèles types à suivre pour chaque cité. Si ces théories ne prennent pas toujours en compte la complexité de l'environnement social, nous adhérons aux idées concernant le fait que certaines pratiques et attentes sont socialement construites. Par exemple, le partage du bénéfice et les

⁵⁶³ Honneth A. (2008, 1ère édition 1992), « La lutte pour la reconnaissance », Les éditions du cerf, 237 pages.

⁵⁶⁴ Boltanski L. & Thévenot L. (1991), « De la justification. Les économies de la grandeur », Gallimard.

⁵⁶⁵ Boltanski L. & Chiapello E. (1999), « Le nouvel esprit du capitalisme », Gallimard.

bonus seraient plus bénéfiques au niveau de la satisfaction chez les hommes que chez les femmes (Artz⁵⁶⁶, 2008). Si la caractéristique du sexe est une caractéristique physique, elle est susceptible d'être en relation avec des caractéristiques mentales, d'avoir un impact dans la relation sociale et dans les capacités associées socialement aux hommes ou aux femmes. La caractéristique du sexe, selon les cadres normatifs intégrés par les individus, joue sur les attentes sociales de reconnaissance. Toutefois, la nécessaire généralisation des études souffre de ne pas prendre en compte d'innombrables paramètres. **Il ne peut donc s'agir que de tendances, n'ayant un sens que par rapport à un ou des groupe(s) donné(s).**

4.1.2 IDENTITÉ, ÉMOTIONS ET PERCEPTIONS DE RECONNAISSANCE

La reconnaissance passe par le registre émotionnel, qui est conditionné par l'identité et l'histoire de l'individu. Les actes ou l'absence d'actes de reconnaissance perçus engendrent des émotions. Les observations des psychologues montrent que les émotions n'interviennent dans l'horizon du vécu de l'homme qu'en relation de dépendance, positive (joie, fierté) relevant du plaisir, provoquant de la satisfaction, ou négative (tristesse, honte) relevant de la souffrance, entraînant de l'insatisfaction. « Les émotions, d'une manière générale, sont donc les réactions affectives au succès ou l'insuccès de nos intentions » (Dewey⁵⁶⁷, 1984-1985). Au niveau biologique, que nous ne développerons pas dans cette thèse, la reconnaissance déclenche en partie ce qui est nommé le **circuit de la récompense**. Ce dernier libère de la dopamine, principal neuromédiateur de ce circuit dans le cerveau, en lien avec la satisfaction. Ce circuit est un circuit de renforcement des comportements qui mènent au plaisir. La corticolibérine intervient dans le processus de stress, nécessaire à la mise en place de réactions, mais génère anxiété et dépression en lien avec l'insatisfaction.

Nous rappelons que « les individus ne réagissent pas aux conditions matérielles de leur environnement, seulement telles qu'elles sont mais telles qu'ils les ressentent, et que la manière dont ils les ressentent, dépend des normes et du climat du groupe auquel ils appartiennent, et de leur degré d'appartenance à ce groupe » (Aebischer & Oberlé⁵⁶⁸, 2012, p. 31). Nous cherchons ainsi à identifier les caractéristiques de l'histoire de l'individu qui influent sur un certain nombre de critères de **perceptions**, passant par des **émotions** qu'elles conditionnent : les **perceptions d'actes positives ou négatives** et d'**absence d'actes**, l'**intensité de la satisfaction ou de l'insatisfaction** ressentie, la **durabilité de cette satisfaction ou insatisfaction** à travers l'**oubli** et la **résurgence**, le **degré de comblement de l'attente**, présente ou non avant l'acte, et les **attentes ultérieures générées** en termes d'intensité et de formes par les perceptions d'actes ou d'absence d'actes. **Cette satisfaction, ou insatisfaction, nous intéresse car elle est motrice sous certaines conditions et joue un rôle dans la santé mentale des individus : elle fait le lien entre la reconnaissance et la performance.** Comme nous l'avons vu, l'individu est conditionné, en partie, par des normes sociales construites à travers des groupes avec lesquels il entre en interaction et dont il peut faire partie.

4.2 HISTOIRE DES GROUPES ET DES CADRES NORMATIFS

L'histoire des groupes et de leurs cadres normatifs permet d'estimer ce qui est valorisé dans le groupe. Les groupes de références (Hyman⁵⁶⁹, 1942 ; Kelley⁵⁷⁰, 1965) permettent aux individus de s'évaluer (Smith & Leach⁵⁷¹, 2004) et proposent des normes et modèles qui influencent les attitudes et les opinions (Stangor⁵⁷², 2004). L'histoire des groupes est donc particulièrement importante pour comprendre quelles caractéristiques vont être valorisées par les individus et leurs attentes de reconnaissance. Ces analyses s'inscrivent dans le champ de la dynamique des groupes (Lewin⁵⁷³, 1959). Toute organisation ou entreprise est constituée des groupes dont les membres appartiennent à de nombreux micro-méso-macro-groupes.

⁵⁶⁶ Artz, B. (2008), « Firm Size, Performance Pay and Job Satisfaction », *Labour*, 2(2): 315–343.

⁵⁶⁷ Dewey, J. (1984-1985), « The theory of emotion I and II », *Psychological Review*, 1984 (I), p.553 et 1985 (II), p. 13.

⁵⁶⁸ Aebischer V. & Oberlé D. (2012), « Le groupe en psychologie sociale », 4ème édition, Dunod.

⁵⁶⁹ Hyman H.H. (1942), « The psychology of status », *Archives of Psychology*, Academic Press, Londres.

⁵⁷⁰ Kelley H.H. (1965), « Deux fonctions du groupe de référence », in A. Levy (Ed.), "Psychologie sociale. Textes fondamentaux", Dunod, Paris, p. 139-145.

⁵⁷¹ Smith H. & Leach C.W. (2004), « Group membership and everyday comparison experiences », *European Journal of Social Psychology*, 34(3), p. 297-308.

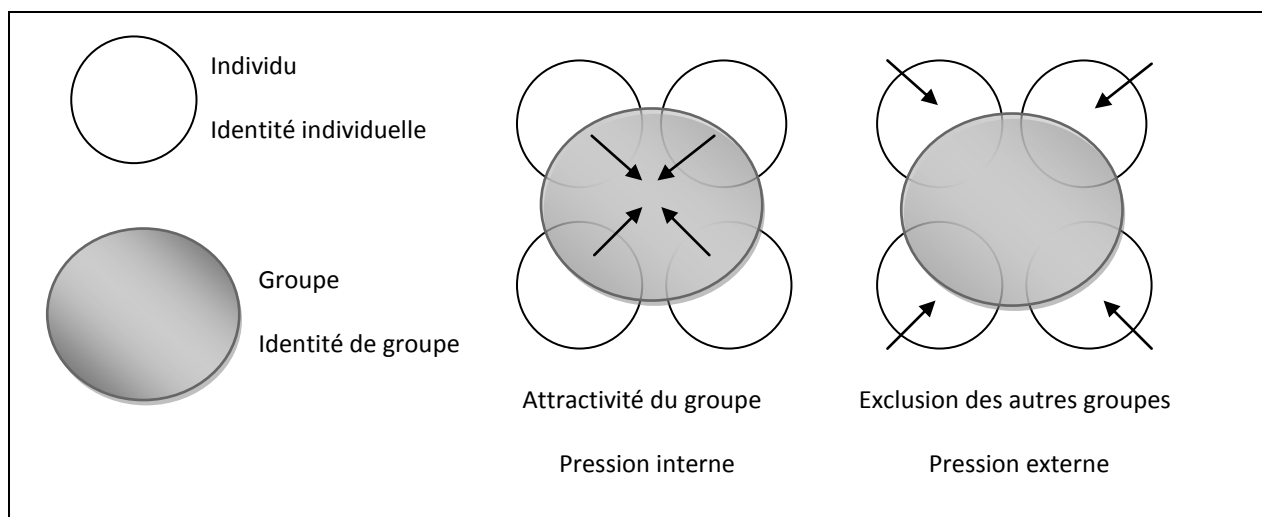
⁵⁷² Stangor C. (2004), « Social groups in action and interaction », *Psychology Press*, New York.

⁵⁷³ Lewin K. (1959) « Psychologie dynamique, les relations humaines », *Presse Universitaire de France*, Paris, 296 p.

4.2.1 LA FORMATION DU GROUPE

Un groupe se forme lorsque des individus se rassemblent autour de **caractéristiques communes**, par envie ou par nécessité, et d'**objectifs communs**. Un groupe est un ensemble d'individus liés entre eux par des relations de reconnaissance. Ces caractéristiques communes et ces objectifs communs sont la base de leur(s) **cadre(s) normatif(s) commun(s)**. Le groupe se constitue par une identité de groupe qui lie des identités individuelles. Deux phénomènes sont concomitants à la formation d'un groupe (figure 8). Le premier est une **pression externe qui conduit à l'exclusion** des autres groupes et à un rassemblement par ségrégation des caractéristiques. Le deuxième est une **pression interne correspondant à l'attractivité du groupe**.

Figure 8 : Formation d'un groupe par attraction du groupe et exclusion des autres groupes.



4.2.2 LE BESOIN DE GROUPES ET DE CADRES NORMATIFS POUR LES INDIVIDUS

Nous évoquons dans cette partie le rapport de l'individu avec les cadres normatifs. Un cadre normatif est un ensemble de normes, formelles ou informelles, définies par un ou des groupe(s) et qui peuvent être intégrées par les acteurs et agir sur leurs comportements. En effet, il instaure une « **échelle de valeurs préétablie** » (Honneth⁵⁷⁴, 1992, p. 150) **aux éléments perceptibles**. En accord avec de nombreux auteurs, dont Heller⁵⁷⁵ (2009a), la reconnaissance, dans une conception selon laquelle elle renvoie aux qualités et capacités d'un individu, nécessite un cadre qui associe positivement telle capacité à une valeur positive d'utilité, permettant à l'individu de ressentir sa valeur et l'estime de soi.

4.2.2.1 Un cadre normatif consolidé construit à partir des cadres normatifs intégrés

« L'acteur n'existe pas en dehors du système qui définit la liberté qui est la sienne et la rationalité qu'il peut utiliser dans son action » et « le système n'existe que par l'acteur qui seul peut le porter et lui donner vie, et qui seul peut le changer » (Crozier & Friedberg⁵⁷⁶, 1977, p. 11). Chaque cadre normatif est créé par un ensemble d'individus, membres du groupe, qui en ont défini les règles et les conventions, et qui les font évoluer. L'histoire des groupes et de leurs cadres normatifs est donc indissociable de l'histoire des membres qui ont créé le groupe et des membres qui l'ont fait évoluer. Les buts sociaux sont très différents d'un groupe à l'autre et d'une époque à l'autre, en raison de l'évolution des cadres normatifs.

L'idée, que nous développons, est que l'individu utilise un cadre normatif consolidé à partir des différents cadres normatifs des groupes dont il se sent faire partie, consciemment ou inconsciemment. Il crée ainsi sa propre

⁵⁷⁴ Honneth A. (2008, 1ère édition 1992), « La lutte pour la reconnaissance », Les éditions du cerf, 237 pages.

⁵⁷⁵ Heller T. (2009a), « Reconnaissance et communication : Une logique de l'assujettissement », Communication & Organisation, n°36, p. 108-120.

⁵⁷⁶ Crozier M. & Friedberg E. (1992, 1ère édition : 1977), « L'acteur et le système », Editions du seuil, 500 pages.

hiérarchie de valeurs, mouvante dans le temps et selon les situations auxquelles il est confronté. Ces « systèmes » permettent la formation d'une identité (Ferry⁵⁷⁷, 1991) plus ou moins stable et évolutive.

4.2.2.2 Un cadre normatif permettant de déterminer les attentes réciproques

L'identification est facilitée par une compréhension mutuelle des acteurs. Le langage est un instrument pour établir les cadres normatifs. Il s'agit d'une **représentation du monde et des mots**. Nous nous rapprochons sur ce sujet des auteurs de l'économie des conventions (Dupuy, Eymard-Duvernay, Favereau, Salais & Thévenot⁵⁷⁸, 1989 ; Boltanski & Thévenot⁵⁷⁹, 1991 ; Boltanski & Chiapello⁵⁸⁰, 1999). Le cadre normatif, en lien avec les conventions sociales, permet de se situer partiellement par rapport à « un système d'attentes [de reconnaissance] réciproques concernant les compétences et les comportements des autres » (Salais⁵⁸¹, 1994) réduisant ainsi les incertitudes (Gomez⁵⁸², 1996) et clarifiant l'engagement réciproque des individus (Eymard-Duvernay⁵⁸³, 1996). Par exemple, le cadre normatif de l'état occidental suggère que plus les études ont été longues, plus l'individu peut aspirer à un niveau de salaire important et à d'autres aspirations d'accomplissements personnels. Le système crée ainsi des attentes qu'il n'est pas toujours à même de combler, ce qui provoque de grandes frustrations.

La communication claire de ces normes, à travers les règles, les procédures et les conventions, va permettre le rapport positif à soi dans un système donné et la compréhension des attentes réciproques au sein du cadre normatif qu'elle décrit. En effet, **les normes clarifient la lecture des actes de reconnaissance** (Eymard-Duvernay⁵⁸⁴, 1996 ; Malherbe & Saulquin⁵⁸⁵, 2003) ou de l'absence d'actes de reconnaissance, **ainsi que leur interprétation positive ou négative au niveau émotionnel**. Un enjeu organisationnel réside dans l'écart entre ce que l'individu croit attendu par le cadre normatif et/ou ses représentants, et ce qui est attendu réellement. « Chaque groupe professionnel s'efforce en effet de développer des représentations partagées de ce qui fonde le travail bien fait, des difficultés qui sont jugées acceptables et dont le bon professionnel doit savoir faire son affaire, et pour finir, de la manière dont on doit comprendre les événements pénibles et négatifs de façon à les intégrer à l'image dominante du métier » (Loriot⁵⁸⁶, 2006).

4.2.2.3 Un cadre normatif permettant de déterminer les contraintes acceptables

Il existe donc des contraintes acceptables dans chaque groupe qui semblent faire partie des conditions « normales », en particulier dans les groupes professionnels. Dans une étude de Loriot⁵⁸⁷ (2006), nous trouvons l'exemple des policiers qui ne signalent pas la violence et l'agressivité des délinquants interpellés comme cause de mal-être car cela n'aurait pas de sens par rapport à leur fonction. Dans un autre registre, les infirmières valorisent particulièrement le jugement du malade sur leur dévouement et leur compétence. La reconnaissance des supérieurs et des médecins, pourtant souvent jugée insuffisante, est moins mise en avant car elle fait partie du cadre culturel dont les infirmières ont connaissance en choisissant leur métier. Au contraire, les tâches administratives de plus en plus lourdes correspondent à leurs yeux à des tâches ingrates, le vrai métier étant pour elles de « s'occuper des malades ». **Ce sont donc des représentations mentales et sociales qui dictent ce qui est jugé stressant, gratifiant ou dévalorisant**. Cela explique aussi les priorités mentales que se donnent les personnes au niveau de leurs tâches : elles cherchent les tâches les plus reconnues socialement, afin de se sentir elles-mêmes reconnues dans le groupe organisationnel ou dans le cadre de groupes plus larges comme la région, l'état ou la société humaine.

⁵⁷⁷ Ferry J.M. (1991), « Puissances de l'expérience. Essai sur l'identité contemporaine. », Editions du Cerf, Collection « Passages », Paris.

⁵⁷⁸ Dupuy J.-P., Eymard-Duvernay F., Favereau O., Salais R. et Thévenot L. (1989), « Economie des conventions », Revue économique, vol 40, n°2.

⁵⁷⁹ Boltanski L. & Thévenot L. (1991), « De la justification. Les économies de la grandeur », Gallimard.

⁵⁸⁰ Boltanski L. & Chiapello E. (1999), « Le nouvel esprit du capitalisme », Gallimard.

⁵⁸¹ Salais R. (1994), « Incertitude et interaction de travail: des produits aux conventions », in Orléan A. (dir.), Analyse économique des conventions, PUF, Paris.

⁵⁸² Gomez P.-Y. (1996), « Le gouvernement d'entreprise », InterEditions, Paris.

⁵⁸³ Eymard-Duvernay, F. (1996), « Les supports de l'action dans l'entreprise », in Murray, G. ; Morin, M.-L.; Da Costa, I. (dir.), L'état des relations professionnelles, Presses de l'Université Laval, Québec.

⁵⁸⁴ Eymard-Duvernay, F. (1996), « Les supports de l'action dans l'entreprise », in Murray, G. ; Morin, M.-L.; Da Costa, I. (dir.), L'état des relations professionnelles, Presses de l'Université Laval, Québec.

⁵⁸⁵ Malherbe, D. & Saulquin, J.Y. (2003), « Reconnaissance et GRH : au-delà de l'affirmation d'un mot un enjeu de représentations », Communication pour le colloque AGRH 2003, 25 pages.

⁵⁸⁶ Loriot M. (2006), « Autonomie, reconnaissance et stress au travail », Projet, n°291, p. 79-84.

⁵⁸⁷ Loriot M. (2006), « Autonomie, reconnaissance et stress au travail », Projet, n°291, p. 79-84.

4.2.3 L'ATTRACTIVITÉ DU GROUPE

Un groupe est plus ou moins attractif selon des critères qui renvoient notamment à une possibilité accrue de reconnaissance de l'individu.

4.2.3.1 L'utilité sociale du groupe

Une enquête Viavoice Ogilvy Le Monde (mars 2012) démontre **l'importance de l'utilité sociale comme critère d'attraction d'un groupe**. Le cas est centré sur les perceptions du cadre normatif français. Ainsi, les organisations les plus valorisées par les français sont celles ayant une utilité sociale reconnue, par l'ensemble de la société étatique ou mondiale. Les entreprises publiques qui touchent tout le monde, par exemple le secteur de l'énergie, les fleurons nationaux français en termes économiques ou d'emploi, les entreprises qui délivrent des produits de grande consommation, par exemple certains hypermarchés comme Auchan, les entreprises de technologie mondiale comme Microsoft, sont sujettes à une appréciation d'utilité sociale importante. A l'inverse, les symboles étrangers, en rapport avec la dégradation de la santé, comme Coca-Cola, Heineken et Macdonald, ou ayant une mauvaise réputation en tant que sociétés délocalisées faisant travailler des étrangers dans des conditions jugées inhumaines comme, Nike ou Adidas, ont une utilité sociale dénigrée amenant une baisse d'attractivité.

L'utilité sociale des produits et services de l'organisation dont l'individu fait partie influe sur la fierté d'appartenance à l'organisation et sur le sentiment d'utilité sociale propre à l'individu. Travailler dans une organisation dont l'utilité sociale est jugée importante est un bon moyen d'obtenir de la reconnaissance. Les domaines et métiers méconnus ou ayant une faible valeur sociale à un moment donné ont des difficultés à recruter. Comme l'illustre un échange entre un responsable d'exploitation de télésurveillance et un directeur de la télésurveillance. Un responsable d'exploitation de télésurveillance (S) explique : « *On est un métier technique avec une rotation du personnel. Une de nos particularités est de vouloir trouver du personnel qui va rester.* » Un directeur de la télésurveillance rajoute : « *Tu ne sors pas de l'école en te disant que tu veux faire de la télésurveillance.* »

4.2.3.2 Les ressources du groupe pouvant être mises à disposition du membre

Les ressources sont nombreuses en termes notamment de territoire, d'informations, de moyens humains, financiers et matériels, de compétences, de temps, de relations et de représentations symboliques. **Les ressources relèvent d'une logique d'influence et de pouvoir.** Les ressources s'évaluent quantitativement et symboliquement. Elles sont des moyens d'obtenir de la reconnaissance et des objets de reconnaissance. Ainsi, plus un groupe possède de ressources, plus il est attractif pour un membre qui pense pouvoir bénéficier de ces ressources pour obtenir de la reconnaissance et un mieux être grâce au groupe. De plus, la taille du groupe, en termes de population, est elle-même considérée comme une ressource face aux autres groupes et peut donner de la force aux idées que prône le groupe.

4.2.3.3 La reconnaissance des membres du groupe

La réputation du groupe dépend également de la réputation de ces constituants humains, qui renvoient aux ressources qu'ils peuvent déployer et à la dimension symbolique. Ainsi un *responsable technique S. (S)* se plaint de l'image donnée par certains collaborateurs : « *Il y a des clients insatisfaits de leur relation avec le technicien pour cause d'agressivité et d'alcool. Moi, je suis obligé de faire confiance au technicien jusqu'à preuve de l'état d'ébriété. Toutefois, il faut bien comprendre que les comportements, c'est l'image de la société. Il faut être irréprochable dans sa tenue, ses propos, etc.* » Selon une étude⁵⁸⁸ publiée dans l'International Journal of Based Communities en 2012, portant sur les motifs d'attractivité sociale des profils en ligne basés sur l'apparence des relations de l'individu, les amis séduisants influencent positivement la propre attractivité sociale de la personne. Ainsi, en généralisant, fréquenter des individus reconnus par des critères valorisés est un moyen d'obtenir de la reconnaissance. Cela rend plus attractifs les groupes auxquels appartiennent les individus reconnus.

⁵⁸⁸ Damaschke K. C. & Kommers P. (2012), « Motives and relevance of online friendships », international journal of based communities, Vol. 8, No.2, pp. 266 - 280.

4.3 HISTOIRE DES RELATIONS DE L'INDIVIDU AUX GROUPES

Dans l'histoire des relations de l'individu au groupe, nous retrouvons la reconnaissance juridique et la reconnaissance culturelle d'Honneth. Comme nous l'avons vu, l'organisation est un système soumis à des règles, donc à la reconnaissance juridique. D'un autre côté, c'est également une entité avec un sens social dans lequel l'individu peut être reconnu dans son utilité sociale associée à la reconnaissance culturelle. Une hypothèse est qu'une reconnaissance amoureuse, au sens d'Honneth, peut être présente envers le groupe si celui-ci est vu comme une entité morale. Cette perspective permet un attachement à l'organisation dans le registre affectif. Ce registre affectif vient de la relation et de l'histoire que l'individu a entretenue avec l'entité perçue comme une personne morale. **L'histoire des relations de l'individu aux groupes passe par l'appropriation des cadres normatifs de ceux-ci.** Le processus de socialisation « consiste à s'intégrer officiellement à son propre milieu » (Herzberg⁵⁸⁹, 1971, p. 85). Ce processus se traduit par un sentiment d'appartenance de l'individu au groupe. Nous abordons également dans cette section la dialectique humaine qui veut que l'individu cherche à la fois à se conformer au groupe et à affirmer sa singularité en se différenciant du groupe ou dans le groupe.

4.3.1 LE SENTIMENT D'APPARTENANCE

La reconnaissance au travail facilite et renforce la construction de l'identité professionnelle (Ferroni⁵⁹⁰, 2000 ; Phillips⁵⁹¹, 2001) et par conséquent le sentiment d'appartenance à l'organisation. **Le sentiment d'appartenance est donc un construit lié à l'histoire qu'entretient l'individu avec le groupe, à travers un processus de reconnaissance qui renvoie à la socialisation organisationnelle.** Cette appropriation passe par la reconnaissance par l'individu du cadre normatif du groupe, mais aussi par la reconnaissance de la personne par les autres membres du groupe. Ainsi, moins le sentiment d'appartenance à l'organisation est fort, moins l'individu adhère aux objectifs communs de l'organisation et moins l'individu se sent impliqué dans l'organisation.

4.3.1.1 Le développement du sentiment d'appartenance

Le développement du sentiment d'appartenance passe par l'affinité entre les caractéristiques des individus, la reconnaissance de l'individu par le groupe, la reconnaissance du groupe par l'individu et les objectifs qu'ils ont en commun.

4.3.1.1.1 Des caractéristiques communes pour se sentir appartenir

L'individu recherche les points communs qu'il décèle dans un groupe de référence. Ces signes lui indiquent son appartenance au groupe et lui permettent de s'identifier socialement (Kärreman & Alvesson⁵⁹², 2004). L'entrée dans un groupe peut aussi se faire par un processus d'exclusion par les autres groupes, devenant ainsi une caractéristique commune qui pousse les individus exclus à se rassembler pour lutter plus efficacement.

4.3.1.1.2 Une reconnaissance par les membres du groupe pour se sentir appartenir

La reconnaissance du groupe par l'individu et la reconnaissance de l'individu par le groupe, c'est-à-dire l'histoire entre le groupe et l'individu, renforce ou morcelle graduellement le sentiment d'appartenance au groupe. **La reconnaissance se fait donc dans un cadre normatif de valeurs, et l'estime de soi que l'individu en retire dépend de l'appropriation de ce cadre.** Inversement, l'appropriation du cadre est une condition pour être reconnu. Par exemple, un statut n'a de sens que pour ceux qui en partagent la signification en termes de responsabilités, de compétences, de valeurs, etc. Voici un échange illustratif du besoin de se sentir appartenir à une entreprise commune, noté dans une réunion de l'entité télésurveillance :

⁵⁸⁹ Herzberg, F. (1971, 1ère éd. 1966), « Le travail et la nature de l'homme », Entreprise Moderne d'Édition, Paris.

⁵⁹⁰ Ferroni, I. (2000), « L'identité infirmière vue par ses élites. Pièges et limites d'une rhétorique professionnelle, dans Profession et institution de santé face à l'organisation du travail », Éditions de l'ENSP.

⁵⁹¹ Phillips, D. A. (2001), « Methodology for Social Accountability : Multiple Methods and Feminist, Postructural, Psychoanalytic discourse analysis », Advances in Nursing Science, June, Vol. 23, n°4, p. 46-66.

⁵⁹² Kärreman D. & Alvesson M. (2004), « Cages in Tandem: Management Control, Social Identity and Identification in a Knowledge-Intensive Firm », Organization, vol. 11, p. 149-175.

Directeur technique (S) : « C'est la première fois que la télésurveillance était conviée à ce genre de réunion de séminaire avec le reste de l'entreprise. D'habitude, elle était mise de côté. Les retours sont que cela a été apprécié avec même un représentant primé. Une ouverture a été ressentie. »

Responsable d'exploitation de télésurveillance (S): « C'est valorisant pour nous et nos équipes ».

Responsable du data télésurveillance(S) : C'est important d'être intégré à nos produits et de se sentir dans l'entreprise. Notre société, c'est les deux sociétés, même s'il y a une séparation juridique. »

Par ailleurs, nous relevons, à l'instar d'autres auteurs, une forte **instrumentalisation** de la reconnaissance dans les organisations. Cette instrumentalisation mobilise souvent le versant « récompense » de la reconnaissance. Ainsi, « le fait d'être officiellement couvert d'éloges pour certaines qualités ou certaines compétences semble être devenu un instrument de politique symbolique, dont la fonction sous-jacente est d'intégrer des individus ou des groupes sociaux dans l'ordre social dominant en leur offrant une image positive d'eux-mêmes » (Honneth⁵⁹³, 2006, p. 245).

4.3.1.1.3 Le besoin d'objectifs communs pour se sentir appartenir

Cette appropriation passe par une co-opération avec autrui. L'individu doit se reconnaître dans les objectifs communs du groupe pour s'y sentir appartenir. Herzberg⁵⁹⁴ (1971, p. 87) exprime la coopération en des termes éclairants à cet égard : « Coopérer avec autrui devient un moyen de mettre en valeur non seulement quelque entité fictive, le groupe, mais aussi soi-même. Coopérer par la voie du compromis permet de réaliser un dessein au prix de sacrifices réciproques ».

4.3.1.1.4 Des raisons d'entrer dans un groupe sans vouloir y appartenir

Nous notons que l'individu peut adhérer à un groupe, sans pour autant se sentir lui appartenir, simplement pour avoir accès à ces ressources. L'individu feint alors d'adhérer aux valeurs du groupe pour atteindre des objectifs individuels. Nous observons ici l'importance de la reconnaissance dans son sens le plus pur, c'est-à-dire la reconnaissance réciproque des membres d'un groupe. En effet, un groupe, telle qu'une organisation, s'efforce de faire en sorte que les individus s'investissent dans les objectifs communs du groupe, et pas seulement pour satisfaire des objectifs privés.

4.3.1.2 La reconnaissance collective du groupe et le sentiment d'appartenance

Les jugements ou les actes de reconnaissance collective du groupe auquel l'individu appartient sont pris en compte à titre personnel si l'individu a contribué, d'une façon ou d'une autre, à l'accomplissement du produit/service/résultat appréciés ou dépréciés. C'est **ce rapatriement du jugement sur le groupe dans le champ émotionnel individuel qui est à l'origine des luttes de reconnaissance collective**, mais aussi du renforcement du sentiment d'appartenance à un groupe commun. Dès lors, l'individu peut ne plus prendre en compte les jugements sur le groupe s'il ne s'identifie pas ou plus au groupe, ou ne se sent pas impliqué dans l'action qui est jugée. Dans ce dernier cas, son sentiment d'appartenance au groupe peut décroître.

4.3.2 LA GÉNÉRALISATION DU CADRE NORMATIF CONSOLIDÉ COMME BASE DE COMPRÉHENSION DES RELATIONS NOUVELLES ET D'INTÉGRATION AU GROUPE

Un niveau de reconnaissance dans une relation est associé à un individu donné ou à un groupe donné. Il peut influencer la perception de l'individu sur les individus ou groupes qu'il estime comparativement proches et qui peuvent orienter son jugement vers une première perception, positive ou négative. Ceci est particulièrement vrai lors du premier contact, alors que l'individu est encore inconnu ou connu par l'intermédiaire d'informations indirectes orientant la perception. **Ce premier contact est d'ailleurs déterminant pour la suite de la relation puisqu'il revêt une dimension symbolique particulière du fait qu'il ne se reproduira plus jamais.** Ainsi, le niveau d'entente initial entre individus dépend de la perception que les deux individus ont de leur cadre normatif

⁵⁹³ Honneth A. (2006), « La société du mépris. Vers une nouvelle théorie critique », La découverte, Paris, 360 p.

⁵⁹⁴ Herzberg, F. (1971, 1ère éd.1966), « Le travail et la nature de l'homme », Entreprise Moderne d'Édition, Paris.

consolidé respectif. Ils cherchent à voir si chez l'autre se trouvent des caractéristiques valorisées proches ou distantes de leur propre cadre normatif consolidé. Par conséquent, l'histoire qui a laissé entendre à l'individu qu'une catégorie de personnes, possédant telle ou telle caractéristique est méprisable ou que cette catégorie est susceptible de le mépriser, mettra l'individu sur la défensive envers quiconque possède cette caractéristique. Par exemple, les discours laissant souvent entendre que tous les dirigeants ont une fonction qui les incite à mépriser l'humain au profit de l'économique, créent une simplification qui met le salarié sur la défensive face à une fonction méprisée, alors même que de nombreux dirigeants ont une sensibilité particulièrement sociale.

L'intégration dans le macro-groupe organisationnel et le sentiment d'appartenance initial de l'individu au groupe dépend donc de **la cohérence entre l'histoire de l'individu, à travers son cadre normatif consolidé, et l'histoire du groupe, à travers son cadre normatif affiché**. L'histoire personnelle des individus est traduite par les caractéristiques physiques, mentales, sociales et de capacité. Elle provient de ses caractéristiques innées et de ses caractéristiques développées au cours de l'histoire, à l'origine d'une identité et d'un cadre normatif consolidé. L'histoire du groupe apparaît à travers des caractéristiques normatives. Nous rappelons que le cadre normatif du groupe évolue dans le temps, grâce à ses composantes humaines, en lutte constante. Chaque individu cherche à faire évoluer le cadre normatif du ou des groupe(s) vers son cadre normatif consolidé personnel.

Nous suggérons qu'une série d'incidents symboliques de mépris répétés de faible ampleur (dénigrement) ou des faits marquants symboliques (licenciement, porte-à-faux public, etc.) dans les relations, provoquent des dégâts psychologiques sur l'individu, qui le fragilisent dans son identité et impactent son rapport ultérieur aux autres. Voici deux exemples, de faits marquants qui peuvent fragiliser l'identité des individus et les rendre moins performants individuellement et/ou collectivement. Un membre de l'encadrement de l'entreprise de sécurité explique ainsi : *"Un de mes collègues a été marqué par une période de notre entreprise durant laquelle on a eu un responsable très dur. Il a perdu confiance, il faut le porter."* Tandis qu'un autre fait part de ses doutes : *"Après les plans sociaux, l'état d'esprit des salariés n'est plus porté sur la construction et le plaisir de travailler en groupe mais il est axé sur le périmètre personnel de chacun."* **L'individu face à l'agression crée des processus de défense, de repli sur lui-même et d'attaque préventive**, créant des incidents symboliques de mépris chez d'autres individus qui jusqu'alors n'étaient pas sur la défensive. **Ce phénomène de contamination agressive et défensive institue un cercle vicieux dans les relations qui semble avoir contaminé l'ensemble de la société. Ce cercle vicieux semble associé à un cycle de vengeance, mais ce dernier se déplace entre les relations. Elle explique en partie la détérioration globale des relations de confiance et la baisse de reconnaissance observable en de multiples circonstances**. Il semble donc plus facile d'intégrer des nouveaux entrants sans mauvaises expériences antérieures par rapport à l'organisation puisque ceux-ci seraient plus confiants. Cela explique peut-être pourquoi certains individus jugent plus simple d'embaucher et de licencier que de rétablir une relation de confiance. Le cas des jeunes paraît spécifique dans le sens où l'on pourrait penser que leur intégration serait facilitée par leur faible expérience professionnelle. En effet, ces jeunes ne semblent pas posséder un cadre normatif consolidé, avec des attentes normatives fortement forgées par l'expérience du travail. Toutefois, le monde contemporain et ses modes de communication ont suggéré à ces jeunes un certain nombre de normes, par exemple : le salaire attendu par rapport au niveau d'études. Ces normes sont parfois loin des réalités et, du fait du manque d'expérience réelle, la confrontation à la réalité peut engendrer des conflits qui dégradent l'intégration des jeunes dans le champ du travail.

Le management des hommes correspond dans notre analyse aux pratiques de reconnaissance exercées envers ses collaborateurs. Ces pratiques sont orientées, d'une part, par le cadre normatif affiché de l'organisation, que le manager essaie plus ou moins de respecter, en raison de son rôle et de ses devoirs organisationnels, et d'autre part, par son cadre normatif personnel consolidé.

4.3.3 LES CARACTÉRISTIQUES VALORISÉES DANS LE GROUPE

Les **caractéristiques physiques valorisées** dans le groupe portent notamment sur la voix, les gestes et la physionomie. Actuellement, nous remarquons que les critères de beauté physique sont de plus en plus mondialisés. Il existe une tentative de normer la beauté au niveau mondial, notamment à travers les médias. Les

critères, qui semblent mis en avant, sont : l'allure élancée, le poids et la musculature correspondant à un caractère sportif et énergique, la finesse et l'harmonie des traits ou encore la jeunesse.

Les **caractéristiques mentales valorisées** dans le groupe portent notamment sur les idées, les connaissances, le tempérament, le quotient intellectuel et le quotient émotionnel. Actuellement, nous suggérons que les critères mentaux sont de plus en plus mondialisés et sont souvent évalués par la vitesse mentale déployée, la logique, la mémoire et la pertinence des résultats mentaux à travers leur caractère scientifique en lien avec les sciences dites dures.

Les **caractéristiques sociales valorisées** dans le groupe se traduisent dans les relations sociales et les groupes d'appartenance. Elles sont cadrées par des religions, des us et coutumes, des centres d'intérêts et des croyances communes. Ces caractéristiques, renvoyant à la problématique contemporaine du multiculturalisme, sont les plus hétéroclites et doivent de plus en plus faire face à la mondialisation, dans une lutte pour imposer une sorte de norme mondiale. Un exemple de ces normes : les écoles les plus cotées mondialement sont vues comme un symbole de réussite en termes de groupes sociaux d'appartenance.

Les **caractéristiques de capacités valorisées** dans le groupe s'intéressent aux manières d'agir et aux compétences. Les compétences valorisées sont hétéroclites et s'appliquent plutôt à un niveau micro par rapport à l'objet, service ou résultat attendu par rapport aux objectifs du groupe. Dans le cas des organisations, il s'agit souvent de la production d'un objet ou d'un service de qualité acceptable pour le client et nécessaire à l'acquisition de nouveaux clients. Au niveau de l'organisation, les caractéristiques de capacités relevant de la fonctionnalité sont parmi les plus valorisées. Ainsi, la reconnaissance au travail valorise l'expertise, les compétences et l'expérience professionnelle des individus (Bourcier & Palobart⁵⁹⁵, 1997).

4.3.4 LA DIALECTIQUE CONFORMITÉ / DISTINCTION

La **socialisation s'effectue en trois étapes** (Mead⁵⁹⁶, 1934 ; Guéguen & Malochet⁵⁹⁷, 2012). La première est l'**imitation** : l'individu s'identifie à des « autrui significatifs ». La deuxième étape est de s'identifier à un « autrui généralisé ». Il s'agit de construits normatifs liés aux groupes d'appartenance. La dernière étape consiste à affirmer sa **singularité** dans un contexte social et un groupe donnés. Pour Mead, la socialisation n'est pas un aplanissement des différences individuelles mais le lieu de l'expression raisonnée de ces différences. A l'instar de l'identité, la reconnaissance est ainsi bipolaire (El Akremi, Sassi & Bouzidi⁵⁹⁸, 2009). **Chaque individu cherche simultanément à se distinguer et à se conformer aux différents groupes auxquels il s'identifie** afin de créer son identité propre (Thomas & Lindstead⁵⁹⁹, 2002 ; Robertson, Scarbrough & Swan⁶⁰⁰, 2003). Cette recherche apparemment antinomique est dialectique. La **dialectique conformité / distinction découle de la dialectique identique / différent** perçue par l'individu à l'origine de son identification. Il y a un équilibre entre l'individuation et la désindividuation (Maslach⁶⁰¹, 1974). L'individu ne peut donc prendre conscience de lui-même qu'en se voyant à travers le regard d'un autre. Premièrement, il a un **besoin de conformité avec des caractéristiques communes** qui inscrivent l'individu dans un groupe particulier d'individus. La conformité lui permet de conforter la partie de son identité sociale et collective (Kärreman & Alvesson⁶⁰², 2004). La reconnaissance s'établit dans ce cas en termes d'appartenance. La conformité est en particulier utilisée dans un milieu incertain ou hostile (Ziller⁶⁰³, 1964). Deuxièmement, il a un **besoin de distinction, avec des caractéristiques distinctes**, qui le différencie toujours d'un groupe particulier d'individus. On peut parler de différenciation sociale (Codol, 1975⁶⁰⁴, 1979⁶⁰⁵, 1984a⁶⁰⁶,

⁵⁹⁵ Bourcier, C. & Palobart, Y. (1997). « La reconnaissance : Un outil de motivation pour vos salariés. », Paris : Editions d'Organisation.

⁵⁹⁶ Mead G.H. (1963, 1^{ère} ed. 1934), « L'esprit, le soi et la société », Paris, PUF.

⁵⁹⁷ Guéguen H. & Malochet G. (2012), « Les théories de la reconnaissance », Collection Repères, Éditions La Découverte.

⁵⁹⁸ El Akremi A., Sassi N. & Bouzidi S. (2009), « Rôle de la reconnaissance dans la construction de l'identité au travail », Relations Industrielles, Volume 64, N°3.

⁵⁹⁹ Thomas R. & Lindstead A. (2002), « Losing the Plot? Middle Managers and Identity », Organization, vol. 9, n°1, p. 71-93.

⁶⁰⁰ Robertson M., Scarbrough H. & Swan J. (2003), « Knowledge Creation in Professional Service Firms: Institutional Effects », Organization Studies, vol. 24, n°6, p. 831-857.

⁶⁰¹ Maslach C. (1974), « Social and personal bases of individuation », Journal of Personality and Social Psychology, 29, p. 411-425.

⁶⁰² Kärreman D. & Alvesson M. (2004), « Cages in Tandem : Management Control, Social Identity and Identification in a Knowledge Intensive Firm », Organization January, vol. 11 no. 1, p. 149-175.

⁶⁰³ Ziller R.C. (1964), « Individuation and socialization », Human Relations, 17, p. 341-360.

⁶⁰⁴ Codol J-P. (1975), « Effet PIP et conflit des normes », Année Psychologique, 75, p. 127-145.

1984b⁶⁰⁷). Honneth⁶⁰⁸ (1992) rappelle que l'individu ne peut être « soi » qu'en se distinguant comme un être particulier. La distinction permet à l'individu d'être reconnu dans sa différence et est l'étape ultime du « parcours de la reconnaissance » de Paul Ricoeur⁶⁰⁹ (2004). La reconnaissance s'exprime alors en termes de singularité. Les individus recherchent alors des activités auxquels les autres sujets ont difficilement accès (Fromkin⁶¹⁰, 1970) ou qui sont inhabituels (Ganster, McCuddy & Fromkin⁶¹¹, 1977 ; Aebischer & Oberlé⁶¹², 2012). Concernant cette dialectique, le modèle des formes de reconnaissance de Bouzidi et El Akremi⁶¹³ (2006) a l'intérêt de chercher à différencier les pratiques de reconnaissance qui relèvent de la conformité et de la distinction. Il présente certaines limites sur le plan de l'interprétation pratique, mais aussi théorique puisqu'il ne prend pas en compte toutes les formes de reconnaissance que nous avons identifiées et que nous présentons au chapitre 5. Leurs schémas ont été mis en annexe 3.

Nous suggérons que la dialectique constante entre la distinction et la conformité explique pourquoi, selon les attentes du moment de l'individu, il peut percevoir positivement ou négativement des actes de reconnaissance qui le rendent conforme ou le distinguent. Nous rappelons également que l'individu appartient à plusieurs groupes. Il est donc soumis à une somme de cadres normatifs, parfois contradictoires, qui jouent sur les perceptions positives ou négatives d'un acte ou d'une absence d'acte. Si les manières de se conformer et de se distinguer peuvent paraître évidentes au regard du suivi ou non des règles instaurées par le cadre normatif des groupes, **la distinction, notamment positive, dans la conformité nous paraît un élément important à souligner**. Nous l'explorons dans le chapitre 9. La distinction a un intérêt particulier pour les groupes. En effet, c'est dans la distinction que l'organisation semble avoir le plus à perdre puisqu'elle va à l'encontre de son cadre normatif à un instant T. C'est pourquoi il existe une pression forte des groupes sur la conformité, associée au besoin du groupe de voir le sentiment d'appartenance de ses membres se développer. Toutefois, la distinction a également un intérêt pour les organisations. En effet, chaque individu est un « créateur d'histoire » en puissance, au sens d'Enriquez⁶¹⁴ (1997), c'est-à-dire qu'il fait surgir des idées et des comportements non prévus ou non stéréotypés. **L'intérêt de la distinction est donc sa face créatrice**. Elle permet de faire évoluer le cadre normatif, ce qui se traduit dans les faits par des innovations structurelles, statutaires et de méthodes d'élaboration qui engendrent la création de nouveau produit/service/résultat pouvant être plus adaptés.

4.4 HISTOIRE DES RELATIONS D'INDIVIDU À INDIVIDU

La relation d'individu à individu renvoie à la reconnaissance juridique et à la reconnaissance culturelle (Honneth⁶¹⁵, 1992) dans le cadre d'une relation fonctionnelle telle que hiérarchique ou de client-fournisseur. En effet, dans ce cadre elle s'inscrit dans une logique de groupe. Cette relation renvoie également et principalement à la reconnaissance amoureuse dans les liens interindividuels qui passent dans le registre affectif. Dans cette optique, **la relation est inscrite dans une histoire en fonction du temps consacré à la relation entre deux individus. Cette histoire est parsemée d'actions symboliques** des individus, l'un envers l'autre, **à l'origine d'un attachement symbolique**. Cet attachement devient une partie intégrante de l'identité sociale de l'individu pour laquelle il est susceptible de déployer beaucoup d'énergie dans le cas de liens affectifs puissants.

⁶⁰⁵ Codol J-P. (1979), « Semblables et différents : recherches sur la quête de la similitude et de la différenciation sociale », Thèse de doctorat d'État. Aix-en-Provence, Université de Provence.

⁶⁰⁶ Codol J-P. (1984a), « La perception de la similitude interpersonnelle : influence de l'appartenance catégorielle et du point de référence de la comparaison », *Année Psychologique*, 84, p. 43-56.

⁶⁰⁷ Codol J-P. (1984b), « Social differentiation et non-differentiation », in H. Tajfel (Ed.), "The Social Dimension", vol. 1, Cambridge University Press, Cambridge.

⁶⁰⁸ Honneth A. (2008, 1ère éd 1992), « La lutte pour la reconnaissance », Les éditions du cerf, 237 pages.

⁶⁰⁹ Ricoeur P. (2004), « Parcours de la reconnaissance. Trois études », Paris, Stock, coll. Les Essais.

⁶¹⁰ Fromkin H.L. (1970), « Effects of experimentally aroused feelings of undistinctiveness upon valuation of scarce and novel experiences », *Journal of Personality and Social Psychology*, 16, p. 521-529.

⁶¹¹ Ganster D., McCuddy M. & Fromkin H.L. (1977), « Similarity and undistinctiveness as determinants of favorable and unfavorable changes in self-esteem », Communication présentée à la Midwestern Psychological Association, Chicago.

⁶¹² Aebischer V. & Oberlé D. (2012), « Le groupe en psychologie sociale », 4ème édition, Dunod.

⁶¹³ Bouzidi S. & El Akremi A., « La reconnaissance au travail : étude d'un mode de construction identitaire », actes de colloques AGRH 2006.

⁶¹⁴ Enriquez E. (1997), « Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise. », Editions Desclée de Brouwer.

⁶¹⁵ Honneth A. (2008, 1ère édition 1992), « La lutte pour la reconnaissance », Les éditions du cerf, 237 pages.

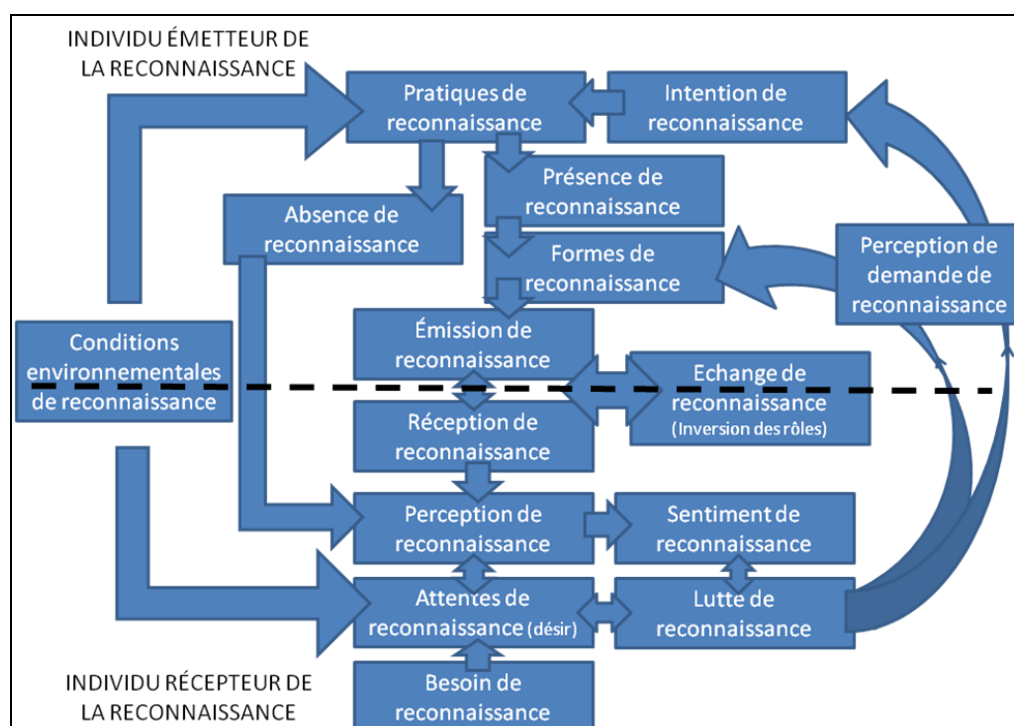
La relation entre individus permet de donner du sens à la souffrance. « Souffrir c'est se souvenir des douleurs passées et présentes et penser à celles qui vous attendent » (Herzberg⁶¹⁶, 1971, p. 67). Les **relations de reconnaissance réciproque s'opposent à la souffrance** puisque, d'une part, **elles donnent un sens aux douleurs du passé, du présent et de l'avenir**, d'autre part, **elles amènent une attention réciproque qui permet de limiter les objets de souffrance dans la relation de travail**. La relation de reconnaissance est donc une histoire entre deux individus qui amène, ou non, la confiance réciproque, découlant d'une reconnaissance réciproque.

4.4.1 LE PROCESSUS RELATIONNEL DE LA RECONNAISSANCE

La reconnaissance n'a de sens que traduite en perception et sentiment de reconnaissance, de mépris ou de déni (récepteur), ou en acte et absence d'acte (émetteur) de reconnaissance, de mépris ou de déni. **Le processus relationnel passe donc par un émetteur de reconnaissance et un récepteur de reconnaissance** (figure 9). Lorsqu'il y a **échange de reconnaissance**, les positions s'inversent : ainsi, **les individus dans l'échange sont à la fois émetteur et récepteur**.

Le récepteur a un **besoin de reconnaissance** qui se traduit, selon les **conditions environnementales de reconnaissance**, par des **attentes de reconnaissance**. Ces **attentes de reconnaissance** sont perçues ou non par l'émetteur et influent sur l'**intention de reconnaissance** et la **forme de reconnaissance** qu'il va donner dans ces **pratiques de reconnaissance**. Les **pratiques de reconnaissance** sont également conditionnées par les **conditions environnementales de reconnaissance**. Ces **pratiques de reconnaissance** conduisent à des **émissions de reconnaissance** ou une **absence d'émission de reconnaissance**. L'**émission** correspond ou non à une **réception de reconnaissance** par le récepteur qui est perçue et qui influe sur le **sentiment de reconnaissance** ou de manque de reconnaissance, c'est-à-dire les sentiments de mépris et/ou de déni. Les **perceptions de reconnaissance** peuvent engendrer de **nouvelles attentes de reconnaissance**. Les **attentes de reconnaissance** et le **sentiment de reconnaissance** sont à l'origine de **luttas de reconnaissance** qui sont autant de signaux de **demande de reconnaissance** adressés à l'émetteur. Le manque de reconnaissance chez l'émetteur correspond à l'**intention**, tournée vers l'égo, et l'intérêt atrophié ou inexistant qu'il porte à l'autre. L'intention est la **dimension active** de la reconnaissance. Le manque de reconnaissance perçu par le récepteur s'inscrit dans la **perception** de manque d'intérêt et de considération. La perception est la **dimension passive** de la reconnaissance.

Figure 9 : Processus relationnel de la reconnaissance



⁶¹⁶ Herzberg, F. (1971, 1ère éd.1966), « Le travail et la nature de l'homme », Entreprise Moderne d'Édition, Paris.

4.4.2 ÉCARTS ENTRE RECONNAISSANCE ATTENDUE, RECONNAISSANCE DONNÉE ET RECONNAISSANCE PERÇUE

Le processus de reconnaissance est un processus complexe. Des écarts existent entre ce qui est attendu par l'individu, ce qui est émis comme actes de reconnaissance par autrui et ce que l'individu perçoit. **C'est la perception qui compte, les actions effectuées n'ayant pas toujours l'effet escompté.** Par exemple, un remerciement peut être perçu comme de l'ironie. Les ressentis sont différents selon les expériences, c'est-à-dire selon l'histoire de l'individu. Les conditions physiques et mentales (maladie, fatigue, *etc.*) et les émotions (colère, joie, tristesse, *etc.*) modifient le comportement et les attentes de reconnaissance à un instant T, voire peuvent retourner totalement l'interprétation d'un acte qui provoque une insatisfaction au lieu, habituellement, d'une satisfaction. Les perceptions sont toujours faussées car « l'homme est incapable de suivre un modèle de rationalité absolue, comme celui de la théorie classique, parce qu'il ne peut pas appréhender tous les choix possibles, d'une part, et parce qu'il raisonne séquentiellement et non pas synoptiquement, d'autre part » (Crozier & Friedberg⁶¹⁷, 1977, p. 320). **Cette rationalité limitée explique que les individus font des choix qui peuvent paraître incohérents pour autrui** (March & Simon⁶¹⁸, 1958). Une vigilance particulière est mise en avant par le chercheur sur la qualité de couplage entre reconnaissance réalisée, désirée, et besoin de reconnaissance future désirable. Nous évoquons ci-après les écarts entre la reconnaissance attendue, la reconnaissance donnée et la reconnaissance perçue.

4.4.2.1 La reconnaissance attendue

Les attentes de reconnaissance sont liées à un besoin qui se décline en de nombreux désirs. Les attentes de reconnaissance sont toujours des attentes à même de générer de la satisfaction car c'est cette dernière que l'individu recherche. De nombreux auteurs suggèrent que les Hommes ne savent pas très bien ce qu'ils veulent. Ils découvrent et modifient leurs buts avec l'expérience et selon les décisions qu'ils prennent (Hirschman⁶¹⁹, 1967 ; Crozier & Friedberg⁶²⁰, 1977 ; Hersey & Blanchard⁶²¹, 1977). Nous pensons qu'il est donc difficile de satisfaire les individus puisque leurs objectifs changent dans le temps. En effet, régulièrement, ils se comparent aux autres pour savoir ce qui doit être désiré. Ainsi, les cadres normatifs, liés aux standards élaborés par les groupes sociaux, permettent d'orienter et de comprendre un certain nombre des attentes de reconnaissance, parmi les plus stables, par rapport au groupe considéré : micro-groupe (service, famille, groupe d'intérêt commun, *etc.*), méso-groupe (organisation, entreprise, ville, *etc.*) et macro-groupe (état, humanité, *etc.*). La pratique managériale, concernant la reconnaissance attendue, consiste à la fois à susciter les désirs si besoin, puisque les attentes sont motrices, et à **les maîtriser afin que les désirs ne deviennent pas ingérables** parce qu'impossibles à satisfaire.

4.4.2.2 La reconnaissance donnée

La reconnaissance donnée consiste en des actes de reconnaissance émis ou non par les autres individus dans la relation de reconnaissance. La reconnaissance donnée est rattachée aux intentions de l'émetteur dans ses pratiques de reconnaissance. La pratique managériale, concernant la reconnaissance donnée, est de **choisir l'acte de reconnaissance adapté à la circonstance et à l'individu.**

4.4.2.3 La reconnaissance perçue

Les perceptions de reconnaissance passent par la sensorialité et correspondent à l'interprétation par l'esprit d'acte ou d'absence d'acte (figure 10). **Il y a donc une interprétation de l'intention mise derrière l'action.** Nous avons fait le constat que l'humain met souvent une intention derrière des événements qui n'en ont pas toujours : transmission d'informations, absence de matériel, *etc.* Ainsi, le déni, par essence non intentionnel, est souvent interprété comme du mépris intentionnel pour les personnes qui le perçoivent. Ils associent ce manque à la volonté d'un ou plusieurs individus. L'écart entre l'intention de l'émetteur et la perception du récepteur peut être très important. Les actes ou absences d'actes peuvent soit n'être pas perçus, soit être perçus de différentes façons selon les cadres normatifs des individus et les conditions environnementales entourant l'action perçue.

⁶¹⁷ Crozier M. & Friedberg E. (1992, 1^{ère} édition : 1977), « L'acteur et le système », Editions du seuil, 500 pages.

⁶¹⁸ March J.G. & Simon H.A. (1958), « Organizations », New York, Wiley.

⁶¹⁹ Hirschman A. (1967), « Development Projects Observed », Washington, Brookings Institution, 197 p.

⁶²⁰ Crozier M. & Friedberg E. (1992, 1^{ère} édition : 1977), « L'acteur et le système », Editions du seuil, 500 pages.

⁶²¹ Hersey P., & Blanchard K. (1977), « Management of Organisational Behaviour », Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Premièrement, ils peuvent être vus comme « normaux », c'est-à-dire que soit l'individu relativise l'acte, soit l'individu lui-même s'en désintéresse. Ce désintérêt correspond à une absence d'attente par rapport à ces actes ou absence d'acte et qu'il les ignore donc dans son univers. Deuxièmement, les actes ou absence d'actes peuvent être pris comme une marque de reconnaissance. Le deuxième cas mérite une explication : l'absence d'acte, volontaire ou involontaire, peut être considérée comme un acte en soi, qui peut être pris comme une marque de reconnaissance. Par exemple, un individu ayant fait une faute et qui n'a pas été sanctionné par son supérieur alors qu'il pense que ce dernier s'en est aperçu, peut être interprété positivement comme une marque de reconnaissance pour son travail généralement bon. Troisièmement, ces actes ou absence d'actes peuvent être entendus comme du mépris. La perception de mépris est un acte où l'individu émetteur semble tenir compte de la personne, mais où sa valeur semble dénigrée par l'émetteur. Cet acte renvoie au manque de considération, par exemple, lorsqu'un individu confie une tâche jugée ingrate à un autre. La perception de mépris peut avoir pour origine le déni non intentionnel ; c'est la perception de cet absence d'acte comme intentionnelle, alors qu'elle ne l'est pas forcément, qui est interprétée comme une absence de considération.

Figure 10 : Écarts entre l'intention de l'émetteur et la perception du récepteur.

Intention de l'émetteur	Perception du récepteur	Sentiment
Acte de reconnaissance	Pris positivement / reconnaissance (satisfait de l'intérêt, récompense)	Satisfaction
	Pris négativement / mépris (flatterie, manipulation, humiliation, déconnecté des attentes de l'individu)	Insatisfaction
	Non perçu / Perçu comme « normal »	Pas d'impact
Acte de Mépris	Pris positivement / reconnaissance (possibilité d'évolution, sous-sanction)	Satisfaction
	Pris négativement / mépris (individu n'est pas jugé à sa juste valeur, sanction)	Insatisfaction
	Non perçu / Perçu comme « normal »	Pas d'impact
Absence d'acte (Déni)	Pris positivement / reconnaissance (absence de sanction, sentiment d'être ignoré par jalousie et/ou parce que le travail est bon)	Satisfaction
	Pris négativement / mépris (sentiment d'être ignoré intentionnellement)	Insatisfaction
	Pris négativement / déni (personne n'a besoin et ne s'intéresse à moi)	Insatisfaction
	Non perçu / Perçu comme « normal »	Pas d'impact

Nous avons constaté qu'un acte peut engendrer deux perceptions contradictoires par le récepteur dans le temps ou de manière quasi-simultanée. Par exemple, un bonjour effectué par quelqu'un dont l'individu n'a pas l'habitude peut être perçu positivement, mais s'il voit qu'il s'agit en fait d'un procédé pour soumettre une demande contraignante, la perception peut devenir négative. À chaque interface, il peut donc y avoir des manques, des intentions divergentes ou des défauts de perceptions. Cela explique des écarts entre les intentions et les perceptions, détaillés dans la figure ci-dessus. La pratique managériale, concernant la reconnaissance perçue, est de **clarifier l'acte et l'intention de l'émetteur**, en particulier s'il souhaite la faire comprendre comme une marque de reconnaissance.

La reconnaissance attendue et la reconnaissance perçue relèvent du versant récepteur et passif de l'individu tandis que la reconnaissance donnée relève du versant émetteur et actif de l'individu. Le tableau 6 résume les trois types de reconnaissance abordés dans cette partie, leurs rapports thématiques et les pratiques managériales que nous avons associés à ces rapports.

Tableau 6 : Les types de reconnaissance et les pratiques managériales

Types de reconnaissance	Reconnaissance attendue	Reconnaissance donnée	Reconnaissance perçue
Thématique	Désir	Actes	Interprétation
Pratiques managériales	Susciter et maîtriser	Choisir	Clarifier

4.4.3 RELATION, RECONNAISSANCE ET CONFIANCE

La reconnaissance que s'adressent les individus est considérée comme un signe de confiance. En effet, si la personne compte dans l'univers de l'autre et est confirmé par lui dans son existence, c'est qu'il revêt une certaine importance. Cette importance se traduit par une forme de confiance. Mayer, Davis et Schoorman⁶²² (1995, p. 712) définissent la confiance comme étant : « la volonté d'une partie à être vulnérable aux actions d'une autre partie basée sur l'attente que l'autre partie va accomplir un acte particulier important pour celui qui accorde la confiance indépendamment de la capacité de ce dernier de contrôler cette autre partie ». La confiance permet une très grande acceptation et manipulation d'autrui. En ce sens, elle peut être vue positivement et négativement. Voici deux exemples de phrases qui illustrent le degré de confiance que deux individus différents accordent à d'autres individus et l'impression de positivité et de potentiel aveuglement qui s'en dégage.

Responsable télésurveillance P. (S) : « Ce superviseur est le plus intelligent, je lui confierais mes enfants. »

Responsable commercial M. (S) : « Mes commerciaux sont géniaux, il y a une bonne ambiance si bien qu'on se dit les choses. Ils sont positifs et ne critiquent jamais l'entreprise par derrière ni par devant. »

La confiance et la reconnaissance sont donc reliées à l'incapacité de prédire et contrôler les actions des autres, donc de savoir si la reconnaissance va être réciproque. En d'autres termes, accorder de la confiance est une prise de risque (Rousseau, Sitkin, Burt & Camerer⁶²³, 1998 ; Sztompka⁶²⁴, 1999 ; Cropanzano & Mitchell⁶²⁵, 2005). Cette prise de risque, perçue comme une vulnérabilité, se traduit par une interprétation inversée et faussée de certains individus. Ainsi, le fait de ne pas accorder sa confiance et éviter tout signe de reconnaissance se voudrait être un signe de force : **en évitant tout acte de reconnaissance, l'individu évite d'être déçu et d'avoir fait un investissement à perte.** Ceci pourrait expliquer le relatif *statu quo* relationnel souvent observé dans les organisations. Or, **la relation de reconnaissance, pour parvenir à la réciprocité, nécessite cet investissement premier par l'un ou l'autre des individus inscrits dans la relation.** La figure 11 ci-après montre le côté actif de la reconnaissance qui nécessite de se rapprocher pour passer de l'indifférence, à la reconnaissance unilatérale, puis à une reconnaissance déséquilibrée jusqu'à parvenir dans le cas optimal à la reconnaissance réciproque.

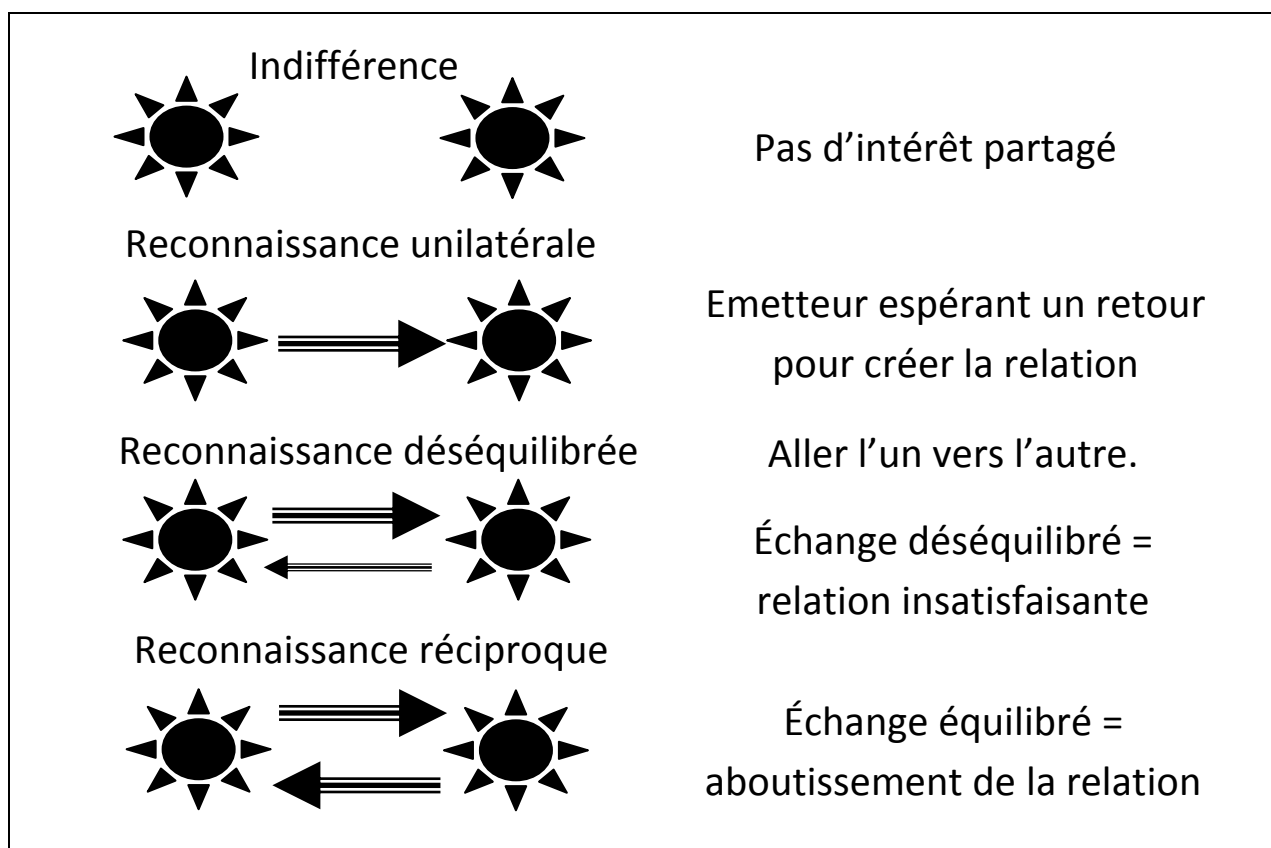
⁶²² Mayer, R., Davis, J. & Schoorman, D. (1995), « An integrative model of organizational trust », *Academy of Management Review*, vol. 20, p. 709-734.

⁶²³ Rousseau, D., Sitkin, S., Burt, R. & Camerer, C. (1998), « Not so different after all: A crossdiscipline view of trust », *The Academy of Management Review*, vol. 23, n°3, p. 393-404.

⁶²⁴ Sztompka, P. (1999), « Trust : A sociological theory », Cambridge: Cambridge University Press.

⁶²⁵ Cropanzano, R., Mitchell, M.S. (2005), « Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review », *Journal of Management*, vol. 31, p. 1-27.

Figure 11 : Création de la reconnaissance réciproque à l'origine de la confiance réciproque



La confiance découle des différents éléments informatifs, et notamment affectifs, traduisant le processus de relation de reconnaissance (Servet⁶²⁶, 1994 ; McAllister⁶²⁷, 1995 ; Ferrin, Bligh, & Kohles⁶²⁸, 2007). Nous rappelons ici l'importance de la communication. Les informations qui transitent par des individus que la personne reconnaît permettent d'informer sur les réputations des personnes fréquentées. La réputation de l'individu permet par ailleurs des liens de reconnaissance indirects. Ainsi, si une personne "A" compte dans le regard d'une personne "Z", alors la personne "B" qui compte pour la personne "A" compte également de manière indirecte pour la personne "Z". La construction de la relation de confiance passe par des processus complexes de reconnaissance plus ou moins réciproque. Elle s'inscrit dans une histoire de la relation. **Ce rapport au temps est particulièrement important puisqu'il permet de comprendre pourquoi le turn-over a un impact conséquent sur les relations de reconnaissance. À chaque nouvelle relation, il faut recommencer à prouver la confiance que les individus peuvent avoir les uns envers les autres.** Il faut « faire ses preuves », comme le suggérait un commercial, ce qui enjoint l'individu à fournir de l'énergie pour attester de la confiance que l'autre peut placer en lui. Cette énergie rejoint la thématique de la performance que nous aborderons dans la partie 3. Les relations entre individus sont à mettre au regard de l'influence que peuvent exercer les relations entre les groupes sur celles des individus.

4.5 HISTOIRE DES RELATIONS ENTRE LES GROUPES

Les relations entre les groupes se traduisent par un positionnement social, les uns par rapport aux autres, et notamment un rapport de domination. Ce positionnement engendre une lutte collective pour la reconnaissance, abordée dans le chapitre 1, dont nous développons certains aspects ici.

⁶²⁶ Servet, J. (1994), « Paroles données: Le lien de confiance », Revue du MAUSS, vol. 4, p. 37-56.

⁶²⁷ McAllister, D. (1995), « Affect- cognition- based as foundations for interpersonal cooperation in organizations », Academy of Management Journal, vol. 38, 24-59.

⁶²⁸ Ferrin, D. L., Bligh, M. C. & Kohles, J. C. (2007), « Can I trust you to trust me? A theory of trust, monitoring, and cooperation in interpersonal and intergroup relationships », Group & Organization Management, vol. 32, n°4, p. 465-499.

4.5.1 CADRES NORMATIFS DANS LE MACRO-GROUPE ORGANISATIONNEL

L'organisation, aussi totalitaire soit-elle, est toujours composée de groupes sociaux variés avec des similitudes et des contradictions. **Ces micro-cultures font de l'organisation un lieu de vie** et non un simple lieu de travail (Enriquez⁶²⁹, 1997). De plus, l'organisation n'est pas un système isolé. En effet, elle est composée d'individus en interaction avec des sous-groupes extra-organisationnels, et l'organisation elle-même interagit avec des groupes externes. Ces (sous-)groupes possèdent chacun leurs propres normes, plus ou moins contradictoires avec celles des autres (sous-)groupes, c'est-à-dire leurs propres cadres normatifs. Ces cadres normatifs sont souvent différents sur l'un ou l'autre aspect, de celui du macro-groupe, par exemple organisationnel, auxquels ces groupes appartiennent. Le groupe organisationnel peut être considéré comme un méso-groupe. Ce dernier renvoie à tous les membres faisant partie de l'organisation et reconnue comme membre par celle-ci.

Dans ce méso-groupe, nous retrouvons des sous-groupes structurels et fonctionnels. Ceux-ci sont liés aux segmentations de l'organisation, reliées entre elles par des notions géographiques, hiérarchiques ou fonctionnelles. Il s'agit par exemple : des sites, des branches, des services, des fonctions ou des syndicats internes. Nous retrouvons également d'autres formes de sous-groupes constitués d'individus qui partagent des critères communs au sein de l'organisation. Ces sous-groupes sont innombrables, surtout si on considère qu'un groupe est formé à partir de deux individus. Ainsi, nous retrouvons des critères communs au niveau physique (sexe, âge, traits physiques, proximité géographique, etc.), au niveau mental et social (religion, famille, réseau amical, ancienneté dans l'organisation, passé en commun, même groupe d'appartenance antérieur, faible ou haut salaire, passions communes, etc.) ou au niveau des capacités (compétences proches, activités proches, etc.) En outre, l'organisation entretient des relations avec des groupes fonctionnels ou partenaires hors de l'organisation. Il s'agit des groupes qui entretiennent des relations avec les membres de l'organisation par le biais des objectifs de travail communs, par exemple : les organisations clientes, les organisations fournisseurs ou les membres externes des organisations syndicales. En dehors de l'organisation, nous retrouvons également tous les groupes qui entretiennent des relations avec les membres de l'organisation à travers des objectifs privés communs. Ils ont un impact sur ces personnes dans l'organisation. À l'instar des groupes internes avec des critères communs, les groupes externes avec des critères communs au niveau physique, mental, social et de capacités sont innombrables.

4.5.2 LE POSITIONNEMENT DES GROUPES ENTRE EUX

Les groupes évoqués en 4.5.1, entretiennent en leur sein et entre eux des relations différentes. Premièrement, **un certain nombre de groupes sont contenus dans des groupes plus vastes**. C'est le cas de l'ensemble des micro-groupes organisationnels présents dans le méso-groupe organisation. Nous notons toutefois que les membres de ces sous-groupes se sentent parfois plus appartenir au sous-groupe qu'au méso-groupe. De plus, **les sous-groupes peuvent lutter entre eux pour être dominants dans le méso-groupe** afin de faire évoluer le cadre normatif à leur bénéfice. Il existe donc une hiérarchie des groupes instaurée par leur taille, leurs ressources et les sous-groupes qu'ils englobent. Deuxièmement, **un certain nombre de groupes ont une relation fonctionnelle**. Ces groupes sont inscrits dans la volonté d'une finalité commune au sein d'une chaîne de produits ou de services intermédiaires en vue d'un produit/service/résultat final. Ils sont dépendants les uns des autres pour cette finalité, ce qui peut **induire une position de domination plus ou moins marquée selon leur degré de dépendance**. C'est, par exemple, le cas du service maintenance vis-à-vis de la production (Crozier et Friedberg⁶³⁰, 1977). Troisièmement, **certains groupes ont des relations en tant que partenaires**. Les groupes partenaires ont la volonté d'un certain nombre d'objectifs communs qui nécessite une coopération, tout en ayant une certaine indépendance ou co-dépendance. Ces rapports tendent donc vers l'équité, c'est-à-dire que les rapports de domination sont plus ou moins régulés. C'est le cas, par exemple, des syndicats ou des partenaires publics avec les organisations, etc. Le quatrième type de liens concerne **les groupes avec des relations distantes**. Il s'agit des relations de groupe passant par un ou des intermédiaires. Ainsi, dans le monde actuel, toute personne ou groupe peut être relié à une autre personne ou un autre groupe par un certain nombre d'intermédiaires relationnels. C'est par exemple le cas du lien entre le groupe familial ayant une personne dans l'organisation et l'organisation elle-même. Les deux groupes partagent peu de

⁶²⁹ Enriquez E. (1997), « Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise. », Editions Desclée de Brouwer.

⁶³⁰ Crozier M. & Friedberg E. (1992, 1^{ère} édition : 1977), « L'acteur et le système », Editions du seuil, 500 pages.

points communs autres que le membre commun aux deux groupes. Autre exemple : c'est le cas entre un groupe client et un sous-traitant de l'organisation qui fournit le produit au client. Le groupe client est affecté par le sous-traitant, mais n'a pas de relation directe avec lui : le lien se fait par l'organisation qui interagit à la fois avec le client et avec le sous-traitant. Dans ces cas, les rapports de positionnement et de domination sont complexifiés par le nombre et la qualité d'informations transmises par les intermédiaires. Les rapports de domination sont importants. En effet, **rappelons qu'une lutte au sujet de la reconnaissance surgit quand un individu ou un groupe est soumis à une norme dominante de reconnaissance**. Celle-ci, lorsqu'elle est ressentie comme insoutenable, est remise en cause, devenant ainsi un lieu de contestation (Tully⁶³¹, 2007). L'asymétrie non légitimée dans le positionnement des groupes et des individus est à l'origine des luttes. De plus, la variété des cadres normatifs, des groupes et des individus, explique les incompréhensions mutuelles entre les individus qui mènent à la notion de conflit. Ceci est illustré par une phrase d'un *directeur réseau nord (S)* : « *Il y a un ennemi invisible car toutes les personnes doivent travailler ensemble mais, entre France, Belgique et Monde, certains ne se comprennent pas et cela fini par créer des guerres internes* ».

4.5.3 UNE LUTTE SYMBOLIQUE POUR LA RECONNAISSANCE ENTRE LES GROUPES ET LEURS CADRES NORMATIFS

Axel Honneth⁶³² (1992) estime que tout conflit social, lié à des attentes de reconnaissance, est une « lutte pour la reconnaissance ». Dans les sciences de gestion, les auteurs parlent plutôt de conflit que de lutte. Cette vision du conflit que nous utilisons se rapproche de celle de Georg Simmel⁶³³ (1908) qui la considère comme une forme normale d'action réciproque (Alpe, Beitone, Dollo, Lambert & Parayre⁶³⁴, 2010). Ce dernier explique que, sauf dans les cas extrême où les parties en conflits cherchent à éliminer l'adversaire, **le conflit a une fonction de socialisation**. Ainsi, l'individu ne peut s'assurer de la reconnaissance que dans le conflit, en faisant l'expérience de la relation pratique par laquelle l'autre répond à un défi délibéré, voire à une pure provocation (Wildt⁶³⁵, 1970 ; Honneth⁶³⁶, 1992). Le conflit est « une situation où des acteurs (individus, groupes, organisations, nations), soit poursuivent des buts ou des valeurs opposés, soit poursuivent simultanément et de manière compétitive le même but » (Touzard⁶³⁷, 1977). Dans le cadre de la reconnaissance, nous employons donc le terme d'Honneth de « lutte pour la reconnaissance » mais ce dernier est à rattacher à la notion de conflit utilisé en sciences de gestion.

Ces luttes pour la reconnaissance s'inscrivent dans des conflits d'individu à individu, d'individu au groupe et entre les groupes. **La lutte vise à rendre le cadre normatif ciblé, qu'il soit d'un groupe ou d'un autre individu, plus adapté aux valeurs qui garantissent la propre identité de l'individu et/ou du groupe** (Honneth⁶³⁸, 1992) et « à démontrer leur capacité à prendre en main l'organisation morale de la société dans son ensemble » (Sorel⁶³⁹, 1908). La lutte pour la reconnaissance vise à transformer la norme majoritaire par des stratégies minoritaires (Moscovici⁶⁴⁰, 1979) qui visent à rendre les individus visibles et à faire reconnaître la spécificité de leurs points de vue par les autres. Les individus minoritaires sont donc obligés de créer et d'assumer un conflit avec la majorité afin d'être identifiés dans leur position et leur existence (Aebischer & Oberlé⁶⁴¹, 2012). Lorsqu'on parle de minorité, la référence n'est pas uniquement quantitative (Tajfel⁶⁴², 1979), au sens de la population, mais la notion désigne ceux qui disposent de moins de ressources, en pouvoir, en compétence, en légitimité, en prestige, etc., que d'autres.

⁶³¹ Tully J. (2007), « Reconnaissance et dialogue. Emergence d'un nouveau champ d'études et de pratiques », *Négociations*, 2007/2 n°8, p. 33-54.

⁶³² Honneth A. (2008, 1ère édition 1992), « La lutte pour la reconnaissance », Les éditions du cerf, 237 pages.

⁶³³ Simmel G. (1908), « Der Streit », in "Soziologie. Untersuchungen über die Formen der Vergesellschaftung". Duncker & Humblot Verlag, Berlin, p. 186-255.

⁶³⁴ Alpe Y., Beitone A., Dollo C., Lambert J.-R. & Parayre S. (2010), « Lexique de sociologie », 3^{ème} édition, Éditions Dalloz.

⁶³⁵ Wildt A. (1970), « Hegels Kritik des Jakobinismus », dans NEGOT O., « Aktualität und Folgen der Philosophie Hegels, Francfort-sur-le-Main.

⁶³⁶ Honneth A. (2008, 1ère édition 1992), « La lutte pour la reconnaissance », Les éditions du cerf, 237 pages.

⁶³⁷ Touzard, H. (1977). « La Médiation et la résolution des conflits », Paris : Presses Universitaires de France.

⁶³⁸ Honneth A. (2008, 1ère édition 1992), « La lutte pour la reconnaissance », Les éditions du cerf, 237 pages.

⁶³⁹ Sorel G. (1982, 1ère ed : 1908), « La décomposition du marxisme », PUF, Paris.

⁶⁴⁰ Moscovici S. (1979), « Psychologie des minorités actives », PUF, Paris.

⁶⁴¹ Aebischer V. & Oberlé D. (2012), « Le groupe en psychologie sociale », 4ème édition, Dunod.

⁶⁴² Tajfel H. (1979), « The social psychology of minorities ». Report n°38, Minority RightsGroup, Londres.

4.5.3.1 Le mépris comme origine de la lutte pour la reconnaissance

Nous ne nous intéressons ici qu'à un des éléments déclencheurs de la lutte collective pour la reconnaissance et pas forcément sur la légitimité de cette lutte. Ainsi, nous rappelons que le sentiment d'être méprisé « ne peut fournir une base motivationnelle d'une résistance collective que si le sujet est en mesure de [le] formuler dans un cadre d'interprétation intersubjectif qui [l']identifie comme [typique] d'un groupe tout entier ; à cet égard, l'émergence de mouvements sociaux dépend de l'existence d'une sémantique collective qui permet d'interpréter les déceptions personnelles comme quelque chose qui n'affecte pas seulement le moi individuel, mais aussi de nombreux autres sujets » (Honneth⁶⁴³, 1992, p. 195). Ce sentiment passe par une émotion commune, telles que la honte ou la colère. Cette sensibilité commune et l'envie de réagir à un même sentiment désagréable est illustré par un échange dans la société d'emballages.

Directeur financier (E) : « Je le dis, on est très pauvre en matériel. On a des ordinateurs bas de gamme et un mobilier de 1932. Il faut se battre pour avoir un vidéo projecteur et l'écran de projection de 1970, une personne extérieure a même dit que c'était James Bond. En termes d'image, j'ai honte de recevoir dans mon bureau. »

Directeur Général (E) : « Je suis d'accord avec vous, moi aussi j'ai honte. »

Une phrase témoin de l'encadrement de l'entreprise de sécurité vient également illustrer l'appropriation des critiques concernant le groupe au niveau personnel par les individus : « *J'ai déjà eu à faire à des attitudes violentes de la part de clients ou à des insultes personnelles. C'est un facteur de stress car je les prends trop pour moi alors que c'est la société qui est visée.* » **La lutte collective pour la reconnaissance à travers les groupes ne peut passer qu'à travers un sentiment commun d'être méprisé**, comme nous l'avons développé dans le chapitre 1. Dans ce cas, la lutte permet de sortir de l'humiliation pour retrouver une relation positive à soi. En surmontant son état d'impuissance, l'individu retrouve une forme de valeur morale ou sociale à laquelle s'ajoute une expérience de reconnaissance liée à la solidarité à l'intérieur du groupe qui se voue une sorte d'estime mutuelle (Honneth⁶⁴⁴, 1992). Un membre du personnel (S) explique que, trop souvent, seul l'élément de conflit peut attirer le regard sur les personnes qui sinon se sentent ignorées : « *On a l'impression d'être là pour faire tourner la machine. Comme il n'y a pas de mouvements d'humeurs, on ne fait pas attention à nous. C'est malheureux, mais il faudrait des problèmes pour qu'on s'intéresse à nos problématiques.* »

Toutefois, la lutte pour la reconnaissance peut être et est souvent détournée à des fins personnelles au détriment du collectif dans lequel elle se joue. C'est le cas lorsqu'un groupe revendique une position de pouvoir sans pour autant l'avoir mérité et/ou lorsqu'il aspire à s'établir un confort au détriment de certaines catégories d'individus et/ou de l'organisation. Aussi, cette lutte n'est pas forcément la demande d'un ou plusieurs individus réellement déniés ou méprisés, mais est aussi instrumentalisée par un grand nombre d'individus pour obtenir des choses sans les avoir méritées par leur travail effectif. Ceci peut être intentionnel ou simplement le fait d'une éducation qui déconnecte la reconnaissance de la réciprocité et notamment de l'effort dans le milieu du travail. **Il est très fréquent de voir les individus demander de la reconnaissance alors qu'eux même ne reconnaissent pas les autres.**

4.5.3.2 La lutte pour l'évolution des cadres normatifs

Les luttes pour la reconnaissance sont des luttes portant sur des normes intersubjectives (Tully⁶⁴⁵, 2007) liées aux cadres normatifs. La contestation porte sur une ségrégation de certains membres, lorsqu'on reconnaît mal une partie des individus, lorsqu'on tente de les assimiler, lorsqu'elle favorise l'exploitation donc l'aliénation ou lorsqu'elle est imposée sans consultation. Le groupe défavorisé peut chercher à se rendre plus positif en changeant les critères de comparaison, en particulier ceux jugés illégitimes (Aebischer & Oberlé⁶⁴⁶, 2012). Il cherche à être reconnu et à se rendre plus visible en introduisant de nouvelles dimensions de comparaison

⁶⁴³ Honneth A. (2008, 1ère édition 1992), « La lutte pour la reconnaissance », Les éditions du cerf, 237 pages.

⁶⁴⁴ Honneth A. (2008, 1ère édition 1992), « La lutte pour la reconnaissance », Les éditions du cerf, 237 pages.

⁶⁴⁵ Tully J. (2007), « Reconnaissance et dialogue. Emergence d'un nouveau champ d'études et de pratiques », *Négociations*, 2007/2 n°8, p. 33-54.

⁶⁴⁶ Aebischer V. & Oberlé D. (2012), « Le groupe en psychologie sociale », 4ème édition, Dunod.

(Lemaine⁶⁴⁷, 1974). Les formes de reconnaissance pour lesquelles luttent les individus et les groupes sont articulées, discutées, modifiées, réinterprétées et renégociées au cours de la lutte. Il s'agit alors de créativité sociale (Turner & Brown⁶⁴⁸, 1978). Par conséquent, « les humains ont besoin d'être au cœur des réseaux d'interlocution et de luttes, pour accéder, à travers ces changements, à une compréhension d'eux-mêmes et des autres » (Tully⁶⁴⁹, 2007). **Si toutes les personnes affectées ne sont pas incluses dans les échanges et les prises de décisions, alors les normes de reconnaissance mutuelle convenues peuvent être vues par certains membres du groupe comme une trahison ou un compromis inutile car imposées et jugées, dès lors, inacceptables** (Laden⁶⁵⁰, 2001 ; Tully⁶⁵¹, 2007). Ainsi, selon l'interprétation d'Honneth⁶⁵² (1992, p. 188) de la pensée de Sartre⁶⁵³ (1964), « la lutte pour la reconnaissance ne constitue plus une caractéristique structurelle indépassable de l'existence humaine, elle est interprétée comme la conséquence rectifiable d'une relation asymétrique entre groupes sociaux ». Ce rapport renvoie, là encore, à une forme d'équilibre et d'équité. Toutefois, la reconnaissance étant du domaine de la perception, l'équité perçue peut être différente de l'équité réelle. Ainsi, certains cherchent l'équité en surestimant leurs apports ou en jugeant que les choses leur sont dues sans contrepartie, ce qui, dans les faits, crée une iniquité réelle s'ils aboutissent à leurs fins.

4.5.3.3 La négociation du cadre normatif du groupe

La lutte pour la reconnaissance se fait d'une part, entre les points de frictions entre les cadres normatifs, d'autre part, lorsque l'un des cadres normatifs cherche à devenir totalitaire. L'élaboration de compromis est possible du fait que les personnes ne luttent pas simultanément sur l'ensemble des éléments constituant les cadres normatifs. Par ailleurs, **il existe toujours un désaccord raisonnable car le désaccord ne peut être éliminé, ce qui permet constamment de remodeler les systèmes de normes** (Waldron⁶⁵⁴, 1999 ; Walker⁶⁵⁵, 2002 ; Burcha & Walker⁶⁵⁶, 2003 ; Bellamy & Mason⁶⁵⁷, 2003 ; Shaw, 2000⁶⁵⁸, 2003⁶⁵⁹). Le désaccord raisonnable est évident pour les personnes familières des processus de négociation. Premièrement, parce que le temps d'une négociation est limité. Deuxièmement, car il existe des asymétries de pouvoir, de connaissance, d'influence, mais aussi d'habiletés argumentatives entre les acteurs. Troisièmement, car il y a une « marge de manœuvre » pour interpréter et faire une action conforme à la norme de reconnaissance mutuelle (Tully⁶⁶⁰, 2007).

Une lutte pour la reconnaissance ne prend fin qu'avec un compromis ou jusqu'à l'extinction des autres cadres normatifs. Les cadres normatifs étant intimement liés aux caractéristiques de l'individu, il est, dans l'organisation, difficile de les éliminer. En effet, cela se traduirait souvent par la mort physique des personnes, or, la dimension morale normative de nombreux États empêche les actions violentes. La loi au niveau national, dans certains pays, notamment en France, est un cadre normatif particulièrement solide dans ce domaine. L'option guerrière relève donc plutôt des luttes d'États ou de luttes à l'intérieur d'États dont le cadre normatif national est peu consolidé. Toutefois, nous ne développerons pas plus avant ce point puisqu'il ne s'agit pas de l'objet de notre thèse. Ainsi, en termes d'« extinction », les organisations cherchent plutôt à faire évoluer le cadre normatif des individus ou utilisent le licenciement voire, dans quelques cas, diverses techniques d'harcèlement pour engendrer un départ volontaire. Ces techniques peuvent interroger toutefois sur le sujet sensible des suicides.

⁶⁴⁷ Lemaine G. (1974), « Social differentiation and social originality », *European Journal of Social Psychology*, 4.

⁶⁴⁸ Turner J.C. & Brown R.J. (1978), « Social status, cognitive alternatives and intergroup relations », in H. Tajfel (Ed.), « *Differentiation between Social Groups* », Academic Press, Londres.

⁶⁴⁹ Tully J. (2007), « Reconnaissance et dialogue. Emergence d'un nouveau champ d'études et de pratiques », *Négociations*, 2007/2 n°8, p. 33-54.

⁶⁵⁰ Laden A. (2001), « Reasonably Radical : Deliberative Liberalism and the Politics of Identity », Ithaca : Cornell University Press.

⁶⁵¹ Tully J. (2007), « Reconnaissance et dialogue. Emergence d'un nouveau champ d'études et de pratiques », *Négociations*, 2007/2 n°8, p. 33-54.

⁶⁵² Honneth A. (2008, 1ère édition 1992), « La lutte pour la reconnaissance », Les éditions du cerf, 237 pages.

⁶⁵³ Sartre J.P. (1964), « Situations V. Colonialisme et néo-colonialisme », Paris, Gallimard.

⁶⁵⁴ Waldron J. (1999), « Law and Disagreement », Cambridge : Cambridge University Press.

⁶⁵⁵ Walker N. (2002), « The Idea of Constitutional Pluralism », *Modern Law Review*, 65(3), p. 317-359.

⁶⁵⁶ Burcha G. & Walker N. (2003), « Law and Transnational Civil Society : Upsetting the Agenda ? », *European Law Journal*, 9(4), p. 387-400.

⁶⁵⁷ Bellamy R. & Mason A. (2003), « Political concepts », Manchester : Manchester University Press.

⁶⁵⁸ Shaw J. (2000), « Relating Constitutionalism and Flexibility in the EU », in Burcha G. & Scott J. (eds), « *Constitutional Change in the EU : From Uniformity to Flexibility* », Oxford : Hart.

⁶⁵⁹ Shaw J. (2003), « Process, Responsibility and Inclusion in EU Constitutionalism », *European Law Journal*, 9(1), p. 45-68.

⁶⁶⁰ Tully J. (2007), « Reconnaissance et dialogue. Emergence d'un nouveau champ d'études et de pratiques », *Négociations*, 2007/2 n°8, p. 33-54.

4.5.3.4 La lutte pour la reconnaissance et la cohésion du groupe

Le sentiment de mépris partagé crée la solidarité au sein d'un groupe (Honneth⁶⁶¹, 1992 ; Pierson⁶⁶², 2011) et permet une lutte collective pour se faire reconnaître. Dans les faits, une agression orientée vers un groupe est à même de renforcer sa solidarité et sa capacité de résistance collective. Plus le sentiment de mépris éprouvé par l'ensemble du groupe est fort, plus les liens du groupe inscrit dans la lutte sont renforcés (Pierson⁶⁶³, 2011) afin d'acquiescer le respect de l'agresseur et des autres acteurs. Nous avons observé qu'en cas d'abus, il y a une cohésion de contre-pouvoir qui rassemble plusieurs groupes dans des macro-groupes de résistance contre un mépris partagé. En effet, le nombre et la qualité des ressources, matérielles ou immatérielles, sont importants pour déterminer le(s) vainqueur(s) de la lutte. Le rassemblement d'individus et de groupes solidaires permet de cumuler des ressources pour faire pencher la balance en faveur du nouveau macro-groupe créé pour l'occasion. Les minorités font donc souvent appel à d'autres institutions, par exemple, dans les cas des entreprises : les délégués du personnel, les syndicats, les associations ou les pouvoirs publics.

Il y a donc un intérêt à ce que le groupe, notamment l'organisation, ait des pratiques et une identité propres dans le cadre de la concurrence mondiale. Cette identité, opposable à celles des autres organisations, sera à l'origine de **luttas assurant une plus grande cohésion interne de l'organisation**. Nous avons observé une tactique fréquente, présente à l'intérieur du groupe organisationnel et dans les méthodes de communication organisationnelles, qui est celle de voir le groupe se trouver un « ennemi » à même d'engendrer un sentiment de lutte réaffirmant la cohésion interne. Cette lutte est bénéfique pour le groupe puisqu'elle pousse à l'action dans l'intérêt général du groupe. Toutefois, cet « ennemi » doit être plausible et légitime pour les acteurs. Ainsi, la technique surexploitée qui consiste à évoquer la concurrence mondiale pour renforcer la cohésion des salariés n'a souvent plus aucun impact sur les salariés, qui ont été ultra-sollicités à ce propos. Nous observons par ailleurs les méfaits de ces techniques de cohésion interne utilisées dans les micro-groupes organisationnels. Ainsi, certains managers trouvent des « ennemis » à l'intérieur de l'organisation, par exemple d'autres services, pour renforcer la cohésion interne de leur service au détriment de la cohésion d'ensemble de l'organisation. Un membre de l'*encadrement* (S) en témoigne : *"Le service était divisé en deux, la partie service et la partie travaux service après vente. Aujourd'hui, ces deux services doivent travailler ensemble et ce n'est pas naturel. Il existe des tiraillements par rapport au lourd passé commun."*

4.5.3.5 La valeur positive et créative de la lutte pour la reconnaissance

La lutte pour la reconnaissance peut devenir une source de renouvellement et de ressourcement, facilitant le développement d'une plus grande confiance, stabilité, communication et satisfaction. (Weitz & Jap⁶⁶⁴, 1995). Il peut également permettre de résoudre des obstacles afin de travailler ensemble plus efficacement (Simmel⁶⁶⁵, 1955 ; Coser⁶⁶⁶, 1956 ; Deutsch⁶⁶⁷, 1973) et devenir aussi un élément déclencheur de progrès cognitif et d'apprentissage (Darnon, Butera & Mugny⁶⁶⁸, 2008). Le conflit permet également d'éclaircir et de niveler les perceptions pour les rendre plus objectives par l'opposition et l'écoute des points de vue. En résumé, **la lutte est à l'origine du changement et permet l'adaptation**.

4.5.3.6 La recherche d'une harmonisation normative

À l'instar de Crozier & Friedberg⁶⁶⁹ (1977), nous réfutons les théories classiques qui se fondent sur trois postulats : un postulat de cohérence, un postulat de hiérarchie des éléments de la réalité sociale et un postulat de l'homogénéité du champ social. Il n'y a pas de cohérence des sous-systèmes d'un ensemble. En effet, **un système**

⁶⁶¹ Honneth A. (2008, 1ère ed. 1992), « La lutte pour la reconnaissance », Les éditions du cerf, 237 pages.

⁶⁶² Pierson F. (2011), « Pour un apprentissage de la lutte et de la résistance des cadres pour limiter leur souffrance au travail : les apports de la théorie de la reconnaissance d'Axel Honneth », *M@n@gement*, 14(5), p. 351-370.

⁶⁶³ Pierson F. (2011), « Pour un apprentissage de la lutte et de la résistance des cadres pour limiter leur souffrance au travail : les apports de la théorie de la reconnaissance d'Axel Honneth », *M@n@gement*, 14(5), p. 351-370.

⁶⁶⁴ Weitz, B.A & Jap, S.D. (1995). « Relationship Marketing and Distribution Channels », *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 23, num. 4, pp. 305-320.

⁶⁶⁵ Simmel, G. (1955). « Conflict and the Web of Group Affiliations », Free Press.

⁶⁶⁶ Coser, L.A. (1956). « The Functions of Social Conflict », The Free Press.

⁶⁶⁷ Deutsch, M. (1973). « The Resolution of Conflict », New Haven and London: Yale University Press.

⁶⁶⁸ Darnon, C., Butera, F., Mugny, G. (2008). « Des conflits pour apprendre », Presses Universitaires de Grenoble (PUG).

⁶⁶⁹ Crozier M. & Friedberg E. (1992, 1ère édition : 1977), « L'acteur et le système », Editions du seuil, 500 pages.

est pétri de contradictions. La hiérarchie des éléments, tels que les groupes et les cadres normatifs, n'est que tendancielle, même si elle peut posséder de fortes récurrences, et chaque hiérarchie des éléments est constituée d'autres mécanismes plus fins dont ils sont composés. Un système peut absorber des incohérences et ne pas être homogène. Il y a même des **symbioses de systèmes contradictoires**.

Cet éclatement est particulièrement présent dans les grandes organisations où la taille des effectifs permet aux individus de se sentir appartenir à des sous-groupes organisationnels (site, service, etc.) sans pour autant se sentir appartenir au macro-groupe organisationnel. Il s'agit d'ailleurs d'une des difficultés de gestion pour les grandes organisations. Afin d'améliorer la coopération et le partage des buts organisationnels, les organisations recherchent par ailleurs un haut degré d'harmonisation normative. Ainsi, il y a deux mouvements concomitants : un premier mouvement du groupe vers l'individu qui cherche à transformer l'identité et le cadre normatif consolidé de l'individu pour qu'il s'adapte au cadre normatif du groupe ; un deuxième mouvement vient de chaque individu qui cherche à adapter le cadre normatif du groupe à son propre cadre normatif consolidé. **C'est donc une forme d'homéostasie, c'est-à-dire une équilibration constante entre les individus dans le système.**

L'histoire des individus, des groupes et de leurs relations, nous a montré que la reconnaissance s'inscrivait dans des perceptions qui menaient ou non à des actions. Le fait que le sentiment de reconnaissance et les intentions concernant la reconnaissance se jouent dans les représentations qu'ont les individus les uns des autres et vis-à-vis de l'environnement fait que nous concluons ce chapitre par la dimension symbolique de la reconnaissance.

4.6 LA DIMENSION SYMBOLIQUE

La reconnaissance s'inscrit dans des relations d'échanges inconscients relevant du symbolique et de l'imaginaire qui forgent l'identité (Enriquez, 1997). Selon cet auteur qui s'appuie sur les résultats de l'ethnologie, **le culturel crée les valeurs qui orientent les conduites**. La symbolique correspond à un conditionnement culturel qui associe un objet, un sujet ou une idée à une représentation. Le symbole est également un marqueur temporel qui perdure dans l'esprit du sujet pour lequel il symbolise quelque chose de positif ou de négatif. La reconnaissance se joue dans les perceptions. Ainsi, pour que l'individu accorde une valeur aux choses, il faut se référer à la dimension symbolique qu'elle revêt pour lui. **La dimension symbolique est un préalable pour comprendre l'ensemble des facteurs transversaux de reconnaissance**, abordés dans le chapitre 6. Elle permet à l'individu de donner une valeur positive (satisfaction) ou négative (insatisfaction) aux actes perçus mais elle éclaire aussi sur l'intensité de l'émotion et sur sa durabilité. La dimension symbolique est le macro-facteur qui représente ce qui est important ou non pour l'individu. **Toute action symbolique s'établit dans un rapport au temps qui relève d'un moment symbolique mettant en scène des personnes symboliques ayant un statut symbolique, des objets symboliques et des actes symboliques.** Nous précisons ces éléments ci-dessous.

4.6.1 PERSONNE ET FIGURE SYMBOLIQUES

Les médias externes à l'entreprise, comme les médias internes, façonnent des valeurs et expriment des **modèles de conduites**. Des figures héroïques sont proposées comme modèles à la fois de revendications salariales et de travailleurs productifs tels que le sportif qui reflète souvent l'engagement, la réalisation de soi dans l'action, l'effort et la performance (Heller⁶⁷⁰, 2009a). **Une personne symbolique le devient par rapport à un cadre normatif qui lui accorde un statut particulier, ainsi que par rapport à des actes symboliques qui en ont fait une figure symbolique.** Les actions d'une figure symbolique peuvent particulièrement marquer les personnes qui lui donnent une haute valeur symbolique, comme l'illustre un *directeur relation client (S)* : « *Je suis encore sous le choc du départ de l'ancien Président Directeur Général, à la fois au niveau professionnel et personnel. C'est un homme bien et humain qui envoie des bouquets quand on l'agresse. J'ai vu des personnes pleurer à l'annonce de son départ, même des hommes du comité de direction et du personnel.* »

La personne symbolique, et notamment **le chef symbolique, qui peut faire figure de héros à imiter**, renforce le sentiment d'appartenance à un groupe. Ce dernier point est important au niveau organisationnel dans le cas de la hiérarchie car, d'une part, il facilite l'enracinement et le changement du cadre normatif commun et individuel et,

⁶⁷⁰ Heller T. (2009a), « Reconnaissance et communication : Une logique de l'assujettissement », Communication & Organisation, n°36, p. 108-120.

d'autre part, il permet d'entraîner les personnes dans les objectifs communs affichés par la figure symbolique. Ainsi, il est beaucoup plus difficile pour une personne ayant une plus faible valeur symbolique pour les individus d'entraîner une imitation. Voici ce que dit un *Président Directeur Général (E)* à ce propos, « *l'image du patriarche, en période de croissance, n'a pas vraiment besoin des outils de management : il lui suffit de prendre les bonnes décisions, qu'il y ait des résultats et tout le monde adhère et porte l'entreprise. Quand ce dirigeant n'est plus qu'un salarié, il a beaucoup plus à justifier ses décisions.* »

4.6.2 STATUT SYMBOLIQUE

Le statut de l'individu correspond à un positionnement et à une représentation symbolique de la valeur de l'individu dans un cadre normatif donné. Cette représentation varie selon le cadre normatif utilisé. Par exemple, selon l'histoire des individus, le statut d'« ouvrier » peut être mieux considéré que celui de « dirigeant » pour certains groupes ayant des cadres normatifs différents de celui de l'organisation. Ainsi, des points de vue contradictoires apparaissent concernant les statuts symboliques. L'individu qui appartient à plusieurs groupes doit faire un choix consolidé à un temps T entre les différents cadres normatifs connus et auxquels il se sent appartenir lorsqu'il doit estimer la valeur d'une chose. Ce choix comporte une dimension stratégique et est, en général, fait par rapport à l'interlocuteur et à l'appartenance de celui-ci à tel ou tel groupe. L'individu adresse alors à cet interlocuteur soit ce qu'il veut entendre par rapport à son groupe dominant, soit l'inverse du cadre normatif associé afin de créer une lutte ouverte de reconnaissance. Ainsi, nous avons régulièrement observé des acteurs valoriser certains aspects organisationnels en réunion et les critiquer dans les entretiens privés. Il y a donc une forme de pression liée au statut symbolique. Plus le statut perçu est fort, plus la valeur symbolique associée à l'individu est forte dans un cadre normatif considéré.

Chaque groupe a ses rituels de passages symboliques. Ils correspondent à l'acquisition de nouveaux statuts dans le groupe. Ces statuts s'acquièrent grâce aux actions de l'individu, marquées dans son histoire, et qui ont une valeur pour le groupe considéré. Ces actions, ayant une valeur énergétique et une rareté, donnent une valeur aux statuts du groupe. **Plus l'investissement de l'individu aura été fort pour s'intégrer et évoluer dans le groupe, plus il est susceptible de donner de valeur au groupe pour justifier cet investissement.** Ceci est illustré dans de nombreuses études en psychologie sociale en relation, notamment, avec la théorie sur la dissonance cognitive (Festinger⁶⁷¹, 1957 ; Aronson et Mills⁶⁷², 1959 ; Cialdini⁶⁷³, 1984).

4.6.3 OBJET SYMBOLIQUE

Les objets ont également des statuts différents selon les cadres normatifs. Au-delà de la valeur monétaire, la valeur affective a une dimension très importante en termes symboliques. Ainsi, **une création remarquable de l'individu est la représentation concrète d'un accomplissement qui lui donne une valeur de plus ou moins haute teneur symbolique**, alors que d'autres n'y accordent aucune valeur. Dans les objets particulièrement symboliques, nous retrouvons par exemple : les diplômes, les coupes qu'affichent parfois certains directeurs dans leur bureau au sein des organisations que nous avons pu observer, les objets renvoyant à des actions héroïques rapportées dans des journaux, des lettres de remerciements, des photos, etc. C'est le cas des nombreuses lettres affichées par un docteur ayant sauvé la vie de patients, qui sont des symboles de réussite personnelle et/ou professionnelle.

4.6.4 ACTE OU ABSENCE D'ACTE SYMBOLIQUE

Tout acte a une certaine portée symbolique, pour la personne à laquelle elle est adressée et pour les personnes à qui elle n'est pas adressée mais qui en ont connaissance. Certains actes sont perçus quasi-universellement de manière symbolique et renvoient à la confiance. Certains sont positifs, comme le fait d'être présent et actif au moment où la personne a besoin d'un réel soutien, et d'autres négatifs dans le cas contraire. Nous mettons ici quelques illustrations de ce principe.

⁶⁷¹ Festinger L. (1957), « A theory of cognitive dissonance », Stanford University Press, Stanford.

⁶⁷² Aronson, E. & Judson, M. (1959), « The effect of severity initiation on liking for a group », Stanford University Press, Stanford.

⁶⁷³ Cialdini, R. (2004, 1^{ère} ed. 1984), « Influence et manipulation ». First Editions, Paris.

Responsable technique E. (S) : « Il y a eu l'accident d'un technicien sur un chantier. Je lui ai tenu la main, j'ai appelé sa femme. »

Responsable assistance technique téléphonique (S) : « Ce matin, à l'assistance technique téléphonique, on était en souffrance, on a demandé de l'aide au service blackcard et ils ont dit non. »

Encadrement (E) : "Mon supérieur dit des choses négatives sur moi à mon client pendant mon absence."

Les actes à teneur symbolique fortement normés correspondent aussi aux valeurs humaines relevant de la morale des individus et qui sont encouragés ou découragés par l'organisation. C'est le cas de la déception profonde d'un responsable d'exploitation de télésurveillance (S) envers sa nouvelle entreprise : « Il y a eu un grand moment de bêtise et de honte quand on a été racheté. Je prenais chaque année six stagiaires pour de la réinsertion professionnelle. On m'avait demandé d'arrêter et de mettre fin à la période d'essai d'une des personnes handicapées qu'on allait prendre à temps plein ». **Les actes symboliques peuvent par ailleurs donner du sens au travail en démontrant l'utilité sociale de l'individu.** Un responsable d'exploitation de télésurveillance (S) l'explique en ces termes : « On fait de nouvelles technologies et en septembre, on a eu, entre guillemets, la chance d'avoir un cambriolage où on a eu une personne à l'image. Pour les opérateurs, cela donne du sens à leur métier. »

Comme nous l'avons vu précédemment, l'action héroïque peut être retranscrite dans des objets symboliques qui permettent la mémoire de l'action, mais aussi par les discours valorisants l'action. De plus, l'action héroïque crée la personne héroïque symbolique qui donne un statut valorisé socialement. La valeur symbolique donnée à un acte qui a exigé des efforts est d'autant plus fort que l'individu s'y est investi, ce qui lui permet d'auto-justifier l'effort dépensé comme le suggère les études en psychologie sociale (Festinger⁶⁷⁴, 1957).

4.6.5 INTENSITÉ SYMBOLIQUE ET EFFET MÉMOIRE

Il existe un effet sur la mémoire de l'individu selon l'intensité qu'il perçoit du symbole. L'intensité symbolique ressentie par l'individu influe sur la durabilité dans la mémoire du moment symbolique, qu'il soit perçu positivement ou négativement. L'intensité symbolique est donc à la fois associée à l'intensité de la satisfaction ou de l'insatisfaction du moment symbolique, mais aussi à la durabilité de cette satisfaction ou insatisfaction. **Il est fréquent de voir ressurgir les moments symboliques dans des cas qui se rapprochent d'un moment symbolique antérieur et qui sont comparés à celui-ci.** Cette comparaison génère un apaisement, ou à l'inverse, une exacerbation de l'effet négatif ou positif. Pour conclure, la valeur symbolique des pratiques de reconnaissance et de mépris dépend de nombreux critères qui font notamment référence au cadre normatif consolidé de chaque individu. **Le cadre normatif consolidé compare et fait un choix entre les valeurs des différents cadres normatifs, qui influencent les perceptions de l'individu à un instant T, selon les conditions auxquelles il est soumis à cet instant et qui donne une valeur hiérarchisée à la pratique.**

4.6.6 ORIGINE SOCIALE DE CERTAINES PATHOLOGIES MENTALES EN LIEN AVEC LA RECONNAISSANCE

Nous élargissons ici le sujet aux pathologies mentales induites par les phénomènes sociaux décrits lors de ce chapitre. La confrontation des cadres normatifs et les modèles symboliques impossibles à atteindre sont deux origines sociales des pathologies mentales observées.

4.6.6.1 La confrontation des cadres normatifs

Nous notons qu'un individu appartient à plusieurs cadres normatifs et qu'il fait constamment des choix mentaux pour ériger une échelle de valeur consolidée des différents cadres normatifs par rapport à une situation donnée. Ces différents cadres normatifs se traduisent par des pressions normatives conscientes ou inconscientes des différentes personnes que l'individu fréquente ou a fréquenté. Celui-ci, ou l'une de ses actions, peut être valorisé dans un groupe donné et mal considéré dans un autre. Par exemple, rentrer tôt est valorisé dans le groupe familial tandis que rester tard est souvent valorisé dans le milieu professionnel. **L'individu fait donc face à des injonctions**

⁶⁷⁴ Festinger L. (1957), « A theory of cognitive dissonance », Stanford University Press, Stanford.

paradoxaux lors de la confrontation des cadres normatifs qui peuvent être sources de troubles mentaux et comportementaux. Dans le cas précédent, du stress peut être généré par le choix à faire entre l'action valorisée dans le cercle familial et celle valorisée dans le cercle professionnel.

4.6.6.2 Des modèles symboliques impossibles à atteindre

Dans un autre registre, il peut exister une anxiété et un sentiment d'infériorité menant à des états mentaux instables lorsque les modèles réels ou imaginaires, comme la représentation du moi magnifié, sont perçus par l'individu comme ne pouvant être atteints. La personne peut alors douter de ses propres compétences et entrer dans une spirale négative où elle ne se reconnaît pas et ne se sent pas avoir une place dans l'organisation (Vidaillet & Vignon⁶⁷⁵, 2010).

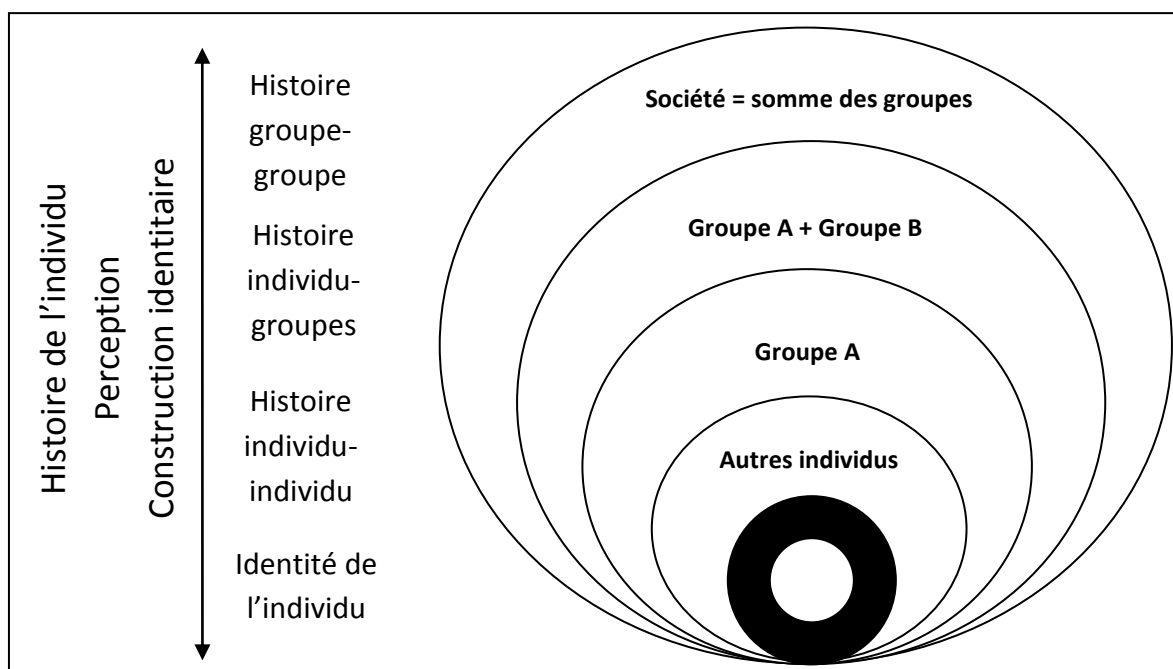
⁶⁷⁵ Vidaillet B. & Vignon C. (2010), « Bringing back the subject into management education », *Management Learning*, 41(2), 221-241.

CONCLUSION

L'histoire influence la valeur symbolique de ce que perçoit l'individu. L'histoire de l'individu consiste en la présence et l'évolution des caractéristiques identitaires de l'individu. Ces caractéristiques, innées et développées, sont physiques, mentales, sociales et de capacité. Ces caractéristiques conditionnent les attentes de reconnaissance, les actes de reconnaissances émis et les perceptions des actes de reconnaissance d'autrui. L'histoire de chaque groupe explique ces caractéristiques normatives.

La relation d'individu à individu interroge le degré de confiance dans la relation. Ce dernier conditionne les attentes de reconnaissance possible, les actes de reconnaissance donnés à l'individu et les perceptions des actes de reconnaissance de chaque individu. La relation entre l'individu et chaque groupe pose la question de son sentiment d'appartenance au groupe, qui conditionne les attentes de reconnaissance possibles dans le groupe et les perceptions des actes de reconnaissance relatifs aux membres du groupe. La relation entre les groupes interroge le niveau de domination qui conditionne la lutte pour la reconnaissance et l'évolution des cadres normatifs. Elle se traduit en attentes de reconnaissance possible dans le groupe et en perceptions des actes de reconnaissance relatifs aux membres du groupe. La relation à la société, qui correspond à une consolidation de la somme des groupes humains, questionne l'utilité sociale de l'individu et le sens de son existence. Elle se manifeste à travers une consolidation à vocation universelle de valeurs relatives aux attentes de reconnaissance possible et perceptions des actes de reconnaissance par l'humanité dans une démarche qui semble relever de l'anthropologie.

Figure 12 : Relations historiques entre l'individu, les autres individus et les groupes.



La relation de reconnaissance ou de mépris réciproque se construit par l'interaction entre deux individus. Chaque relation de confiance entre deux individus se construit indépendamment des autres relations de confiance impliquant d'autres individus. Les relations aux groupes sont la consolidation des niveaux de relation de confiance avec chaque individu constituant le groupe.

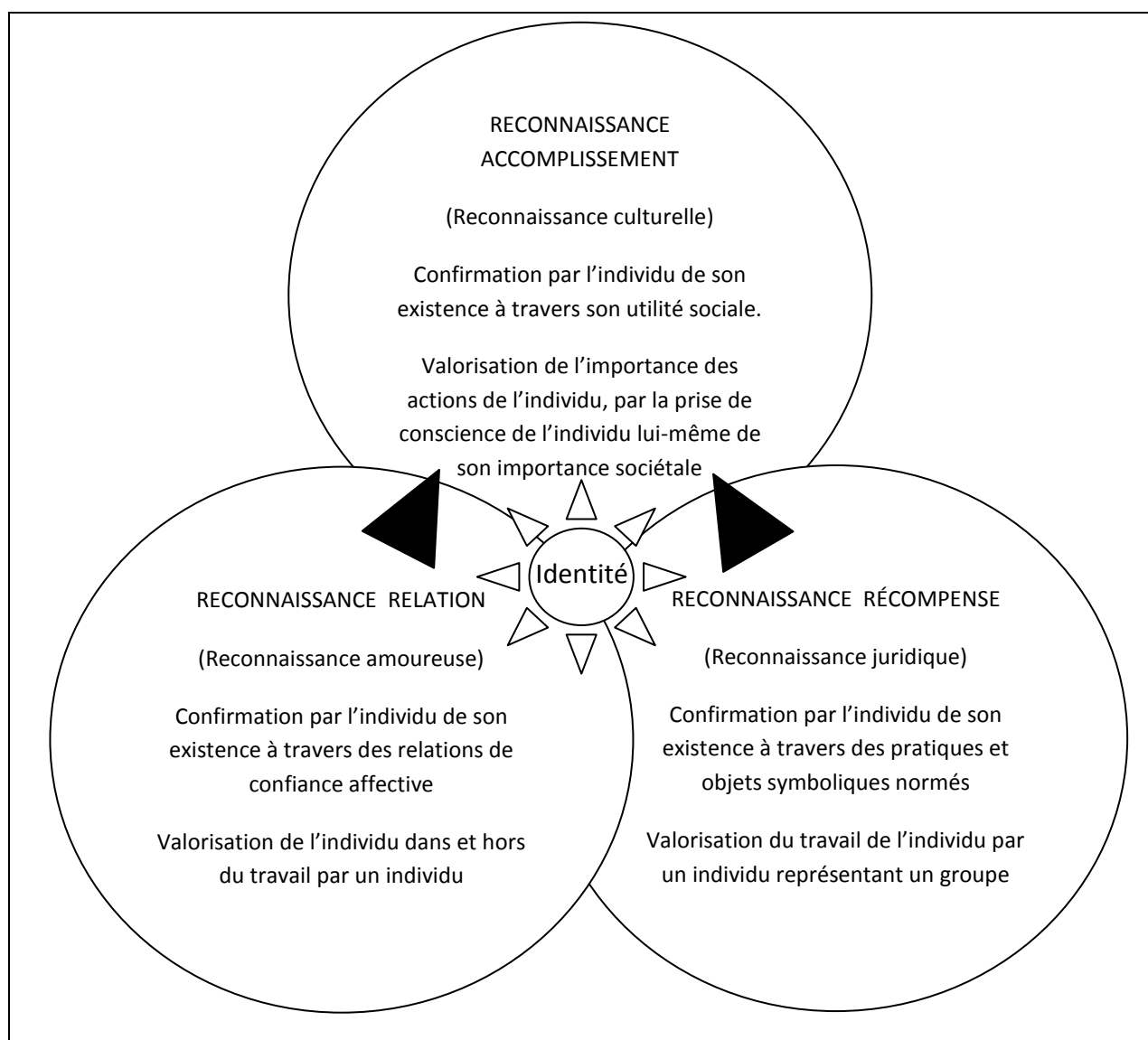
Suite à notre analyse, nous classons les différentes formes de reconnaissance en trois catégories : **reconnaissance-relation**, **reconnaissance-récompense** et **reconnaissance-accomplissement**.

La reconnaissance comme relation, inscrite dans la relation d'entraide et de réciprocité, joue un rôle dans la relation de confiance d'individu à individu. Elle se base principalement sur l'échange et le registre affectif. Elle tend vers la reconnaissance amoureuse définie par Honneth. Il s'agit d'une valorisation interne de l'individu dans sa relation directe à un autre individu, dans et hors du travail.

La reconnaissance comme récompense semble s'inscrire plutôt dans la relation de l'individu au groupe. Elle est présente dans une structure normative hiérarchisée en lien avec les statuts. Elle dépend du sentiment d'appartenance au groupe, des rapports de domination et de la valeur ajoutée de l'individu qui influent sur les attentes possibles. Elle tend vers la reconnaissance juridique définie par Honneth. Il s'agit d'une valorisation externe du travail, c'est-à-dire des actions, de l'individu à travers la valorisation de ses résultats au regard du groupe et des membres du groupe.

La reconnaissance comme accomplissement se retrouve dans l'ensemble de l'histoire de l'individu. Elle est synthétisée dans ses besoins d'évolution et d'utilité sociale. Elle tend vers la reconnaissance culturelle définie par Honneth. Il s'agit d'une valorisation d'ensemble de l'individu dans son utilité qui donne sens à son existence.

Figure 13 : Schéma des différentes appréciations de la reconnaissance.



Comparativement, il existe quelques normes à travers les formes de mépris-sanction, pendant négatif des formes de reconnaissance-récompense. Il existe également du mépris-absence de relation et du mépris-absence d'accomplissement. **D'après nos observations, la reconnaissance-relation et la reconnaissance-récompense semblent alimenter la reconnaissance-accomplissement.**

Nous émettons l'hypothèse que la dialectique constante entre la distinction et la conformité, mais aussi la multiplicité des cadres normatifs, peuvent expliquer, d'une part, pourquoi, l'individu selon ses attentes du moment, peut percevoir positivement ou négativement des actes de reconnaissance qui le rendent conforme ou le

distingue et, d'autre part, l'origine de certains des troubles mentaux des individus. La satisfaction ou l'insatisfaction dépend de ce qui compte pour l'individu à un moment T par rapport à son histoire. Il s'agit de la valeur symbolique des personnes, instants, actes et objets qui environnent l'individu. **Cette valeur symbolique génère l'intensité de la satisfaction ou de l'insatisfaction ainsi que la durabilité des émotions associées.**

L'histoire des individus et de leurs relations a une influence sur un certain nombre de critères de perceptions qui conditionnent : les perceptions d'actes de reconnaissance positives ou négatives et d'absence d'actes, l'intensité de la satisfaction ou insatisfaction ressentie, la durabilité de cette satisfaction ou insatisfaction, le degré de comblement de l'attente qui était présente ou non avant l'acte ainsi que les attentes ultérieures générées par les perceptions d'actes ou d'absence d'actes, en termes d'intensité et de formes,. **Cette satisfaction ou insatisfaction nous intéresse car elle est motrice, sous certaines conditions, pour les individus et fait le lien entre la reconnaissance et la performance.**

Nous allons analyser le système de reconnaissance afin d'identifier les formes de reconnaissance et de mépris perçues par les individus dans le chapitre 5. Puis, nous aborderons les critères transversaux principaux associés aux critères de satisfaction, d'insatisfaction et de valeur symbolique dans le chapitre 6.

CHAPITRE 5. UNE NOMENCLATURE DES PERCEPTIONS DU SYSTÈME DE RECONNAISSANCE

Le chapitre 5 présente **une analyse de l'expression des acteurs sur leurs attentes ainsi que leurs demandes de reconnaissance** dans le système de reconnaissance mis en place par l'organisation. Cette nomenclature permettra d'identifier des pratiques et des variables de reconnaissance, mais aussi d'établir leurs relations avec la performance socio-économique. Nous trouvons ici à la fois des désirs de reconnaissance des personnes et des jugements positifs ou négatifs qui sont à l'origine de la reconnaissance donnée. Les critères d'évaluation liés aux attentes normatives, qui définissent ce qui est possible et valorisé, vont influencer la reconnaissance donnée par les individus et donc, les freins ou la facilitation d'accès aux désirs de reconnaissance. Les attentes normatives, pour que l'individu soit reconnu dans le système normatif, correspondent à la consolidation des attentes individuelles de reconnaissance de chacun des membres dans le groupe considéré.

À travers le discours, nous recherchons la compréhension des stratégies rationnelles, au moins pour l'individu dans sa rationalité limitée. Cette analyse nous permet d'établir des règles de plus en plus générales sur les caractéristiques, la nature et les règles du jeu du système, et par conséquent, sur les cadres normatifs présents dans l'organisation. Ce procédé a notamment été utilisé par Crozier et Friedberg⁶⁷⁶ (1977, p. 472 à 478) dans le cadre des systèmes de pouvoir. En effet, une institution est un ensemble de dispositifs sociaux qui instituent des pratiques, des usages et des règles. Ceux-ci représentent « les conditions soit de la stabilisation des relations de reconnaissance entre individus, soit de la perpétuation des obstacles à leur développement » (Renault⁶⁷⁷, 2004, p. 196). L'organisation conditionne ainsi autant la reconnaissance que le mépris et le déni.

- La section 5.1 rappelle et précise la méthode de traitement des données des diagnostics.
- La section 5.2 propose une nomenclature de la reconnaissance à partir de l'analyse de 12 cas. Nous avons classé les perceptions du système de reconnaissance en trois grands thèmes : conditions de travail, statut et accomplissement ; thèmes que nous analysons et dont nous définissons les éléments.
- La section 5.3 montre le tableau des besoins et des contraintes qui demandent à être reconnus au regard de la nomenclature développée.

5.1. MÉTHODE DE TRAITEMENT DES DONNÉES

5.2. PROPOSITION ET DEFINITION D'UNE NOMENCLATURE DU SYSTÈME DE RECONNAISSANCE

5.3. TABLEAU DES CONTRAINTES ET DES BESOINS DEMANDANT À ÊTRE RECONNUS EN FONCTION DE LA NOMENCLATURE

⁶⁷⁶ Crozier M. & Friedberg E. (1992, 1^{ère} édition : 1977), « L'acteur et le système », Editions du seuil, 500 pages.

⁶⁷⁷ Renault E. (2004), « Reconnaissance, injustice, institution », Revue du MAUSS, n°23.

5.1 MÉTHODE DE TRAITEMENT DES DONNÉES

Nous avons exploité les notes de 403 entretiens semi-directifs. Entre 10 et 20 phrases-témoins par entretien ont été sélectionnées, décrivant des dysfonctionnements. Une analyse de contenu a été effectuée grâce au logiciel Segese développé par le laboratoire. Il permet de classer les phrases-témoins dans une arborescence à travers des thèmes, des sous-thèmes, des sous-sous-thèmes et des idées-clés liés à notre objet de recherche. Nous avons sélectionné et classé, dans notre nomenclature, les phrases-témoins des acteurs liés à notre objet de recherche, en même temps que nous construisions la nomenclature grâce à une alternance de raisonnements logico-déductif et inductif. L'arborescence utilisée dans la méthode de recherche-intervention qualimétrique est présente dans la figure 4 du chapitre 3.

5.1.1 LE DYSFONCTIONNEMENT : UNE ATTENTE DE RECONNAISSANCE

Nous avons justifié, dans la partie 3, notre approche par les dysfonctionnements. Nous rappelons que la reconnaissance se révèle plutôt chez les acteurs par des manques de reconnaissance. Les dysfonctionnements, ainsi que nous les exposons aux interviewés, sont des écarts négatifs (dysfonctionnement) entre ce qui devrait se passer « normalement » (orthofonctionnement) dans l'organisation face à une situation donnée et ce qu'il se passe réellement. Chaque individu se réfère donc à une norme implicite ou explicite pour identifier un écart. Cet écart négatif peut être vu comme un facteur d'insatisfaction. Ainsi, le dysfonctionnement identifié par un acteur constitue, pour lui, une attente de reconnaissance envers son milieu de travail et les gens qui l'influencent. Pourquoi alors ne pas identifier les écarts positifs qui seraient relatifs à la satisfaction et vus comme le comblement des attentes de reconnaissance ? Parce que les acteurs ont beaucoup plus de mal à identifier les écarts « positifs ». En effet, les écarts positifs sont intégrés beaucoup plus facilement comme des habitudes, et deviennent de nouveaux stades « normaux » dans la norme en particulier au niveau des conditions de travail. Chaque phrase-témoin identifiée relative à un dysfonctionnement peut donc être considérée comme l'expression d'une attente de reconnaissance et un possible levier de reconnaissance. Ainsi, toute réduction d'un écart jugé négatif par un individu, verra l'individu ciblé l'interpréter comme une attention particulière à son égard, et donc comme de la reconnaissance qui lui serait directement ou indirectement adressée.

5.1.2 ANALYSE DU CONTENU ET REGROUPEMENTS THÉMATIQUES

L'analyse de contenu qui a été menée peut être qualifiée de « semi-formatée » (Romelaer⁶⁷⁸, 2005). En effet, si une partie des thèmes a été préalablement fixée grâce aux thématiques évoquées par les auteurs des chapitres 1 et 2, le chercheur s'est laissé la possibilité de découvrir de nouveaux thèmes ou d'en préciser certains au cours de l'analyse. L'analyse thématique informatisée a alors permis d'identifier les thèmes, les sous-thèmes, les sous-sous-thèmes communs et transversaux à l'ensemble des entretiens réalisés, structurés autour d'un arbre hiérarchique codifié dans lesquels sont classées les citations.

Les mots-clés et les regroupements thématiques ont suivi deux méthodes complémentaires. La première est logico-déductive : les mots-clés et la structuration dans l'arbre hiérarchique ont découlé de l'analyse lexicale du concept de reconnaissance dans la littérature. Elle nous a permis d'établir une première version de la nomenclature qui s'est affinée au fur et à mesure du processus de recherche. La deuxième est inductive : des mots-clés, au cours de l'analyse de chaque phrase-témoin, ont été identifiés et agrégés dans des idées-clés, des sous-sous-thèmes, des sous-thèmes et des thèmes enrichissant la première version de la nomenclature. De multiples versions ont vu le jour dans une alternance entre raisonnements logico-déductifs, provenant de l'enrichissement littéraire, et inductif, provenant des diagnostics mais aussi des observations de terrain telle que l'observation directe, lors de formations, d'assistances personnalisées, de groupes de projet ou simplement de présences dans l'organisation (Cf. figure 5 : Synthèse de l'élaboration de la nomenclature à travers un filtrage lexical et sémantique, à la section 3.3.1.3). Ces phases d'observations ont porté notamment sur les interactions

⁶⁷⁸ Romelaer P. (2005), « Management des ressources humaines : méthodes de recherche en sciences humaines et sociales », Roussel P., Wacheux F., De Boeck, Page(s) 101.

entre individus et sur les objets matériels ou symboliques semblant provoquer de la reconnaissance, des sentiments de fierté, de la satisfaction ou de l'insatisfaction.

La décomposition sémantique et lexicale a permis d'établir des thèmes, sous-thèmes, sous-sous-thèmes et idées-clés clairement différenciés, permettant de cerner le système de reconnaissance et, notamment, les attentes en termes de reconnaissance dans les organisations. Les mots-clés identifiés facilitent l'imputation mais ne se substituent pas à l'intelligence humaine. Notre méthode, pour imputer le verbatim, consiste à imputer à la cause de la problématique et à l'idée générale qui nous semble la plus proche de l'idée du verbatim. La délimitation entre les grandes catégories est difficile et nécessairement conventionnelle puisqu'une phrase est constituée de mots dont le sens peut être différent pour chaque individu. Le fait que le même chercheur impute l'ensemble du verbatim permet d'assurer, si ce n'est une objectivité, par essence inatteignable, du moins une cohérence d'ensemble. Ces mots-clés permettent toutefois de rendre la méthodologie de classement reproductible. Ci-dessous, nous présentons la première ligne de la nomenclature avec un exemple des mots-clés identifiés, qui ne visent pas à l'exhaustivité. Ces mots-clés et le registre lexical dans lequel ils s'insèrent permettent de classer plus facilement les phrases-témoins concernant la reconnaissance dans la nomenclature. Un tableau récapitulatif de la nomenclature avec l'ensemble des mots-clés identifiés est présent en annexe 4.

Tableau 7 : Exemple de mots-clés identifiés au regard de la nomenclature.

THÈMES	SOUS-THÈMES	SOUS-SOUS-THÈMES	MOTS CLÉS IDENTIFIÉS
CONDITIONS DE VIE AU TRAVAIL	RÉMUNERATION	Salaire de base	Salaire, argent, rémunération, paie, considération, finance, augmentation, contrat, avenant

Dans les diagnostics, également présents en annexe 5, le lecteur peut remarquer à droite de l'idée-clé, une fréquence, particulièrement utile parce qu'elle précise le niveau de sensibilité des acteurs concernant une idée. Ces fréquences sont établies à partir d'un pourcentage de la totalité des entretiens du diagnostic considéré : ainsi l'absence d'indication s'établit de 0 % à 14 % des entretiens, « Parfois » de 16 % à 29 %, « Assez souvent » de 30 % à 49 %, « Souvent » de 50 % à 64 %, « Très souvent » de 65 % à 89 %, et « Toujours » s'établit de 90 % à 100 % des entretiens. Rappelons que notre classification est nécessairement conventionnelle et n'exclut pas les relations réciproques et dynamiques, donc dialectiques qui existent entre les différents éléments. Ainsi, des liens existent, comme nous l'avons souligné, entre l'évolution des conditions de travail et du statut, qui s'inscrivent dans la logique d'accomplissement donnant sens à l'existence. De la même manière, il existe des liens entre le statut, qui donne accès à certains droits (moyens) mais implique aussi des devoirs, et les conditions de travail, etc.

5.2 PROPOSITION ET DÉFINITION D'UNE NOMENCLATURE DU SYSTÈME DE RECONNAISSANCE

À partir de nos 12 cas et des 17 diagnostics présentés dans le chapitre 3, nous avons défini une nomenclature à partir d'un regroupement sémantique et lexical qui permet de caractériser les différents éléments d'un système de reconnaissance. Pour observer les caractéristiques des terrains diagnostiqués, le lecteur peut se référer au tableau présent dans la partie 3.3.1.1. Le tableau 8 ci-après présente l'ensemble des thèmes, sous-thèmes et sous-sous-thèmes de notre nomenclature du système de reconnaissance.

Tableau 8 : Nomenclature du système de reconnaissance

THÈMES	SOUS-THÈMES	SOUS-SOUS-THÈMES
CONDITIONS DE VIE AU TRAVAIL <i>Rapport à la possession et conditions de vie comparées à autrui</i> <i>Conditions pour l'exercice du travail</i>	RÉMUNERATION	Salaire de base
		Primes
		Actions boursières
	CONDITIONS PHYSIQUES DE TRAVAIL	Matériel de travail
		Environnement physique de travail
		Moyens humains
		Avantages en nature
	CONDITIONS IMMATÉRIELLES DE TRAVAIL	Règles et procédures
		Formation
		Moyens financiers
		Écoute active et liberté de parole
		Transmission et usage des informations
		Stimulation sensorielle et proximité
		Implication et entraide dans le travail
		Niveau de pression humaine sur les individus
		Gestion du temps et organisation du travail
		Stabilité de l'emploi
STATUT <i>Rapport à l'autre, regard de l'autre et jugement de l'autre</i> <i>Positionnement dans le ou les groupes de travail et positionnement de ces groupes</i>	STATUT EN LIEN AVEC UN TITRE	Appréciation d'un titre ou d'une promotion
	STATUT EN LIEN AVEC UNE RESPONSABILITÉ	Appréciation de la responsabilité d'une activité
		Appréciation de la valeur des tâches
	STATUT EN LIEN AVEC LES COMPÉTENCES	Appréciation par autrui des pratiques de travail et des compétences
		Appréciation par autrui des résultats d'un travail
		Appréciation par autrui de la pro-activité
	STATUT EN LIEN AVEC LES RELATIONS AUX AUTRES INDIVIDUS	Relations avec des personnes reconnues
		Appréciation de l'appartenance à un groupe
		Appréciation par autrui des caractéristiques de l'individu
	STATUT EN LIEN AVEC LA RÉPUTATION DE L'ORGANISATION	Appréciation de l'appartenance à l'organisation
ACCOMPLISSEMENT <i>Rapport à soi et à son utilité créative, jugement sur soi-même, ses activités et possibilités d'évolution</i> <i>Sentiment d'évolution à travers le travail et sens du travail</i>	ACCOMPLISSEMENT À TRAVERS LA CRÉATION	Appréciation personnelle de la création/réalisation d'un produit/service
		Appréciation personnelle de la création/évolution d'un groupe
		Appréciation personnelle de l'évolution des compétences de l'individu
		Appréciation personnelle vis-à-vis de la contribution à l'évolution d'autrui
		Sentiment d'innovation de l'individu
	ACCOMPLISSEMENT À TRAVERS LA RÉALISATION D'UN OBJECTIF ET SENS DU TRAVAIL	Réalisation d'un objectif fixé par autrui et sens du travail
		Réalisation d'un objectif fixé par l'individu lui-même

Chacun des thèmes, sous-thèmes et sous-sous-thèmes est défini ci-après. Les principales **idées-forces**, qui correspondent à des **regroupements d'idées-clés** sous les sous-sous-thèmes, sont également énoncées et illustrées de phrases-témoins. Le volumineux traitement complet et détaillé des imputations de l'ensemble des phrases-témoins se trouve en annexe 5. Le tableau 9 ci-après montre la répartition des phrases-témoins de l'ensemble des diagnostics par thèmes.

Tableau 9 : Répartition des phrases-témoins selon les thèmes de la nomenclature.

THÈMES	Nombre de phrases-témoins	Pourcentage
CONDITIONS DE VIE AU TRAVAIL	3752	72,84%
STATUT	1189	23,08%
ACCOMPLISSEMENT	210	4,08%

Nous pouvons noter d'après ce tableau qu'un peu moins des trois quart des phrases-témoins concernant la reconnaissance, notamment les attentes de reconnaissance, se trouvent dans les « conditions de vie au travail ». Un peu moins d'un quart concerne le « statut » et les 4 % restants sont dans le thème « accomplissement ». Le peu de représentation du dernier thème s'explique par le fait qu'il traite uniquement des attentes directement évoquées comme accomplissement. En effet, de nombreuses phrases-témoins renvoient indirectement à l'accomplissement et se trouvent dans les deux autres thèmes. Par exemple, le besoin de formation se trouve dans les conditions de vie au travail mais renvoie à l'accomplissement de l'individu représenté par l'évolution de ses compétences. Nous allons maintenant analyser chacun des thèmes de façon plus détaillé.

5.2.1 CONDITIONS DE VIE AU TRAVAIL

L'amélioration des conditions de travail est considérée comme une pratique de reconnaissance (St-Onge, Haines, Aubin, Rousseau & Lagassé⁶⁷⁹, 2005). **Les conditions de vie au travail correspondent aux contraintes de l'organisation qui empêchent ou non l'individu de se sentir reconnu, c'est-à-dire pris en compte par les autres individus et l'organisation à sa juste valeur.** Face à une injustice, l'employé va chercher à identifier la partie responsable de la dégradation de son bien-être, matériel ou psychologique, qui sera la cible de ses réactions (Folger & Cropanzano⁶⁸⁰, 2001). Ce qui explique que, de manière subjective, toute contrainte de l'environnement est généralement associée à un individu, ou un groupe d'individus, qui sera considéré responsable du manque de reconnaissance. L'individu le vit alors comme un déni ou un mépris. Les salariés évoquent ainsi souvent les conditions de vie au travail en termes de mépris de l'organisation et de la hiérarchie : *"Les conditions de travail se sont dégradées sans prise de conscience. Elles sont sacrifiées sur l'autel des performances économiques à tout prix." (Encadrement (S))*. Ce thème comporte trois sous-thèmes : rémunération, conditions physiques de travail et conditions immatérielles de travail. Le tableau 10 ci-dessous montre la répartition des phrases-témoins de l'ensemble des diagnostics dans les sous-thèmes du thème conditions de vie au travail.

Tableau 10 : Répartition des phrases-témoins au sein du thème conditions de vie au travail.

SOUS-THÈMES	Nombre de phrases-témoins	Pourcentage
RÉMUNÉRATION	159	3,09%
CONDITIONS PHYSIQUES DE TRAVAIL	852	16,54%
CONDITIONS IMMATÉRIELLES DE TRAVAIL	2741	53,21%

La rémunération est peu représentée par rapport à l'ensemble des sous-thèmes, bien que non négligeable avec environ 3 %. La rémunération n'est donc pas, contrairement à certaines idées reçues, la première attente en termes de reconnaissance. Les conditions physiques de travail montrent des attentes de reconnaissance relativement fortes avec plus de 16 % de l'expression tandis que les conditions immatérielles de travail constituent le sous-thème le plus représenté avec plus de 50 % des phrases-témoins. Ce dernier est composé du plus grand nombre et de la plus grande variété de sous-sous-thèmes, ce qui peut expliquer ce chiffre. De plus, c'est dans ce sous-thème qu'on retrouve tous les aspects relevant de la relation, de l'entraide et de la communication qui sont des sujets majeurs dans la reconnaissance.

⁶⁷⁹ St-Onge, S.; Haines III, V.Y., Aubin, I., Rousseau, C., Lagassé, G. (2005). « Pour une meilleure reconnaissance des contributions au travail », *Gestion, revue internationale de gestion*, 30,2, 89-101.

⁶⁸⁰ Folger, R. & Cropanzano, R. (2001), « Fairness theory: justice as accountability, in Greenberg », J., Cropanzano, R. (éds), *Advances in Organizational Justice*, Stanford University Press, Stanford, CA, p.1-55.

5.2.1.1 Rémunération

La rémunération correspond à une somme d'argent versée par l'employeur au salarié en paiement d'un travail effectué. Nous l'avons subdivisé en trois catégories : salaire de base, primes et actions boursières. Le tableau 11 ci-dessous montre la répartition des phrases-témoins de l'ensemble des diagnostics dans les sous-sous-thèmes du sous-thème rémunération.

Tableau 11 : Répartition des phrases-témoins au sein du sous-thème rémunération.

SOUS-SOUS-THÈMES	Nombre de phrases-témoins	Pourcentage
Salaire de base	112	2,17%
Primes	47	0,91%
Actions boursières	0	0,00%

Le salaire de base représente un peu plus de 2 % des attentes concernant la reconnaissance tandis que les primes représentent moins de 1 %. Les organisations sur lesquelles ont été effectuées ces diagnostics n'avaient pas ou plus d'attentes concernant les actions boursières.

5.2.1.1.1 Le salaire de base

Le salaire de base est la remise d'une somme d'argent régulière, généralement mensuelle, par l'organisation dans le cadre d'un contrat de travail. Les principales idées liées aux perceptions de reconnaissance, de déni ou de mépris relevées dans les 17 diagnostics sont :

- l'insuffisance du salaire

Personnel (I) : "Au niveau salarial, il n'y a pas d'évolution dans cette société. Je suis payé 1 000 euros bruts de moins que mes amis. Quand on voit ce que l'on rapporte et ce que l'on gagne, on se pose des questions."

- l'absence d'évolution du salaire et d'augmentation

Encadrement (E) : "L'entreprise ne fait pas évoluer le salaire de ses personnels. Des jeunes peuvent partir, certains sont déjà partis."

- l'iniquité de la répartition des salaires

Équipe de direction (S) : "Il existe une incohérence et une iniquité des rémunérations qui sont injustifiées et hallucinantes. Il y a les nobles et le reste de la population, avec un salaire de misère, comme avant la révolution française."

- le manque de clarté de la politique salariale

Encadrement (S) : "On nous a expliqué comment nous passer de la politique salariale. Tout ce qui est de la reconnaissance personnalisée, c'est de la flûte, du discours."

- l'inadaptation des systèmes de salaires variables

Direction(E) : "Les commerciaux ont un système de rémunération pervers. Leur variable est calculée à partir du volume, pas de la marge. Ils sont donc plus à l'affût du gros client que des petits clients, et ça ne les incite pas à prospecter."

5.2.1.1.2 Les primes

Les primes correspondent à la remise d'une somme d'argent ponctuelle. Certaines peuvent devenir régulières et être assimilées à un salaire caché. Les principales idées liées aux perceptions de reconnaissance, de déni ou de mépris sont :

- l'**absence de primes** notamment associées à certains objectifs ou à l'implication

Direction (SI) : "L'un des points négatifs est que le programmeur n'est pas intéressé financièrement à la réalisation de modifications sur les logiciels et au respect des délais."

- l'**inadaptation du système de primes** et l'**iniquité de la répartition des primes**

Encadrement (S) : "Il y a des différences de salaire allant du simple au quintuple entre le petit encadrement et la direction alors que les primes que gagnent les directions viennent du travail de l'équipe."

- la **disparition de primes**

Encadrement (S) : "Auparavant, j'avais une partie variable sur mon salaire avec des objectifs. Ne plus l'avoir crée presque une routine, car il me manque une petite motivation supplémentaire."

- les **primes dont l'objectif est considéré comme inatteignable**

Personnel (V) : "Le chiffre d'affaires augmente et l'on ne touche rien car on est toujours en dessous des objectifs. On s'attend tous à ne pas obtenir l'intéressement."

- les **promesses de primes non tenues**

Encadrement (E) : "Au niveau des augmentations à B. des promesses ont été faites mais pas possibles à tenir : on ne croît plus les responsables."

5.2.1.1.3 Les actions boursières

Les actions boursières correspondent à des rémunérations financières sous formes d'action et/ou possibilité d'investissement dans l'organisation. Il s'agit d'un dispositif non utilisé au sein de notre échantillon mais il nous semble s'inscrire dans la même logique d'une possibilité de reconnaissance.

5.2.1.2 Conditions physiques de travail

Les conditions de travail physiques ont été définies à travers quatre sous-sous-thèmes : le matériel de travail, l'environnement physique de travail, les moyens humains, au sens d'effectif, et les avantages en nature. Le tableau 12 ci-dessous montre la répartition des phrases-témoins de l'ensemble des diagnostics dans les sous-sous-thèmes du sous-thème conditions physiques de travail.

Tableau 12 : Répartition des phrases-témoins selon au sein du sous-thème conditions physiques de travail.

SOUS-SOUS-THÈMES	Nombre de phrases-témoins	Pourcentage
Matériel de travail	360	6,99%
Environnement physique de travail	311	6,04%
Moyens humains	170	3,30%
Avantages en nature	11	0,21%

Nous pouvons observer des attentes relativement fortes entre 6 et 7 % du total des sous-sous-thèmes au niveau du matériel de travail et de l'environnement physique de travail auxquels sont confrontés les acteurs au quotidien. Les moyens humains créent des attentes à hauteur de 3 %, du fait notamment des problèmes liés au turn-over et à l'absentéisme. Dans cette étude, seule une dizaine de phrases-témoins concernent des revendications sur les

avantages en nature, sans doute parce qu'il existe peu de pratiques et peu d'attentes à ce sujet dans les organisations diagnostiquées.

5.2.1.2.1 Le matériel de travail

Le matériel de travail est constitué par les objets physiques mis à la disposition de l'individu pour l'aider dans ses tâches ou assurer son confort. Un point intéressant relevé au cours des observations montre que le matériel est vu comme appartenant au territoire de l'individu. Les vols, déplacements ou emprunts, sans l'accord de l'individu, de ressources matérielles, fournies par l'organisation ou non, sont perçus négativement par les personnes comme un manque de reconnaissance de ce territoire et par conséquent de l'individu. Les principales idées liées aux perceptions de reconnaissance, de déni ou de mépris relevés dans les 17 diagnostics sont :

- le manque de matériel fourni

Encadrement (S) : "Les problèmes de manque de matériel sont considérés comme un manque de considération de l'entreprise envers ses salariés."

- l'inadaptation du matériel fourni

Personnel (E) : "Les fournitures de bureaux, c'est la catastrophe : les stylos, les stabilos, rien ne marche. On se les achète soi-même."

- l'iniquité dans la répartition du matériel

Encadrement (S) : "Le fait que le service équivalent d'à côté ait des super-téléphones numériques et des souris « high tech » par rapport à nous, est perçu comme de la reconnaissance parce qu'on les met dans de bonnes conditions de travail et nous non."

5.2.1.2.2 L'environnement de travail physique

L'environnement de travail physique correspond aux éléments, agréables ou agressifs, s'adressant aux cinq sens de l'individu (lumière, bruits, vibrations, température) ou relatifs à l'espace de travail (locaux, espace, organisation de l'espace, territoire). L'environnement de travail est perçu comme étant fourni par l'organisation et ses représentants. Il est l'objet de multiples attentes en termes de reconnaissance. Les principales idées liées aux perceptions de reconnaissance, de déni ou de mépris sont :

- L'inadaptation de l'**environnement visuel** (déplacement, lumière), de l'**environnement sonore** (bruits, confidentialité), de l'**environnement gustatif et olfactif** (odeurs, toxicité), de l'**environnement tactile** (humidité, risques physiques, température)

Personnel (E) : "Il n'y a pas de place en comptabilité et l'imprimante est dans la salle. Il y a donc beaucoup de passages, en plus du bruit de l'imprimante et de celui du téléphone. C'est très difficile pour les comptables de se concentrer."

Encadrement (S) "Les problèmes liés au chauffage inadapté gênent le confort de tous les collaborateurs car il fait froid dans les étages."

- le manque de place ou de locaux

Encadrement (N) : "On n'a pas vraiment d'endroit pour stocker les meubles de salle de bain. Cela occasionne plus de manutention et plus on manipule, plus on casse."

- l'inadaptation de l'organisation spatiale des individus et des objets

Encadrement (S) : "Les locaux ne sont pas adaptés et ne favorisent pas la proximité. Mes assistants sont à l'opposé de mon bureau et l'imprimante est encore ailleurs."

- les locaux inadaptés à l'accueil de certaines personnes (clients, handicapés, etc.),

Encadrement (E) : "On va parfois dans la salle de repos, avec les clients, car il n'y a pas d'autres salles de libre."

5.2.1.2.3 Les avantages en nature

Les avantages en nature se composent de tous les avantages qui facilitent la vie de l'individu mais qui ne sont pas directement associés au travail. Les récompenses en termes de biens et de services sont considérées comme des pratiques de reconnaissance (St-Onge, Haines, Aubin, Rousseau & Lagassé⁶⁸¹, 2005). Nous avons identifié deux types d'avantages en nature : les avantages réguliers et les avantages ponctuels. Les avantages réguliers sont, par exemple : la mise à disposition de crèche ou de cantine, la facilitation de démarche, la réduction ou la gratuité sur des produits/services acquis, le paiement d'une assurance, les tickets restaurant, la voiture de fonction, une place de parking, etc. ou encore la gratification par la possession d'un objet ou service rare. Les avantages ponctuels peuvent être par exemple : une réduction ou le fait d'offrir un objet (fleurs, chocolats, élément symbolique etc.) ou un service ponctuel (restaurant, déplacement ponctuel, etc.). Par convention, nous l'avons classé dans les conditions de travail physiques mais ces avantages peuvent avoir des répercussions en termes de conditions de travail immatérielles. Les principales idées liées aux perceptions de reconnaissance, de déni ou de mépris sont :

- la non remise d'avantages promis

Personnel (V) : "On a des avantages mais le dirigeant ne nous les donne pas."

- la remise d'avantages trop tardive

Personnel (V) : "Les chèques awards sont distribués par le dirigeant. On attend cinq mois avant de les avoir et il nous les donnent un mois avant la péremption."

- l'iniquité dans la répartition des avantages.

Équipe de direction (S) : "Contrairement à ce qui est prévu, et sans que je sois consulté par les services généraux, deux commerciaux juniors ont reçu des véhicules plus prestigieux que ceux des commerciaux séniors, ce qui a mis le feu."

- l'inadaptation de l'avantage

Encadrement (E) : "Depuis que je suis arrivé, il y a dix mois, j'ai une voiture de fonction qui est en bout de course, elle a deux cent cinquante mille kilomètres aujourd'hui."

5.2.1.2.4 Les moyens humains

Les moyens humains consistent à une mise à disposition de moyens en effectifs humains pour effectuer les tâches. Par convention, nous les avons classés dans les conditions de travail physiques, mais ils ont des répercussions en termes de conditions de travail immatérielles. Un point intéressant relevé lors des observations est que les moyens humains sont considérés comme une ressource mise à disposition par l'organisation pour effectuer des tâches. L'attente de reconnaissance concernant cette ressource est multiple : le nombre mais aussi la compétence et l'investissement (vu dans d'autres sous-thèmes) qui sont traduits en partie dans ce sous-thème par l'absentéisme et le turn-over. Les principales idées liées aux perceptions de reconnaissance, de déni ou de mépris sont :

⁶⁸¹ St-Onge, S.; Haines III, V.Y., Aubin, I., Rousseau, C., Lagassé, G. (2005). « Pour une meilleure reconnaissance des contributions au travail », Gestion, revue internationale de gestion, 30,2, 89-101.

- La **difficulté pour embaucher du personnel**

Direction (V) : "Il faut 600 000 euros de chiffre d'affaires pour financer un emploi. J'ai dû organiser un système de personnes volantes entre deux agences. Avec les congés payés et les récupérations, certains se retrouvent seuls dans l'agence."

- le **turn-over élevé**

Encadrement (M) : "Le problème qu'on rencontre est au niveau du rapport humain. On engage une personne grâce à un recruteur comme on l'a fait récemment, mais elle n'est restée que trois mois. Il faut recommencer la procédure de recrutement."

- l'**absentéisme élevé**.

Encadrement (S) : "Un de mes assistants commerciaux grands comptes est en arrêt maladie d'un mois tous les mois et un autre, dès qu'il le peut, s'absente. Ce dernier tombe sur la moquette et prend un mois d'arrêt."

- le **manque de personnel**

Encadrement (S) : "Nous sommes dix personnes pour gérer le travail de 14 personnes au service relation client grands comptes. Cela crée une surcharge de travail qui risque de démoraliser les gens à long terme."

- la **mauvaise répartition et l'iniquité de répartition du personnel**,

Personnel (S) : "Des fois, on est 15 ou 16 personnes dans l'équipe de nuit et des fois, on se retrouve en sous-effectif. Cela augmente notre charge de travail alors que certains sont demandeurs d'heures supplémentaires."

5.2.1.3 Conditions immatérielles de travail

Les conditions immatérielles de travail sont toutes les conditions qui relèvent des règles et procédures, de la formation, des moyens financiers, de l'écoute active et la liberté de parole, de la transmission et l'usage des informations, de la stimulation sensorielle et la proximité, de l'implication et l'entraide dans le travail, du niveau de pression humaine sur les individus, de la gestion du temps et l'organisation du travail ainsi que de la stabilité de l'emploi. Le tableau 13 ci-dessous montre la répartition des phrases-témoins de l'ensemble des diagnostics dans les sous-sous-thèmes du sous-thème conditions immatérielles de travail.

Tableau 13 : Répartition des phrases-témoins au sein du sous-thème conditions immatérielles de travail.

SOUS-SOUS-THÈMES	Nombre de phrases-témoins	Pourcentage
Règles et procédures	275	5,34%
Formation	280	5,44%
Moyens financiers	29	0,56%
Écoute active et liberté de parole	125	2,43%
Transmission et usage des informations	459	8,91%
Stimulation sensorielle et proximité	335	6,50%
Implication et entraide dans le travail	482	9,36%
Niveau de pression humaine sur les individus	147	2,85%
Gestion du temps et organisation du travail	546	10,60%
Stabilité de l'emploi	63	1,22%

Le sous-thème « conditions immatérielles de travail » est le plus volumineux à la fois en nombre de sous-thèmes et de phrases-témoins. Les attentes de reconnaissance y sont variées ; dans l'ordre d'importance, en termes de nombre de phrases-témoins, nous trouvons : la gestion du temps et l'organisation du travail, suivies de l'implication et l'entraide dans le travail, puis de la transmission et l'usage des informations. Ces trois premiers sous-sous-thèmes oscillent entre 8 % et un peu plus de 10 %. Le temps est un facteur clé de stress donc de reconnaissance. Par ailleurs, l'implication et l'entraide de travail, tout comme la transmission et l'usage des informations, jouent sur la rapidité de mise en œuvre du travail ainsi que son sens. Nous trouvons ensuite des

attentes concernant la stimulation sensorielle et la proximité entre les acteurs avec 6,5 %. Les attentes concernant les règles et les procédures ainsi que la formation s'établissent autour de 5 %. Le niveau de pression humaine sur les individus, tout comme l'écoute active et la liberté de parole, se situe entre 2 et 3 % de l'expression totale des acteurs. Enfin, un nombre non négligeable d'expressions avec plus de 1 % concerne la stabilité de l'emploi tandis que le sous-sous-thème des moyens financiers, qui concerne beaucoup moins d'acteurs dans les organisations, s'établit aux alentours de 0,5 %.

5.2.1.3.1 Les règles et procédures

Les règles et procédures régissent et formalisent le travail prescrit par l'organisation. Rappelons que les règles et les procédures sont un support normatif dans lequel le système de reconnaissance s'inscrit en partie en créant des attentes de reconnaissance. Ainsi, **leur adaptation et leur respect par les autres personnes de l'organisation correspondent au respect des attentes de reconnaissance normées ou au mépris de ces attentes de reconnaissance** vis-à-vis de l'individu inscrit dans le groupe. Les principales idées liées aux perceptions de reconnaissance, de déni ou de mépris relevées dans les 17 diagnostics sont :

- l'inadaptation des règles et procédures

Encadrement (E) : "Il faut des autorisations pour tout : pour avoir accès aux informations et aux outils censés nous assister qui sont réservés. C'est une vraie usine à gaz."

- le manque de respect des règles et procédures

Encadrement (EP) : "Le remplissage de la fiche de suivi de production et la prise d'échantillon ne sont pas toujours réalisés comme cela est prévu dans les procédures."

- le manque de clarté des règles et procédures

Encadrement (S) : "Les procédures ne sont pas assez simples, maîtrisées et visibles. Si une chose tombe entre deux procédures, personne ne la ramasse."

- le manque d'harmonisation des règles et procédures

Équipe de direction (S) : "L'entreprise manque de repères communs, notamment en termes d'indicateurs. Il y a une régionalisation des indicateurs, où chacun a sa vision et on a du mal à piloter."

- le manque de règles et procédures

Encadrement (S) : "Certaines procédures ne viennent pas, malgré nos demandes. Par exemple, pour un client qui déménage, dans quel cas doit-on faire un devis ? Le service commercial a fait dix réunions qui n'ont pas abouti à une procédure claire."

- l'iniquité des règles et procédures et dans la possibilité de les enfreindre

Encadrement (S) : "Au service data télésurveillance, certains managers souples autorisent 20 minutes de pause au lieu de 10 minutes et permettent le café au poste. Les collaborateurs diront qu'il est gentil et celui qui fera respecter les règles normales devient le méchant."

5.2.1.3.2 La formation

Les formations sont des dispositifs pour faire évoluer les compétences. Les formations sont des possibilités d'évolution prisées. En effet, les compétences sont un moyen d'être reconnu utile pour l'organisation et les individus. Les principales idées liées aux perceptions de reconnaissance, de déni ou de mépris sont :

- l'inadaptation des formations

Personnel (V) : "J'ai eu la formation au système d'aviation mais le problème est que ce n'était pas la bonne."

- le manque de formation

Personnel (M) : "Je trouve que le programme est bien fait mais on n'est pas assez formé. Il faut beaucoup chercher par nous-mêmes."

- le refus de formation

Encadrement (E) : "J'ai fait des demandes de formation, on me les a refusées, sans argumentaire, juste avec la notification de refus."

- la mauvaise gestion de la formation

Équipe de direction (S) : "En termes de formation, de superbes outils sont fabriqués, très beaux, très "marketés", mais le principal est oublié : le planning des formations, la validation de leur réalisation, leur suivi ou leur évaluation."

- l'iniquité de la répartition des formations

Encadrement (E) : "Quand on affiche les comptes rendus pour les formations, les personnes au dessus étoffent leurs CV, l'anglais, ce genre de choses, mais nous on n'en a pas."

5.2.1.3.3 Les moyens financiers

Les moyens financiers sont la capacité de l'individu à mobiliser des ressources financières, grâce notamment à un budget, pour gérer l'activité. Les ressources financières montrent la confiance qu'accorde l'organisation à l'individu pour gérer des ressources, avec la dimension particulière qu'est l'économique, symbole directement quantifiable. Les principales idées liées aux perceptions de reconnaissance, de déni ou de mépris sont :

- le manque de dispositifs budgétaires

Équipe de direction (E) : "Il n'y a aucun budget. Je suis incapable de savoir où j'en suis."

- les dispositifs budgétaires inadaptés

Équipe de direction (S) : "Tous les mois, on demande aux personnes de refaire un budget prévisionnel. Le budget ne sert donc à rien car il est comparé avec le prévisionnel de début de mois."

- le refus de mise à disposition de ressources financières pour des investissements

Encadrement (E) : "Quand on demande un petit investissement qui pourrait améliorer énormément les choses, c'est toujours refusé par la direction. On ne comprend pas ces décisions."

- l'iniquité dans la répartition des ressources financières

Équipe de direction (E) : "On fait des économies de bout de chandelle, mais en fait on ne fait pas attention aux coûts. La direction va à P. en voiture alors que les commerciaux à P. voyagent en première classe. Il n'y a pas de politique tarifaire."

5.2.1.3.4 L'écoute active et la liberté de parole

Dans l'écoute active et la liberté de parole, nous retrouvons le concept de « voice », qui est l'opportunité officiellement proposée au travailleur d'exprimer son point de vue sous son aspect formel. Il correspond aussi au comportement interpersonnel du décideur par une attitude d'écoute active (Folger & Cropanzano⁶⁸², 1998). La consultation personnelle est une pratique de reconnaissance (Stajkovic & Luthans, 1997⁶⁸³, 2001⁶⁸⁴ ; Brun & Dugas⁶⁸⁵, 2005 ; St-Onge, Haines, Aubin, Rousseau & Lagassé⁶⁸⁶, 2005 ; Fall⁶⁸⁷, 2011). La liberté de parler (ou au contraire la loi du silence) est particulièrement intéressante pour savoir si l'organisation est plutôt dans une optique de reconnaissance de chacun ou de déni, voire de mépris, d'une partie du personnel. L'individu perçoit l'écoute active et la liberté de parole comme une confirmation de la valeur ajoutée qu'autrui accorde à sa parole et donc à son être. Les principales idées liées aux perceptions de reconnaissance, de déni ou de mépris sont :

- le manque d'implication dans les processus de décisions

Personnel (I) : "On nous affecte de temps en temps sur de petites missions sans nous demander notre avis. C'est plus une question de forme que de fond."

Personnel (SP) : "Les restructurations de l'organisation de l'atelier n'ont jamais été concertées avec le personnel. On a le sentiment d'être victime d'une technocratie."

- le manque d'écoute dans tous les types de relations

Encadrement (S) : "On n'est pas assez écouté par la direction. On fait remonter des dysfonctionnements avec leurs solutions et ce n'est pas traité. Les gens vous disent « oui-oui » mais c'est tout."

Encadrement (E) : "Les réunions commerciales sont faites de telle façon qu'on ne peut pas parler. Si vous abordez un problème, vous êtes traité de négatif et de défaitiste."

5.2.1.3.5 La transmission et l'usage des informations

La transmission et l'usage des informations sont importants. Les informations sont des ressources qui permettent de prendre des décisions et d'effectuer des tâches de manière plus adaptées. Le retour d'informations est considéré comme une pratique de reconnaissance qui entraîne la motivation (Barber⁶⁸⁸, 1986 ; St-Onge, Haines, Aubin, Rousseau & Lagassé⁶⁸⁹, 2005). La possession et l'accès aux informations sont perçus comme de la reconnaissance, pour celui qui la possède et comme du mépris, pour celui qui ne la possède pas. La manipulation de l'information peut être considérée comme du mépris et des mensonges dénigrant l'individu à qui elle est adressée. En effet, la mauvaise qualité des informations transmises est vue comme un mépris ou un déni par le fait qu'elle est un frein à l'activité et ainsi, l'individu ne se sent pas considéré. Les principales idées liées aux perceptions de reconnaissance, de déni ou de mépris sont :

⁶⁸² Folger R. & Cropanzano R. (1998), « Organizational Justice and Human Resource Management », Thousand Oaks, California, Sage publications.

⁶⁸³ Stajkovic, A.D. & Luthans, F. (1997), « A Meta-analysis of the Effects of Organizational Behavior Modification on Task Performance », 1975–1995, 'Academy of Management Journal, 40, 5, 1122–1149.

⁶⁸⁴ Stajkovic, A.D. & Luthans, F. (2001), « Differential Effects of Incentive Motivators on Work Performance », The Academy of Management Journal, Vol. 44, No. 3 (Jun., 2001), pp. 580-590.

⁶⁸⁵ Brun, J-P. & Dugas N. (2005), « La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens », Gestion, 30 (2), 79–88.

⁶⁸⁶ St-Onge, S.; Haines III, V.Y., Aubin, I., Rousseau, C., Lagassé, G. (2005). « Pour une meilleure reconnaissance des contributions au travail », Gestion, revue internationale de gestion, 30,2, 89-101.

⁶⁸⁷ Fall A. (2011), « Pratiques de reconnaissance et motivation autonome des salariés : le cas d'une entreprise touristique française », Actes des colloques de l'AGRH 2011.

⁶⁸⁸ Barber, G. (1986), « Correlates of Job Satisfaction Among Human Services Workers », Administration in Social Work, 10(1), 25-38.

⁶⁸⁹ St-Onge, S.; Haines III, V.Y., Aubin, I., Rousseau, C., Lagassé, G. (2005). « Pour une meilleure reconnaissance des contributions au travail », Gestion, revue internationale de gestion, 30,2, 89-101.

- la **manipulation**, la **déformation** et la **rétection de l'information**

Personnel (SI) : "Il va chez un client pour une mise à jour. Le client a un message pour moi et il ne me le transmet pas."

Organisation syndicale (E) : "Quand l'entreprise gagnait de l'argent, on ne le savait pas combien elle gagnait et le personnel n'en voyait pas la couleur. Aujourd'hui, les gens ont de la méfiance, de la suspicion vis-à-vis des informations économiques diffusées par la direction générale."

- les **dispositifs d'informations inadaptés**

Encadrement (V) : "On reçoit toujours plein de mails qui ne nous intéressent qu'à moitié, alors que les informations importantes n'arrivent pas."

Équipe de direction (S) : "On gère au micro-détail, comme le nombre de minutes de retard, mais on ne voit pas l'éléphant dans le couloir, telle que la rotation du personnel. On a des indicateurs pour mesurer du microscopique mais pas au niveau macro."

- le **manque d'accès et de transmission des informations**

Encadrement (E) : "Les commerciaux des différents sites ne sont pas au courant qu'ils travaillent pour un même client. Ça ne fait pas sérieux devant le client."

Mais aussi : la **mauvaise qualité de l'information transmise**, le **mauvais adressage des informations**, les **écarts entre les informations transmises et les actes** et le **manque de retours d'informations**.

5.2.1.3.6 La stimulation sensorielle et la proximité

La stimulation sensorielle et la proximité ont un rôle dans la reconnaissance des individus. Il s'agit de l'utilisation et de la stimulation des cinq sens de l'individu, notamment à travers des contacts physiques officiels (réunion) ou officieux. Il s'agit également de la perception du degré de proximité physique, mentale ou sociale, entre les individus, notamment concernant les activités. **L'isolement sensoriel et la distance sont perçus, soit comme du déni de la part des autres, qui ne prennent pas en compte l'autre, soit comme un mépris intentionnel adressé à l'individu.** Les principales idées liées aux perceptions de reconnaissance, de déni ou de mépris sont :

- le **manque de politesse**

Personnel (V) : "Le dirigeant ne dit pas bonjour."

- le **manque de connaissance sur le travail réalisé** par les autres individus

Encadrement (N) : "On arrive à un point où le patron ne connaît plus les gens. J'ai l'impression que le patron n'est plus au courant de ce que les gens font. Il ne connaît plus la charge de travail que l'on a."

- les **perceptions de distances physiques ou psychologiques** dans tous les types de relations

Équipe de direction (S) : "Le management de l'entreprise est très éloigné de la base. Il n'y a donc pas de reconnaissance ou alors elle est injuste car elle est basée sur de mauvais indicateurs."

- les **perceptions d'absence d'intérêts**

Encadrement (SP) : "Comme personne ne se déplace à l'atelier, les techniciens se sentent déconsidérés."

- la **solitude**

Encadrement (S) : "La nuit, on ne voit pas grand monde de la direction et on est livré à nous-mêmes."

Mais aussi : le **manque de réunions** et le **manque de disponibilité d'autrui**

5.2.1.3.7 L'implication et l'entraide

L'implication et l'entraide renvoient à une aide en termes de temps accordé, de compétences, de bienveillance et d'énergie humaine mise à disposition. **L'entraide renvoie aux actes d'altruisme, de courtoisie et d'empathie qui s'inscrivent dans des relations de reconnaissance et donne la capacité aux membres du groupe de fonctionner plus efficacement** (Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach⁶⁹⁰, 2000). Il s'agit de pratiques typiques de la reconnaissance de plusieurs individus qui se consacrent réciproquement du temps et de l'énergie et leur permettent de percevoir leur valeur réciproque. **L'implication est un investissement de temps et d'énergie d'une personne pour un but commun qui est « attendu » normativement par d'autres individus.** Le manque d'entraide et donc le service ou produit mal fait ou non transmis, fait augmenter la charge de travail des autres par régulation, générant ainsi une contrainte. Par exemple, le territoire commun (outils et zones géographiques) est souvent laissé à l'abandon en termes de rangement et de soin avec lequel il est utilisé. Les principales idées liées aux perceptions de reconnaissance, de déni ou de mépris sont :

- le **manque d'entraide et de synergie** dans tous les types de relations

Encadrement (E) : "Le site de C. ne suit jamais la ligne de conduite qu'on essaye d'instaurer. Si les autres sites disent « blanc », alors C. dira « noir ». C'est un moyen d'éterniser et de faire capoter les projets."

Encadrement (SP) : "Il y a parfois des tensions car les personnes ne tiennent pas réellement compte des incidences de leur travail sur l'activité des autres services."

- le **manque de valorisation de l'implication**

Encadrement (V) : "On n'est pas gratifié, encouragé. Le dirigeant doit faire quelque chose pour valoriser l'investissement des gens qui font des heures supplémentaires sans compter."

- le **manque d'implication dans le travail**

Encadrement (N) : "Lorsque des décisions sont prises, 6 mois après, il y a des dérives et les choses ne sont plus faites correctement."

- les **conflits destructeurs** et la **concurrence**

Encadrement (S) : "Il y a des guerres inter-chefs au niveau direction. En dessous, on souffre et on attend le vainqueur."

- le **sabotage**

Encadrement (E) : "Il y a des jeux, des gens passent derrière certains projets pour tout saccager."

5.2.1.3.8 Le niveau de pression humaine

Le niveau de pression humaine est le poids psychologique mis sur les individus pour l'atteinte de résultats au profit de l'organisation ou de l'individu ayant mis la pression. Elle passe notamment par la présence ou l'absence de menace, c'est-à-dire d'acte consistant à obtenir quelque chose par un moyen de pression quelconque (absence de prime, licenciement, dénonciation, augmentation de la charge de travail, augmentation des contraintes, harcèlement, etc.) ou de sanction, c'est-à-dire une mesure répressive. Le management autoritaire ou infantilisant, qui utilise en général la menace, est perçu comme un mépris car les individus ne se sentent pas égaux par rapport au manager. Au contraire, le management laxiste renvoie à un manque de fermeté qui crée des iniquités en termes de pratiques ou d'investissements. Ce management est lié également à l'absence de gratification ou de sanction, donc de manque de reconnaissance de l'investissement et de la singularité de l'individu. Un constat fréquent dans les organisations est que ces deux types de management négatifs se pratiquent de manière complémentaire, un management laxiste laissant dériver les choses jusqu'à une prise de conscience de ces dérives

⁶⁹⁰ Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B. & Bachrach, D. G. (2000), « Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research », *Journal of Management*, vol. 26, p. 513-563.

et leur régulation par des éclats autoritaires. Les principales idées liées aux perceptions de reconnaissance, de déni ou de mépris sont :

- le **sentiment de contrôle excessif** et le **stress**

Encadrement (S) : "Le mode de management actuel est assez castrateur car il y a une « boulimie » du contrôle qui génère des micro-absences des salariés."

- le **management laxiste**

Encadrement (N) : "On est trop gentil pour accorder des congés, certaines personnes abusent. L'aspect bon enfant de la gestion se répercute sur mon encadrement."

- la **pression** dans tous les types de relations, en particulier verticales et avec le client

Encadrement (EP) : "Le dirigeant met trop de pression sur la productivité : on ne peut pas parler entre nous, on ne peut pas s'entraider pour changer de bobines. Il devrait être plus souple, plus social."

Directeur (SI) : "Le secrétariat est l'interface avec la clientèle qui est de plus en plus exigeante. Les conditions de travail sont difficiles."

- le **management autoritaire ou infantilisant**

Organisation syndicale (E) : "Il y a des choses inacceptables, certains cadres parlent aux gens comme à des « moins que rien »."

- le **manque de sanctions**

Encadrement (S) : "Je n'ai jamais vu un service ressources humaines aussi frileux. On a tous des détraqueurs avec des actions qu'on peut qualifier de fautes graves, mais comme on a peur des partenaires sociaux, les mesures disciplinaires n'ont jamais été prises."

- l'**iniquité des contraintes imposées par les managers** et l'**inéquitable répartition des sanctions**

Personnel (S) : "Chaque manager a une façon de travailler différente. Les opérateurs ont peur d'être sanctionnés. L'anxiété prend le dessus par rapport au travail qu'ils font avec le client car, pour les mêmes pratiques, un encadrant va sanctionner alors qu'un autre non."

5.2.1.3.9 La gestion du temps et l'organisation du travail

La gestion du temps et l'organisation du travail sont en lien avec la reconnaissance. Premièrement, l'individu s'interroge si les autres, et notamment la hiérarchie, ont conscience du **temps nécessaire** pour effectuer les tâches données à l'individu. Deuxièmement, l'individu observe si des moyens ont été mis à disposition pour **faciliter le travail** (et donc le temps d'accomplissement de celui-ci) plutôt que ceux générant des **contraintes** temporelles à l'individu. Il y a des perceptions de déni ou de mépris par rapport à la non prise en compte du temps nécessaire aux individus pour effectuer les activités, à l'iniquité dans la répartition de la charge de travail mais aussi au niveau des dispositifs et des pratiques qui nuisent à la bonne gestion de la ressource temps de l'individu. Les principales idées liées aux perceptions de reconnaissance, de déni ou de mépris sont :

- les **horaires difficiles ou inadaptés** et le **manque de possibilité d'aménagement du temps de travail**

Personnel (I) : "J'ai un petit garçon à aller chercher à trente kilomètres. Ce n'est pas reconnu ici. On a toujours l'impression de devoir se justifier."

- la **forte charge de travail**

Personnel (V) : "On prend en charge les dossiers des personnes absentes pendant deux semaines. Ce n'est pas tenable. On ne peut pas faire le travail de trois ou quatre personnes. Au bout du compte, rien n'est dit pour nous valoriser."

- l'**iniquité de la charge de travail**

Personnel (S) : "Certains ont les paniers des deux PC et d'autres n'en ont qu'un seul, et ont donc moins de travail. Ce qui me dérange, c'est de voir mes collègues les bras croisés alors que je suis débordé de travail."

- les **heures supplémentaires non payées**

Personnel (V) : "On ne récupère pas toutes les heures que l'on fait en plus. On nous dit qu'on ne nous l'a pas demandé."

- l'**iniquité des régimes horaires et de l'aménagement du temps de travail**

Personnel (N) : "Il y a de la jalousie des gens au niveau des plages horaires de travail. Cela nuit à l'ambiance de travail."

Mais aussi : le **travail dans l'urgence**, les **sollicitations internes ou externes désorganisatrices**, l'**ennui au travail par manque d'activité**, le **manque de planification**, les **délais inadaptés**, les **prises de congés payés et de RTT inadaptés**, les **retards fréquents de collaborateurs**, les **réunions inefficaces ou inutiles** et les **tâches importantes non effectuées par manque de temps**.

5.2.1.3.10 La stabilité de l'emploi

Le degré de stabilité de l'emploi et de l'organisation correspond au sentiment de sécurité vis-à-vis du travail. Les principales idées liées aux perceptions de reconnaissance, de déni ou de mépris sont :

- la **faible durée du contrat de travail**

Personnel (I) : "J'ai été employé de la société plusieurs années et je suis aujourd'hui indépendant. Mon contrat est renouvelé tous les six mois. Ce n'est pas une position très confortable."

- le **manque de stabilité de l'organisation**

Personnel (SP) : "Dans les institutions culturelles comme la notre, les instances de direction sont trop précaires pour développer une stratégie à plus long terme."

- les **craintes concernant l'avenir** pouvant mener à la perte d'emploi ou à la perte des acquis.

Encadrement (E) : "J'ai fait une ou deux années commerciales pas terribles et je sais que j'ai une épée de Damoclès au-dessus de ma tête. Si je perds mon boulot, je suis mort."

5.2.1.4 Synthèse à propos des conditions de vie au travail

La reconnaissance de soi par l'appréciation des conditions de vie au travail correspond à la valeur que l'individu s'octroie par rapport aux conditions de vie (rémunération, matérielle et immatérielle) qui lui sont données. Il existe donc une demande d'être pris en compte à sa juste valeur par les conditions de travail données et notamment par la mise à disposition de moyens (humains, financiers, communicationnels, relationnels, matériel) pour effectuer un travail jugé correct et valorisable qui permet de se représenter positivement dans et hors du travail. **Les contraintes de travail sont quasi-uniquement relatives aux conditions de travail.** Elles sont reliées aux acteurs responsables de décisions symboliques de l'organisation, c'est-à-dire la hiérarchie, jugés responsables de

ces conditions. Ces « contraintes à la liberté » (au sens du temps limité que l'individu peut dépenser) ont un impact sur la santé mentale et/ou physique de l'individu. Les contraintes physiques dans ce thème peuvent être directes, alors qu'elles sont indirectes pour le statut et les accomplissements car elles proviennent alors de la dégradation de la santé mentale. Le manque de prise en compte des conditions de travail est considéré comme un déni du travail réel de l'individu ou comme un mépris de l'importance de l'individu et de son travail. Les bonnes conditions de travail sont considérées comme une reconnaissance provenant d'un ou plusieurs individus ou sont jugées « normales ». De plus, les conditions de travail influent sur les possibilités d'accomplissement (sentiment d'évolution et de sens du travail) et d'acquisition de statut (promotion). Par exemple, une personne ayant un mauvais matériel est limitée dans son efficacité, ce qui peut l'empêcher d'obtenir une promotion et/ou d'avoir le sentiment de progresser et d'être satisfaite de son travail puisqu'elle ne peut pas le faire de manière optimale.

5.2.2 STATUT

Enriquez (1997⁶⁹¹, p. 86) affirme que « les hommes ne peuvent exister, psychologiquement et socialement, qu'insérés dans des organisations dans lesquelles leur sont assignés un certain rôle et un certain statut, plus ou moins fortement formalisés (que cette organisation soit la famille, l'armée, l'école, l'entreprise, l'association amicale). » **Le statut est une situation et une position d'une personne ou d'un type de personne par rapport à un groupe ou un système.** Il correspond aux cadres normatifs dans lesquels l'individu s'inscrit pour se sentir considéré et qui lui permettent d'évoluer dans un ou des groupes. En effet, ces groupes, à travers leurs cadres normatifs, instaurent des attentes normatives pour la reconnaissance des individus. **Les jugements portent sur les rôles, la valeur et les capacités des individus, mais aussi sur la valeur d'un groupe d'appartenance au regard de la société dans son ensemble.** Le tableau 14 ci-dessous montre la répartition des phrases-témoins de l'ensemble des diagnostics dans les sous-thèmes du thème statut et le tableau 15 montre les sous-sous-thèmes, car ces derniers sont peu nombreux par catégorie de sous-thèmes.

Tableau 14 : Répartition des phrases-témoins selon les sous-thèmes du thème statut.

SOUS-THÈMES	Nombre de phrases-témoins	Pourcentage
STATUT EN LIEN AVEC UN TITRE	89	1,73%
STATUT EN LIEN AVEC UNE RESPONSABILITÉ	541	10,50%
STATUT EN LIEN AVEC LES COMPÉTENCES	311	6,04%
STATUT EN LIEN AVEC LES RELATIONS AUX AUTRES INDIVIDUS	145	2,81%
STATUT DE L'ORGANISATION	103	2,00%

Tableau 15 : Répartition des phrases-témoins selon les sous-sous-thèmes du thème statut.

SOUS-SOUS-THÈMES	Nombre de phrases-témoins	Pourcentage
Appréciation d'un titre ou d'une promotion	89	1,73%
Appréciation de la responsabilité d'une activité	511	9,92%
Appréciation de la valeur des tâches	30	0,58%
Appréciation par autrui des pratiques de travail et des compétences	181	3,51%
Appréciation par autrui des résultats d'un travail	99	1,92%
Appréciation par autrui de la pro-activité	31	0,60%
Relations avec des personnes reconnues	21	0,41%
Appréciation de l'appartenance à un groupe	86	1,67%
Appréciation par autrui des caractéristiques de l'individu	38	0,74%
Appréciation de l'appartenance à l'organisation	103	2,00%

Nous constatons une répartition inégale dans les sous-thèmes du statut et vis-à-vis de l'ensemble des sous-thèmes. Le sous-thème statut en lien avec une responsabilité est celui qui recueille le plus d'expression, aux alentours de 10,5 %, à la fois à cause des besoins d'autonomie ou de remarques sur le manque d'autonomie d'autrui mais aussi à cause des attentes du personnel concernant les responsables et leurs choix. Presque 10 %

⁶⁹¹ Enriquez E. (1997), « Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise. », Editions Desclée de Brouwer.

concernant le sous-sous-thèmes de l'appréciation de la responsabilité d'une activité et seulement un peu plus de 0,5 % celui d'appréciation de la valeur des tâches.

Le deuxième sous-thème le plus important, en termes d'expression, concerne le statut en lien avec les compétences, avec 6 %, qui se répartit respectivement à 3,5 % dans l'appréciation par autrui des pratiques de travail et des compétences, pour un peu moins de 2 % dans l'appréciation par autrui des résultats du travail et pour 0,6 % dans l'appréciation par autrui de la pro-activité. Dans le cadre des organisations, les compétences sont valorisées au titre du besoin de fonctionnalité car elles reflètent la performance économique possible de l'individu. Les individus cherchent, ainsi, à faire reconnaître leurs compétences et leurs réalisations mais aussi à évaluer celles des autres. En effet, les individus évaluent si les compétences d'autrui sont des freins potentiels à la performance de l'organisation et/ou des contraintes (de manque de compétences, de coopération et d'efficacité notamment) qui impactent la propre production de l'individu.

Nous trouvons ensuite le sous-thème du statut en lien avec les relations aux autres individus à 2,81 %. Le premier sous-sous-thème s'intitule les relations avec des personnes reconnues dont l'expression correspond à 0,41 % et qui sont souvent des constats d'iniquité due au favoritisme ou à la féodalité. Deuxièmement, le sous-sous-thème de l'appréciation de l'appartenance à un groupe, avec 1,67 %, s'intéresse aux demandes à être intégré dans certains groupes restreints ou aux attentes concernant d'autres groupes ou individus à s'intégrer dans le macro-groupe organisationnel, mais aussi sur les avantages jugés inéquitables de certains sous-groupes. Troisièmement, le sous-sous-thème de l'appréciation par autrui des caractéristiques de l'individu dont les attentes se portent à hauteur de 0,74 % qui s'intéressent aux caractéristiques propres à l'individu et qui sont extra-organisationnelles (physiques, mentales, sociales). Le quatrième sous-thème au niveau du nombre de phrases-témoins concerne le statut de l'organisation avec 2 % de l'expression, représenté par le sous-sous-thème appréciation de l'appartenance à l'organisation, qui s'attache à la réputation de l'organisation. Enfin, le cinquième sous-thème statut en lien avec un titre, avec 1,73 %, est représenté par le sous-sous-thème appréciation d'un titre ou d'une promotion. Nous détaillons et définissons, ci-après, le contenu de chacun de ces sous-thèmes et sous-sous-thèmes.

5.2.2.1 Statut en lien avec un titre

Le titre est un intitulé renvoyant à un rôle ou un positionnement positif ou négatif dans un groupe donné, et dont l'interprétation peut varier d'un groupe à l'autre, auquel est associé un individu en sa présence ou son absence. Nous avons classé dans ce même sous-sous-thème les données relatives au titre et à la promotion, souvent officielles et parfois symboliques dans l'organisation, cette dernière étant généralement associée à l'obtention d'un nouveau titre. Le titre est une représentation symbolique d'un positionnement qui permet à l'individu d'évaluer son positionnement dans le groupe de manière positive ou négative. Ce positionnement renvoie à la confirmation de sa valeur. La première reconnaissance de soi au niveau juridique et sociétal est de se voir attribué un nom avec lequel se désigner (Ricoeur⁶⁹², 2004). Les principales idées liées aux perceptions de reconnaissance, de déni ou de mépris relevés dans les 17 diagnostics sont :

- le statut limitant l'autonomie

Personnel (SY) : "Tant que je ne suis pas agréé, je ne peux pas signer de papier officiel. Cela m'oblige à toujours travailler avec un autre technicien."

- le manque de correspondance entre le titre et les tâches

Encadrement (SP) : "Les relations hiérarchiques sont souvent difficiles car beaucoup de responsables n'ont pas le statut officiel de chef d'équipe."

⁶⁹² Ricoeur P. (2009, 1ère édition : 2004), « Le parcours de la reconnaissance », collection Folio essais, Edition Gallimard.

- le **manque de possibilité d'évolution de carrière**

Encadrement (S) : "J'ai des gens super performants qui peuvent bouger mais il faut leur donner des opportunités d'évolution sinon ils partiront."

- le **manque de clarté, de remise en cause et l'iniquité des critères de promotion et des promotions**

Encadrement (E) : "Quand des postes se libèrent, on recrute à l'extérieur. Cela fait des années que je n'ai pas bougé d'un iota. Si j'ai une opportunité à l'extérieur, je la prendrai."

Mais aussi : le **manque de clarté sur les rôles**, la **remise en cause de certains statuts**, le **manque de correspondance entre les statuts attendus et ceux obtenus**, la **perte de crédibilité due à un changement de statut** et le **manque de représentant de certains groupes**.

5.2.2.2 Statut en lien avec une responsabilité

Le statut en lien avec une responsabilité est relatif au **pouvoir de décision** et à l'**autonomie** sur une zone, considérée comme valorisante ou non. Ce sous-thème comporte deux sous-sous-thèmes : l'**appréciation de la responsabilité d'une activité** et l'**appréciation de la valeur des tâches**.

5.2.2.2.1 L'appréciation de la responsabilité d'une activité

L'appréciation de la responsabilité d'une activité correspond à l'appréciation du pouvoir de décisions, conféré par l'organisation à l'individu pour une action, sur un temps indéfini ou défini, par exemple dans un projet, sur d'autres membres et/ou une activité, et dont il est garant. Être porteur d'un projet ou s'investir dans un projet est devenu aujourd'hui le repère qui définit l'individu souhaitant se prendre en charge et se réaliser (Heller, 2009a). Nous avons fait le choix de laisser dans le « statut en lien avec les responsabilités » tout ce qui relevait de l'autonomie des individus (qui nous paraît en lien direct avec la responsabilité d'une activité), bien qu'elle influence considérablement les conditions de travail et soit déterminée en partie par les règles et procédures que nous avons imputées au niveau du thème « conditions de vie au travail ». Les attentes de reconnaissance passent par un besoin d'autonomie, d'évolution des responsabilités mais aussi de contrôle et de limites qui permettent à l'individu de se positionner et de juger de ce qu'est un bon travail dans sa zone de responsabilité. Sur l'autre versant, il existe également des attentes concernant la prise de responsabilités des autres individus afin que leur soit témoignés de la valeur et pour confirmer que les autres individus méritent leurs responsabilités. Les principales idées liées aux perceptions de reconnaissance, de déni ou de mépris relevés dans les 17 diagnostics sont :

- le **court-circuitage hiérarchique**

Encadrement (E) : "Il y a un court-circuitage de la hiérarchie. La direction accorde des choses à des personnes de mon service et elle ne m'en informe pas, cela me met dans des situations de porte-à-faux."

- la **centralisation excessive** et le **manque de délégation**

Personnel (I) : "Si on délègue, il faut le faire clairement et complètement. On dit que l'on délègue mais on ne le fait pas."

- le **manque de clarté sur les responsabilités**

Équipe de direction (S) : "Des directeurs fonctionnels rapportent à trois supérieurs différents qui font parfois des demandes difficilement compatibles."

Équipe de direction (E) : "Il manque une clarification par fonction sur qui est responsable de quoi et qui est en mesure de décider. Il faut savoir qui tranche quand il n'y a pas de consensus au niveau des différentes directions."

- la **demande de plus d'autonomie** et le **manque d'accès à de nouvelles responsabilités**

Personnel (SP) : "Nous n'avons aucune reconnaissance de notre travail, ce qui se traduit par des responsabilités qui n'évoluent pas."

- l'**iniquité dans la répartition des responsabilités**

Encadrement (SP) : "Il y a un problème de double statut entre les intermittents et les fonctionnaires : le serrurier qui ne peut pas accéder à un poste d'agent de maîtrise se rend compte qu'un intermittent peut prendre plus de responsabilité que lui."

- le **manque de moyens par rapport aux responsabilités**

Encadrement (S) : "Il y a un manque de pouvoir de décisions et d'initiatives à mon niveau de responsable d'équipe technique et plus haut. Mon manager ne prend pas sa position, il est plutôt mon collègue que mon manager."

Mais aussi : le **manque de prise de responsabilités et de responsabilisation**, la **remise en cause de l'autonomie d'autrui**, l'**excès d'autonomie**, le **manque de prise de décisions de la hiérarchie** et la **remise en cause des décisions**.

5.2.2.2 **Appréciation de la valeur des tâches**

L'appréciation de la valeur des tâches équivaut à la valeur accordée par l'individu ou un groupe d'individus à certaines tâches et donc par conséquent à l'individu qui les exécute. La valeur des tâches renvoie l'individu à sa propre valeur. Si elles sont jugées ingrates ou qu'il perd des tâches jugées valorisantes, alors l'individu l'interprète comme un mépris de la part des personnes à l'origine du changement. Les principales idées liées aux perceptions de reconnaissance, de déni ou de mépris sont :

- l'attribution de **tâches jugées ingrates**

Personnel (V) : "On doit faire le ménage en ce moment. Ce n'est pas normal, je ne suis pas payé pour ça."

Encadrement (S) : "Je fais le travail de l'assistant de formation à la place de celui de chargée de formation. Je ne vois plus de perspectives et le fait que je récupère toutes les tâches administratives n'est pas valorisant. On n'est pas dans l'enrichissement des tâches."

- l'**iniquité dans la répartition de la valeur des tâches**

Encadrement (SP) : "Les intermittents ne viennent que pour produire parce que nous sommes toujours en retard, mais jamais pour préparer, ranger ou réfléchir sur un prototype."

- la **perte de tâches jugées valorisantes**

Encadrement (S) : "Certains tâches valorisantes comme les supports « avant-vente », des études ou des estimations techniques, n'existent plus. Cela entraîne de la frustration et démotive les collaborateurs."

5.2.2.3 **Statut en lien avec les compétences**

Les compétences sont définies comme l'« ensemble des savoirs et savoir-faire mobilisés et combinés par les individus dans un contexte productif qui ont fait preuve de leur efficacité et qui sont reconnus comme pertinents et performants par les tiers » (Martinet & Silem⁶⁹³, 2003). Ce statut est subdivisé en trois sous-sous-thèmes : l'**appréciation par autrui des pratiques de travail et des compétences**, l'**appréciation par autrui des résultats du travail** et l'**appréciation de la pro-activité**.

⁶⁹³ Martinet A.-C. & Silem A. (Dir.) (2003, 6ème ed), « Lexique de gestion », Editions Dalloz, Paris.

5.2.2.3.1 *Appréciation par autrui des pratiques de travail et des compétences*

L'appréciation par autrui des pratiques de travail et des compétences est formulée à travers des compliments ou des dénigrements par un tiers sur les compétences mises en œuvre lors de l'élaboration d'un produit/service/résultat, en termes notamment de productivité, de quantité, de qualité et d'efficacité. Cette appréciation, au niveau symbolique, est également le statut acquis grâce à une expertise reconnue, par exemple : par les diplômes. Par choix, nous avons regroupé tout ce qui relevait des compétences dans le « statut » acquis grâce aux compétences tandis que tout ce qui relevait directement de la formation est présent dans les conditions de travail immatérielles, dans le sous-sous-thème « formation ». Des attentes de reconnaissance sont exprimées par rapport au manque de compétences d'autrui, qui influe sur le travail de l'individu et peut générer des contraintes de conditions de travail (délais trop longs, surcharge de travail, perte de temps, mauvaise qualité du rendu, retour négatif sur soi à cause du travail de l'autre...). La valeur des collaborateurs de l'individu le renvoie aussi à sa propre valeur. Si l'on fait travailler l'individu avec des gens qu'il juge compétents, d'un certain point de vue, c'est la hiérarchie qui lui a fourni ces ressources humaines valorisantes et a jugé que l'individu a une valeur suffisante pour qu'on lui alloue ces ressources. Les principales idées liées aux perceptions de reconnaissance, de déni ou de mépris sont :

- l'**insuffisance** ou la **remise en cause des compétences d'autrui** dans divers domaines

Équipe de direction (S) : "Au service « hotline », le problème du client est parfois mal encodé. Il y a eu, par exemple, sept interventions chez un client car ce n'était pas un problème de radar mais de centrale. Au final, ça nous a coûté très cher et on a perdu le client."

Encadrement (E) : "La direction des ressources humaines valide des promotions sans rencontrer les gens. Je trouve ça quand même un peu bizarre."

- les **craintes de pertes de compétences** à cause d'un changement et les **pertes de compétences** suite à des départs ou des transferts de fonction

Encadrement (E) : "Il y a eu une perte de compétences avec les départs en retraite, et les nouvelles personnes ont du mal à travailler aussi bien que celles d'avant."

- la **mauvaise utilisation des compétences**

Équipe de direction (S) : "On est assis sur un tas d'or de compétences individuelles qu'on n'exploite pas, ne serait-ce que pour le partager avec le voisin."

5.2.2.3.2 *Appréciation par autrui des résultats d'un travail*

L'appréciation par autrui des résultats d'un travail s'inscrit dans les retours ou absences de retours, positifs ou négatifs, par un tiers sur les résultats (objet/service/atteinte d'objectifs) d'un travail suite à la réalisation ou non d'un objet ou d'un service par l'individu et dont il pense avoir contribué à la création. La rétroaction verbale, la valorisation des exploits et de l'expertise sont des pratiques de reconnaissance symbolique qui sont essentielles à la satisfaction des besoins psychologiques (Stajkovic & Luthans, 1997⁶⁹⁴, 2001⁶⁹⁵; Brun & Dugas⁶⁹⁶, 2005; St-Onge & Thériault⁶⁹⁷, 2006; El Akremi & al, 2009; Fall⁶⁹⁸, 2011). Les retours uniquement négatifs sont considérés comme du mépris, tandis que l'absence de retours est considérée comme du déni ou du mépris. Les attentes concernant les produits, les services ou les résultats sont des attentes de reconnaissance de l'autre. S'ils ne sont pas remis ou de mauvaise qualité, cela est pris comme un message de déni ou de mépris adressé à l'individu. Par ailleurs, un lien

⁶⁹⁴ Stajkovic, A.D. & Luthans, F. (1997), « A Meta-analysis of the Effects of Organizational Behavior Modification on Task Performance », 1975–1995, Academy of Management Journal, 40, 5, 1122–1149.

⁶⁹⁵ Stajkovic, A.D. & Luthans, F. (2001), « Differential Effects of Incentive Motivators on Work Performance », The Academy of Management Journal, Vol. 44, No. 3 (Jun., 2001), pp. 580–590.

⁶⁹⁶ Brun, J-P. & Dugas N. (2005), « La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens ». Gestion, 30 (2), 79–88.

⁶⁹⁷ St-Onge S. & Thériault R. (2006, 1ère ed. 2000), « Gestion de la rémunération : théorie et pratique », Gaëtan Morin/Chenelière Education, 708 pages.

⁶⁹⁸ Fall A. (2011), « Pratiques de reconnaissance et motivation autonome des salariés : le cas d'une entreprise touristique française », Actes des colloques de l'AGRH 2011.

existe entre la qualité de la création et la valeur de l'individu. Ainsi, la valorisation des résultats renvoie l'individu à lui-même et à ses compétences. Les principales idées liées aux perceptions de reconnaissance, de déni ou de mépris sont :

- le **produit/service attendu et non remis**

Personnel (SI) : "Ils promettent au client un rendez-vous et ils ne le respectent pas. C'est insupportable."

- la **mauvaise qualité du produit/service**

Direction (EC) : "Les commentaires et les annexes des bilans sont souvent mal faits. Donc, je dois finir les dossiers au finish."

- l'**absence de retours positifs et/ou négatifs**

Encadrement (E) : "Pas de reconnaissance ni positive, ni négative, on a l'impression de ne pas exister."

- les **retours uniquement négatifs**

Personnel (M) : "Tout ce que l'on fait de négatif revient tout le temps sur le tapis. Mais, lorsque l'on fait des choses positives, on ne nous dit rien."

5.2.2.3 **Appréciation par autrui de la pro-activité**

L'appréciation par autrui de la pro-activité correspond à des compliments ou des dénigrement sur la pro-activité et l'innovation de l'individu. La pro-activité et l'innovation sont perçues comme une ressource supplémentaire des individus. Cette ressource renvoie à une forme de compétence intellectuelle, d'implication et d'énergie. Cette ressource appelle une attente de reconnaissance à la fois pour celui qui est pro-actif et peut être vécue comme un mépris si cette pro-activité n'est pas effective pour celui qui l'estime due. Les principales idées liées aux perceptions de reconnaissance, de déni ou de mépris sont :

- la **remise en cause de la pro-activité**

Encadrement (M) : "J'ai remarqué que lorsque je ne suis pas là, personne ne vient voir pour anticiper les commandes et la gestion du stock."

- le **manque d'innovation**

Équipe de direction (S) : "On a tellement écrit de procédures par le passé qu'on a transformé les personnes en automates qui ont peur de sortir du cadre et qui ne font rien s'il n'y a pas de procédure."

- le **manque d'anticipation**

Encadrement (S) : "On n'anticipe rien. On attend d'être dans le rouge et que cela éclate pour mettre un patch et on ne travaille pas sur les causes."

5.2.2.4 **Statut en lien avec les relations aux autres individus**

Le statut en lien avec les relations aux autres individus se définit comme le statut acquis grâce au lien de proximité et d'appartenance avec les autres individus. Il comporte trois sous-sous-thèmes : les **relations avec des personnes reconnues**, l'**appréciation de l'appartenance à un groupe** et l'**appréciation par autrui des caractéristiques de l'individu**.

5.2.2.4.1 **Relations avec des personnes reconnues**

Les relations avec des personnes reconnues consistent en des liens de proximité avec une figure reconnue, notamment des personnes ayant un titre et/ou une responsabilité qui permettent de tirer avantages de la relation en termes de reconnaissance. Les relations avec des personnes reconnues permettent de voir rejaillir une partie de

cette reconnaissance sur soi. Si une personne A compte dans le regard d'une personne Z alors, la personne B qui compte pour la personne A, compte également pour la personne Z. Ces relations amènent également des avantages qui facilitent l'obtention d'objet, de statut et de pratiques de reconnaissance souvent inéquitables. Les principales idées liées aux perceptions de reconnaissance, de déni ou de mépris sont :

- les **relations de favoritisme**

Encadrement (S) : "A chaque fois que j'ai changé de poste, c'est grâce à des bons plans et à mon réseau. Il n'y a pas d'évolution possible sinon."

- le **système féodal**

Équipe de direction (S) : "La direction des affaires financières a construit un système féodal. Autour d'elle, il y a une cour de gens extrêmement bien rémunérés, avec une zone d'influence importante. D'ailleurs, on appelle injustement « siége » le bâtiment de ce service."

- l'**iniquité des pratiques**

Personnel (E) : "Quelqu'un a foiré 5 000 caisses, c'est le copain. Le chef d'équipe ne va rien dire. Pour quelqu'un d'autre c'est différent. On n'est pas logé à la même enseigne."

5.2.2.4.2 **Appréciation de l'appartenance à un groupe**

L'appréciation de l'appartenance à un groupe s'inscrit dans le sentiment d'appartenance ou non (stigmatisation, discrimination) à un ou plusieurs groupes (catégorie professionnel, amitié, syndicat, service, organisation...) valorisés ou dévalorisés. La fierté d'appartenance à un groupe reconnu est une forme de reconnaissance. La dévalorisation d'un groupe auquel l'individu appartient est perçue comme un mépris personnel par l'individu. Au contraire, la frustration de ne pas appartenir à certains groupes peut être vécue comme un déni ou un mépris de la part des membres de ce groupe qui en restreignent l'accès. Les principales idées liées aux perceptions de reconnaissance, de déni ou de mépris sont :

- le **manque de sentiment d'appartenance à un groupe** (service, site, organisation)

Équipe de direction (S) : "Le service informatique et celui de la finance se réclament de l'organisation américaine, notamment via Outlook, et ne reconnaissent pas le président en France comme étant leur patron. "

- le **sentiment de dévalorisation d'un groupe** (métier, service, site, etc.)

Encadrement (E) : "Au service relation client, il faut que les gens comprennent ce que l'on fait et reconnaissent notre valeur ajoutée car notre travail est souvent dénigré."

- le **sentiment d'exclusion**

Encadrement (S) : "Il y a des informations que je n'ai pas car on ne me met pas dans la boucle. C'est un choix politique, la direction qui organise une réunion sur un sujet décide de ne pas inviter certaines personnes parce qu'elle pense qu'un tel ou un tel va l'embêter."

- l'**iniquité et les privilèges associés à certains groupes**

Encadrement (S) : "Certaines personnes du comité d'entreprise passent experts techniques. C'est le plus haut échelon, alors que cela fait deux ans qu'on n'a pas le budget pour faire passer des personnes de l'échelon un à deux et qu'on répète que personne n'évoluera."

Mais aussi : la **frustration de manque d'appartenance à un groupe**, le **manque de sélection des membres du groupe** et le **sentiment d'atteinte aux privilèges d'un groupe**.

5.2.2.4.3 *Appréciation par autrui des caractéristiques de l'individu*

L'**appréciation par autrui des caractéristiques de l'individu** correspond aux discriminations par rapport aux caractéristiques sociales de l'individu, non relatives au travail, aux caractéristiques physiques ou aux caractéristiques mentales. Il existe des attentes de reconnaissance concernant l'acceptation et la valorisation des caractéristiques fondamentales de l'individu, concernant ses pratiques culturelles hors du travail, son physique, ses capacités mentales et ses attitudes. Les principales idées liées aux perceptions de reconnaissance, de déni ou de mépris sont :

- la **dévalorisation et la discrimination par rapport à une attitude**

Encadrement (S) : "En interne, il y a quelques conflits avec le technique car j'ai un commercial qui a un caractère particulier."

- le **sentiment d'être assimilé à un outil**

Encadrement (E) : "La direction nous traite un peu comme des petits paysans."

- la **dévalorisation et la discrimination : physique, sur les capacités mentales** et celles **liées aux pratiques culturelles hors du travail**

Personnel (E) : "Les personnes de l'entreprise sont très misogynes."

5.2.2.5 *Statut en lien avec la réputation de l'organisation*

Le statut en lien avec la réputation de l'organisation renvoie à l'appréciation de l'appartenance à l'organisation. L'appréciation de l'appartenance à l'organisation correspond à l'image, positive ou négative, de l'organisation dans laquelle l'individu se reconnaît ou non et qui joue sur sa fierté d'appartenance à celle-ci. La reconnaissance de l'organisation à travers la valeur, l'utilité sociale et la réputation renvoie à la fierté et la reconnaissance par la société de ceux qui la composent. L'antagonisme avec les valeurs morales et sociétales de l'individu dégrade la fierté d'appartenance. Les principales idées liées aux perceptions de reconnaissance, de déni ou de mépris sont :

- l'**image dégradée de l'organisation par rapport aux regards externes** (société, client, famille, etc.)

Personnel (V) : "Le site de l'agence n'est pas à jour. J'ai souvent des clients qui nous disent qu'il est nul."

- l'**image dégradée de l'organisation par rapport aux conditions internes**

Personnel (CT) : "Quand on trouve une bonne opératrice, elle part car elle trouve mieux ailleurs."

Équipe de direction (S) : "On a vécu trois plans sociaux qui ont profondément marqué les équipes. Elles ont abandonné la notion d'ambition stratégique et elles ne sont plus fières de leur propre entreprise."

- l'**image dégradée de l'organisation par rapport aux pratiques internes** (pratiques malhonnêtes, absence de valeurs, etc.) qui dégrade le sentiment d'utilité sociale et de sens du travail dans ce qui est jugé « bon » par l'individu.

Encadrement (S) : "Des clients ont un contrat de vérification avec une visite par an, ce qui n'était pas rentable. On nous donne un speech qui ne tient pas la route pour la pauvre mamie du coin qui nous appelle. Après, on nous dit d'être fier de notre société."

5.2.2.6 *Synthèse à propos du statut*

Le statut permet la **reconnaissance de soi par l'acquisition d'un statut valorisé** traduisant un positionnement lié à une **valeur sociale** dans le ou les groupes et une utilité sociale (caractéristiques, compétences, pouvoir sur l'environnement et les autres individus) dans ces groupes. Ce besoin s'opère par la volonté d'occuper une place satisfaisante dans un groupe, en termes de statut, afin d'avoir les responsabilités, les moyens et l'autonomie pour effectuer son travail et de se représenter positivement. Des auteurs suggèrent que, dans la relation de travail, les

aspects d'initiative, de responsabilité et de compétences progressent ces dernières décennies (Malherbe & Saulquin⁶⁹⁹, 2003). **Le statut s'inscrit dans un besoin d'évolution, de positionnement et de sentiment d'appartenance mais aussi d'utilité dans un ou des groupes. Il procure du sens au travail et il renvoie à l'accomplissement.** En effet, le statut, en particulier officiel, permet à l'identité morcelée d'avoir une certaine forme de permanence en indiquant ce que les individus sont, par ce qu'ils doivent accomplir et comment (Enriquez⁷⁰⁰, 1997). Contrairement aux conditions de vie au travail, il n'y a pas de facteurs directs et universels de contraintes concernant le statut. Les facteurs de contraintes sont associés individuellement à chaque statut, à travers les moyens et les devoirs qui y sont normativement associés. Par ailleurs, des liens existent entre le statut et les conditions de vie au travail, particulièrement grâce au **degré d'autonomie conféré par le statut**.

5.2.3 ACCOMPLISSEMENT

Selon Rébérioux⁷⁰¹ (1993), le travail est le seul médiateur de l'accomplissement de soi dans le champ social. Les opportunités de développement se révèlent par des pratiques de reconnaissance (Stajkovic & Luthans, 1997⁷⁰², 2001⁷⁰³; Brun & Dugas⁷⁰⁴, 2005; St-Onge, Haines, Aubin, Rousseau & Lagassé⁷⁰⁵, 2005; Fall⁷⁰⁶, 2011). L'accomplissement correspond à la réalisation de soi par le résultat de l'action d'accomplir ou de s'accomplir. Il s'inscrit dans le besoin de s'épanouir, de se projeter dans l'avenir, d'avoir des perspectives ou un sentiment d'évolution et de donner du sens à l'existence pour se représenter positivement. Ajoutons que l'autoréalisation dans le travail peut être vue comme un effort pour restaurer des rapports de reconnaissance réciproque (Honneth⁷⁰⁷, 1992). Dans ce thème figure les phrases-témoins dans lesquelles apparaissent explicitement l'accomplissement et le sentiment d'évolution, le sens du travail, de stagnation ou de régression. Les accomplissements sont implicitement énoncés dans **l'absence d'évolution dans les statuts** ou dans **l'absence de capacité d'évolution des conditions de travail** mais aussi dans **la régression des statuts** et des **conditions de travail**. Le thème accomplissement regroupe deux sous-thèmes : **l'accomplissement à travers la création** et **l'accomplissement à travers la réalisation d'un objectif et le sens du travail**. Le tableau 16 ci-dessous montre la répartition des phrases-témoins de l'ensemble des diagnostics dans les sous-thèmes du thème accomplissement.

Tableau 16 : Répartition des phrases-témoins selon les sous-thèmes du thème accomplissement.

SOUS-THÈMES	Nombre de phrases-témoins	Pourcentage
ACCOMPLISSEMENT À TRAVERS LA CRÉATION/RÉALISATION D'UN PRODUIT/SERVICE/GROUPE	54	1,05%
ACCOMPLISSEMENT À TRAVERS LA RÉALISATION D'UN OBJECTIF ET SENS DU TRAVAIL	156	3,03%

Nous pouvons reprendre la remarque que nous avons faite concernant le thème en début de chapitre, à savoir que ce thème, donc les sous-thèmes, est peu représenté en termes d'expression des acteurs. En effet, comme il ne s'attache qu'aux expressions d'accomplissement et de sens du travail explicitement évoquées, beaucoup de phrases-témoins se référant implicitement aux accomplissements se retrouvent dans les thèmes des conditions de vie au travail et du statut. Ainsi le sous-thème de l'accomplissement à travers la création/réalisation d'un produit/service/groupe ne représente qu'environ 1 % de l'expression totale concernant les attentes de reconnaissance tandis que le sous-thème de l'accomplissement à travers la réalisation d'un objectif et du sens du

⁶⁹⁹ Malherbe, D. & Saulquin, J.Y. (2003), « Reconnaissance et GRH : au-delà de l'affirmation d'un mot un enjeu de représentations », Communication pour le colloque AGRH 2003, 25 pages.

⁷⁰⁰ Enriquez E. (1997), « Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise. », Editions Desclée de Brouwer.

⁷⁰¹ Rébérioux M. (1993), « La citoyenneté sociale », Le Monde, supplément « Initiatives », mercredi 21 avril.

⁷⁰² Stajkovic, A.D. & Luthans, F. (1997), « A Meta-analysis of the Effects of Organizational Behavior Modification on Task Performance », 1975-1995, 'Academy of Management Journal, 40, 5, 1122-1149.

⁷⁰³ Stajkovic, A.D. & Luthans, F. (2001), « Differential Effects of Incentive Motivators on Work Performance », The Academy of Management Journal, Vol. 44, No. 3 (Jun., 2001), pp. 580-590.

⁷⁰⁴ Brun, J-P. & Dugas N. (2005), « La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens ». Gestion, 30 (2), 79-88.

⁷⁰⁵ St-Onge, S.; Haines III, V.Y., Aubin, I., Rousseau, C., Lagassé, G. (2005). « Pour une meilleure reconnaissance des contributions au travail », Gestion, revue internationale de gestion, 30,2, 89-101.

⁷⁰⁶ Fall A. (2011), « Pratiques de reconnaissance et motivation autonome des salariés : le cas d'une entreprise touristique française », Actes des colloques de l'AGRH 2011.

⁷⁰⁷ Honneth A. (2008, 1^{ère} éd 1992), « La lutte pour la reconnaissance », Les éditions du cerf, 237 pages.

travail est un peu plus fourni, avec environ 3 %, notamment parce que les phrases-témoins concernant le sens du travail et la stratégie y sont imputées.

5.2.3.1 Accomplissement à travers la création/réalisation d'un produit/service/groupe

L'accomplissement à travers la création peut être considéré comme une activité intellectuelle de création, satisfaisante en elle-même, qui vise à combler un manque ressenti douloureusement, « celui qui provoque l'impossibilité de trouver une réponse adéquate à la question des origines et par suite la simplicité et le caractère angoissant de la réponse. Elle est un combat continu contre la dépression... » (Enriquez & Levy⁷⁰⁸, 1981). Il est composé de cinq sous-sous-thèmes : **l'appréciation personnelle de la création/réalisation d'un produit/service**, **l'appréciation personnelle de la création/évolution d'un groupe**, **l'appréciation personnelle de l'évolution des compétences de l'individu**, **l'appréciation de la contribution à l'évolution des compétences d'autrui** et le **sentiment d'innovation de l'individu**. Le tableau 17 ci-dessous montre la répartition des phrases-témoins de l'ensemble des diagnostics dans les sous-sous-thèmes du sous-thème accomplissement à travers la création/réalisation d'un produit/service/groupe.

Tableau 17 : Répartition des phrases-témoins au sein du sous-thème accomplissement à travers la création/réalisation d'un produit/service/groupe.

SOUS-SOUS-THÈMES	Nombre de phrases-témoins	Pourcentage
Appréciation personnelle de la création/réalisation d'un produit/service	20	0,39%
Appréciation personnelle de la création/évolution d'un groupe	11	0,21%
Appréciation personnelle de l'évolution des compétences de l'individu	18	0,35%
Appréciation personnelle vis-à-vis de la contribution à l'évolution d'autrui	3	0,06%
Sentiment d'innovation de l'individu	2	0,04%

L'expression est relativement pauvre dans ce sous-thème car nous y considérons uniquement la face explicite de l'accomplissement. Nous trouvons tout d'abord l'appréciation personnelle de la création/réalisation d'un produit/service puis l'appréciation personnelle de l'évolution des compétences de l'individu, ensuite l'appréciation personnelle de la création/évolution d'un groupe, quasi-exclusivement issue d'expression des dirigeants sur leur propre organisation, puis l'appréciation personnelle vis-à-vis de la contribution à l'évolution d'autrui et enfin le sentiment d'innovation de l'individu. Nous détaillons, ci-dessous, chacun de ces sous-sous-thèmes.

5.2.3.1.1 Appréciation personnelle de la création/réalisation d'un produit/service

L'appréciation personnelle de la création/réalisation d'un produit/service est la satisfaction personnelle engendrée par la réalisation d'un objet ou d'un service par un acte menant à un changement de situation concret. Ainsi « être contraint de mal faire son travail, de le bâcler, ou de tricher est une source majeure et extrêmement fréquente de souffrance dans le travail, que l'on retrouve aussi bien dans l'industrie que dans les services ou dans les administrations » (Dejours⁷⁰⁹, 1998, p. 37). Piller le contenu et s'approprier la réalisation d'une création est vu également comme un signe de mépris majeur. Les principales idées liées aux perceptions de reconnaissance, de déni ou de mépris sont :

- la **réalisation d'un produit/service jugé de mauvaise qualité à cause des contraintes de l'organisation ou des limitations personnelles en termes de compétences**

Encadrement (S) : "Je ne suis plus proactif mais réactif dans ma fonction. Je suis toujours dans l'urgence car on me demande sans cesse de réaliser des tâches urgentes. Cela engendre de la frustration car je ne peux pas faire correctement mon travail."

- la **frustration de ne pas voir le produit final auquel l'individu a contribué**

Personnel (SP) : "C'est frustrant de ne jamais voir les spectacles dont on a fabriqué les décors."

⁷⁰⁸ Enriquez E. & Levy A. (1981), « Evolution technologique et perspective psychosociologique », Connexion n° 35, EPI.

⁷⁰⁹ Dejours C. (2009, 1ère : 1998), « Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale. », Editions du Seuil.

- la **réalisation d'un produit/service inutile**

Équipe de direction (E) : "La direction générale nous demande de préparer des budgets. Elle revient après coup pour venir nous dire qu'ils ne servaient à rien et qu'elle s'est débrouillée autrement. C'est une méconnaissance des processus budgétaires."

- l'**appropriation par autrui de la création de l'individu**

Encadrement (E) : "Le directeur des ventes n'est pas valorisant par rapport à son service, il parle de lui et dévalorise son équipe."

5.2.3.1.2 **Appréciation personnelle de la création/évolution d'un groupe**

L'appréciation personnelle de la création/évolution d'un groupe correspond à la satisfaction personnelle tirée de la création d'un groupe ou de l'évolution d'un groupe (organisation, service, site, syndicat, sous-groupe) dont l'individu fait parti. Cet item est particulièrement présent au sein des directions d'entreprises qui ont créé l'organisation. La mauvaise évolution du groupe ou le fait qu'elles n'arrivent pas à le faire évoluer sont ressentis comme une confirmation de leur manque de valeur. Les principales idées liées aux perceptions de reconnaissance, de déni ou de mépris sont :

- les **difficultés d'élaboration de la stratégie de l'organisation** et le **manque de temps pour manager le groupe correctement**

Direction (SY) : "Le marché régresse depuis 2003. Il faudrait mettre en place des actions pour prendre des parts de marché et solliciter la demande. Je n'ai pas suffisamment de temps à consacrer à la stratégie."

- le **manque d'évolution de l'organisation**

Encadrement (E) : "L'entreprise est sclérosante. On arrive avec de l'enthousiasme et puis, au bout de trois ans, on s'essouffle, car certains sujets ne bougent pas, alors qu'on aurait voulu qu'ils bougent."

5.2.3.1.3 **Appréciation personnelle de l'évolution des compétences de l'individu**

L'appréciation personnelle de l'évolution des compétences de l'individu consiste dans le sentiment d'évolution et de possibilité d'évolution perçu par l'individu sur ses propres compétences. L'impression de ne pas pouvoir utiliser ses compétences, les faire évoluer ou d'être limité renvoie à une confirmation d'un manque de valeur et un manque de possibilité de développement de la valeur de l'individu. Les principales idées liées aux perceptions de reconnaissance, de déni ou de mépris sont :

- le **sentiment de régression**

Encadrement (S) : "Après le rachat de l'entreprise, le poste de directeur régional des ventes qu'on m'avait promis a été supprimé. Je suis ramené au même niveau hiérarchique que précédemment, à faire la même chose et je commence à tourner en rond."

- la **frustration de ne pouvoir employer certaines compétences**

Personnel (S) : "Chaque opérateur peut être affecté aux parcs des deux PC, or nous avons des personnes formées en région lyonnaise et compétentes pour gérer des tâches liées à des parcs gérés par la région parisienne, on limite donc les montées en compétences."

Mais aussi : le **manque de possibilité d'évolution des compétences** et la **perte de confiance de l'individu dans ses compétences**.

5.2.3.1.4 *Appréciation personnelle vis-à-vis de la contribution à l'évolution d'autrui*

L'appréciation personnelle vis-à-vis de la contribution à l'évolution d'autrui est en lien avec la possibilité de créer ou de faire évoluer les compétences ou les idées d'un individu ou d'un groupe d'individus (service, site, collaborateurs, nouveau, etc.). La contribution à l'évolution d'autrui renvoie à une satisfaction et une reconnaissance de soi, notamment lorsque les talents que l'individu a contribué à développer sont reconnus. Les principales idées liées aux perceptions de reconnaissance, de déni ou de mépris sont :

- le manque de possibilités de faire évoluer les compétences d'autrui

Encadrement (S) : "Je suis spécialiste de la formation sur Ma., or je ne forme pas les salariés de l'autre entreprise à ce logiciel, alors qu'une erreur de saisie peut avoir des conséquences graves."

- le sentiment d'impuissance à faire évoluer les compétences d'autrui

Équipe de direction (E) : "La formation, c'est le désert. Comme toutes les techniques évoluent, c'est une souffrance pour moi. On ne fait rien pour former les gens à utiliser les nouveaux outils ou revoir les anciens."

5.2.3.1.5 *Sentiment d'innovation de l'individu*

Le sentiment d'innovation est marqué par la création d'une idée nouvelle jugée singulière et rare par l'individu. La perception du vol de la paternité d'une idée, sans faire référence à l'auteur, est perçue comme du mépris. Le manque de temps pour l'innovation est vu comme une limitation à l'évolution de la valeur de l'individu. Les principales idées liées aux perceptions de reconnaissance, de déni ou de mépris sont :

- le manque de temps pour l'innovation

Encadrement (SP) : "Comme on ne prépare pas assez la construction des décors, on ne peut jamais tester de nouvelles solutions techniques qui nous feraient gagner du temps."

- le sentiment de vol de savoir-faire et d'innovation

Encadrement (S) : "J'ai l'impression qu'on nous prend toutes les informations pour gérer le parc qu'on vient de nous racheter, qu'on nous « pompe » simplement notre savoir-faire."

5.2.3.2 *Accomplissement à travers la réalisation d'un objectif et sens du travail*

L'accomplissement à travers la réalisation d'un objectif et le sens du travail se traduisent par la définition d'objectifs. Ceux-ci donnent un but et créent du sens pour le travailleur, ce qui influence son sentiment d'utilité et d'évolution. L'atteinte des objectifs fixés par d'autres individus de l'organisation, ou par l'individu lui-même, en rapport avec ses valeurs sociales, lui confirme la valeur de son existence. Nous avons donc créé deux sous-sous-thèmes, l'un concernant la **réalisation d'un objectif fixé par autrui** associée au **sens du travail**, et l'autre concernant la **réalisation d'un objectif fixé par l'individu lui-même**. Le tableau 18 ci-dessous montre la répartition des phrases-témoins de l'ensemble des diagnostics dans les sous-sous-thèmes du sous-thème accomplissement à travers la réalisation d'un objectif et sens du travail.

Tableau 18 : Répartition des phrases-témoins au sein du sous-thème accomplissement à travers la réalisation d'un objectif et sens du travail.

SOUS-SOUS-THÈMES	Nombre de phrases-témoins	Pourcentage
Réalisation d'un objectif fixé par autrui et sens du travail	143	2,78%
Réalisation d'un objectif fixé par l'individu lui-même	13	0,25%

Les attentes de reconnaissance ayant recueilli le plus d'expressions parmi les sous-sous-thèmes du thème accomplissement est la réalisation d'un objectif fixé par autrui et le sens du travail, avec près de 3 %, qui renvoie

au besoin d'établir une stratégie claire avec des objectifs concrets pour donner du sens au travail. L'expression est beaucoup moins présente explicitement concernant la réalisation d'un objectif fixé par l'individu lui-même.

5.2.3.2.1 **Réalisation d'un objectif fixé par autrui et sens du travail**

La réalisation d'un objectif fixé par autrui correspond à la fixation d'objectifs et à la clarté de la stratégie de l'organisation pour donner un sens au travail. Par convention, tous les éléments correspondant aux domaines de la clarté en termes de stratégie ont été imputés dans cette catégorie. Le manque d'objectifs fixés et de clarté de la stratégie s'inscrivent dans l'impossibilité de se réaliser dans l'organisation, de transformer, de créer, de se projeter dans l'avenir, d'évoluer et de donner du sens au travail. En effet, ce manque ne permet pas à l'individu de voir l'utilité sociale de son travail et le renvoie à la vacuité de son travail. Les objectifs fixés, impossibles à réaliser ou non réalisés, renvoient quant à eux une image négative puisque l'objectif ne peut pas être accompli ou n'est pas accompli. Le manque de correspondance entre les moyens et les objectifs est perçu comme du mépris en provenance de celui qui a fixé l'objectif. En effet, ce dernier semble déconnecté des réalités et des individus du terrain. La frustration du travail inachevé, par manque de stabilité de la stratégie qui crée l'arrêt de certains objectifs en cours de route, est également vécue négativement. Les principales idées liées aux perceptions de reconnaissance, de déni ou de mépris sont :

- le manque de sens du travail

Encadrement (I) : "On fait beaucoup de développement technique mais on ne sait pas vraiment à quoi cela va servir. Il n'y a jamais d'études de marché auparavant, même auprès de nos clients."

Équipe de direction (S) : "On reproche à notre actionnaire ce que nous faisons nous-mêmes : en demander beaucoup à nos collaborateurs, sans qu'ils aient de visibilité sur l'intérêt et sur la finalité."

- le manque de stratégie claire

Personnel (SP) : "La stratégie de l'entreprise n'est pas assez connue. Il manque un projet d'entreprise fédérateur."

- le manque d'objectifs fixés, clairs, transmis et stables

Encadrement (S) : "L'équipe n'a pas de challenge, c'est rébarbatif. Je me mets des challenges moi-même, sinon je m'empâte."

- les objectifs jugés inadaptés

Encadrement (E) : "On demande aux commerciaux de développer une clientèle qui est une licorne : le petit client qui paye bien, qui fera les choses selon nos conditions et pour 10 ou 15 % plus cher que le marché."

5.2.3.2.2 **Réalisation d'un objectif fixé par l'individu lui-même**

La réalisation d'un objectif fixé par l'individu lui-même correspond à un défi que l'individu s'est fixé par rapport à son histoire et ses valeurs. L'individu se confirme sa valeur en atteignant des objectifs personnels, en lien ou non avec l'organisation, parfois au détriment des objectifs fixés par autrui. La passion pour ce qu'il réalise et qu'il juge utile est un moteur puissant qui renvoie à une notion plus large de reconnaissance sociale. Il s'agit de celle d'une utilité sociale et/ou d'un sentiment d'évolution personnelle, qui est souvent en rapport avec la perception ou non de la finalité de son travail. Les principales idées liées aux perceptions de reconnaissance, de déni ou de mépris sont :

- l'**unique valorisation est la passion de l'individu**

Personnel (SP) : "Heureusement que nous sommes passionnés par notre métier, parce que notre expérience n'est jamais prise en compte et reconnue."

- le **manque de rapport à la création**

Encadrement (S) : "On fait des produits électroniques séduisants. Les gens se sentent utiles dans ce qu'ils font mais des services, des ressources humaines ou de l'informatique notamment, n'ont pas ce contact au produit, ce qui provoque une perte d'intérêt et de motivation."

- la **frustration de ne pouvoir satisfaire certains objectifs personnels fixés en rapport avec l'organisation** (notamment pour le dirigeant)

Équipe de direction (E) : "Je suis trop mobilisé sur le quotidien de l'entreprise et pas assez sur la politique et le stratégique. La culture du détail fait qu'aujourd'hui trop de choses dépendent de moi pour que je joue pleinement mon rôle de dirigeant qui fait avancer les choses."

5.2.3.3 Synthèse à propos de l'accomplissement

L'accomplissement correspond à la **reconnaissance de soi par l'appréciation du rôle créateur de l'individu** en tant qu'**évolution** de lui-même (compétences, statut, idées nouvelles, relations, objectifs, réalisation produit/service représentatif d'une partie de ses capacités de transformation et donc de son existence) et des autres (compétences, idées, groupe dont il fait partie, représentatif d'une part de ses capacités de transformation). Le fait de n'avoir placé dans ce thème que les phrases-témoins directement énoncées en tant qu'accomplissement et sentiment d'évolution, de sens du travail ou de stagnation-régression entraîne que ce thème semble limité, alors qu'il est présent de manière transversale dans les deux autres thèmes. Les facteurs de contraintes sont en lien avec les conditions de travail : les contraintes influent sur la possibilité et le sentiment d'évolution ou de régression, tout comme le statut, en rapport avec l'évolution ou la régression dans les groupes, influe sur le sentiment d'évolution et de sens qui permettent à l'individu de se sentir exister.

5.3 TABLEAU DES CONTRAINTES ET DES BESOINS DEMANDANT À ÊTRE RECONNUS EN FONCTION DE LA NOMENCLATURE

Nous avons identifié des besoins déjà évoqués par de nombreux auteurs, que nous avons rattachés à la nomenclature. L'ensemble de ces besoins demandent à être reconnus. L'intérêt qu'autrui porte aux besoins de l'individu est vu comme de la reconnaissance. Ainsi, nous retrouvons : le **besoin de sécurité** qui renvoie à la survie physique et psychique de l'individu, notamment à travers la stabilité et l'argent dans l'époque contemporaine ; le **besoin d'autonomie** qui correspond aux moyens de l'individu en termes de compétences, d'objectifs, de temps, de moyens humains, matériels et financiers ainsi que de responsabilité, le **besoin d'attention** qui se traduit en termes d'appréciation positive ou négative, de confiance et d'évolution ainsi que de temps consacré par autrui à l'individu ; le **besoin d'appartenance** qui est le besoin de faire partie d'un groupe et le **besoin d'accomplissement** qui demande une évolution de soi et dépend de l'impact de l'individu sur son environnement et du sens de l'action.

Nous avons également identifié différentes **contraintes** ayant un lien particulier avec les conditions de vie au travail et qui sont vues comme des limites de reconnaissance : les contraintes **financières hors du travail**, les contraintes **financières dans le travail**, les contraintes **physiques corporelles**, les contraintes **mentales**, les contraintes **matérielles**, les contraintes de **moyens humains**, les contraintes de **temps**, les contraintes de **compétences**, les contraintes d'**informations** et les contraintes de **coopération**. Les contraintes correspondent à une **limitation des ressources disponibles** et ont un effet sur la **charge mentale** qui empêche l'investissement optimal de l'individu en détournant la pensée du travail à accomplir. Cela a pour conséquence que, bien que les causes soient différentes, les contraintes renvoient à des conséquences communes qui sont notamment :

- l'**augmentation du temps nécessaire à la réussite de l'action**,
- l'**augmentation de la possibilité d'échec de l'action**,
- la **baisse de qualité/quantité du produit ou service final**,
- la **dégradation de la santé mentale**.

Les contraintes ont donc pour effet de diminuer la valeur que l'individu peut accorder à son action : le résultat sera dégradé et augmente donc la possibilité d'être méprisé par les autres par rapport aux résultats attendus de l'action. Nous pouvons relire ainsi un certain nombre de phrases-témoins de la nomenclature au regard de la notion de contraintes imposées par les autres. Le « mauvais travail » des autres individus est vécu comme une origine de nouvelles contraintes et génèrent des attentes de reconnaissance observables.

Encadrement (S) : "Je ne trouve pas normal que l'on fasse mal son travail. Lorsqu'on travaille en équipes, ceux qui viennent après sont pénalisés."

Ces attentes de reconnaissance se retrouvent en particulier dans les conditions de vie au travail en termes d'organisation, d'implication, d'informations, de coopération, mais aussi au niveau du statut concernant les compétences déployées par les autres individus pour éviter de subir des contraintes en provenance des autres. L'ensemble de ces contraintes demandent à être reconnu. L'intérêt qu'autrui porte aux contraintes qui affectent l'individu est vu comme de la reconnaissance. Les tableaux 19 et 20, présents sur les pages suivantes, viennent inscrire les notions de contraintes et les besoins demandant à être reconnus au regard de la nomenclature créée.

Tableau 19 : Nomenclature de reconnaissance, notions de contraintes et besoins demandant à être reconnus pour le thème conditions de vie au travail.

THÈME	SOUS-THÈMES	SOUS-SOUS-THÈMES	Notions de contraintes	Besoins demandant à être reconnus
CONDITIONS DE VIE AU TRAVAIL	RÉMUNÉRATION	Salaire de base	Contraintes financières hors travail	Besoins de sécurité, d'autonomie et d'accomplissement
		Primes		
		Actions boursières		
	CONDITIONS PHYSIQUES DE TRAVAIL	Matériel de travail	Contraintes physiques et matérielles	Besoins d'autonomie, de sécurité et d'attention
		Environnement physique de travail	Contraintes physiques	Besoins d'autonomie, de sécurité et d'attention
		Moyens humains	Contraintes de moyens humains	Besoin d'autonomie
		Avantages en nature	Contraintes physiques, matérielles et financières hors et dans le travail	Besoin d'attention
	CONDITIONS IMMATÉRIELLES DE TRAVAIL	Règles et procédures	Contraintes de temps	Besoin de sécurité
		Formation	Contraintes de compétences	Besoins d'autonomie
		Moyens financiers	Contraintes financières dans le travail	Besoin d'autonomie
		Écoute active et liberté de parole	Contraintes d'informations et de coopération	Besoin d'attention
		Transmission et usage des informations	Contraintes d'informations et de coopération	Besoin d'autonomie
		Stimulation sensorielle et proximité	Contraintes de temps et mentales	Besoins d'appartenance, d'attention et d'autonomie
		Implication et entraide dans le travail	Contraintes de temps et de coopération	
		Niveau de pression humaine sur les individus	Contraintes de temps, physiques, mentales et de coopération	Besoin d'autonomie et de sécurité
		Gestion du temps et organisation du travail	Contraintes de temps et de coopération	Besoin d'autonomie
		Stabilité de l'emploi	Contraintes financières à moyen terme hors travail	Besoins de sécurité

Tableau 20 : Nomenclature de reconnaissance, notions de contraintes et besoins demandant à être reconnus pour les thèmes statut et accomplissement.

THÈMES	SOUS-THÈMES	SOUS-SOUS-THÈMES	Notions de contraintes	Besoins demandant à être reconnus
STATUT	STATUT EN LIEN AVEC UN TITRE	Appréciation d'un titre ou d'une promotion	<i>PAS DE LIEN DIRECT AUX CONTRAINTES</i> <i>(Chaque statut donne accès à des moyens et impose des devoirs normés en fonction du groupe considéré)</i>	Besoin d'appartenance
	STATUT EN LIEN AVEC UNE RESPONSABILITÉ	Appréciation de la responsabilité d'une activité		Besoin d'autonomie
		Appréciation de la valeur des tâches		
	STATUT EN LIEN AVEC LES COMPÉTENCES	Appréciation par autrui des pratiques de travail et des compétences		Besoins d'autonomie et d'attention
		Appréciation par autrui des résultats d'un travail		
		Appréciation par autrui de la pro-activité		
	STATUT EN LIEN AVEC LES RELATIONS AUX AUTRES INDIVIDUS	Relations avec des personnes reconnues		Besoin d'appartenance
		Appréciation de l'appartenance à un groupe		
		Appréciation par autrui des caractéristiques de l'individu		
	STATUT EN LIEN AVEC LA RÉPUTATION DE L'ORGANISATION	Appréciation de l'appartenance à l'organisation		
ACCOMPLISSEMENT	ACCOMPLISSEMENT À TRAVERS LA CRÉATION	Appréciation personnelle de la création/réalisation d'un produit/service	<i>PAS DE LIEN DIRECT AUX CONTRAINTES</i>	Besoin d'accomplissement
		Appréciation personnelle de la création/évolution d'un groupe		
		Appréciation personnelle de l'évolution des compétences de l'individu		
		Appréciation personnelle vis-à-vis de la contribution à l'évolution d'autrui		
		Sentiment d'innovation de l'individu		
	ACCOMPLISSEMENT À TRAVERS LA RÉALISATION D'UN OBJECTIF ET SENS DU TRAVAIL	Réalisation d'un objectif fixé par autrui et sens du travail		
		Réalisation d'un objectif fixé par l'individu lui-même		

CONCLUSION

La reconnaissance prend des formes très variées au regard des **attentes de reconnaissance**, des **objets de reconnaissance** et des **pratiques de reconnaissance** multiples. Les dysfonctionnements, vus comme l'écart entre ce qui est normativement attendu par les personnes et la réalité de leur vécu, peuvent être considérés comme des attentes de reconnaissance. Par ailleurs, la réduction, dans un sens positif pour l'acteur, de ces écarts correspondent à des leviers de reconnaissance qui peuvent être utilisés par les membres de l'organisation tandis que l'apparition ou l'intensification d'écarts négatifs sont perçus comme du déni et du mépris. Nous déterminons donc qu'il y a deux types d'éléments influençant les perceptions de l'environnement et les pratiques : des éléments perçus comme **valorisants** ou **dévalorisants** et des éléments perçus comme **limitatifs**. Les **éléments perçus comme valorisants répondent aux désirs** qui découlent des besoins que nous avons mis en avant, et viennent confirmer l'individu dans son existence. Les **éléments perçus comme dévalorisants, n'y répondent pas et renvoient à une souffrance, physique ou mentale**, ainsi qu'à une perception d'infirmité de l'existence de l'individu. Les **éléments perçus comme limitatifs sont relatifs aux contraintes** qui empêchent de répondre à des besoins et désirs. Les éléments valorisants, que nous pouvons rapprocher en partie des facteurs valorisants d'Herzberg⁷¹⁰ (1966), et les éléments dévalorisants, oubliés par Herzberg, sont en lien avec la perception d'évolution, ou de régression, en termes de conditions de travail, de statut et d'accomplissement. Ces facteurs valorisants ou dévalorisants sont influencés par les éléments limitatifs que nous rapprochons des facteurs d'ambiance d'Herzberg⁷¹¹ (1966). Ces derniers sont ainsi relatifs aux conditions de vie au travail et influent sur les possibilités d'accomplissement et/ou d'acquisition de statut social. Ils influent donc sur la possibilité de mettre en œuvre des éléments valorisants et d'échapper à des éléments dévalorisants. L'intérêt qu'autrui porte aux besoins de l'individu est vu comme de la reconnaissance. De même, l'intérêt qu'autrui porte aux contraintes qui affectent l'individu est vu comme de la reconnaissance. Toutefois, une même pratique renvoie en général à plusieurs thèmes simultanément par des liens de causes à effets ou de manière concomitante. La catégorisation n'est donc pas évidente et une pratique qui s'inscrit dans les conditions de travail, par exemple : une augmentation de salaire, est à la fois perçue socialement comme un potentiel nouveau statut, comme la levée de certaines contraintes, l'ajout de nouvelles contraintes différentes et comme une forme d'accomplissement. Autre exemple, la position de l'individu et donc son autonomie, mais aussi la manière dont il utilise les liens avec les autres individus, influencent les conditions de vie au travail.

La nomenclature créée permet d'identifier un certain nombre de critères à l'origine de la reconnaissance donnée et demandée. Il existe, comme nous l'avons vu, une grande variété de critères, d'éléments environnementaux et de pratiques qui sont associés à la reconnaissance, au déni ou au mépris. Ceux-ci passent par des contrats ou des conventions sociales, présents dans l'organisation, qui se consolident dans des cadres normatifs intégrés en partie par les acteurs. Cette nomenclature donne également les moyens de comprendre les besoins et les désirs des personnes qui ont des attentes de reconnaissance, dans et en dehors des cadres normatifs des organisations, et qui perçoivent des actes ou absence d'actes comme de la reconnaissance, du mépris ou du déni. Cette première analyse, à travers des diagnostics, nous a ainsi permis de mieux cerner notre objet à travers la perception des acteurs de leurs propres conditions de travail, de leur positionnement et de leurs besoins et/ou désirs. Nous avons pu voir une première répartition des attentes de reconnaissance entre les thèmes, sous-thèmes et sous-sous-thèmes pour notre échantillon ce qui a permis d'établir de grandes tendances. Complétés par des observations dans d'autres dispositifs (réunions, entretiens individuels, observations directes, discussions informelles, documents), nous donnons certains éléments qui permettent de comprendre les mécanismes et de modéliser la reconnaissance dans le chapitre 4. Enfin, une analyse transversale permet de dégager des facteurs transversaux importants agissant sur les perceptions de reconnaissance dans le chapitre 6.

⁷¹⁰ Herzberg, F. (1971, 1ère éd.1966), « Le travail et la nature de l'homme », Entreprise Moderne d'Édition, Paris.

⁷¹¹ Herzberg, F. (1971, 1ère éd.1966), « Le travail et la nature de l'homme », Entreprise Moderne d'Édition, Paris.

CHAPITRE 6. HUIT FACTEURS PRINCIPAUX DE RECONNAISSANCE TRANSVERSAUX À L'HISTOIRE DES INDIVIDUS ET DES GROUPES

Dans le chapitre 6, nous nous intéressons aux facteurs principaux de reconnaissance transversaux à l'histoire des individus et des groupes occasionnant un impact sur la perception d'être reconnu positivement ou non dans son existence, et donc d'engendrer un sentiment de satisfaction ou d'insatisfaction. Nous dégageons dans ce chapitre huit facteurs transversaux importants agissant sur les perceptions de la valeur symbolique des actes de reconnaissance et de mépris. Ces facteurs sont issus de l'exploitation des entretiens, de la nomenclature du chapitre 5, des observations sur le terrain et de la bibliographie. Les exemples, notamment les phrases-témoins présentes dans cette partie, proviennent principalement de réunions, d'entretiens d'assistances personnalisées et d'observations. Elles peuvent être complétées par les très nombreuses phrases-témoins des diagnostics analysées dans le chapitre 5 et présentes en annexe 5. D'autre part, les tableaux figurants dans ce chapitre ne reposent pas sur des données scientifiques quantitatives, mais sont purement illustratifs. Leur but est de permettre de mieux comprendre le sujet développé par le chercheur

- La section 6.1 présente l'impact des individus, **émetteurs**, **récepteurs** et **observateurs** dont la valeur symbolique influence la valeur des pratiques.
- La section 6.2 établit une hiérarchie de la **valeur des pratiques relationnelles** à travers une hiérarchisation des formes de reconnaissance, de mépris ou de déni dont les principaux facteurs sont la **rareté** et l'**autonomie** que fournit la forme de la pratique.
- La section 6.3 montre que la reconnaissance a besoin d'un lieu et d'un temps de relation. Les facteurs de **rareté temporelle**, de **temps d'obtention de la pratique vis-à-vis de l'attente** et de **proxémique** déterminent la valeur d'une chose à un instant T.
- La section 6.4 explique que l'ouverture d'esprit de l'individu à la relation joue un rôle, en lien avec sa **charge mentale et émotionnelle**.
- La section 6.5 souligne qu'une pratique d'évaluation de la situation donnée est faite. Celle-ci permet de comparer la valeur d'une pratique à travers la notion d'**équité**, de justice et de mérite.
- La section 6.6 montre la formalisation de trois modèles faisant le lien entre reconnaissance, mépris, déni, satisfaction et insatisfaction.

6.1. LA VALEUR SYMBOLIQUE DES INDIVIDUS

6.2. LA VALEUR SYMBOLIQUE DE LA FORME DE LA PRATIQUE

6.3. LA VALEUR SYMBOLIQUE TEMPORELLE ET GÉOGRAPHIQUE DE LA PRATIQUE

6.4. LA CHARGE MENTALE ET ÉMOTIONNELLE DU RÉCEPTEUR DE L'ACTE

6.5. L'ÉQUITÉ ET LA JUSTICE

6.6. LES MODÈLES DE SATISFACTION ET D'INSATISFACTION EN LIEN AVEC LA RECONNAISSANCE, LE MÉPRIS ET LE DÉNI

6.1 LA VALEUR SYMBOLIQUE DES INDIVIDUS

La valeur symbolique des individus joue sur trois aspects principaux dans l'acte de reconnaissance et de mépris : la valeur pour le récepteur de l'émetteur de l'acte, la valeur pour l'émetteur du récepteur de l'acte et la valeur de ceux qui perçoivent directement ou indirectement l'acte.

6.1.1 NOTION DE « CAPITAL RECONNAISSANCE »

Le « **capital reconnaissance** » est en lien avec le **capital symbolique** notamment mis en avant par Pierre Bourdieu⁷¹² (1994). Le capital symbolique peut se définir comme l'« ensemble des rituels (comme l'étiquette ou le protocole) lié à l'honneur et à la reconnaissance. Il est le crédit et l'autorité que confèrent à un agent la reconnaissance et la possession des trois autres formes de capital (économique, culturel et social) » (Bonnewitz⁷¹³, 2002, p. 93). Il est donc une représentation de la légitimité et du leadership de l'individu. **Nous définissons le « capital reconnaissance » comme la représentation que l'individu se fait de sa « valeur » ou de la « valeur » des autres par rapport aux formes de reconnaissance que chaque individu possède ou qui lui sont fournies.** La valeur symbolique accordée aux autres individus dépend de la perception de leurs statuts, des liens affectifs et de l'histoire que l'individu entretient avec eux.

Ainsi, la valeur symbolique accordée aux individus, qu'ils soient émetteurs, récepteurs ou observateurs, dépend du « capital reconnaissance » des autres individus. La perception de ce « capital reconnaissance », par la personne qui porte le jugement, est influencée par :

- la proximité ou la distance relationnelles (affective (confiance), géographique, normative, *etc.*),
- les statuts symboliques,
- les objets représentatifs d'un statut symbolique (bureau, voiture, richesse, *etc.*),
- les personnes représentatives d'un statut symbolique sur lesquelles l'individu a un pouvoir hiérarchique (compétences et valeur symbolique des subordonnés) ou qu'il compte parmi ses relations,
- le pouvoir de l'individu d'influencer positivement ou négativement les contraintes et les moyens de l'individu, ou celles de personnes proches par les liens sociaux directs ou de groupe,
- le pouvoir de l'individu de fournir des avantages et des perspectives d'évolution (outils, promotion, salaire, formation, soutien hiérarchique...),
- la réputation positive ou négative donnée par l'entourage à propos de l'individu jugé.

L'individu donne une valeur distincte à chacun de ces éléments selon le contexte et les cadres normatifs par lesquels il a été influencé. C'est grâce à ce « capital reconnaissance » perçu que l'individu se fait une opinion sur sa valeur et sur la valeur d'autrui. Il compare régulièrement ce « capital reconnaissance » au « capital reconnaissance » qu'il perçoit chez les autres individus.

6.1.2 UNE GRADUATION LIÉE À LA PERCEPTION ET À LA CONSCIENCE DE REGARDS

Le temps et la position géographique permettent d'avoir accès à des informations. La reconnaissance étant un construit subjectif, elle dépend de ces informations. En effet, même si l'individu peut créer des liens imaginaires, ces liens ne reposent pas sur rien mais sur une histoire (donc des informations) enregistrée par son cerveau.

Un acte de valorisation ou de dévalorisation non perçu par le récepteur n'entraîne aucun impact sur la satisfaction ou l'insatisfaction. Par contre, un acte de valorisation ou de dévalorisation perçu directement par le récepteur amène un impact direct. Par ailleurs, un acte de valorisation ou de dévalorisation perçu indirectement par le

⁷¹² Bourdieu P. (1994), « Raisons pratiques. Sur la théorie de l'action », Seuil, coll. « Points », Paris.

⁷¹³ Bonnewitz P. (2002), « Pierre Bourdieu. Vie, œuvres, concepts », Ellipses, coll. « Les grands théoriciens », Paris, 96 p.

récepteur, en l'entendant par d'autres, tend à augmenter l'intensité symbolique car il laisse supposer que de nombreux autres individus sont au courant via les circuits officieux d'informations. En outre, un acte de valorisation ou de dévalorisation perçu par le récepteur en présence d'autrui possède une intensité qui tend à être encore plus forte, proportionnellement au nombre et aux valeurs symboliques des individus composant l'assistance. Ces « autres », ayant la mémoire de ce qui a été dit, renforcent l'intensité symbolique du moment. Un membre de l'encadrement de l'entreprise de sécurité fait part d'un de ces moments symboliques : *"Des choses me choquent en management. Comment on compte motiver les collaborateurs si dans une réunion inter-services à la télésurveillance, on dit « vous ne faites pas votre boulot » à son équipe devant tout le monde ?"* La valeur perçue et le nombre de personnes qui voient que l'individu est reconnu, dénié ou méprisé, renforcent l'intensité du sentiment de reconnaissance ou de mépris. Ce renforcement augmente l'intensité de la satisfaction ou d'insatisfaction ressentie. En effet, **le regard public positif ou négatif renforce la représentation sociale de soi, donc l'intensité symbolique des actes qui sont adressés à l'individu**. Concernant le déni et le mépris, le sentiment de déni-mépris générant de l'insatisfaction augmente d'autant plus vite que l'individu est soumis à un plus grand nombre de « détournements de regards » et que les personnes déniantes ont une valeur symbolique élevée. Les différents aspects sont figés dans un cadre normatif consolidé à un instant T lors de la perception de l'acte de reconnaissance, de déni ou de mépris. Toutefois, l'individu peut refaire un bilan à un instant T+1 et réinterpréter différemment la situation.

6.1.3 LA VALEUR DE L'ÉMETTEUR DE L'ACTE POUR LE RÉCEPTEUR

L'individu émetteur doit être **légitime** pour que ses actes aient une valeur. La valeur symbolique de l'émetteur perçue par le récepteur détermine si ce qu'il fait, notamment ses pratiques de reconnaissance, de déni ou de mépris, sont à prendre en considération ou non. Dans le second cas, l'émetteur est dénié et ses actes de reconnaissance, de déni ou de mépris n'ont pas d'importance. Plus les personnes émettrices ont de valeur aux yeux du récepteur, donc sont légitimes, plus la satisfaction et l'insatisfaction ont une intensité symbolique importante. Un Président Directeur Général fait ainsi part de l'appréciation de la légitimité de deux collaborateurs arrivés récemment dans l'organisation : *« Le directeur technique qui vient de la société sœur, sa légitimité dans l'entreprise est déjà impressionnante, c'est celui qui s'est le plus vite adapté. Il est expert technique et la société n'en avait pas depuis dix ans. Il était attendu de pied ferme par le technique, mais il a une qualité forte en compétences et à l'oral »* tandis que : *« La directrice relation-client qui vient de la société sœur a un périmètre bien défini, mais elle a du mal car elle n'a pas de légitimité dans la société. Elle fixe des réunions et les gens ne viennent pas. C'est une petite dame avec une petite voix qui ne vient pas assez taper sur la table. »* **La légitimité pour le responsable hiérarchique repose donc en partie sur ses compétences perçues, souvent différentes des compétences réelles, mais aussi de sa comparaison à une situation antérieure, particulièrement par rapport aux autres individus occupants ou ayant occupés le poste**. La valeur symbolique de l'individu associée à sa légitimité détermine ainsi sa capacité à rassembler et à imposer des choix stratégiques. Elle correspond ainsi à une partie de son *leadership*. Si les personnes sont inconnues et ont une valeur inconnue, la satisfaction et l'insatisfaction peuvent avoir une intensité forte du fait de l'effet de surprise.

6.1.4 LA VALEUR DU RÉCEPTEUR POTENTIEL DE L'ACTE POUR L'ÉMETTEUR

L'individu récepteur doit être légitime pour être reconnu. **La valeur symbolique du récepteur perçue par l'émetteur détermine si ce qu'il fait est à prendre en considération ou non et sa volonté à vouloir interagir avec lui, à le récompenser ou à le sanctionner**. Si l'individu n'est pas considéré : il est dénié et ses actes ou absence d'actes ne sont ni récompensés, ni sanctionnés, car ils n'ont pas d'importance. Toutefois, le plus souvent, dans un système organisationnel, il a un rôle et dans ce cas, si la valeur symbolique du récepteur est faible, alors il est intentionnellement méprisé pour son incapacité à répondre aux attentes de l'émetteur.

Cette valeur symbolique s'inscrit également dans la relation de confiance avec l'individu récepteur et permet de donner une valeur à ce qu'il dit. Plus les personnes réceptrices ont de valeur aux yeux de l'émetteur, plus l'émetteur est susceptible de leur accorder de la reconnaissance (intention de reconnaissance) à la fois en termes de reconnaissance-relation, mais aussi, particulièrement dans la relation hiérarchique, en termes de reconnaissance-récompense. Moins elles ont de valeur, plus l'émetteur est susceptible de les mépriser (intention

de mépris) et de les dénier. Pour l'émetteur, la méconnaissance de la valeur du récepteur engendre une évaluation.

6.2 LA VALEUR SYMBOLIQUE DE LA FORME DE LA PRATIQUE

La valeur symbolique de la pratique joue sur deux aspects principaux dans l'acte de reconnaissance et de mépris : la rareté de la forme de reconnaissance, de déni ou de mépris obtenu, et l'autonomie qu'elle accorde. Rappelons, au niveau symbolique, que **l'acte de reconnaissance consiste en l'obtention d'un avantage symbolique**, objet ou service, qui s'oriente vers une **reconnaissance-récompense** ou en une **appréciation symbolique** qui s'oriente vers une **reconnaissance-relation**. L'acte de **déni**, pouvant être perçu comme du **mépris**, consiste en **l'absence d'acte**, donc **l'absence d'obtention d'un avantage** et **l'absence d'appréciation symbolique**. L'acte de **mépris** consiste à **retirer un avantage symbolique acquis** ou à effectuer une **dépréciation symbolique**.

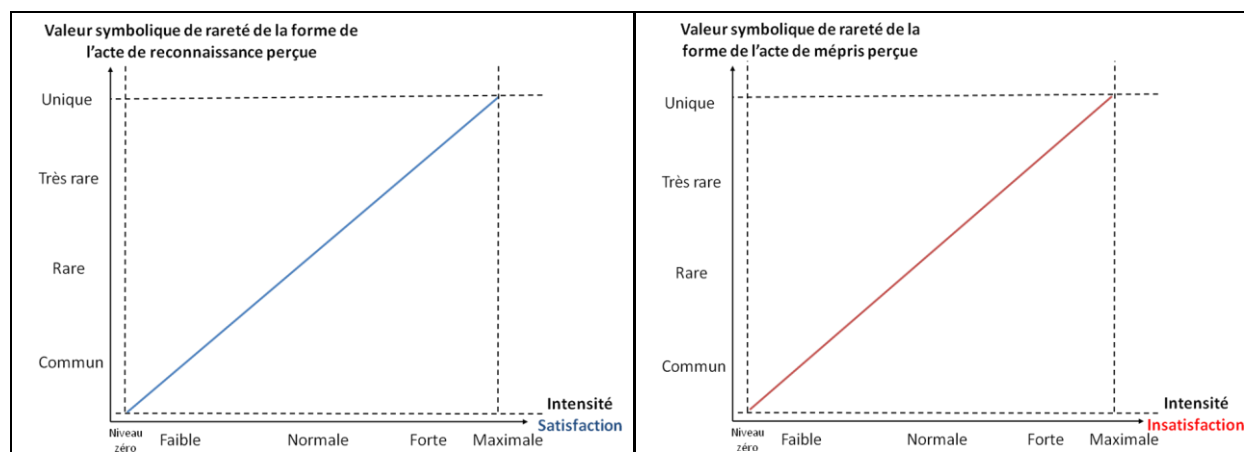
6.2.1 LA RARETÉ DE LA FORME DE RECONNAISSANCE, DE DÉNI OU DE MÉPRIS OBTENU

La rareté est un critère symbolique qui s'inscrit tout particulièrement dans les actes liés à la reconnaissance-récompense et à la reconnaissance-accomplissement. **La rareté de la forme de reconnaissance ou de mépris correspond à la notion de singularité**, c'est-à-dire la conscience du nombre d'objets ou de moments identiques présents dans le groupe et la zone considérée (facilité d'accès) et de la valeur accordée à l'acte et ses composantes sous forme monétaire et/ou symbolique par autrui. La rareté de la forme a un impact sur la valeur symbolique de la forme et de l'acte, et sur l'intensité de la satisfaction ou de l'insatisfaction.

Si la rareté est faible à tous les niveaux (local, régional, mondial), alors la valeur de l'acte sera faible. À l'inverse, si la rareté est forte à tous les niveaux, alors la valeur de l'acte sera forte. Toutefois, il existe des degrés de rareté différents selon les groupes considérés et les territoires considérés. La rareté peut être importante au niveau régional ou mondial et faible au niveau local. Par exemple, le pétrole ou l'or est une ressource plutôt rare au niveau mondial mais qui peut être fortement présente au niveau de certaines régions. Au niveau local son coût, représentatif de sa valeur symbolique, est faible comparativement à sa valeur lorsqu'il est importé. Ainsi la nourriture peut, par exemple, être plus importante que l'or au niveau local si elle y est plus rare. À l'inverse, si la rareté est faible au niveau régional ou mondial et la valeur forte au niveau local, sa valeur sera forte si elle est adressée au niveau local. Un exemple caricatural est ainsi la verroterie des occidentaux présentée aux amérindiens, dont la valeur était faible pour les occidentaux et forte du fait de leur rareté au niveau local pour les amérindiens. Ces remarques renvoient à la notion de proxémique analysée en 6.3.3.

Ainsi, **plus un acte et ses formes de reconnaissance sont jugés rares et valorisants, plus l'intensité de la satisfaction augmente**. Plus un acte et ses formes de mépris sont jugés rares et dévalorisants, plus l'intensité de l'insatisfaction augmente (figure 14). Concernant la rareté du produit ou service obtenu qui fait partie des formes de reconnaissance s'inscrivant dans la reconnaissance-récompense, plus la valeur symbolique est grande, plus le sentiment est fort dans la reconnaissance-récompense ou dans le mépris-sanction lorsqu'il est reçu. En termes d'accomplissement, la rareté du produit ou service réalisé par un individu est en lien avec ce qui est valorisé par le groupe au niveau de ce qui est compris comme du « bon travail », mais aussi à titre personnel en tant que réalisations marquantes de l'individu. Ce dernier point est notamment en lien avec les « premières fois » de l'individu. **Plus sa valeur symbolique positive est grande, plus la satisfaction tirée du sentiment d'accomplissement de l'individu est importante**.

Figure 14 : Intensité de la satisfaction ou de l'insatisfaction en fonction de la rareté du type d'acte de reconnaissance ou de mépris.



6.2.2 LA DIALECTIQUE ENTRE AUTONOMIE ET DÉPENDANCE

L'autonomie est une pratique de reconnaissance associée à un besoin de responsabilisation et de valorisation dans le travail (Stajkovic & Luthans, 1997⁷¹⁴, 2001⁷¹⁵; Malherbe & Saulquin⁷¹⁶, 2003; Brun & Dugas⁷¹⁷, 2005; St-Onge, Haines, Aubin, Rousseau & Lagassé⁷¹⁸, 2005; Fall⁷¹⁹, 2011). Ricoeur⁷²⁰ (2005) suggère que l'action se fait avec d'autres agents qui peuvent aider ou empêcher. L'autonomie joue donc un rôle d'indicateur pour l'individu dans sa « dépendance » à l'autre et relève donc d'un sentiment d'infériorité, d'incapacité à évoluer et d'assumer plus de responsabilités. **Cette autonomie a ainsi un rôle dans la confiance en soi et dans la confiance dans la relation.** L'autonomie permet de décider, de lutter contre les impositions des autres et de s'imposer soi-même. Elle passe par une mise à disposition des ressources des autres individus pour effectuer les tâches confiées par le groupe. Ces ressources sont variées et ont été abordées dans le chapitre 5 : ressources humaines (nombre, énergie, compétences), financières et en termes de formation, de matériel, d'environnement de travail, d'autonomie, d'aide, d'informations et d'objectifs.

6.2.2.1 L'intention concernant la mise à disposition des ressources

L'interrogation profonde des individus est de savoir si les limitations de ressources sont intentionnelles ou non. Si elles sont intentionnelles, il s'agit d'une marque de mépris. Cela se traduit par **la relation de confiance et le rapport à la vérité ou au mensonge**. Un responsable technique de l'entreprise de sécurité évoque ainsi que : « Tous les deux ans, il y a le même discours. "Il n'y a pas les moyens pour motiver financièrement". Il y a des gens qui se morfondent car ils ne sont pas reconnus financièrement et en avancement. »

6.2.2.2 Le manque d'autonomie et de soutien

Le problème de l'autonomie se traduit souvent par son manque, qui s'apparente à un **manque de soutien d'autrui, vu comme un manque de reconnaissance sur lequel s'établit la relation de confiance**. Donner aux personnes les ressources nécessaires pour faire leur travail, les aider à résoudre des problèmes, les conseiller, les

⁷¹⁴ Stajkovic, A.D. & Luthans, F. (1997), « A Meta-analysis of the Effects of Organizational Behavior Modification on Task Performance », 1975–1995, Academy of Management Journal, 40, 5, 1122–1149.

⁷¹⁵ Stajkovic, A.D. & Luthans, F. (2001), « Differential Effects of Incentive Motivators on Work Performance », The Academy of Management Journal, Vol. 44, No. 3 (Jun., 2001), pp. 580–590.

⁷¹⁶ Malherbe, D. & Saulquin, J.Y. (2003), « Reconnaissance et GRH : au-delà de l'affirmation d'un mot un enjeu de représentations », Communication pour le colloque AGRH 2003, 25 pages.

⁷¹⁷ Brun, J.-P. & Dugas N. (2005), « La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens ». Gestion, 30 (2), 79–88.

⁷¹⁸ St-Onge, S.; Haines III, V.Y., Aubin, I., Rousseau, C., Lagassé, G. (2005). « Pour une meilleure reconnaissance des contributions au travail », Gestion, revue internationale de gestion, 30,2, 89–101.

⁷¹⁹ Fall A. (2011), « Pratiques de reconnaissance et motivation autonome des salariés : le cas d'une entreprise touristique française », Actes des colloques de l'AGRH 2011.

⁷²⁰ Ricoeur, P. (2005), « Devenir capable, être reconnu », article publié initialement dans la revue Esprit, n°7, juillet 2005.

reconnaître et les défendre sont des gestes qui manifestent clairement un soutien à la personne et à la réalisation de son travail (Brun⁷²¹, 2009).

6.2.2.2.1 **Le pouvoir de décision**

Dans une organisation, les services n'ont pas forcément entre eux les relations de confiance permettant l'autonomie et la prise de décision. Un responsable technique de l'entreprise de sécurité explique que : « *Le technicien devrait être plus reconnu, il prend ses responsabilités face à un problème et il fait un choix pour le raccordement avec la télésurveillance. Je ne devrais pas avoir une demande de la télésurveillance à chaque fois pour valider les choix de mes techniciens.* » Par ailleurs, la hiérarchie ne donne pas toujours les moyens et l'autonomie pour exercer la fonction. Un responsable technique (S) évoque le cas du salaire des collaborateurs : « *Je n'ai aucun pouvoir sur le salaire. J'aimerais avoir des outils et les informations de mon prédécesseur, je n'ai pas le salaire, ni le titre, ni la date d'entrée de mes collaborateurs. C'est n'importe quoi.* » Un responsable logistique (S) se plaint de ne pas avoir les contrats de ses collaborateurs : « *Je suis trop muselé pour pouvoir prendre des décisions. C'est rigolo mais les contrats de mes collaborateurs, je ne sais pas qui les a. C'est sûrement piloté par mon manager.* » Tandis qu'un membre de l'encadrement de l'entreprise d'emballages se plaint de la perte d'autonomie commerciale : « *Il y a de moins en moins d'autonomie chez les commerciaux concernant la prospection, le développement de clientèle et le prix. Or, c'est la seule partie intéressante du travail.* »

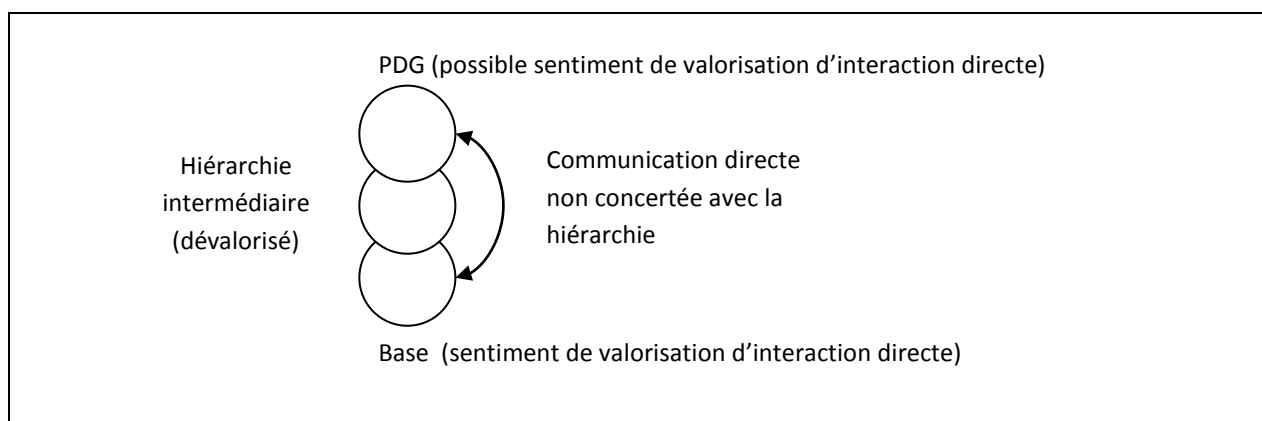
6.2.2.2.2 **Le blocage et le retard dans la mise en application de la décision**

Les blocages, notamment hiérarchiques, et en particulier au niveau de la gestion des ressources humaines, mettent le manager dans une position impossible à tenir, c'est-à-dire en porte-à-faux. En effet, cela démontre son **incapacité à faire respecter les règles au moyen de sanctions et à faire évoluer les personnes par des récompenses**. Sa parole est donc mise en doute, il perd la confiance et la reconnaissance de ses collaborateurs puisque les promesses implicites ou explicites ne sont pas tenues. Un responsable technique (S) explique : « *Je voulais virer un technicien, je le démontre par A+B et les ressources humaines me disent : "on ne fait rien".* » Un autre responsable technique de cette entreprise évoque également ces incompréhensions : « *Pour des changements de niveau depuis janvier, je suis dessus et nous sommes en mai. Il y a un technicien que j'avais prévu et promis de passer niveau 2 au bout d'un an s'il me montrait ce qu'il savait faire. Depuis, je me bagarre. Verbalement, tout le monde me dit oui et "le mois prochain". Il y a de quoi devenir fou.* » La perte de crédibilité est soulignée par un membre de l'encadrement de l'entreprise de sécurité lors d'un diagnostic : « *J'ai fait une demande de sanction pour un de mes collaborateurs auprès de ma direction qui n'a pas aboutie car cette personne est élue. Cela m'a été préjudiciable car j'ai perdu en crédibilité.* » Le blocage peut également provenir d'autres groupes sociaux ayant un certain pouvoir, comme les syndicats. Un membre des organisations syndicales (S) au service télésurveillance suggère ainsi que : « *Nos syndicats majoritaires ont une vision idéaliste de la tâche, qui est à des lieues du contrat signé et de la compétitivité. On se limite à de la gestion d'alarme, lors des creux où on pourrait faire d'autres choses, c'est systématiquement refusé.* » De plus, le manque d'autonomie favorise le court-circuitage puisque le manager n'a pas les moyens d'appliquer les décisions.

6.2.2.2.3 **Le court-circuitage des décisions dans la zone de responsabilité**

Le fait d'avoir institué des rôles à travers un cadre normatif nécessite de les respecter, et notamment de respecter la chaîne hiérarchique. Le court-circuitage, comme il est fréquemment nommé dans les organisations, est un phénomène en lien direct avec la reconnaissance par le fait qu'il est souvent considéré comme un signe de mépris pour les personnes court-circuitées. Dans le court-circuitage, **la personne ou le service court-circuité est dénié : c'est comme si il n'existait pas ou qu'on n'avait pas confiance en lui** (figure 15).

⁷²¹ Brun, J-P. (2009), « Management d'équipe, 7 leviers pour améliorer bien-être et efficacité au travail », Editions d'organisation, groupe Eyrolles, 174 pages.

Figure 15 : Exemple de phénomène de court-circuitage

Un responsable technique (S) évoque le court-circuitage en ces termes : « *On envoie un mail sans concertation pour dire que les techniciens niveau 1 passaient niveau 2 automatiquement sur un mail générique, ça fait super.* » Les liens hiérarchiques peu clairs ou multiples créent également des problèmes de responsabilités et d'échanges qui mènent à des court-circuitages. Un échange entre un responsable logistique et la direction logistique évoque ces court-circuitages entre Siège et régions, le premier explique : « *Au niveau logistique entre les régions et le fonctionnel national, il n'y a pas de liens. Pas de vase communicant* » ce à quoi le deuxième répond : « *Il y a des limites de responsabilité des uns et des autres. Le coordinateur logistique en région fait du 'day to day' mais il dépend hiérarchiquement de la région. Cela pose des problèmes : sur la ville de N., la région l'a recruté sans rien demander à la logistique en termes de compétences.* »

Exemple de manque de soutien et de court-circuitage avec un impact négatif sur la satisfaction.

Responsable logistique (S) : « Je me suis pris le bec avec un intérimaire très mal piloté. Le sujet a été pris par le directeur logistique et son supérieur le directeur technique, mais j'ai été exclu de la réunion alors que c'est mon collaborateur. J'ai eu un compte rendu mais je n'ai pas assisté à la réunion. C'est délicat quand on est manager si, lorsqu'il y a un conflit, on n'assiste pas au discours. Cela a été fait devant toute la logistique. Et en plus, le directeur technique a envoyé une pique genre : "l'équipe c'est pas toujours rose" en réunion. Il me prend le sujet, il n'y a pas eu d'échange et, en réunion, il balance une pique devant tout le monde. »

Dans ce cas, le manque de soutien traduit un manque de confiance et un court-circuitage vécus négativement par l'individu. De plus, le fait d'adresser une remarque négative sous forme d'humour noir lors de la réunion, devant les collègues de l'individu, ne fait que renforcer le mépris qu'il peut ressentir. Il y a donc ici une succession d'actes de mépris de la part du supérieur hiérarchique qui ne peut que détériorer leurs relations et l'énergie fournie par l'individu.

6.2.2.2.4 Le manque de moyens mis à disposition

Le sentiment d'autonomie passe par le pouvoir de décision et les moyens mis à disposition par l'organisation en termes de temps, d'aide, d'effectif, de finance, de matériel, de compétences, d'énergie ou encore d'informations. Nous illustrons ici quelques manques de moyens relevés en dehors des diagnostics. Mais nous renvoyons les lecteurs à l'annexe 5 pour de très nombreux exemples dans les diagnostics. Nous trouvons par exemple le manque de moyens humains compétents expliqué par un responsable technique (S) : « *On n'a pas voulu remettre tous les techniciens à niveau avec les fusions. Ce qui fait que c'est comme si vous étiez entraîneur de Karaté de l'équipe nationale avec des objectifs pour le tournoi national et que vous aviez des ceintures noires et des ceintures jaunes pour aller chercher le titre. On fait un recueil des besoins mais il n'y a jamais de retour des ressources humaines.* » Nous trouvons également le manque de formation suggéré par un autre responsable technique (S) : « *Je n'ai pas eu de formation au poste, donc c'est à la débrouille. Je ne savais pas plein de choses et sur certains fichiers, chacun le remplit à sa sauce.* » Le manque de moyens pour les projets est également souligné par un contrôleur de

gestion (E) : « On se lance dans certains projets, mais c'est chronophage et il n'y a pas les ressources. A la fin, fait ou pas fait, il n'y a pas davantage de ressources pour le faire les mois suivants et il y a des mois très difficiles. » En termes managériaux, les individus soulignent le manque de moyens d'évolution salariale, comme c'est le cas pour ce responsable logistique (S) : « C'est dur en tant que manager de faire passer les entretiens annuels alors qu'on sait tous qu'il n'y aura pas d'augmentation, ni de primes et que le seul objectif affiche est "vous faites la même chose". L'ambiance est que chacun fait sa petite recherche d'emploi en parallèle. A un moment, on va le payer, ceux qui vont rester vont devoir se débrouiller, donc il faut que je parte le premier pour pas que ça me retombe dessus. » Sans oublier que des individus évoquent de nombreux autres manques comme les moyens matériels et d'informations par ce responsable audit et méthodes (S) : « Le problème pour mes collaborateurs, c'est qu'ils sont à la pêche aux informations. En plus, ils n'ont pas non plus l'outillage, ni les consommables pour bosser. »

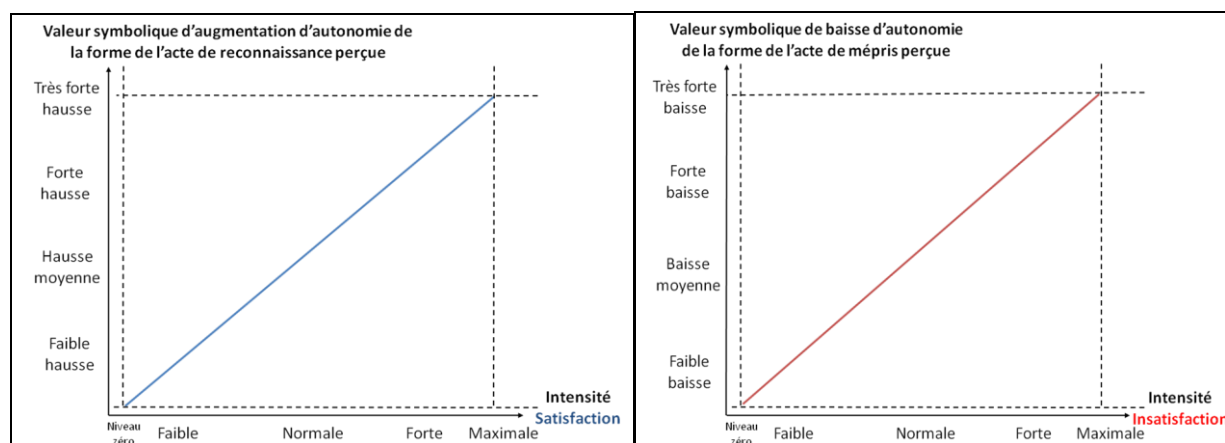
6.2.2.3 La valeur symbolique particulière du facteur d'autonomie

Le facteur d'autonomie des formes de reconnaissance facilite l'accès à d'autres types de reconnaissance. Plus un élément rend autonome, plus il est rare et plus sa valeur symbolique augmente. **L'autonomie est un élément symbolique particulier puisqu'il semble perçu de manière partagée par tous les acteurs comme un critère de liberté et de reconnaissance vis-à-vis de n'importe quel cadre normatif de groupe.** Plus la forme de reconnaissance élargit l'autonomie de l'individu dans le groupe considéré, plus l'individu a le pouvoir d'imposer ses décisions et d'éviter de se les voir imposées. L'autonomie facilite ainsi l'accès à :

- Une **amélioration des conditions de travail** pour soi. L'autonomie permet d'aménager à son profit les conditions de travail, d'éviter les contraintes de dépendance à autrui et de forcer l'autre à exécuter certaines tâches.
- La **possibilité renforcée d'acquérir de nouveaux statuts**. L'autonomie renvoie à un certain statut hiérarchisé de confiance qui est valorisé dans l'organisation et qui permet de prétendre plus facilement à d'autres statuts dans l'organisation.
- L'**accroissement des possibilités d'accomplissement**. L'autonomie permet de donner des directives, de s'impliquer mentalement dans des décisions qui proviennent de soi et donc de s'attribuer plus facilement des réussites et une utilité sociale.

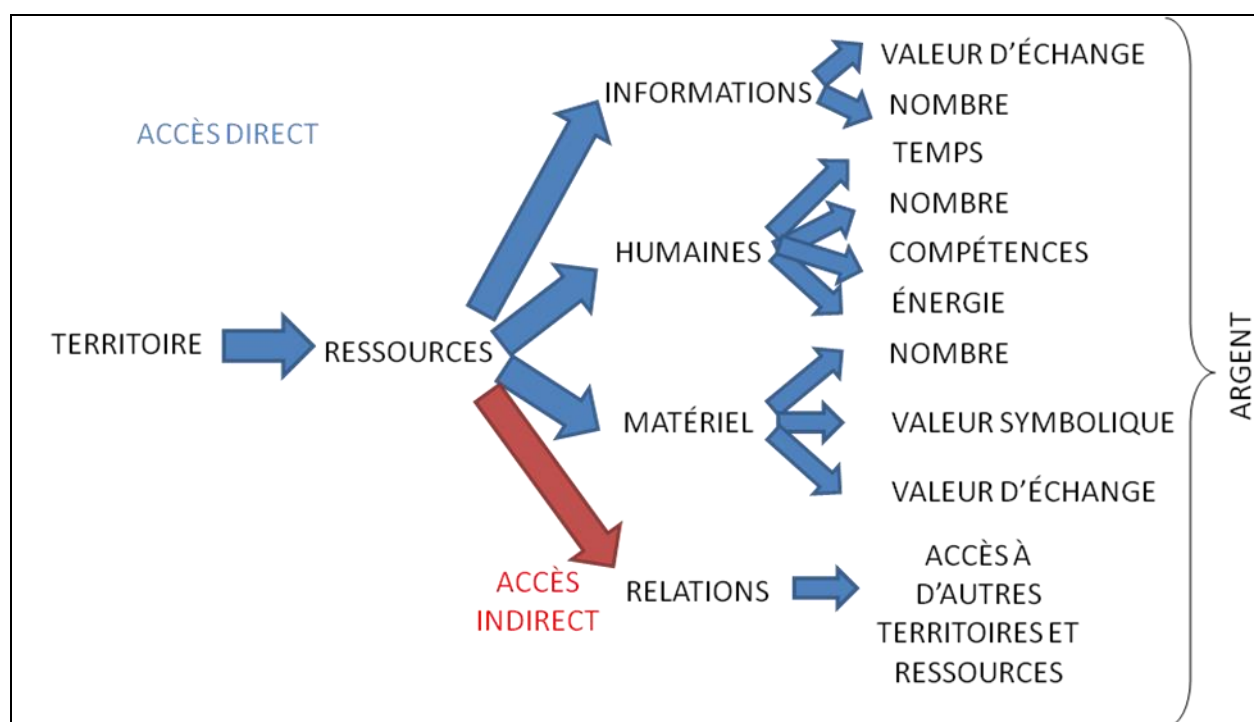
Ainsi, **plus l'autonomie fournie par l'acte, perçu comme de la reconnaissance, est grande, plus la valeur symbolique de l'acte est grande et la satisfaction est importante.** À l'inverse, plus l'autonomie est réduite, par un acte perçu comme du mépris, plus la valeur symbolique de l'acte est grande et l'insatisfaction importante (figure 16).

Figure 16 : Intensité de la satisfaction ou de l'insatisfaction en fonction de l'augmentation de l'autonomie ou de la baisse d'autonomie engendrée par l'acte.



L'autonomie est liée aux ressources monopolisables par l'individu dans des territoires. La figure 17 ci-dessous présente les différents types de ressources que nous avons identifiés.

Figure 17 : Représentation des ressources de l'individu



6.2.2.4 La valeur particulière de l'argent dans le champ de l'autonomie

L'argent a une valeur très particulière au sein même du critère d'autonomie qu'il confère. En effet, il renvoie à une autonomie sociale qui dépasse très largement le cadre normatif de chaque organisation ou groupe pris individuellement. « La monnaie, et c'est là sa qualité caractéristique et essentielle, est ce que chacun est le plus disposé à accepter en échange de ses marchandises et d'objets de valeur » (Bernácer⁷²², 1922). **L'argent est la représentation symbolique de ressources** : matérielles, relationnelles, statutaires, etc. quasiment mondialisée à l'heure actuelle. Elle autorise une comparaison universellement reconnue qui donne du sens aux efforts des salariés et leur permet d'estimer la valeur des actes qui sont mis en avant par l'organisation et la société (Long & Shield⁷²³, 2010). En effet, tout individu peut se comparer selon le cadre normatif mondial défini, qui permet d'associer à l'argent une valeur à peu près identique par la conversion de la monnaie dans une monnaie de référence comme le dollar ou l'euro actuellement. **L'argent est un moyen d'évolution des conditions de travail.** L'argent est même un moyen de ne pas travailler ou d'avoir un plus large choix dans les termes du travail, ce qui lui donne un attrait particulier. Ceci est rendu possible par l'écart entre la valeur productive réelle du travail et la valeur symbolique représentative de l'argent. L'argent permet de diminuer certaines contraintes telles que la « dépendance à l'autre », la « peur de la perte d'emploi » et de faciliter la vie sur les contraintes hors du travail (baby-sitter, résidence proche du lieu de travail et confort de vie, etc.). **L'argent renvoie également au statut car il représente symboliquement et statutairement dans la communauté humaine une forme de réussite reconnue au niveau mondial.** L'argent a donc un pouvoir d'attractivité sociale puisque certains cherchent à s'approcher de ces ressources, à faire rejaillir la réputation d'autrui ou à comprendre cette forme de réussite d'autrui pour se l'approprier. **L'argent peut être vu comme possibilité d'accomplissement.** Il permet d'acheter et réaliser ses désirs matériels (objet rare et symbolique créé pour soi...) ou de services, de créer des groupes (associatif, entreprise...) et de communiquer et réaliser ses idées (livre, utiliser les médias...) pour se faire reconnaître. **La valeur symbolique de l'argent rend celui-ci particulièrement sensible à l'instrumentalisation dans les organisations.**

⁷²² Bernácer, G. (1922) « La théorie des disponibilités comme interprétation des crises économiques et du problème social », revue Revista nacional de economía.

⁷²³ Long R.J. & Shields J.L. (2010), « From pay to praise ? Non-cash employee recognition in Canadian and Australian firms », The International Journal of Human Resource Management, Vol. 21, n°8, June 2010, p. 1145-1172.

6.3 LA VALEUR SYMBOLIQUE TEMPORELLE ET GÉOGRAPHIQUE DE LA PRATIQUE

La valeur symbolique temporelle et géographique de la pratique joue sur deux aspects principaux dans l'acte de reconnaissance et de mépris : la rareté temporelle et le délai d'obtention de l'acte depuis l'élaboration de l'attente.

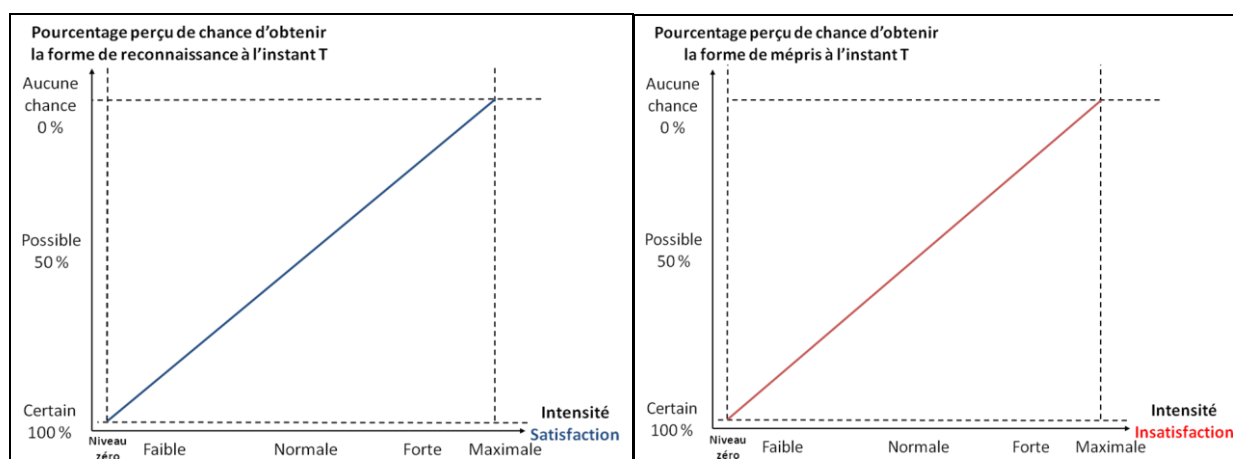
6.3.1 LA RARETÉ TEMPORELLE

La rareté temporelle et son intensité symbolique dépendent de la fréquence d'apparition de l'acte de reconnaissance, de déni ou de mépris. Cette fréquence a un effet sur la mémoire à travers des phénomènes de surprise, d'accoutumance, d'oubli et de résurgence. Elle porte également sur la conscience du nombre d'objets ou de moments identiques vécus par l'individu en lien avec l'habitude.

6.3.1.1 La probabilité d'obtenir la forme de reconnaissance et la surprise

Les éléments et événements nouveaux, voire inattendus, dans l'histoire de l'individu ont une valeur symbolique plus importante. La surprise est un état émotionnel qui est provoqué par un phénomène inattendu lié à la rareté et qui suscite l'étonnement. **La surprise, par rapport à notre objet de recherche, est liée à la probabilité perçue d'obtenir une marque de reconnaissance ou de mépris.** Plus cette probabilité est jugée faible, plus la surprise est importante et plus l'intensité symbolique positive (satisfaction) ou négative (insatisfaction) qui en découle augmente (figure 18). Un responsable d'exploitation de télésurveillance (S) fait part d'une surprise agréable : « *La vie, c'est des rencontres. Ce matin, j'étais à côté d'une femme que je ne connaissais pas mais dont je me souviendrai du nom toute ma vie. On a discuté puis elle m'a donné un livre en me demandant de le lire et de le transmettre à quelqu'un d'autre en me disant qu'il avait changé sa vie. Humainement, c'est géant.* »

Figure 18 : Intensité de la satisfaction et de l'insatisfaction en fonction du pourcentage perçu de chance d'obtenir la forme de reconnaissance ou de mépris



6.3.1.2 L'accoutumance

Il existe des comportements d'accoutumance à un niveau de reconnaissance ou de mépris donné, notamment pour les salaires (Lawler⁷²⁴, 1971; Georgellis, Grogriou & Tsitanis⁷²⁵, 2008; Pouliakas and Theodossiou⁷²⁶, 2010). Pour comprendre ces processus d'adaptation, on peut utiliser la méthodologie de Clark, Diener, Georgellis & Lucas⁷²⁷ (2008) et de Georgellis & Tabvuma⁷²⁸ (2010) qui identifient un lien d'accoutumance en lien avec la

⁷²⁴ Lawler, E.E. (1971), « Pay and Organizational Effectiveness: A Psychological View ». New York: McGraw-Hill.

⁷²⁵ Georgellis, Y., Grogriou A. & Tsitanis N. (2008), « Adaptation towards reference values: A nonlinear perspective », Journal of Economic Behavior and Organization. 67: 768–781.

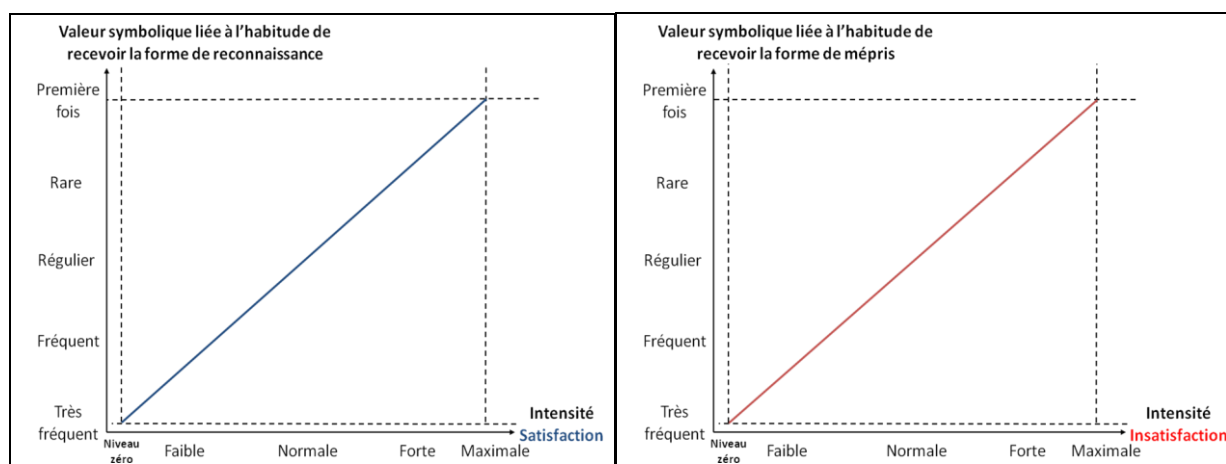
⁷²⁶ Pouliakas, K. and I. Theodossiou (2009), « Confronting Objections to Performance Pay: The Impact of Individual and Gain-sharing Incentives on Job Satisfaction », Scottish Journal of Political Economy. 56(5): 662–684.

⁷²⁷ Clark, A.E., Diener E., Georgellis Y. & Lucas R.E. (2008), « Lags and Leads in Life Satisfaction: a Test of the Baseline Hypothesis », Economic Journal. 118(529): F222–F243.

progression des années depuis l'instauration de la pratique de reconnaissance. **L'accoutumance crée un effet d'habitude à l'acte de reconnaissance ou de mépris qui diminue, voire annule, l'intensité de la satisfaction ou de l'insatisfaction** (figure 19). Par exemple, le fait d'avoir une remontrance régulière par son supérieur hiérarchique donne beaucoup moins d'importance à l'acte car il est relativisé. L'accoutumance fait que l'individu recherche des formes de reconnaissance différentes ou une valeur plus forte dans les actes de reconnaissance permettant une progression, comme, par exemple, le salaire.

Les actes de reconnaissance relevant d'autres formes ne sont pas impactés par l'effet d'habitude sauf si les deux formes sont suffisamment proches pour que l'individu les perçoive comme apparenté. Ainsi, l'habitude de dire bonjour, qui est une forme de reconnaissance, n'impacte pas sur une augmentation de salaire. Au contraire, avoir une formation technique sur un produit régulièrement peut avoir un impact négatif d'accoutumance sur la satisfaction d'obtenir une formation technique sur un autre produit de la gamme. Les perceptions en termes de liens de parenté peuvent notamment être illustrées par notre nomenclature (chapitre 5). Ainsi, au niveau des sous-sous-thèmes, plus les formes de reconnaissance et les pratiques associées, s'inscrivent dans des sous-sous-thèmes identiques, plus les liens de parenté sont potentiellement forts. Dans un autre registre, plus les individus laissent perdurer une pratique dans le temps, plus il sera difficile de la changer par effet d'habitude car elles seront alors perçues comme une perte des acquis si elle est positive. Par contre, plus elle sera vécue négativement, plus elle sera facile à changer.

Figure 19 : Intensité de la satisfaction ou de l'insatisfaction en fonction de l'habitude d'être soumis à l'acte de reconnaissance ou de mépris



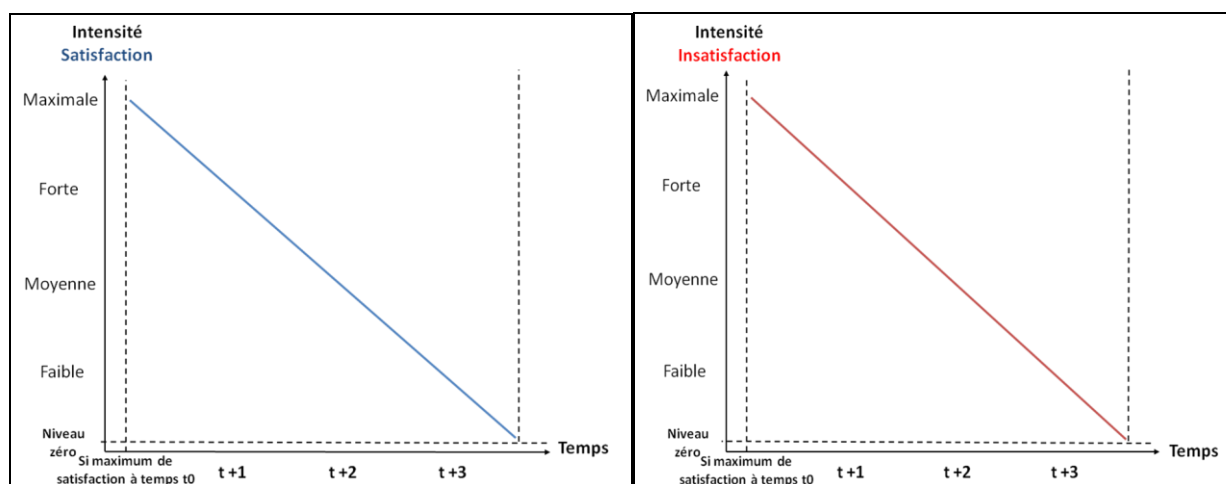
6.3.1.3 L'oubli

Le temps provoque l'oubli qui peut effacer de la mémoire les griefs tout comme les actes de reconnaissance les moins symboliques (Ricoeur⁷²⁹, 2004). **L'oubli joue un rôle sur l'habitude et la surprise.** Ainsi, l'intensité de la satisfaction ou de l'insatisfaction joue un rôle sur la mémoire et sur l'oubli, donc sur la durabilité de l'effet de satisfaction ou d'insatisfaction. L'intensité baisse dans le temps en même temps que la personne oublie (figure 20).

⁷²⁸ Georgellis, Y. and Tabvuma V. (2010), « Does public service motivation adapt », Kyklos, forthcoming.

⁷²⁹ Ricoeur P. (2009, 1ère édition : 2004), « Le parcours de la reconnaissance », collection Folio essais, Edition Gallimard.

Figure 20 : Intensité de la satisfaction et de l'insatisfaction en fonction du temps et oubli



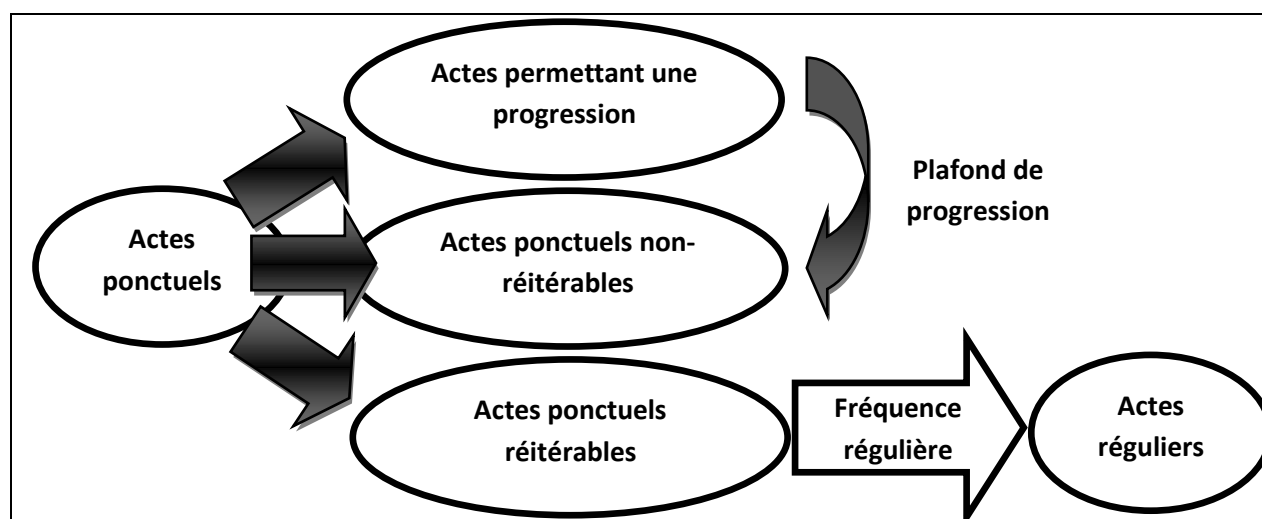
6.3.1.4 La résurgence

La résurgence de souvenir est liée à l'intensité de la satisfaction et de l'insatisfaction. Elle dépend également d'un rappel intentionnel d'autrui ou de conditions physiques ou psychiques qui rappellent à l'individu un contexte précédent proche de celui actuel perçu, en termes d'individus, d'environnement physique et des autres éléments de situation. **Elles rappellent également, en plus de l'acte, une partie de l'intensité de la satisfaction ou insatisfaction ressentie et réinterprétée.**

6.3.1.5 Type d'actes et fréquence d'apparition

Nous avons classé les actes en quatre catégories liées à la fréquence d'apparition de la forme de reconnaissance : actes réguliers, actes ponctuels permettant une progression, actes ponctuels réitérables et actes ponctuels non-réitérables (figure 21).

Figure 21 : Types d'actes et fréquence d'apparition



6.3.1.5.1 Des actes réguliers

Les actes réguliers sont des actes avec une périodicité donnée connue ou se produisant de manière continue. Ces actes sont généralement en lien avec les conditions de travail en termes de moyens mis à disposition par l'organisation. Par exemple, nous retrouvons certains actes réguliers de mise à disposition de ressources, le salaire de base, certains avantages en nature comme la voiture de fonction, des relations de proximité, etc. Lors de l'établissement de l'acte et de sa périodicité, ou de l'augmentation de son niveau, l'individu peut ressentir de la

satisfaction si cet acte répond à certaines attentes de reconnaissance. L'acte régulier « acquis » entraîne une satisfaction nulle ou faible qui renvoie à la satisfaction de possession. Seuls sa baisse, sa stagnation et son arrêt, considérés comme une trahison des acquis, peuvent engendrer de l'insatisfaction car ils sont perçus comme une baisse de reconnaissance et de confiance. L'établissement de nouveaux actes réguliers, la stagnation sur une période jugée excessive, la diminution et l'arrêt d'acte régulier sont susceptibles de créer de **nouvelles attentes**. **L'humain travaille ainsi à partir d'acquis successifs qui sont des repères symboliques révélateurs à ses yeux, et à ceux des autres, de son évolution.**

6.3.1.5.2 Des actes ponctuels permettant une progression

Les actes ponctuels permettant une progression sont des actes qui ont des paliers mesurables de reconnaissance. Ils sont en général liés à un ou des cadres normatifs qui donnent une échelle de valeur de progression, donc un lien avec une forme de statut et de reconnaissance comme récompense. Nous illustrons par exemple cette catégorie avec l'augmentation : de la rémunération, de la formation, des responsabilités, c'est-à-dire les promotions et l'autonomie, des relations, de la réputation de l'individu, de la réputation de ses groupes d'appartenance, etc. Un acte de ce type attendu a généralement une intensité symbolique forte, notamment si l'attente a été longue. Mais une fois « acquise », cette intensité se dégrade irrémédiablement dans le temps. Elle est soumise à l'oubli, mais aussi à la résurgence. Le niveau de reconnaissance « acquis » entraîne ensuite une satisfaction nulle ou faible, liée à la satisfaction de possession. Seule sa baisse, sa stagnation, jugée excessive, ou son augmentation trop faible, c'est-à-dire une valeur insuffisante d'augmentation correspondant à une humiliation, peut engendrer de l'insatisfaction. Ces éléments seront traités plus en détail dans la section 6.6. **Dans les actes à paliers, l'atteinte d'un palier qui comble l'attente laisse espérer la possibilité d'atteindre un palier supérieur de reconnaissance dans le cadre normatif considéré, ce qui génère de nouvelles attentes.**

6.3.1.5.3 Des actes ponctuels réitérables

Les actes ponctuels réitérables sont des actes qui peuvent à nouveau être effectués ultérieurement avec la même intensité. Ils sont en général liés à certaines formes de conditions de travail, qui mettent en avant les relations qu'entretiennent les individus et des mises à disposition de moyens temporaires de l'organisation. Nous mettons en avant par exemple : les remerciements, l'appréciation, les retours d'informations, l'aide, la mise à disposition de moyens temporaires, etc. L'intensité de satisfaction ou d'insatisfaction dégagée par les actes ponctuels réitérables est forte la première fois, puis décroît au fur et à mesure en raison de l'habitude. En outre, l'oubli permet, grâce à une fréquence peu élevée, de maintenir l'intensité symbolique. L'intensité symbolique est donc moins forte avec la régularité parce qu'elle fait entrer ces actes dans la régularité ou la continuité et catégorise ces actes dans le domaine de l'« acquis ». Les actes réitérables peuvent créer l'attente de les voir renouvelés, ou l'espoir d'actes différents.

6.3.1.5.4 Des actes ponctuels non-réitérables

Les actes ponctuels non-réitérables ne peuvent être réalisés et vécus qu'une fois par l'individu, notamment, parce que la probabilité de reproductibilité est jugée nulle ou parce qu'il s'agit de l'acte plafond des actes ponctuels progressifs dans le cadre normatif considéré. C'est le cas par exemple : de l'acquisition du plus haut statut dans l'organisation, comme Président Directeur Général, du plus haut salaire de l'organisation, du plus haut diplôme possible, de la remise du prix Nobel, du plus haut record connu dans tel ou tel domaine, etc. L'intensité symbolique donc de satisfaction ou d'insatisfaction de ce type d'acte est particulièrement forte à son obtention, puis se dégrade plus ou moins vite dans le temps. En fonction de son intensité, il est particulièrement sensible au phénomène d'oubli et de résurgence. Dans les actes non-réitérables, de nouvelles attentes dans une autre forme sont créées lorsqu'un acte non réitérable est « acquis ».

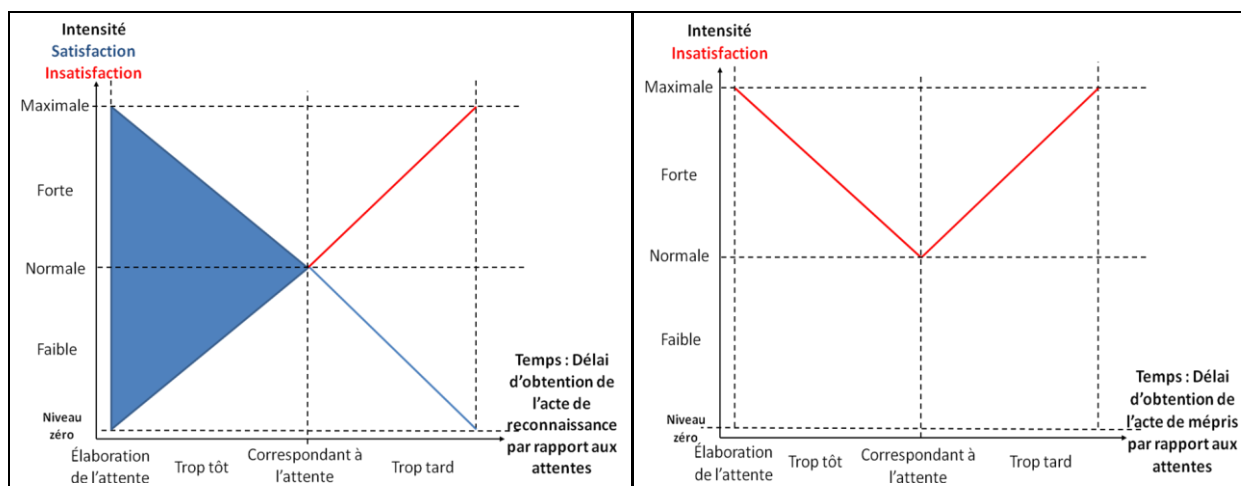
6.3.2 LE DÉLAI DE RÉCEPTION DE L'ACTE DEPUIS L'ÉLABORATION DE L'ATTENTE

Le délai de réception de l'acte depuis l'élaboration de son attente joue sur l'intensité symbolique mais aussi sur l'orientation vers la satisfaction ou l'insatisfaction. Ainsi, **la création d'une attente de reconnaissance ou de mépris est associée à une durée subjective avant l'obtention de l'acte.** Ce délai est soit donné par d'autres

individus, soit estimé par l'individu à travers son expérience et les cadres normatifs qu'il a intégrés. Lorsqu'un acte de reconnaissance est effectué dans la bonne plage d'attente, l'intensité de la satisfaction est dite « normale » et sert de référentiel. De même, lorsqu'un acte de mépris est effectué dans la plage d'attente, l'intensité d'insatisfaction est dite « normale ». Par contre, lorsque l'acte de reconnaissance est effectué trop tôt, cela peut atténuer la satisfaction car l'individu a l'impression de ne pas l'avoir mérité ou au contraire, cela peut l'augmenter si le phénomène était inattendu mais qu'il pense l'avoir mérité de manière anticipée (figure 22). L'importance du degré d'investissement, et souvent d'efforts et de souffrance, de l'individu pour accorder de la valeur symbolique à ses actions et à ses groupes d'appartenance, notamment dans ce cas à travers les rituels, est relevée dans de nombreuses expériences de psychologie sociale, en relation notamment avec la théorie sur la dissonance cognitive (Festinger⁷³⁰, 1957 ; Aronson et Mills⁷³¹, 1959 ; Cialdini⁷³², 1984). Concernant l'acte de mépris, il est toujours pris avec une intensité négative plus forte s'il est anticipé par rapport à l'attente puisqu'inattendu.

De même, lorsqu'un acte de reconnaissance est donné trop tard, cela peut atténuer la satisfaction. En effet, l'individu ne sait plus forcément à quoi le rattacher, du fait de l'oubli et de la distance temporelle. Cela peut également l'augmenter si l'acte n'est plus attendu mais que l'individu pense l'avoir mérité. Cet acte peut même générer de l'insatisfaction à travers une certaine humiliation du fait que ce dernier paraît déconnecté des réalités quotidiennes des individus. Ou encore, l'attente engendre du mécontentement car elle a été trop longue et/ou semble avoir été instrumentalisée pour obtenir autre chose de l'individu. Par exemple, porter assistance trop tardivement est vu comme du mépris au lieu d'être vu comme de la reconnaissance, la personne n'étant pas là quand on avait besoin d'elle. Autre exemple : féliciter quelqu'un des mois après un acte fait diminuer la satisfaction, voire crée de l'insatisfaction car l'individu ne sait même plus forcément à quoi est rattachée cette récompense. Le récepteur s'interroge également sur l'intention de l'émetteur, qui peut lui sembler manipulateur. Concernant l'acte de mépris, il est pris avec une intensité négative plus forte car l'individu ne s'attendait plus à le recevoir. Enfin, **l'absence d'acte, après un certain délai par rapport aux attentes, est vécue négativement comme une trahison des attentes qui mène à l'insatisfaction lorsqu'elle est perçue.**

Figure 22 : Intensité de la satisfaction et de l'insatisfaction en fonction du délai d'obtention de l'acte de reconnaissance par rapport aux attentes



Ce phénomène est à mettre au regard de la **nécessité, pour les organisations, de souvent reporter l'acte le plus tard possible pour éviter de consommer des ressources trop tôt et pour faire en sorte de ne pas créer de nouvelles attentes de reconnaissance**, en lien avec le comblement de l'attente précédente, que l'organisation ne pourra pas forcément satisfaire.

⁷³⁰ Festinger L. (1957), « A theory of cognitive dissonance », Stanford University Press, Stanford.

⁷³¹ Aronson, E. & Judson, M. (1959), « The effect of severity initiation on liking for a group », Stanford University Press, Stanford.

⁷³² Cialdini, R. (2004, 1^{ère} ed. 1984), « Influence et manipulation ». First Editions, Paris.

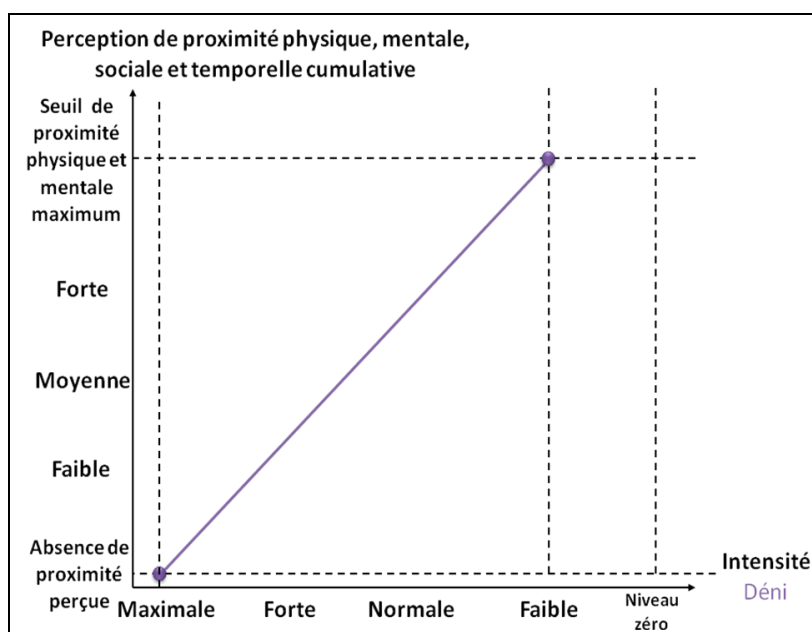
6.3.3 LA PROXÉMIQUE

L'être humain est ego centré. Il ne prend en compte que ce qui entre dans son champ de perception et son construit sensoriel. Les individus jugent souvent eux-mêmes et les groupes auxquels ils appartiennent comme centre de leur univers. L'importance des êtres, des choses et des événements diminue avec la distance à mesure que leur perception décroît (Moles & Rohmer⁷³³, 1978). **Le manque de reconnaissance est une des origines des recherches sur le management de proximité** (Thévenet⁷³⁴, 1992). Les relations de proximité constituent des éléments essentiels de la satisfaction des besoins psychologiques et sont considérées comme des pratiques de reconnaissances symboliques (Stajkovic & Luthans, 1997⁷³⁵, 2001⁷³⁶ ; Brun & Dugas⁷³⁷, 2005 ; St-Onge & Thériault⁷³⁸, 2006 ; El Akremi & al, 2009).

6.3.3.1 L'importance de ce qui est proche

Abraham Moles et Elisabeth Rohmer⁷³⁹ (1978) ont posé les bases d'une psychologie de l'espace dans les années 1970. Selon ces derniers, la perception de l'espace est régit par une **loi proxémique**, « **axiomatiquement, ce qui est proche est, toutes choses égales par ailleurs, plus important que ce qui est loin, qu'il s'agisse d'un événement, d'un objet, d'un phénomène ou d'un être** » (Cité par Torres⁷⁴⁰, 2002). **Ce qui est lointain peut donc plus facilement être dénié que ce qui est proche.** À l'inverse, le déni de ce qui est proche est plus difficile. Il y a également un seuil de proximité physique et mentale maximum par la limitation du corps et de l'ego (figure 23).

Figure 23 : Intensité du déni en fonction de la perception de proximité physique, mentale, sociale et temporelle



Par ailleurs, il existe **un phénomène de paroi** (renforcement de l'opposition entre un intérieur et un extérieur, entre un Ici et un Ailleurs) **qui est conçu comme une séparation qui diminue l'importance des phénomènes au-delà de ce point singulier par rapport à ceux qui sont en deçà.** Il y a un dedans et un dehors délimité avec un effet de condensation de l'espace (figure 24). Par exemple, il y a un phénomène de parois entre les sous-groupes

⁷³³ Moles A. et E. Rohmer (1978 ; 1^{ère} ed : 1972), « Psychologie de l'espace », Editions Casterman.

⁷³⁴ Thévenet, M. (1992), « Impliquer les personnes dans l'entreprise », Paris : Laisons.

⁷³⁵ Stajkovic, A.D. & Luthans, F. (1997), « A Meta-analysis of the Effects of Organizational Behavior Modification on Task Performance », 1975–1995, 'Academy of Management Journal, 40, 5, 1122–1149.

⁷³⁶ Stajkovic, A.D. & Luthans, F. (2001), « Differential Effects of Incentive Motivators on Work Performance », The Academy of Management Journal, Vol. 44, No. 3 (Jun., 2001), pp. 580-590.

⁷³⁷ Brun, J-P. & Dugas N. (2005), « La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens ». Gestion, 30 (2), 79–88.

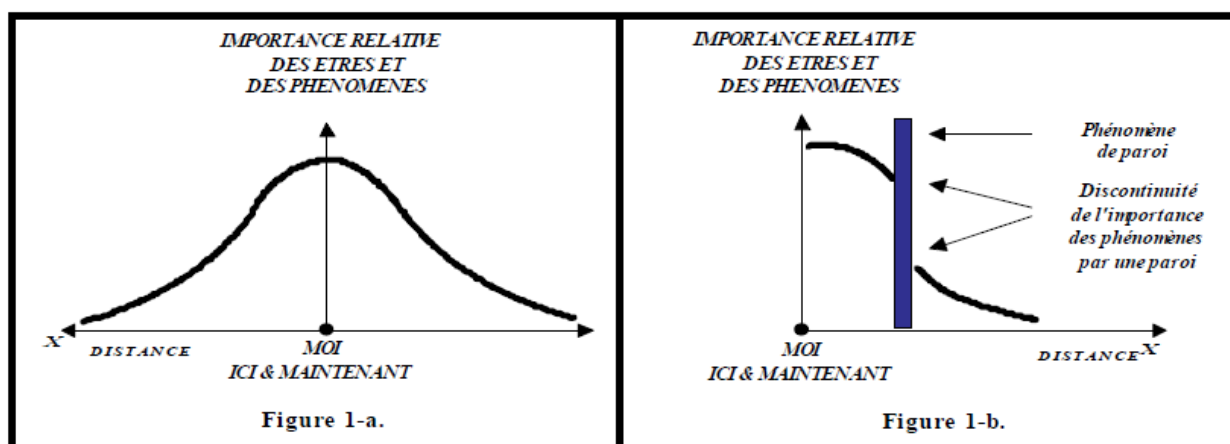
⁷³⁸ St-Onge S. & Thériault R. (2006, 1^{ère} ed. 2000), « Gestion de la rémunération : théorie et pratique », Gaëtan Morin/Chenelière Education, 708 pages.

⁷³⁹ Moles A. et E. Rohmer (1978 ; 1^{ère} ed : 1972), « Psychologie de l'espace », Editions Casterman.

⁷⁴⁰ Torres O. (2002), « Essai de conceptualisation proxémique de la petitesse des entreprises », 6^{ème} Congrès International Francophone PME (CIFPME 2002), HEC Montréal, 18 pages.

organisationnels (service, groupe de pairs) ou un phénomène de parois physiques (bureau, bâtiment, site, organisation).

Figure 24 : La loi proxémique (1-a) et le phénomène de paroi (1-b) de Moles et Rohmer (1972)



6.3.3.2 Les formes de la proximité

La proximité revêt de nombreuses formes en termes de temporalité, d'espace physique et géographique, d'espace économique, d'espace mental et d'espace social. La **proximité temporelle** rend d'autant plus marquant ce qui est proche dans le temps et donc ce qui est peu soumis à l'oubli. Le temps joue un rôle très important en relation avec tous les espaces. La rencontre des espaces se fait à un instant T et peut changer de degré de proximité au cours du temps. À ce propos, dans une **proximité émotionnelle et symbolique**, le lieu a d'autant plus d'existence que l'individu y a vécu une partie de son histoire à travers des actes ou événements symboliques dans lesquels l'individu a été impliqué (Moles et Rohmer⁷⁴¹, 1978). La **proximité physique** favorise la reconnaissance mutuelle des individus qui peuvent ainsi se percevoir, tandis que la distance rend plus difficile la gestion des individus et les pratiques de reconnaissance réciproque. Un responsable audit et méthode (S) explique bien que : « *La gestion est tout de suite moins évidente à 500 km de ses collaborateurs* » tandis qu'un responsable assistance technique téléphonique et BlackCard (S) établit que : « *L'équipe est dispersée, mais la proximité avec le support technique sur un même plateau permet une émulation.* » La **proximité mentale** est liée aux liens de proximité historique des individus et de leurs caractéristiques mentales communes en termes d'idées et de préoccupations similaires à un instant T. La **proximité sociale** renvoie à la proximité en termes de groupes d'appartenance et de caractéristiques sociales communes. Elle peut être de différents ordres au niveau organisationnel et extra-organisationnel : hiérarchique, fonctionnelle, dans un service, entre les services, entre les sites, avec les partenaires sociaux, avec les actionnaires, avec les clients, avec les fournisseurs, la famille, la société, etc. La proximité avec le client, notamment, est une forme de reconnaissance valorisée par le client et par la personne qui est à son contact.

6.3.3.3 Proximité et reconnaissance

Nous suggérons que **plus une structure est grande, plus les territoires communs d'interaction et le temps attribués à l'interaction avec chaque individu sont faibles, ce qui pose des problèmes de reconnaissance**. Un membre de l'encadrement (S) explique ainsi : « *Je me sens trop autonome. J'ai un besoin de reconnaissance, il me manque un coup de téléphone par semaine ou ce genre de choses, comme la question de savoir si tout va bien.* »

6.3.3.3.1 La proximité comme une marque de reconnaissance

La proximité est une marque d'intérêt pour l'individu. Le fait qu'un autre vienne à sa rencontre est un signe qui le rassure sur son existence et la preuve qu'il a une valeur pour l'autre. **La stimulation sensorielle lutte contre l'isolement, qui est un déni de l'individu.** **Le temps consacré à l'individu pour la relation de proximité est un**

⁷⁴¹ Moles A. et E. Rohmer (1978 ; 1ère ed : 1972), « Psychologie de l'espace », Editions Casterman.

facteur très important dans la construction de la relation de confiance à travers les processus de reconnaissance. Il joue donc un rôle majeur sur la satisfaction et l'insatisfaction.

Nous constatons qu'il est plus difficile de cerner les actes de reconnaissance des gens éloignés (direction-ouvrier, âge, génération, ancienneté, etc.). Toutefois l'intérêt d'une personne éloignée peut être gratifiant : la réduction soudaine et surprenante de la distance (physique ou mentale) renforce l'intensité symbolique et les sentiments positifs ou négatifs qui en découlent (satisfaction ou insatisfaction selon l'acte). Un responsable d'agence (S) explique comment l'organisation use du rapprochement et de la valeur symbolique des individus pour reconnaître et ainsi développer le sentiment d'appartenance : *« Pour l'intégration des nouveaux commerciaux, il y a un observatoire de l'école de vente avec les membres du comité exécutif : le Président Directeur Général, le directeur de la région sud et la directrice des ressources humaines. Cela les valorise et montre qu'on s'intéresse à eux. On les convoque avec leur supérieur et on leur dit ce qu'on pense d'eux. »*

La proximité permet notamment de connaître les contraintes des autres individus pour les respecter. Ainsi, à chaque formation, la directrice relation client de l'entreprise de sécurité remercie tout le monde d'être présent malgré la distance, ce qui est relevé et apprécié par les acteurs. A contrario, un responsable d'équipe technique (S) montre que la distance génère des incompréhensions : *« A un moment donné, on ne connaît pas les difficultés des autres, donc on va perdre les priorités. Les responsables avant devaient rendre des comptes. Mais maintenant, ce n'est pas sûr qu'on sache qui fait quoi. »* Certains responsables comme un responsable logistique (S) estime pertinent de se rapprocher du terrain pour porter un meilleur jugement : *« Je fais certaines actions de mes collaborateurs exprès car ça râle beaucoup et les gens en ont marre. Je fais donc d'abord pour voir comment ça se passe. »* Sans cette prise de connaissance, il ne peut y avoir de reconnaissance. **Plus les informations sont faibles à cause de la distance, plus il est difficile de reconnaître et notamment de récompenser efficacement, c'est-à-dire de manière méritée.**

6.3.3.3.2 La distance comme marque de mépris

La distance est un manque de reconnaissance (Seghier⁷⁴², 2012, p. 200) **et est perçue comme une marque de désintérêt** à cause des limites du temps d'interaction nécessaire à la relation. Cette perception renvoie à une absence de reconnaissance, un déni voire une marque de mépris. Nous rappelons que le déni est le fait de ne pas intégrer l'autre comme existant dans son propre monde et faisant partie de la « réalité ». **L'augmentation de la distance est ainsi perçue comme une réduction du temps accordé à l'individu.** Un responsable de région (S) s'occupant de deux réseaux à moins de temps pour ses collaborateurs : *« Le souci que ressentent certains opérationnels c'est que moi et certains responsables, du fait qu'on a deux réseaux, sommes beaucoup plus rarement avec eux. »* Un commercial (E) constate en outre : *« Ce qui m'a marqué le plus, c'est la distance. Il faut reconstruire le lien qui est distendu dans la ligne hiérarchique et avec la direction. »* La distance peut aussi être vue comme une marque de mépris élitiste. Un directeur des ressources humaines (S) explique ainsi que : *« La direction donne une image négative d'élitisme peu rattachée à l'entreprise. »* Par ailleurs, **la distance traduit une méconnaissance des problématiques réelles des individus.** Un directeur réseau (S) constate ainsi que : *« Les actionnaires sont à 100 000 km des problématiques de nos managers. »* La distance est ainsi à l'origine de conflits destructeurs comme l'illustre un membre de l'encadrement (S) : *« Avec les services un peu lointains, on a des difficultés à se comprendre. Ils n'essayent pas de comprendre pourquoi la personne a fait l'erreur, ils lui tombent dessus avec la matraque et des mails assassins. »* **La distance peut être perçue également sous la forme d'un manque de civilité et d'un possible signe de mécontentement envers l'individu.** Un directeur réseau (S) explique : *« On parle de la hauteur des managers. Les responsables américains ne sont même pas venus dire bonjour. Cela a été remarqué par tout le monde. Cela devait durer deux heures et une heure après, ils sont partis, ce qui est surprenant et ce dont nous devons tenir compte. »* Directeur des ressources humaines : *« Il y a aussi un problème de proximité. »* Enfin, **la distance s'apparente à un manque d'exemplarité en termes de communication.** Un responsable technique (S) explique : *« Le directeur régional sud-est opérationnel n'est jamais venu me voir, ni le*

⁷⁴² Seghier, S. (2012), « Le pilotage des interfaces organisationnelles. Contribution à l'équilibration des processus d'intégration-différenciation des organisations », Thèse en Sciences de Gestion, 13 février 2012, Lyon.

directeur région sud. On me parle de communication mais avant tout, il y a les actes. Mes collaborateurs, moi, j'ai besoin de les voir. »

6.3.3.3 La proximité comme amélioration du partage du cadre normatif et du sentiment d'appartenance

La proximité facilite l'élaboration des attentes de reconnaissance dans le cadre normatif du groupe considéré, la perception des attentes de reconnaissance des autres et donc l'adaptation des actes de reconnaissance émis ou l'interprétation des actes de reconnaissance reçus. Elle favorise le dialogue, l'écoute mutuelle et le sentiment d'appartenance à une même entité, notamment grâce aux phénomènes de parois et de convergences. Les différents types de proximités sont des proximités du vécu instaurant une histoire commune se transformant en caractéristiques communes entre les individus. La proximité renforce donc l'élaboration et la compréhension partagée du cadre normatif du groupe. La proximité liée à l'écoute est ainsi un élément très remarqué lors d'un des diagnostics fait par le chercheur : un membre du personnel (E) relève : « *Nous vous remercions de nous écouter, mes collègues aussi sont contents parce qu'on leur a donné l'occasion de parler « enfin », on est content d'être écouté.* » La proximité est également une mise à la connaissance (d'actes, de personnes, etc.) qui permet la perception d'actes de reconnaissance, de déni et de mépris. Sans cette mise à la connaissance, il n'y a pas de perception et cela est interprété comme une forme de déni persistant. Un responsable logistique (S) manquant d'informations observe ainsi : « *Je ne vois rien de concret mis en place. Il n'y a rien et c'est démotivant.* »

6.3.3.4 La proximité, la distance et la lutte de reconnaissance

Les conflits sont réduits dans leur durée par la forte proximité et interdépendance des acteurs, ce qui les rend rapidement insupportables pour tous, en particulier dans les petites entreprises, et entraîne leur résolution rapide (Lepley⁷⁴³, 2002, cité par Torres⁷⁴⁴, 2002). **Le conflit qui perdure est un conflit destructeur de la relation.** Le conflit destructeur provient de la distance qui laisse supposer des intentions établies par rapport à des informations indirectes et sans confrontation directe, ce qui **maintient le conflit dans le temps et instaure un système de vengeance**. Plusieurs membres de l'encadrement de l'entreprise de sécurité explique des rivalités entre régions : Encadrement (S) : « *Il existe une rivalité entre les services de télésurveillance de la région P. et de la région L., beaucoup de critiques sont faites alors que les personnes ne se connaissent pas.* » Ils évoquent également des conflits entre services : « *Il y a un manque de communication entre le Data et les PC. On ne se connaît pas, donc on se dispute. Il serait souhaitable de mieux comprendre les métiers des uns et des autres et passer du temps ensemble.* » Les petites entreprises constituées de moins de sous-groupes sont moins enclines à des luttes de reconnaissance parce qu'elles ont une proximité sociologique plus importante. Nous estimons que cela a pour effet **une élaboration facilitée d'un cadre normatif harmonisé par l'intensité des échanges** (Lepley⁷⁴⁵, 2002, cité par Torres⁷⁴⁶, 2002).

Toutefois, l'individu peut avoir un usage stratégique de la proximité, qui crée la concurrence entre les groupes. Chaque individu mobilise le cadre normatif le plus favorable à leur propre reconnaissance ou à son développement. De plus, dans un mouvement réciproque, il se rapproche des groupes qui lui envoient des signes de reconnaissance. La direction technique (S) relève ainsi que : « *Si sur le terrain, il n'y a pas de management, les partenaires sociaux et instances représentatives du personnel (IRP) prennent et occupent la place. C'est malsain car on génère artificiellement des problèmes. Les gens ne sont pas assez proches des équipes et les informations viennent des IRP.* »

Ainsi, **les relations sont moins conflictuelles quand les acteurs connaissent leurs contraintes et se connaissent.**

Un exemple est donné par un responsable assistance technique téléphonique et BlackCard (S) : « *Cela fait deux ans qu'on est avec la télésurveillance de la région L. le samedi et il y a de bons échanges. Il y avait des réticences au départ avec une levée de bouclier mais cela a été très positif des deux côtés.* » La proximité est donc un moyen

⁷⁴³ Lepley B. (2002), « Le conflit est-il possible dans les PME ? », Problèmes Economiques, n°2742, p. 13-16 extrait de La revue de la CFDT, n°45, novembre 2001.

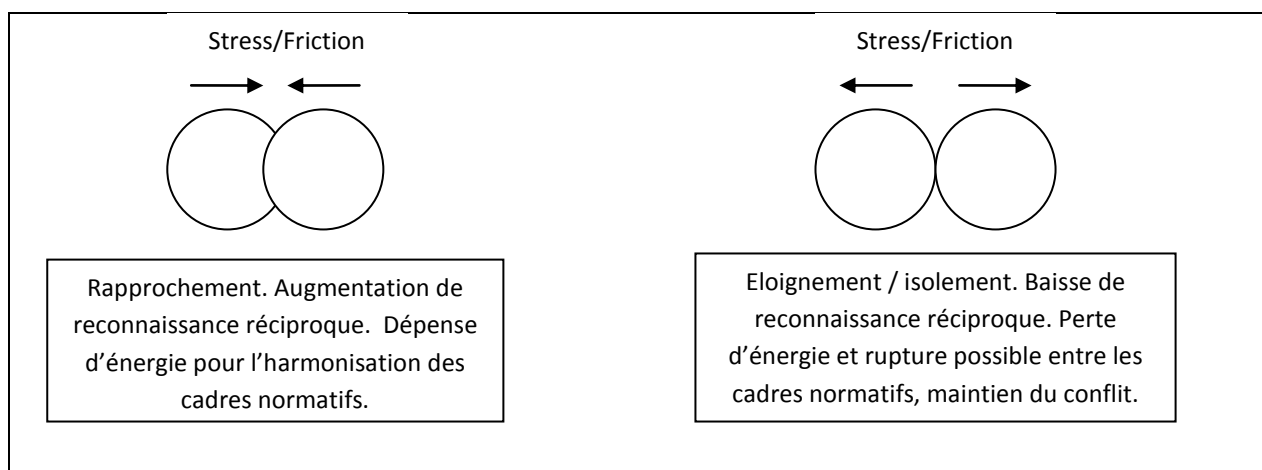
⁷⁴⁴ Torres O. (2002), « Essai de conceptualisation proxémique de la petitesse des entreprises », 6ème Congrès International Francophone PME (CIFPME 2002), HEC Montréal, 18 pages.

⁷⁴⁵ Lepley B. (2002), « Le conflit est-il possible dans les PME ? », Problèmes Economiques, n°2742, p. 13-16 extrait de La revue de la CFDT, n°45, novembre 2001.

⁷⁴⁶ Torres O. (2002), « Essai de conceptualisation proxémique de la petitesse des entreprises », 6ème Congrès International Francophone PME (CIFPME 2002), HEC Montréal, 18 pages.

pour résoudre les conflits en obligeant à sa résolution par la confrontation directe. Or, **la crainte du conflit direct pousse à l'évitement**, donc à la prise de distance et au maintien du conflit qui s'intensifie et ruine la relation de confiance. Pour conclure, de manière dialectique, **la proximité est à la fois génératrice de conflit**, car elle impose la confrontation des cadres normatifs, **mais aussi un outil de résolution de conflit**, parce qu'elle oblige à l'adaptation du cadre normatif aux individus et à l'adaptation des individus au cadre normatif commun. La figure 25 ci-dessous nous amène une autre remarque qui nous semble pertinente par rapport à notre objet de recherche : **seul le statu quo, relativement présent dans les organisations, demande le minimum de dépense d'énergie des acteurs**. Il s'agit uniquement d'une énergie pour maintenir le point d'équilibre qui a été trouvé dans une forme d'homéostasie.

Figure 25 : Impacts du rapprochement et de l'éloignement des individus



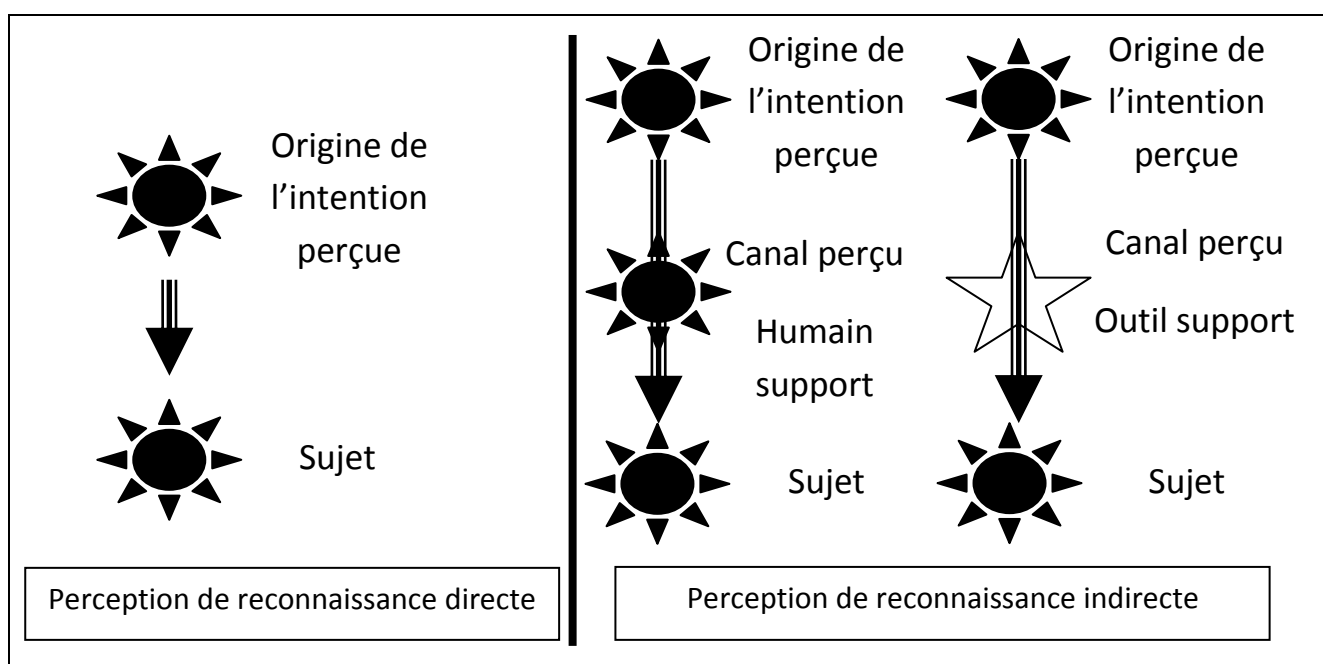
6.3.3.4 Les contraintes limitant la proximité

Un certain nombre de contraintes, dont certaines contemporaines, limitent la proximité. Ainsi, **la réduction du temps disponible ne permet pas d'accorder du temps aux relations de proximité**. Un responsable technique (S) explique : « Depuis la fusion, je fais 100% de bureau alors que je devrais être sur le terrain. Je suis passé de 40 mails à 80 depuis quelques temps. » Par ailleurs, **les régimes horaires différents** ne permettent pas de se rencontrer et d'accorder du temps aux relations de proximité comme le suggère un opérateur (S) : « La nuit, il n'y a pas de manager et les autres services ne sont pas là. » A cela s'ajoute, **la crainte du conflit qui est un élément important qui limite la proximité**. Un membre du personnel (S) assure qu' : « Il y a des craintes à affronter les conflits. On préfère ne pas intervenir plutôt que de se confronter aux autres. » De plus, **l'augmentation de la distance entre les individus et la réduction du temps accordé aux relations directes passe par une augmentation de la relation indirecte** à l'aide d'outils ou de personnes intermédiaires. Nous nous attardons sur ce dernier point, qui nous semble important. La proximité favorise en effet la mise en place d'une communication directe et verbale (Torres, 2002⁷⁴⁷, 2003⁷⁴⁸). **Cette reconnaissance directe évite les biais d'outils de communication intermédiaire** (téléphone, internet, mail, vidéo, etc.) **qui déforment l'information et mécanisent l'interaction** en niant toute chaleur humaine dans la relation (figure 26). La reconnaissance indirecte peut, selon les capacités de médiation humaine, soit déformer et mécaniser l'interaction en se servant d'humains comme transmetteurs d'information sans chaleur, soit maintenir la chaleur humaine dans le cas d'une reconnaissance réciproque entre tous les acteurs impliqués dans les relations.

⁷⁴⁷ Torres O. (2002), « Essai de conceptualisation proxémique de la petitesse des entreprises », 6ème Congrès International Francophone PME (CIFPME 2002), HEC Montréal, 18 pages.

⁷⁴⁸ Torres O. (2003), « Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité », Revue Française de Gestion, n°144, mai/juin, p. 119-138.

Figure 26 : Perceptions de reconnaissance directe et indirecte



Lors de nombreuses réunions auxquelles nous avons participé, la plupart des responsables utilisaient leurs téléphones ou leurs ordinateurs en séance. Ainsi, **la technologie a un effet déshumanisant** car il peut y avoir une proximité physique sans pour autant engendrer une attention et une reconnaissance des individus environnants. Un directeur marketing (S) explique ainsi : « *Il y a des personnes qui viennent en réunion pour ne pas écouter car elles pensent ne pas avoir à y être.* » Tandis qu'un directeur réseau sud ajoute : « *Dès qu'il y a un ordinateur d'ouvert, forcément, tu vas sur ta messagerie.* » Lors d'un diagnostic, un membre de l'encadrement (S) suggère : « *Nous sommes dans l'ère de la sur-communication. Mon responsable d'exploitation m'envoie des mails alors que je suis à côté. Je trouve cela dommage parce que ça ne remplacera jamais le face-à-face.* » Cet exemple montre que **le mail est un mode de communication déshumanisant**, qui relègue souvent l'autre à un outil auquel on adresse des objectifs en se désintéressant bien souvent de la manière et des moyens pour les réaliser ainsi que de l'impact sur l'individu récepteur. Un directeur technique (S) exprime ainsi : « *Lorsque les mails arrivent chez moi, le problème n'est pas qualifié. Il faut que j'appelle deux ou trois destinataires. On fait 15 interventions car on émet des jugements et on ne traite pas. Il y a des règlements de compte et des piques qui vont bien, ce n'est pas professionnel.* » Ce problème fréquent est également relevé par un responsable assistance technique téléphonique et BlackCard (S) : « *Le mail ne pousse pas à la concertation. On assène juste une vérité sans dire ce qu'on fait nous.* » De très nombreux exemples sont présents dans l'annexe 5, en particulier dans les diagnostics des grandes organisations.

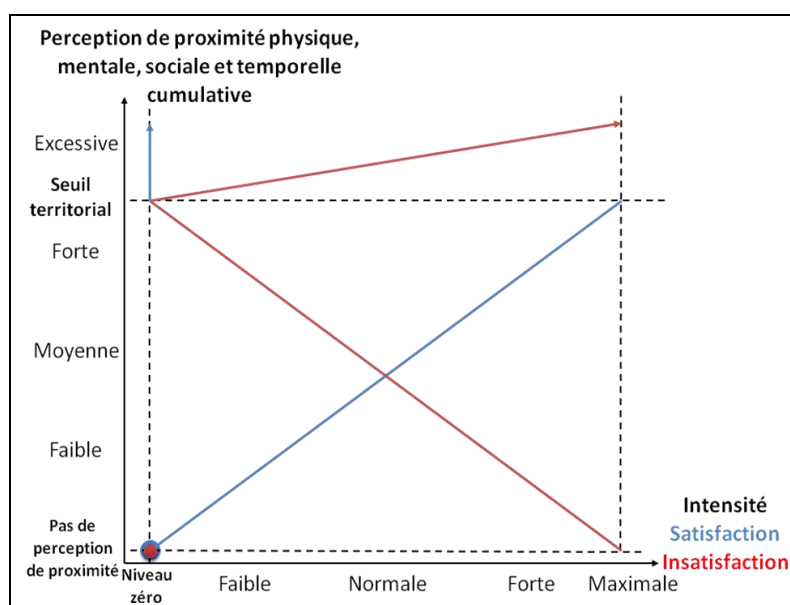
6.3.3.5 Le territoire et l'excès de proximité

Il y a un besoin d'avoir de la proximité avec les individus. Mais **un autre besoin co-existe avec le premier : celui d'avoir un territoire à soi**. Un territoire est une zone physique, mentale et sociale qui est vue comme appartenant à l'individu pour se sentir exister et avoir un sentiment d'autonomie. Le territoire relève de la zone géographique, de la proximité aux biens matériels et de la **volonté de possession et d'appropriation**. **Il y a donc un seuil territorial qui limite la proximité** à cause de l'insatisfaction générée à partir d'un certain degré de proximité. Ce seuil dépend également de la relation de confiance et du type de relation avec l'individu. **Plus la relation de confiance est forte, plus le seuil territorial est repoussé pour permettre une plus grande proximité de l'individu en qui la personne a confiance** (figure 27).

Le **territoire physique** relève de l'intégrité physique mais aussi des biens matériels en raison de la volonté de possession. La transgression du territoire physique, de l'objet-territoire ou du champ physique intime est perçue comme un vol ou une agression qui signe une forme de mépris. Le **territoire mental** relève de la proximité d'un

autrui qui chercherait à s'immiscer trop profondément dans la vie privée de l'individu ou à manipuler ses pensées. La transgression du territoire mental est vue comme une agression psychique. Le **territoire social et statutaire** relève de la possession de tâches, de rôles, de compétences, de relations et de responsabilités. La transgression du territoire social est perçue comme une agression ou un vol. Elle passe, par exemple, par l'appropriation des tâches, des rôles, des relations et des responsabilités, comme prendre des décisions à la place de l'individu. Un responsable d'agence (S) illustre une de ces situations : « *L'assistante du responsable technique de N. me dit que le responsable technique ne veut pas que je lui parle directement car "je ne suis pas son chef". Récemment, il était en congé, il y avait besoin de valider un dossier par un responsable technique. Je l'ai fait valider dans l'autre agence. Il a envoyé un mail pendant ses vacances pour dire au responsable technique de l'autre agence "ce n'est pas à toi de valider, le responsable technique de l'agence N., c'est moi et pas toi". Je lui ai donc fait un mail pour savoir "qui assure ton intérim ?" Il a peur de perdre son pouvoir et comme je suis moins dans l'agence, il croit qu'il est le responsable d'agence.* » Plus l'intrusion dans le territoire est jugée grande, plus l'insatisfaction ressentie est importante comme l'illustre la figure 27 ci-dessous.

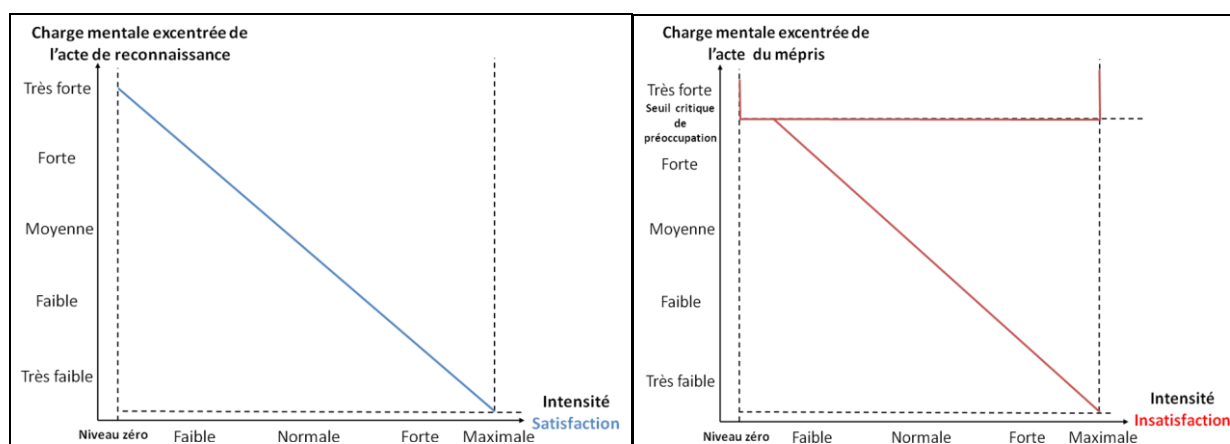
Figure 27 : Intensité de la satisfaction et de l'insatisfaction en fonction de la perception de proximité physique, mentale, sociale et temporelle



6.4 LA CHARGE MENTALE ET ÉMOTIONNELLE DU RÉCEPTEUR DE L'ACTE

La charge mentale du récepteur de l'acte dégrade sa proximité mentale avec les autres individus ainsi que ses perceptions de reconnaissance, de mépris et de déni. La charge mentale correspond aux préoccupations de l'individu par rapport aux moments en fonction de nombreux paramètres d'humeurs liés aux faits récents ou anciens, aux problèmes, au stress, etc. Cette charge augmente le déni de ce qui est en dehors de ces préoccupations. L'intensité symbolique pour l'objet des préoccupations en termes de satisfaction ou insatisfaction augmente tandis qu'elle diminue pour tout ce qui est extérieur aux préoccupations. **Plus les préoccupations excentrées de l'objet ou de l'acte sont importantes, plus l'intensité de la satisfaction, tirée de l'acte de reconnaissance, semble amoindrie.** Pour l'intensité de l'insatisfaction, liée à l'acte de mépris, nous suggérons deux phénomènes qui dépendent de l'humeur : soit elle est diminuée, voire nulle à partir d'un seuil critique de préoccupation car elle paraît bénigne par rapport à ces autres préoccupations, soit elle passe à un état maximal à partir du seuil critique de préoccupation car elle s'ajoute à ces préoccupations déjà présentes, dans un phénomène de « goutte d'eau qui fait déborder le vase » et qui fait perdre pied à l'individu. À l'inverse, l'individu peu préoccupé est plus sensible à la satisfaction car il profite du moment et il reste toujours sensible à l'insatisfaction qui provoque des préoccupations là où il n'y en a pas (figure 28).

Figure 28 : Intensité de la satisfaction ou de l'insatisfaction liée à un acte de reconnaissance ou de mépris en fonction de la charge mentale de l'individu



6.5 L'ÉQUITÉ ET LA JUSTICE

Le facteur d'équité s'inscrit dans le champ des théories de la justice abordé dans les chapitres 1 et 2 dans les domaines de la philosophie, de la sociologie et de la gestion. L'équité est un sentiment de justice naturelle et spontanée, fondée sur la reconnaissance des droits de chacun, sans qu'elle soit nécessairement inspirée par les lois en vigueur. Il s'agit d'une variable majeure des problématiques de reconnaissance puisqu'elle permet d'évaluer la valeur d'une chose ou d'un individu par rapport à un référentiel. Ainsi, **le manque de confiance en sa propre valeur et dans sa capacité à être performant, est renforcé par un contraste humiliant entre soi-même et les autres** (Lafaye⁷⁴⁹, 2007). L'injustice est perçue comme du déni ou du mépris par rapport à des attentes normatives.

6.5.1 LA COMPARAISON À AUTRUI, UNE PERCEPTION PLUS OU MOINS OBJECTIVE

Il existe des différences individuelles de perceptions et de recherche de l'équité (Miner⁷⁵⁰, 1980; Mowday⁷⁵¹, 1983; Hatfield, Huseman & Miles⁷⁵², 1987). **Les attentes de reconnaissance et les perceptions de reconnaissance sont souvent copiées sur celles des autres acteurs à travers des cadres normatifs de groupe qui font percevoir le manque par un rapport à autrui.** La comparaison à autrui ou comparaison sociale est objectivée lorsque les normes sont formalisées, et rendue plus difficile, donc soumise à interprétation, lorsque les normes ne sont pas formalisées. Il s'agit de la comparaison du « capital de reconnaissance » de soi à celui des autres (Cf. la section 6.1.1 : Capital reconnaissance). **L'acte de comparaison à autrui provoquera soit de la satisfaction, soit de l'insatisfaction par comparaison à ce qui a été obtenu par autrui.** Ainsi, l'individu se compare à ce qui est attribué dans des groupes de référence (Hyman⁷⁵³, 1942), ce qui renvoie au concept de privation relative (Stouffer, Suchman, Vinney, Star & Williams⁷⁵⁴, 1949). Ce concept dépend des comparaisons sociales (Crosby⁷⁵⁵, 1976) et exprime un sentiment de mécontentement, d'injustice et de frustration (Cook, Crosby & Hennigan). Le concept de privation relative est distingué en deux catégories : d'une part, la privation relative personnelle qui résulte d'une comparaison désavantageuse de l'individu, d'autre part, la privation relative collective qui est la comparaison du groupe d'appartenance de l'individu à un autre groupe plus favorisé (Ruciman, 1966). « L'aptitude de l'homme à comparer sa situation avec celle d'autrui et de se considérer comme inférieur à son compagnon de travail sous prétexte qu'il gagne moins que lui, possède une voiture plus petite et jouit d'une position sociale moins élevée, le fait beaucoup souffrir. Il s'ensuit que la capacité humaine d'être malheureux est sans limite parce que le nombre

⁷⁴⁹ Lafaye C.G. (2007), « Reconnaissance vs. redistribution : le cas du respect de soi », *Filosofia Usininos* 8, 3, p. 227-246.

⁷⁵⁰ Miner, J. B. (1980), « Theories of organizational behavior », Hinsdale, IL: Dryden Press.

⁷⁵¹ Mowday, R. T. (1983), « Equity theory predictions of behavior in organizations », In R. M. Steers & L. W. Porter (Eds.), *Motivation and work behavior* (3rd ed., pp. 91.-113). New York: McGraw-Hill.

⁷⁵² Hatfield J.D., Huseman R.C. & Miles E.W. (1987), « A new Perspective on Equity Theory : The Equity Sensitivity Construct », *Academy of Management Review*, Vol. 12, N°2, p. 222-234.

⁷⁵³ Hyman H.H. (1942), « The psychology of status », *Archives of Psychology*, Academic Press, Londres.

⁷⁵⁴ Stouffer S.A., Suchman E.A., Vinney L.C., Star S.A. & Williams R.M. (Eds) (1949), « The American soldier. V. II : Combat and its After-Math », Princeton University Press, Princeton.

⁷⁵⁵ Crosby F.J. (1976), « A model of egoistical relative deprivation », *Psychological Review*, 83, p. 85-113.

de stimuli algogènes dont souffre l'humanité est considérable et que celui des situations dans lesquelles l'homme peut établir des comparaisons est également infini. » (Herzberg⁷⁵⁶, 1971, p. 67) Il y a donc dans cette perspective un éloignement d'une certaine forme de « bonheur ». Un membre de l'encadrement (S) explique ainsi que : « *Des personnes comparent la gestion du temps des services et font des commentaires car elles voient que certaines n'ont pas les mêmes contraintes et peuvent aménager leur temps. Il faut qu'elles comprennent que ce n'est pas le même métier.* »

La norme est une référence qui va permettre à l'individu de se comparer. **L'individu possède un cadre normatif consolidé des différents cadres normatifs des groupes hiérarchisés entre eux à un instant T.** Ainsi, quelque chose n'a une valeur que par rapport à un référentiel plus ou moins partagé. Une directrice relation client (S) explique le problème d'un référentiel plus ou moins partagé concernant un bon niveau de salaire : « *Il y a deux personnes en recrutement mais le problème c'est que le salaire est faible.* » Par ailleurs, certains se distinguent de la norme ce qui crée des iniquités comme le suggère un membre de l'encadrement (S) : « *La nuit, sur la plateforme de télésurveillance, nous avons beaucoup de délégués du personnel que nous avons du mal à gérer parce qu'ils arrivent toujours à négocier avec la direction. Cela crée un écart avec les autres opérateurs.* »

Ainsi, **les contraintes des conditions de travail ressenties dépendent du cadre normatif** pour savoir si elles sont jugées : « normales », c'est-à-dire acceptables, ce qui ne provoque pas d'impacts émotionnels susceptibles d'une mise en action de l'individu, ou a contrario : « anormales », c'est-à-dire plus favorables par rapport au référentiel à un instant T, ce qui génère de la satisfaction, ou non acceptables, donc susceptibles de revendication et d'insatisfaction. La baisse des contraintes de travail amène de la satisfaction et l'augmentation des contraintes amène de l'insatisfaction (Cf. le chapitre 6.2.2 sur l'autonomie). **Le statut est, quant à lui, cadré normativement par l'organisation à travers des titres, des fonctions, des rôles, des responsabilités, etc.** en lien avec des relations, des compétences et une réputation. Ce cadre normatif définit ce qui est socialement valorisé en termes de statut et joue donc sur la satisfaction dans le cas d'une valorisation, ou sur l'insatisfaction dans le cas d'une dévalorisation. Enfin, **les accomplissements sont transversaux aux deux premiers items et relèvent du sens du travail, de la clarté et réussite des buts et, en finalité, de l'évolution en termes de réussite de l'individu et d'interaction avec les cadres normés.** L'évolution est un facteur de satisfaction tandis que la régression est un facteur d'insatisfaction. La stagnation peut être selon les attentes vue comme une satisfaction, s'il n'y a pas d'attente (satisfaction de stabilité et d'absence de régression), ou comme une insatisfaction si des attentes sont présentes sur le sujet stagnant (sentiment de régression dû au manque d'évolution).

Il existe donc **un besoin de clarification et d'harmonisation** des pratiques, des matériels, des logiciels, donc du cadre normatif, pour que les individus se comparent et pour éviter les jalousies. La jalousie est la croyance ou la perception, fondée ou infondée, que l'autre est mieux loti. Cette volonté de clarifier le cadre normatif (attentes de reconnaissance, pratiques de reconnaissance, etc.) est vue en elle-même comme une pratique de reconnaissance. Ainsi, **fournir des justifications aux salariés sur les décisions négatives** (Bies⁷⁵⁷, 2001) est considéré comme une marque de respect et donc de justice interactionnelle. C'est également le cas pour la justification des décisions positives qui affectent autrui. De même, **la « consultation » du salarié en amont sur les sujets qui le concernent est vue comme du respect en lien avec la clarté sur son futur et la prise en considération de son existence.** Il existe une alternance entre perception positive et négative d'un phénomène.

Cependant, selon leur histoire et selon les périodes, les individus sont plus enclins à voir tout positivement ou tout négativement, particulièrement après un acte symbolique, positif ou négatif, traumatisant. **Les personnes peuvent se surestimer ou se sous-estimer par rapport à la norme acceptée dans le groupe, provoquant des biais d'interprétation ayant un impact sur les relations de travail.** Si elles croient qu'elles et leurs pratiques ont une valeur plus élevée que ce qu'elles valent dans le groupe, alors elles sont généralement insatisfaites, même si le niveau attribué est raisonnable par rapport à l'effort fourni pour la majorité des individus du groupe. À l'inverse, quelqu'un qui se sous-estime pourra penser ne pas mériter ce qu'il a, allant même jusqu'à provoquer une

⁷⁵⁶ Herzberg, F. (1971, 1ère éd. 1966), « Le travail et la nature de l'homme », Entreprise Moderne d'Édition, Paris.

⁷⁵⁷ Bies R.J. (2001), « Interactional (In)Justice: the Sacred and the Profane », in Greenberg, J., Cropanzano, R. (éd.), *Advances in Organizational Justice*, California, Stanford University Press, p. 89-118.

insatisfaction car il pense ne pas l'avoir mérité et être ainsi débiteur. Au contraire, il peut être moins affecté par une forme de mépris qu'il jugera « normale ». Or, la tendance à se trouver meilleur que les autres parfois appelé "effet Lake Wobegon", est prépondérante dans de nombreuses études (Cross⁷⁵⁸, 1977 ; Hodges, Regehr & Martin⁷⁵⁹, 2001 ; Dunning, Johnson, Ehrlinger & Kruger⁷⁶⁰, 2003 ; Edwards, Kellner, Sistrom & Magyari⁷⁶¹, 2003 ; Ehrlinger, Johnson, Banner, Dunning & Kruger⁷⁶², 2008). Il existe également des individus ayant un esprit de contradiction prononcé, lié à leur histoire avec l'organisation ou hors de l'organisation, et qui ont forgé une identité orientée vers la revendication et l'insatisfaction constantes, et ce qu'elles que soient les pratiques. Au contraire, quelques individus rencontrés vivent majoritairement les pratiques comme satisfaisantes et les actes sont toujours pris du bon côté, par exemple comme perspective de progression.

6.5.2 UNE INIQUITÉ NATURELLE

L'équité semble inatteignable puisque l'iniquité est naturelle. En effet, nous pouvons l'observer, par exemple dans l'iniquité fondamentale biologique - les **caractéristiques génétiques** - ou géologique : la **répartition des ressources terrestres**. L'iniquité se retrouve également socialement dans le fondement même des cadres normatifs qui créent des valeurs symboliques différenciées par des statuts, des positionnements, des contraintes différentes et une répartition inéquitable des ressources physiques (territoire, moyens matériels, moyens humains au sens du nombre), financières ou immatérielles (autonomie sur les décisions d'affectation des ressources, moyens humains au sens des compétences, des idées, d'investissement, etc.). Par exemple, certains groupes et fonctions, en particulier les métiers transversaux (services supports), qui constituent souvent des goulots d'étranglement, sont souvent dévalorisés ou désignés comme des boucs émissaires. C'est le cas par exemple de l'informatique, de la gestion des ressources humaines et de la finance-comptabilité. Il ne s'agit pas forcément de la compétence des individus mais bien du positionnement, des ressources et des contraintes particulières du sous-groupe, qui les mettent dans une position inéquitable et dévalorisante pour certains autres sous-groupes organisationnels. Ainsi, un responsable télésurveillance (S) explique que : « *Les gens sont persuadés qu'on a tous les problèmes de la boîte, alors on en a marre de se faire tirer dessus.* » Il est intéressant de constater que ces services ont des ressources, du pouvoir formel ou informel et donc des capacités de blocage importantes.

L'être humain peut s'apparenter, par l'intermédiaire de ces pratiques comparatives, à un « **éternel insatisfait** » puisqu'un autre possédera toujours quelque chose à « désirer » qu'il ne possède pas : statut, relations, argent, objet, compétences, expérience, ancienneté, etc. Toutefois, **l'être humain a une tendance à la rationalisation, l'iniquité naturelle pouvant être perçue comme « normale » dans le cadre normatif.** L'humain perçoit les événements comme du **mépris à partir du moment où il pense que l'iniquité est intentionnelle.**

6.5.3 LA RECONNAISSANCE MÉRITÉE OU IMMÉRITÉE

Pour dépasser l'apparent dilemme de l'iniquité réelle et naturelle, qui suggérerait que la reconnaissance serait impossible à atteindre dans les organisations hiérarchisées, il faut passer par la dimension subjective de la reconnaissance. **Cette dimension subjective renvoie à la perception que les iniquités sont méritées ou non, ce qui renvoie à l'intention, et donc à la légitimité des iniquités. Dès lors que ces iniquités sont légitimées, elles sont prises comme équitables subjectivement par les individus.** Comme nous l'avons vu, l'évaluation claire, pour assurer le mérite et l'équité, est un acte fort et difficile du manager. La différence est justifiée par le mérite en termes de valeur de l'individu inscrit dans la relation. « Il n'est pas de récompense plus efficace, ni de châtiment plus juste que la récompense et le châtiment qui résultent de ce que le fruit obtenu dépende de la fécondité du

⁷⁵⁸ Cross P. (1977), « Not can but wall college teachers be improved ? », New Directions for Higher Education, 17, p. 1-12.

⁷⁵⁹ Hodges B., Regehr G. & Martin D. (2001), « Difficulties in recognizing one's own incompetence : novice physicians who are unskilled and unaware of it », Academic Medicine, 76, p. 587-589.

⁷⁶⁰ Dunning D., Johnson K., Ehrlinger J. & Kruger J. (2003), « Why people fail to recognize their own incompetence », Current Directions in Psychological Science, 12, p. 83-87.

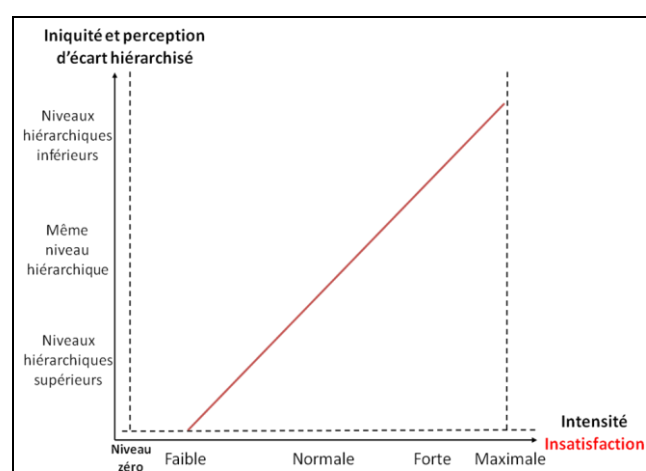
⁷⁶¹ Edwards R.K., Kellner K.R., Sistrom C.L. & Magyari E.J. (2003), « Medical student self-assessment of performance on an obstetrics and gynecology clerkship », American Journal of Obstetrics and Gynecology, 188, p. 1078-1082.

⁷⁶² Ehrlinger J., Johnson K., Banner M., Dunning D. & Kruger J. (2008), « Why the unskilled are unaware. Further explorations of (absent) self-insight among the incompetent », Organizational Behavior and Human Decisions Processes, 105, p. 98-121.

travail réalisé, de l'intelligence, de l'aptitude et de l'intérêt manifestés par l'ouvrier dans son ouvrage. Quant aux contingences du hasard, le secours mutuel est de nature à les surmonter » (Bernácer⁷⁶³, 1922).

Plus l'écart dans l'équité perçue est grand, notamment pour la reconnaissance-récompense, plus il est difficile de le justifier en termes de mérite, et plus il est nécessaire d'employer du temps à échanger. Il est important d'écouter plus, d'expliquer plus, de partager plus et de considérer plus. **Le conflit est créé lorsque le pauvre côtoie l'opulence** (Cristallini⁷⁶⁴, 2009). Par ailleurs, comme l'illustre la figure 29 ci-après, l'écart de statut joue un rôle important dans les perceptions d'équité et de sur l'intensité symbolique lorsque les différences ne sont pas justifiées. Le fait pour l'individu de percevoir qu'il n'a pas, est déplaisant. Ainsi, au niveau symbolique, le fait de ne pas avoir, alors que le supérieur a, est déplaisant. Le fait de ne pas avoir, alors que le même niveau hiérarchique a, est très déplaisant. Enfin, le fait de ne pas avoir alors que niveau jugé inférieur a, est très fortement déplaisant, symboliquement parlant.

Figure 29 : Intensité de l'insatisfaction liée au sentiment d'iniquité selon la perception d'écart hiérarchique



Le mérite est une balance subjective entre efforts déployés et reconnaissance obtenue en retour. Au niveau de la perception du mérite, il est intéressant de revenir sur le modèle effort/récompense de Siegrist⁷⁶⁵ (1996) évoqué en chapitre 1. **Ce rapport entre efforts déployés et reconnaissance s'inscrit principalement dans la logique de la reconnaissance-récompense à travers le retour organisationnel espéré, qui s'inscrit dans le cadre normatif consolidé de l'individu.** L'effort déployé pour obtenir l'objet ou l'acte correspond à un effort physique et/ou mental déployé par l'individu, attendu ou inattendu. L'effort déployé est mis en rapport avec le niveau d'acte de reconnaissance-récompense obtenu jugé à la hauteur de l'effort et avec le sentiment d'accomplissement. L'effort déployé impacte les attentes de reconnaissance et de mépris. **Plus l'effort déployé est important, plus les attentes de reconnaissance sont importantes et les attentes de mépris faibles.** Moins l'effort déployé est important, plus les attentes de reconnaissance sont faibles et les attentes de mépris fortes. De plus, **l'individu peut être insatisfait de son manque d'efforts, qui le renvoie à une image négative de lui-même en termes d'accomplissement de soi.** Au contraire, plus les efforts ont été importants tout en ayant du « sens », plus l'individu donne de l'importance symbolique à cet effort et le rattache à un accomplissement personnel. Ce constat apparaît dans les expériences réalisées en psychologie sociale en relation notamment avec la théorie sur la dissonance cognitive (Festinger⁷⁶⁶, 1957 ; Aronson et Mills⁷⁶⁷, 1959 ; Cialdini⁷⁶⁸, 1984). Pour un modèle plus détaillé sur le mérite, voir en 6.6 les modèles de reconnaissance, de déni et de mépris.

⁷⁶³ Bernácer, G. (1922) « La théorie des disponibilités comme interprétation des crises économiques et du problème social », revue Revista nacional de economía.

⁷⁶⁴ Cristallini, V. (2009), « L'habileté managériale - Réalisme et courage en management », Cormelles-le-Royal, Editions EMS, 467 pages.

⁷⁶⁵ Siegrist J. (1996), « Adverse health effects of high effort/low-reward conditions », Journal of Occupational Health Psychology, n°1, p. 27-41.

⁷⁶⁶ Festinger L. (1957), « A theory of cognitive dissonance », Stanford University Press, Stanford.

⁷⁶⁷ Aronson, E. & Judson, M. (1959), « The effect of severity initiation on liking for a group », Stanford University Press, Stanford.

⁷⁶⁸ Cialdini, R. (2004, 1^{ère} ed. 1984), « Influence et manipulation ». First Editions, Paris.

6.5.4 ÉQUITÉ DES SYSTÈMES

Les systèmes sont constitués de règles normatives officielles ou officieuses, de ressources et de pratiques plus ou moins institutionnalisées. L'équité dépend de l'équité des règles normatives, de leurs mises en pratiques et des pratiques non formalisées des individus.

6.5.4.1 Équité des règles normatives

Les procédures équitables garantissent pour le collaborateur une meilleure probabilité de réalisation des résultats économiques et une satisfaction des besoins d'identification et d'estime de soi dans le futur (Tyler & Degoe⁷⁶⁹, 1996 ; Cropanzano, Byrne, Bobocel & Rupp⁷⁷⁰, 2001). L'humain est caractérisé par sa capacité de projection stratégique, à l'origine des attentes de reconnaissance et des récompenses qu'il juge plausibles en exécutant telle ou telle action. Cet aspect a été souligné par de très nombreuses études comportementalistes, telles que celle de Skinner⁷⁷¹ (1938) que nous avons évoquée dans le chapitre 1. Il y a deux bases de règles normatives : **une base explicite des règles et procédures formalisées** (cadre normatif du groupe, verticalité dans le groupe organisationnel) et **une base implicite liée aux conventions sociales** plutôt établie à partir du comportement des autres acteurs (horizontalité et transversalité dans le groupe organisationnel). Ajoutons qu'une difficulté réside dans **la multiplicité des cadres normatifs auxquels est soumis l'individu**, ce qui **empêche d'avoir de l'équité dans l'ensemble des cadres normatifs**. En effet, « lorsque l'estime sociale s'organise sur le modèle d'une société ainsi structurée, les formes de reconnaissance qui lui sont liées prennent le caractère de relations symétriques à l'intérieur de chaque groupe, mais asymétriques d'une groupe à l'autre, entre des individus caractérisés selon une nomenclature culturelle des conditions sociales » (Honneth⁷⁷², 1992, p. 150).

6.5.4.2 Équité des pratiques dans les relations

Les pratiques et décisions équitables aident à établir une relation de confiance et d'échange social de qualité à travers la création, la préservation et la gestion de formes relationnelles de qualité (Sheppard et Tuchinsky⁷⁷³, 1996 ; Tyler & Degoe⁷⁷⁴, 1996 ; Whitener⁷⁷⁵, 1997 ; Lind⁷⁷⁶, 2001 ; Erdogan⁷⁷⁷, 2002 ; Chiaburu & Harrison⁷⁷⁸, 2008 ; Li & Cropanzano⁷⁷⁹, 2009 ; Ikram Nasr, El Akremi & Vandenberghe⁷⁸⁰, 2009 ; Laval⁷⁸¹, 2011). Quand le supérieur hiérarchique est perçu comme ayant des pratiques équitables, alors les employés ont tendance à estimer que le système qu'il représente est également juste et digne de confiance (Tyler & Degoe⁷⁸², 1996 ; Sheppard et Tuchinsky⁷⁸³, 1996 ; Aryee, Budhwar & Xiong Chen⁷⁸⁴, 2002 ; Ikram Nasr, El Akremi & Vandenberghe⁷⁸⁵, 2009). Les pratiques inéquitables, au contraire, rendent le système injuste et indigne de confiance. Un exemple est donné par

⁷⁶⁹ Tyler, R. & Degoe, P. (1996), « Trust in organizational authorities: The influence of motive attributions on willingness to accept decisions », in R. Kramer & T. Tyler (éds.), *Trust in organizations: Frontiers of Theory and Research*, SAGE Publications, p. 331-356.

⁷⁷⁰ Cropanzano, R., Byrne, Z. S., Bobocel, D. R. & Rupp, D. E. (2001), « Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice, *Journal of Vocational Behavior*, vol. 58, p. 164-209.

⁷⁷¹ Skinner B.F (1938). « *The Behavior of Organisms* », New York, Appleton-Century.

⁷⁷² Honneth A. (2008, 1ère édition 1992), « *La lutte pour la reconnaissance* », Les éditions du cerf, 237 pages.

⁷⁷³ Sheppard, B. & Tuchinsky, M. (1996). « Micro-OB and the network organization », in R. Kramer & T. Tyler (éds.), *Trust in organizations: Frontiers of Theory and Research*, SAGE Publications, p. 140-165.

⁷⁷⁴ Tyler, R. & Degoe, P. (1996), « Trust in organizational authorities: The influence of motive attributions on willingness to accept decisions », in R. Kramer & T. Tyler (éds.), *Trust in organizations: Frontiers of Theory and Research*, SAGE Publications, p. 331-356.

⁷⁷⁵ Whitener, E. (1997), « The impact of human resource activities on employee trust », *Human Resource Management Review*, vol. 7, n°4, p. 389-404.

⁷⁷⁶ Lind, E.A. (2001), « Fairness heuristic theory: justice judgments as pivotal cognitions in organizational relations », in J. Greenberg & R. Cropanzano (éds.), *Advances in organizational justice*, Stanford, CA, Stanford University Press, p. 56-88.

⁷⁷⁷ Erdogan, B. (2002), « Antecedents and consequences of justice perceptions in performance Appraisals », *Human Resource Management Review*, vol. 12, p. 555-578.

⁷⁷⁸ Chiaburu, D.S. & Harrison, D.A. (2008), « Do peers make the place? Conceptual synthesis and meta-analysis of coworker effects on perceptions, attitudes, OCBs, and performance », *Journal of Applied Psychology*, vol. 93, 1082-1103.

⁷⁷⁹ Li, A. & Cropanzano, R. (2009). « Fairness at the group level: justice climate and intraunit justice climate », *Journal of Management*, 35, 564-599.

⁷⁸⁰ Ikram Nasr M., El Akremi A. & Vandenberghe C. (2009), « Justice organisationnelle, confiance et comportements de citoyenneté : test d'un modèle multi-sources multi-cibles de l'échange social au travail », *Communication pour le colloque AGRH 2009*, 25 pages.

⁷⁸¹ Laval C. (2011), « La reconnaissance, une question de culture ? », *Gestion* volume n°36.

⁷⁸² Tyler, R. & Degoe, P. (1996), « Trust in organizational authorities: The influence of motive attributions on willingness to accept decisions », in R. Kramer & T. Tyler (éds.), *Trust in organizations: Frontiers of Theory and Research*, SAGE Publications, p. 331-356.

⁷⁸³ Sheppard, B. & Tuchinsky, M. (1996). « Micro-OB and the network organization », in R. Kramer & T. Tyler (éds.), *Trust in organizations: Frontiers of Theory and Research*, SAGE Publications, p. 140-165.

⁷⁸⁴ Aryee, S., Budhwar, P., Xiong Chen, Z. (2002), « Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: test of a social exchange model », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 23, p. 267-285.

⁷⁸⁵ Ikram Nasr M., El Akremi A. & Vandenberghe C. (2009), « Justice organisationnelle, confiance et comportements de citoyenneté : test d'un modèle multi-sources multi-cibles de l'échange social au travail », *Communication pour le colloque AGRH 2009*, 25 pages.

un membre de l'encadrement (S) : *"Il y a des difficultés parce qu'on promeut les délégués syndicaux pour avoir la paix sociale. J'ai des gars qui me demandent pourquoi lui est expert technique et pas moi. Qu'est ce que je peux lui dire ?"*

L'équité nécessite de justifier par le mérite les pratiques. L'équité est transversale à toutes les formes de reconnaissance, de mépris et de déni puisque la reconnaissance se base sur la comparaison à autrui. Voir à ce propos le chapitre 5, qui permet d'observer l'ensemble des domaines dans lequel l'individu se compare aux autres et à partir desquels il élabore des attentes. Dans ce chapitre et dans l'annexe 5, le lecteur pourra également trouver quantité de ressentis d'iniquité avec de nombreuses idées-clés ou phrases-témoins les illustrant. A travail égal, il faut justifier la différence de reconnaissance et notamment de rémunération, ainsi que les pratiques de sanctions et de récompenses. Un responsable assistance technique téléphonique (S) illustre ce manque de justification à l'iniquité : *« Il y a des choses qui ont été faites contractuellement lors du rachat. Il y a un agent de maîtrise qui est passé chez nous mais qui a gardé son salaire. C'est un peu tabou. Tout le monde pense mériter autant. »* A salaire égal, il s'agit également de justifier les pratiques différentes du contenu de travail des individus et notamment de celles vues comme des contraintes ou dévalorisantes. Un responsable technique (S) explique : *« Un de mes responsables qui est sur le chantier est un peu coupé de l'équipe et les autres disent "lui, il ne fait pas de visite d'entretien" jugée comme une tâche ingrate car le chantier est plus valorisant : on y apprend plus de choses. »* Par ailleurs, nous suggérons de justifier les différences entre les groupes, notamment en termes de moyens humains et de proximité. Un responsable commercial région (S) remarque ainsi : *« On n'a qu'une assistante sur la région R. alors qu'il y en a deux à A. et une à S. Notre région est vampirisée par A. Il n'y a également que 23 techniciens sur la région et 35 techniciens à A. »* L'excès de proximité individuelle, vu comme du favoritisme, pose également des problèmes d'équité, particulièrement dans la relation hiérarchique. Un directeur industriel et directeur V. (E) explique : *« Le problème de mon second, c'est qu'il fait trop copain copain. L'histoire de la tripléte devant la machine à café, il en est le moteur. Il faut qu'il comprenne qu'il a une image à donner. »* Un responsable télésurveillance B. (S) exprime la vigilance qu'il a sur la proximité : *« Plus je travaille avec mes collaborateurs, plus je suis proche d'eux mais il faut faire attention au flou qu'entraîne ce type de management. »* Cette remarque est également illustrée par les propos d'un responsable commercial région (S) : *« On ne peut pas faire copain-copain avec les collaborateurs. Avec les collaborateurs, il y a beaucoup d'affectif et d'humain, donc il n'y a que l'exemplarité pour bien faire. »*

6.5.5 LE PARADOXE DE L'ÉQUITÉ ET DE LA SINGULARITÉ

Il existe un paradoxe selon lequel les individus recherchent à la fois l'équité et la singularité. Ce paradoxe renvoie à la dialectique entre conformité et distinction. L'égalité individuelle peut être mal perçue lorsqu'elle sert à justifier un traitement identique (Tully⁷⁸⁶, 2007), et donc non-individualisé, renvoyant les individus à se sentir régis mécaniquement sans prendre en compte leur singularité. L'équité et la justice sont des facteurs de reconnaissance évoqués par de nombreux auteurs. **L'iniquité est également un facteur de reconnaissance (et de mépris) à titre individuel, ce qui est rarement mis en avant.** L'iniquité est perçue comme de la reconnaissance pour l'un des individus et comme du mépris pour l'autre dans une relation gagnant-perdant. Le gagnant se différencie positivement en possédant quelque chose de valorisé que les autres membres du groupe considéré n'ont pas, ce qui engendre pour lui de la satisfaction. A l'inverse, pour le perdant, le sentiment de différenciation est négatif car il n'a pas ce qui est valorisé dans le groupe considéré et que les autres ont, et cela génère pour lui de l'insatisfaction. De plus, les personnes peuvent percevoir chacune de leur côté la situation comme positive (satisfaisante) ou négative (insatisfaisante) alors que la situation est objectivement inéquitable pour l'un des deux ou équitable pour les deux. La perception prime ainsi sur l'acte et l'intention. **Le paradoxe est résolu par la notion de reconnaissance réciproque qui est une relation gagnant-gagnant.** La perception d'équité est interprétée par : pas de satisfaction, peu de satisfaction ou une satisfaction raisonnable pour les deux individus. Cette satisfaction augmente avec la reconnaissance réciproque, qui se base sur un développement mutuel. Alors que, la perception d'iniquité se traduit par de la satisfaction pour l'individu plus reconnu et de l'insatisfaction pour l'individu moins reconnu.

⁷⁸⁶ Tully J. (2007), « Reconnaissance et dialogue. Emergence d'un nouveau champ d'études et de pratiques », *Négociations*, 2007/2 n°8, p. 33-54.

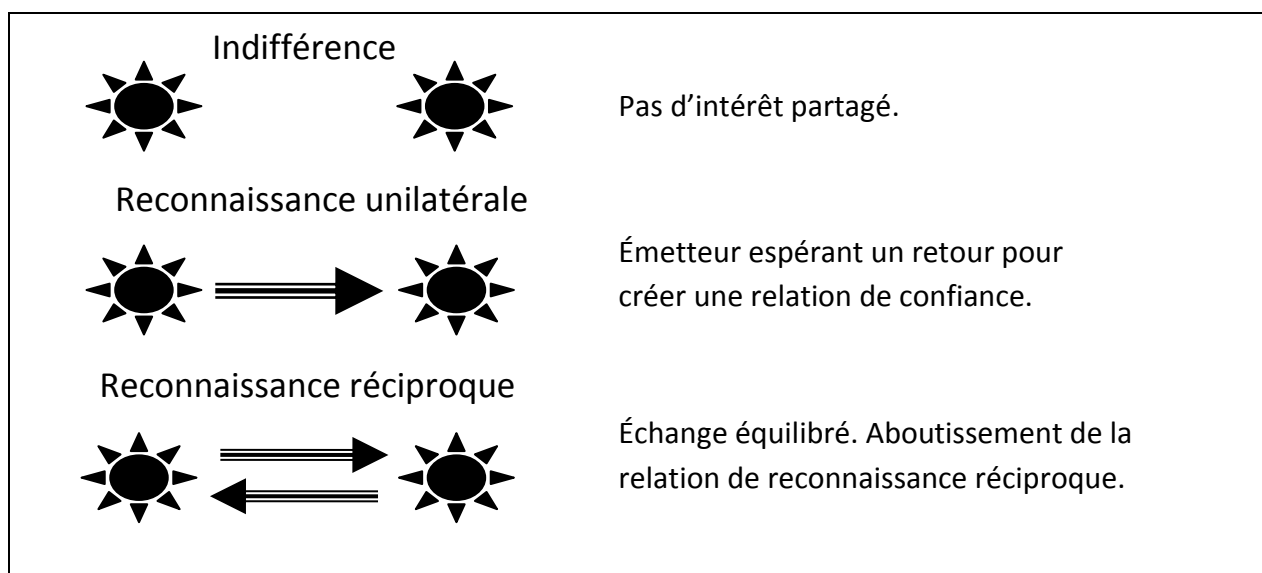
6.5.6 LA RÉCIPROCITÉ

« La réciprocité, la mutualité, seules permettent de parler de reconnaissance au sens fort. » (Ricoeur⁷⁸⁷, 2005). La réciprocité dans l'interaction n'est pas spontanée, elle est donc demandée, ce qui ne se fait pas sans conflit et sans lutte. La logique de l'échange de dons est une logique de réciprocité qui crée la mutualité (Brun & Dugas⁷⁸⁸, 2005) ; elle consiste dans l'appel « à rendre en retour » contenu dans l'acte de donner (figure 30). Elle pourrait traduire « une reconnaissance de l'un par l'autre » et « se symbolise dans la chose échangée qui en devient le gage » (Ricoeur⁷⁸⁹, 2005).

6.5.6.1 La réciprocité comme base de la relation de confiance

La confiance découle d'un échange et s'inscrit donc dans la relation de reconnaissance réciproque. La réciprocité renforce et l'absence de réciprocité affaiblit le développement et la continuité de la relation d'échange (Aryee, Budhwar & Xiong Chen⁷⁹⁰, 2002 ; Ikram Nasr, El Akremi & Vandenberghe⁷⁹¹, 2009). Un directeur technique E. (S) explique ce qu'il dit à ses collaborateurs pour acquérir leur confiance : « *je vous fais confiance alors je vous demande de me faire confiance.* » La réaction des employés se fait souvent selon un schéma de réciprocité (Lavelle, Rupp, & Brockner⁷⁹², 2007). Un traitement juste est généralement récompensé par la coopération, l'assistance et le soutien (Cropanzano, Byrne, Bobocel & Rupp⁷⁹³, 2001).

Figure 30 : Création de la reconnaissance réciproque



6.5.6.2 Le don, la vengeance et le marché

Le marché, le don et la vengeance sont les « figures élémentaires de la réciprocité » d'après Anspach⁷⁹⁴ (2002, p. 5). Ainsi, si le processus de don comme celui de marché sont l'œuvre d'une reconnaissance réciproque, la vengeance est à mettre dans un processus de mépris réciproque. Le marché, contrairement au don et à la vengeance, est un échange contractuel qui se conclut après l'échange et qui ne s'entretient pas dans le temps. Ainsi, dans le processus de don, nous percevons l'importance du processus de promesse. **Le don est perçu comme**

⁷⁸⁷ Ricoeur, P. (2005), « Devenir capable, être reconnu », article publié initialement dans la revue Esprit, n°7, juillet 2005.

⁷⁸⁸ Brun J.P. & Dugas N. (2005), « La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens » ; Gestion, volume 30, numéro 2, été 2005, p 79 - 88.

⁷⁸⁹ Ricoeur, P. (2005), « Devenir capable, être reconnu », article publié initialement dans la revue Esprit, n°7, juillet 2005.

⁷⁹⁰ Aryee, S., Budhwar, P. & Xiong Chen, Z. (2002), « Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: test of a social exchange model », Journal of Organizational Behavior, vol. 23, p. 267-285.

⁷⁹¹ Ikram Nasr M., El Akremi A. & Vandenberghe C. (2009), « Justice organisationnelle, confiance et comportements de citoyenneté : test d'un modèle multi-sources multi-cibles de l'échange social au travail », Communication pour le colloque AGRH 2009, 25 pages.

⁷⁹² Lavelle, J.J., Rupp, D.E. & Brockner, J. (2007), « Taking a multifoci approach to the study of justice, social exchange, and citizenship behavior: The target similarity model », Journal of Management, vol. 33, p. 841-866.

⁷⁹³ Cropanzano, R., Byrne, Z. S., Bobocel, D. R. & Rupp, D. E. (2001), « Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice », Journal of Vocational Behavior, vol. 58, p. 164-209.

⁷⁹⁴ Anspach M.R. (2002), « A charge de revanche. Figures élémentaires de la réciprocité », Le Seuil, Paris.

promesse de contre-don, promesse qui peut être bafouée, entraînant une baisse de confiance dans la relation de reconnaissance réciproque. Un responsable commercial M. (S) explique ainsi : « *J'ai été souple à tort. Lorsqu'il a eu des problèmes car son père allait mourir, j'ai compensé et me suis substitué. Mais, en retour, je me suis pris une grosse claque quand il a commencé à faire le procédurier quand je lui ai refusé certains congés sur Juillet - Août. Je suis maintenant obligé de sortir de mes gonds en réunion. De plus, il a des problèmes d'alcool.* »

Un constat intéressant est que plus la confiance diminue, plus l'individu qui ne croit plus en l'autre s'attache à repérer et dénoncer ses défauts, sans doute dans le but de lui nuire, de l'isoler ou de le détruire physiquement, psychologiquement et/ou socialement. Anspach⁷⁹⁵ (2002) assimile d'ailleurs **la réciprocité à un cercle vertueux ou vicieux**. Il se pose donc la question du **passage du cercle vicieux de la vengeance vis-à-vis de méfaits perçus au cercle vertueux du don**. Nous pensons que c'est le sacrifice qui prend le contrepied pour arriver à une réciprocité positive. Pardonner et mettre de côté l'action de vengeance pour atteindre une autre stabilité positive. **Le don est un risque et une espérance de contre don, basé sur l'attente d'une vertu ou d'une nécessité, dont l'aboutissement n'est jamais certain.**

6.5.6.3 La promesse, le crédit accordé à autrui et la réciprocité

La promesse s'inscrit dans la réciprocité : « le sujet s'engage dans sa parole et dit qu'il fera demain ce qu'il dit aujourd'hui. » « La promesse appelle un témoin qui la reçoit et l'enregistre ; elle a pour finalité le bien d'autrui, si elle ne vise pas à la malveillance et à la vengeance » (Ricoeur⁷⁹⁶, 2005). **La promesse est en fait promesse de reconnaissance ou promesse de mépris et crée une attente de reconnaissance ou de mépris**. La promesse de mépris prend la forme d'une menace. Un membre d'organisation syndicale (E) illustre la promesse de mépris : « *Il y a des personnes de l'encadrement qui manquent de respect. Par exemple, on vous demande de venir le samedi, si vous dites que vous ne pouvez pas, on vous répond qu'on s'en souviendra.* » La promesse a une intensité symbolique différente selon l'importance qu'elle revêt pour l'individu. Nous souscrivons à la pensée de Ricoeur⁷⁹⁷ (2004) selon laquelle **la crédibilité actuelle de celui qui donne une promesse résume toute une histoire relationnelle qui donne les signes d'une fiabilité habituelle**. Elle est une des bases de la relation de confiance entre deux individus et donc de reconnaissance réciproque, ce qui facilite la coopération.

6.5.6.3.1 Promesses explicites et implicites

Les signes positifs ou négatifs de fiabilité de l'individu se définissent, soit par rapport à des **promesses explicites liées au discours**, soit par des **promesses implicites liées aux rôles institués par les cadres normatifs** et auxquels l'individu a adhéré.

6.5.6.3.1.1 Les promesses explicites

Les promesses explicites passent par le langage, que l'expression soit orale, écrite ou gestuelle. Elles sont inscrites dans la relation d'individu à individu. Un ouvrier (E) explique une promesse explicite et déçue qui lui a été faite : « *Le Président Directeur Général avait parlé d'une prime d'encouragement mais on n'a rien vu.* » Ainsi, **la mémoire est tournée vers le passé pour prédire, deviner l'intention et espérer pour l'avenir**. Un discours ne sera donc crédible que si les discours antérieurs ont été suivis d'actes. Ce phénomène est important pour maintenir l'espoir que l'annonce soit suivie de faits et ainsi motiver l'individu. Un responsable d'agence (S) souligne qu' : « *Il y a un décalage important entre les discours et les actes.* »

6.5.6.3.1.2 Les promesses implicites

Les promesses implicites sont liées aux rôles institués par les cadres normatifs, qui définissent ce qui peut être attendu de la personne et ce qu'elle peut attendre du groupe. Elles sont inscrites dans la relation de l'individu au groupe. Eisenberger, Fasolo, & Davis-LaMastro⁷⁹⁸ (1990, p. 57) soulignent par exemple que « le soutien perçu crée

⁷⁹⁵ Anspach M.R. (2002), « A charge de revanche. Figures élémentaires de la réciprocité », Le Seuil, Paris.

⁷⁹⁶ Ricoeur, P. (2005), « Devenir capable, être reconnu », article publié initialement dans la revue Esprit, n°7, juillet 2005.

⁷⁹⁷ Ricoeur P. (2009, 1ère édition : 2004), « Le parcours de la reconnaissance », collection Folio essais, Edition Gallimard.

⁷⁹⁸ Eisenberger, R., Fasolo, P. & Davis-LaMastro, V. (1990), « Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation », Journal of Applied Psychology, vol. 75, p. 51-59.

la confiance que l'organisation va honorer ses obligations dans l'échange en remarquant et récompensant les efforts fournis par l'employé ». **Le soutien est donc une forme de promesse implicite** dans les règles organisationnelles qui veulent que les individus coopèrent entre eux (Cf. la section 6.2.2 concernant l'autonomie). Par exemple, une règle implicite est que le technicien doit bien se comporter chez le client et ne doit pas avoir de retour négatif du client. Un responsable technique L. (S) explique : « *J'ai eu un cas qui n'a pas été évident à gérer car un client a appelé pour dire qu'un technicien était agressif et en état d'ébriété. J'ai convoqué le technicien mais je n'ai pas de preuve formelle donc il faut à la fois que je fasse confiance au client et à la fois au technicien.* » Un autre exemple de règle implicite est qu'un planning doit être respecté. Un responsable BlackCard (S) évoque : « *J'ai mis le hold pour le planning car à une période, les différences étaient importantes entre le planning original et le planning final. La flexibilité fait partie du management. On ne dit pas non à tout, ça marche sur la confiance. Par contre, abuse, profite ou prends moi pour un idiot et tu en paies les frais.* » Dans cet exemple, nous remarquons qu'il existe une conscience des individus que les règles doivent parfois être transgressées jusqu'à un certain point pour assurer une certaine efficacité. **La transgression des règles est facilitée par la confiance.** Il s'agit d'adapter au travail réel le travail prescrit, ce qui nécessite l'inventivité et l'investissement des acteurs, qui doivent être reconnus pour qu'ils continuent à s'investir. Pour le manager, il s'agit d'un délicat équilibre à trouver et d'une des problématiques du lien entre la reconnaissance et la performance.

6.5.6.3.2 *Promesse tenue ou non tenue*

La promesse peut être considérée comme tenue ou non tenue selon les perceptions de chaque individu, qu'il soit émetteur ou récepteur. L'interprétation de la promesse peut être radicalement différente entre l'émetteur et les différents récepteurs, ainsi qu'entre les différents récepteurs entre eux. De plus, la compétition entre les mémoires divergentes sur un même événement peut devenir conflictuelle. **Il y a donc des moyens innombrables pour un émetteur de manquer à une perception de promesse pour un récepteur car, pour de nombreux individus, une parole est égale à une promesse.** Plus la promesse est claire et définie par des critères communs (délai d'obtention, forme, niveau à atteindre, etc.) plus l'individu peut l'évaluer avec précision et moins les perceptions de part et d'autres sont faussées. Il est important de relever que **promettre c'est créer l'attente.** Mieux vaut parfois ne rien promettre que de dire qui pourrait passer pour une promesse au risque de se voir reprocher de ne pas l'avoir tenue.

6.5.6.3.2.1 *La promesse de reconnaissance tenue et non tenue pour le récepteur*

La mise en œuvre réelle d'une promesse positive est considérée comme un acte de reconnaissance qui engendre la satisfaction du récepteur et la poursuite de la construction de la relation de confiance. Un ouvrier (E) explique ainsi : « *Je suis content car la nouvelle machine promise est bien là.* » **Le fait de ne pas tenir une promesse de reconnaissance est considéré comme un mensonge et/ou une trahison,** donc comme un acte de mépris qui aboutit à l'insatisfaction du récepteur et la destruction de la relation de confiance.

Après un laps de temps, défini ou non lors de la promesse, l'individu considère avec le temps que la promesse n'a pas été tenue (Cf. la section 6.3.2 sur le délai de réception de l'acte depuis l'élaboration de l'attente). Il y a une évaluation entre délai d'attente et réception de l'acte grâce aux cadres normatifs pour juger le délai acceptable pour tel ou tel type de promesse. Un responsable assistance technique téléphonique M. (S) témoigne ainsi : « *Je suis toujours en attente de mon augmentation depuis mars et nous sommes en juillet. Mes chefs l'ont fait passer mais apparemment c'est coïncé aux Etats-Unis. Il n'y a pas de nouvelles, c'est hallucinant.* » Une autre illustration intéressante vient d'un responsable assistance technique téléphonique B. (S) : « *Mon chef a des réactions bizarres. Il s'engage à faire des choses, il ne les fait pas même si on lui dit dix fois. On voulait s'appuyer sur lui pour faire des actions mais lui, il préfère faire des choses en dehors de son périmètre. Par exemple, il fait de la planification car il est le seul à savoir faire et se fait relancer. C'est pareil pour le directeur technique : à la date butoir qu'il se fixe, rien n'est fait. Comment expliquer cela à son équipe ?* »

6.5.6.3.2.2 *La promesse de mépris tenue ou non tenue pour le récepteur*

La promesse de mépris est en fait une menace, réelle ou imaginée, qui plane sur l'individu. Par exemple, un hiérarchique peut évoquer une sanction pour une attitude particulière. La mise en œuvre réelle d'une promesse

de mépris est analysée comme un acte de mépris qui mène à l'insatisfaction du récepteur et la destruction de la relation si l'individu juge le mépris immérité ou la construction de la relation de confiance si l'individu juge que l'acte était mérité. Le fait de ne pas tenir une promesse de mépris mène à la satisfaction du récepteur et la démolition de la relation. La perception du récepteur est que l'émetteur n'a pas eu les moyens de mettre en œuvre sa menace ou l'a oubliée, ce qui le décrédibilise au regard du récepteur.

6.5.6.3.2.3 *Tenir sa promesse pour l'émetteur*

La base du respect de soi réside dans le fait qu'un homme tient sa parole et remplit ses obligations. Tenir sa promesse amène une satisfaction pour l'émetteur de la promesse tenue qui se voit comme « quelqu'un de bien et de fiable ». Au contraire, ne pas tenir sa promesse génère de l'insatisfaction chez l'émetteur. Ceci n'est pas vrai dans le cas d'une promesse intentionnellement mensongère, dont l'individu sait qu'il ne la tiendra pas, dans un but de vengeance ou d'instrumentalisation d'autrui. Dans ce cas, ne pas tenir la promesse est une satisfaction pour l'émetteur de la fausse promesse.

6.5.6.3.3 *La promesse, l'excuse, le pardon et l'oubli*

L'effet sur la confiance dans la relation d'une promesse non tenue peut être atténué par l'excuse si elle est jugée valable et sincère par l'individu à qui elle est adressée. **L'excuse est une remise en question de soi par l'émetteur et est une mise en vulnérabilité de l'individu qui s'excuse. Elle exige de l'énergie pour s'adresser à l'autre, donc de lui reconnaître une valeur.** Elle entre dans les pratiques de reconnaissance puisqu'elle fait apparaître le récepteur de l'excuse comme un être humain avec des attentes et non comme un outil qui obéit et qui n'a pas assez de valeur pour qu'on lui adresse des excuses. Comme nous l'avons vu antérieurement, le temps provoque également l'oubli, ce qui peut effacer de la mémoire les griefs et les actes de reconnaissance les moins symboliques (Ricoeur⁷⁹⁹, 2004).

6.6 LES MODÈLES DE SATISFACTION ET D'INSATISFACTION EN LIEN AVEC LA RECONNAISSANCE, LE DÉNI ET LE MÉPRIS

Nous proposons ici de comprendre comment est hiérarchisée et interprétée à un instant T la valeur d'un acte symbolique de reconnaissance ou de mépris. Puis, nous proposons trois modèles distincts pour la reconnaissance, le mépris et le déni. Ces trois modèles interagissent entre eux pour déterminer la satisfaction ou l'insatisfaction consolidée à un instant T. Enfin, nous donnons quelques précisions sur la manière dont ces modèles sont utilisés dans le temps par rapport à un sentiment général dégagé des différentes relations particulières.

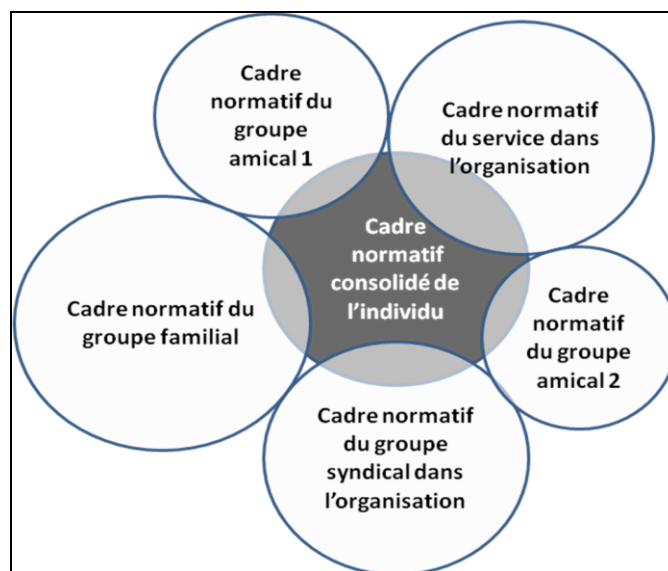
6.6.1 UNE HIÉRARCHISATION DE LA VALEUR DÉPENDANTE DES FACTEURS TRANSVERSAUX ET DE L'HISTOIRE DE L'INDIVIDU

L'individu a une rationalité limitée (Simon⁸⁰⁰, 1955) et construit donc ses choix par rapport à son histoire et ses perceptions. L'impact des différents facteurs transversaux, et notamment le délai d'obtention, la rareté de forme ou temporelle, l'autonomie, les individus concernés, la proximité et l'équité déterminent en partie **ce qui est attendu, la valeur de ce qui est attendu** et permet d'**attribuer une valeur à un acte donné à un instant T** de la relation. Les conditions de l'environnement et l'histoire de chaque individu créent également des écarts entre l'intention de l'émetteur et la perception du récepteur. Le chapitre 4 permet à ce sujet d'éclairer les écarts d'interprétations possibles. La valeur est une valeur perçue par rapport aux normes explicites et implicites élaborées de manière consolidée à un instant T par l'individu. **Cette hiérarchisation de valeur subjective est ainsi structurée dans le cadre normatif consolidé de l'individu à un instant T**, en lien avec l'idée qu'il se fait de son identité à cet instant. Ces cadres normatifs, ayant des règles plus ou moins nombreuses et plus ou moins différentes (figure 31), ont été intégrés partiellement au niveau de certains aspects dans le cadre normatif consolidé de l'individu.

⁷⁹⁹ Ricoeur P. (2009, 1ère édition : 2004), « Le parcours de la reconnaissance », collection Folio essais, Edition Gallimard.

⁸⁰⁰ Simon, H. (1955), « A Behavioral Model of Rational Choice », The Quarterly Journal of Economics, 69, p. 129-38.

Figure 31 : Impact de cadres normatifs des groupes dans l'élaboration d'un cadre normatif consolidé de l'individu à un instant T



Dans la figure 31 ci-dessus, la taille des cercles symbolise le nombre de normes du cadre normatif considéré dans l'exemple. Le cercle au milieu représente le cadre normatif consolidé de l'individu, les chevauchements aux interfaces illustrent la partie des normes prises dans les cadres normatifs qu'a fréquenté ou que fréquente l'individu. **La valeur donnée perçue est comparée à la valeur attendue perçue à un moment T par le récepteur.** La comparaison entre les deux évaluations subjectives (valeur perçue et valeur attendue) détermine l'orientation vers un sentiment de satisfaction ou d'insatisfaction, ainsi que l'intensité de ce sentiment. Les formes de reconnaissance sont très nombreuses et peuvent être classées de différentes manières. Nous utilisons notre nomenclature élaborée dans le chapitre 5 pour classer les formes de reconnaissance et de mépris afin de pouvoir les associer aux modèles de reconnaissance, de mépris et de déni.

6.6.2 TROIS MODÈLES DISTINCTS DE RECONNAISSANCE, DE MÉPRIS ET DE DÉNI

Nous avons élaboré trois modèles distincts pour faire le lien entre la satisfaction, l'insatisfaction et la reconnaissance, le déni et le mépris. Le premier fait le lien entre les actes de reconnaissance, la satisfaction et l'insatisfaction qui dépendent des attentes de reconnaissance, et donc fait état des écarts de perception. Le deuxième relève d'actes de mépris et dépend des attentes de mépris mais aussi des perspectives de reconnaissance suscitées. Le troisième, qui relève du déni, est lié au temps et aux absences d'actes de reconnaissance ou de mépris perçus. Les deux premiers modèles sont particulièrement mis en lien avec les actes de reconnaissance-récompense et de mépris-sanction, et un peu moins avec la reconnaissance et le mépris envisagés comme relation ou comme accomplissement dont les attentes sont moins normées. Le modèle de déni s'inscrit lui plutôt dans la reconnaissance-relation. **La reconnaissance ne peut pas se comprendre sans le mépris et le déni.** Nous rappelons que le déni et le mépris sont perçus comme des actes (ou absence d'actes) qui renvoient à la non-reconnaissance de l'individu et de sa valeur. **Le déni est le fait d'ignorer la valeur de l'individu. Le mépris est le fait de dégrader la valeur de l'individu.** Il nous a fallu beaucoup de temps et de versions pour proposer ces modèles et comprendre leurs mécanismes. Ce n'est que lors de la rédaction finale de la thèse que nous nous sommes entendus sur cette proposition de modèles. Les deux premiers modèles, celui de la reconnaissance et celui du mépris, s'inscrivent dans le courant de la théorie de la divergence de Locke⁸⁰¹ (1968). **Ces trois modèles expliquent pourquoi le sujet de la reconnaissance ne peut être compris de manière dichotomique en une franche opposition entre reconnaissance et mépris** qui générerait satisfaction pour l'un et insatisfaction pour l'autre. Nos modèles se basent sur les actes de reconnaissance ou de mépris émis et sur les perceptions qu'ils engendrent. Ainsi, nous rappelons que les perceptions des actes par le récepteur peuvent être différentes de l'intention et de l'émission de l'acte.

⁸⁰¹ Locke, E.A. (1968), « Toward a Theory of Task Motivation and Incentives, *Organizational Behavior and Human Performance* », vol.3, n° 2, p.157-189.

6.6.2.1.1 *Le modèle de satisfaction et d'insatisfaction liée aux actes de reconnaissance*

Le modèle de la reconnaissance concernant la satisfaction et l'insatisfaction dépend des écarts perçus entre une attente de reconnaissance, la reconnaissance émise et la reconnaissance perçue. L'acte de reconnaissance consiste en l'obtention d'un avantage symbolique (objet/service) ou une appréciation symbolique. Ce modèle est particulièrement prégnant pour la reconnaissance-récompense. **Le cadre normatif d'un groupe permet de donner un seuil plus ou moins clair concernant un type précis de formes de reconnaissance.** Il y a donc un **seuil de satisfaction attendue**. La perception de ce seuil donne un palier de perception de ce qui peut être attendu selon la clarté de sa valeur symbolique affectée par tous les critères transversaux identifiés. Le **palier de satisfaction** est la perception d'une satisfaction identique quelque soit le niveau de reconnaissance perçu dans ce palier. Lorsqu'un acte de reconnaissance d'un certain niveau est donné et perçu, la perception du niveau de valeur, affecté par les critères transversaux et l'histoire de l'individu, est comparée au seuil des attentes. Il semble y avoir ensuite un **seuil de satisfaction inattendue** avec un palier supérieur où la satisfaction gagne en intensité. Puis, progressivement, la satisfaction tend à stagner à partir d'un **seuil de saturation de reconnaissance** et de satisfaction, même lorsqu'on augmente le niveau de reconnaissance. Cette saturation vient, sans doute, du fait que les récepteurs biologiques du plaisir restent limités dans le cerveau et qu'à partir d'une certaine quantité, l'individu n'arrive plus à faire la différence entre les écarts. Par exemple, quelqu'un recevant un milliard ou deux milliards d'euros, tandis qu'il est habitué à compter en milliers d'euros maximum, n'arrive pas à appréhender la différence, et la satisfaction dégagée tend à être identique si les deux sommes ne sont pas annoncées comparativement l'une à l'autre.

Le **seuil de satisfaction** est aussi un **seuil d'humiliation** qui délimite le **palier d'humiliation** inférieur qui correspond à une **perception de mépris** qui génère de l'insatisfaction lorsque l'acte de reconnaissance est trop faible. La valeur jugée trop faible renvoie à une image de dépréciation et de sous-estimation par autrui. Une illustration de ce phénomène est donnée par un responsable technique G. (S) : « *Mes techniciens ne veulent plus avancer. On leur fait une rallonge de 30 €, ils pensent forcément que c'est une blague.* » **Le palier d'humiliation est un palier où l'insatisfaction gagne en intensité à mesure que la valeur est jugée dérisoire et humiliante.** Ces observations rejoignent les analyses de Gneezy & Rustichini (2000a⁸⁰², 2000b⁸⁰³) et de Pouliakas⁸⁰⁴ (2010) qui soulignent que beaucoup d'études oublient l'importance de la magnitude et de l'intensité des incitations dans leurs analyses. D'après les expérimentations de Gneezy & Rustichini (2000a⁸⁰⁵, 2000b⁸⁰⁶, p. 802), les résultats suggèrent que « pour toutes les compensations positives mais trop faibles, il y a une réduction de la performance comparable à une compensation à zéro, ou, mieux, l'absence totale de suggestion de compensation. » Ces auteurs suggèrent cette formule « payer assez ou ne pas payer du tout ». Par ailleurs, l'absence d'acte de reconnaissance attendue peut générer de l'insatisfaction tout comme des actes de reconnaissance qui seraient déconnectés des attentes des individus, vécus comme un désintérêt pour les attentes véritables de l'individu, et donc comme un mépris. Ces deux types peuvent alors être replacés dans le **modèle du mépris** car ils sont perçus par le récepteur comme des actes de mépris. Par exemple, une promotion à un poste de management, censée être un acte positif de reconnaissance, peut être perçue comme du mépris si l'attente de reconnaissance de l'individu porte sur la stabilité du rôle et de l'emploi. L'individu ne souhaite pas prendre de responsabilité supplémentaire et souhaite rester dans l'environnement de travail qu'il connaît avec ces collègues. Ces attentes véritables peuvent porter, par exemple, sur l'amélioration des conditions de travail au poste existant. Le **palier d'humiliation** est en général beaucoup plus restreint que le palier de satisfaction attendue et de satisfaction inattendue. Les actes de reconnaissance émis sont donc généralement majoritairement perçus en termes de satisfaction, ce qui a pu tromper de nombreux auteurs qui suggèrent que les actes de reconnaissance émis génèrent forcément de la satisfaction. Ceci nous rappelle que **ce sont les perceptions et non les intentions qui comptent dans l'interprétation des actes** (figure 32).

⁸⁰² Gneezy, U. and A. Rustichini (2000a), « A fine is a price », *Journal of Legal Studies*. 29(1): 1–17.

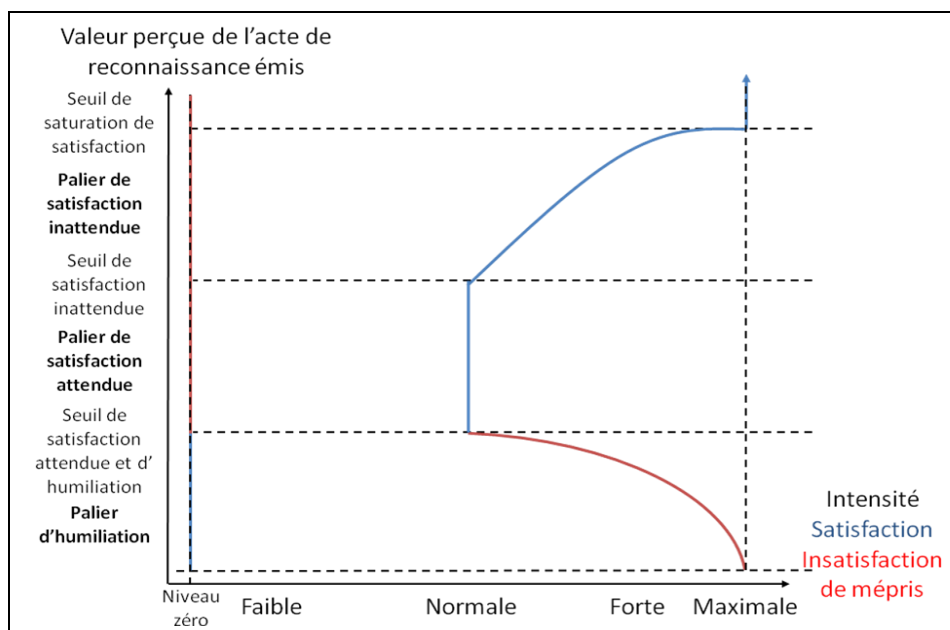
⁸⁰³ Gneezy, U. and A. Rustichini (2000b), « Pay enough or don't pay at all », *Quarterly Journal of Economics*. Aug: 791–810.

⁸⁰⁴ Pouliakas K. (2010), « Pay Enough, Don't Pay Too Much or Don't Pay at All ? The Impact of Bonus Intensity on Job Satisfaction », *Kyklos*, Vol. 63, November 2010, N°4, p. 597-626.

⁸⁰⁵ Gneezy, U. and A. Rustichini (2000a), « A fine is a price », *Journal of Legal Studies*. 29(1): 1–17.

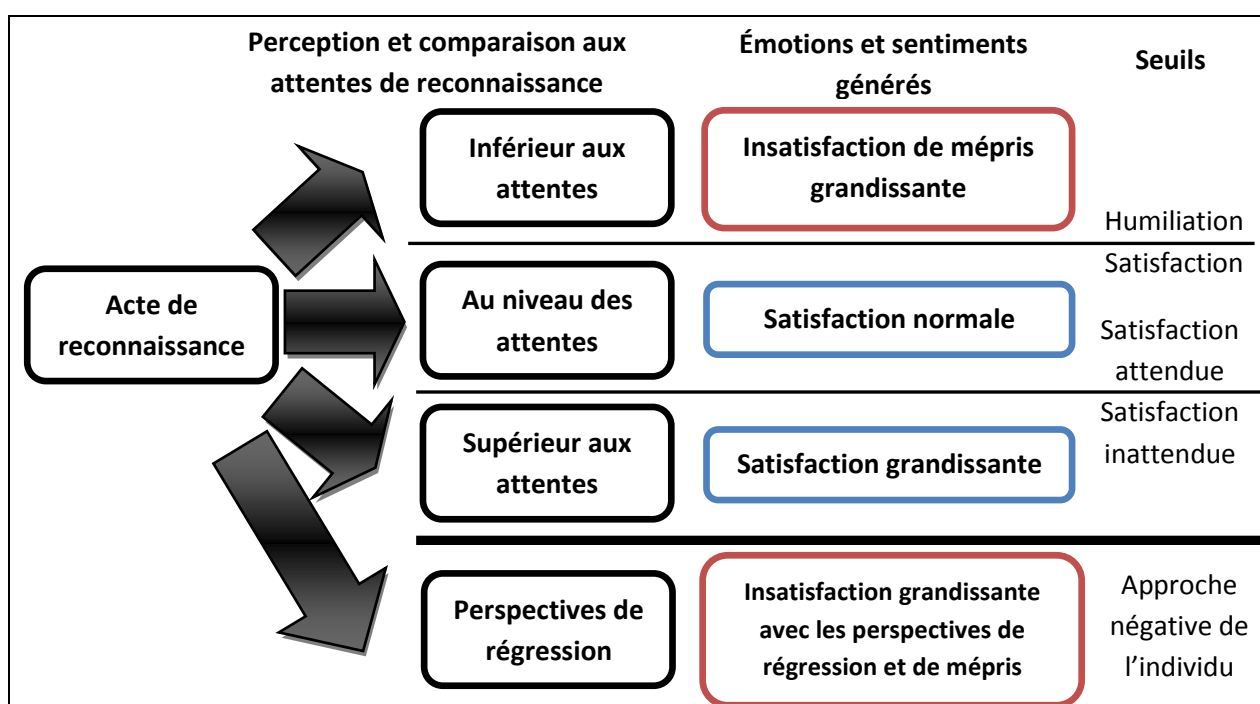
⁸⁰⁶ Gneezy, U. and A. Rustichini (2000b), « Pay enough or don't pay at all », *Quarterly Journal of Economics*. Aug: 791–810.

Figure 32 : Intensité de la satisfaction et de l'insatisfaction en fonction de la valeur perçue de l'acte de reconnaissance émis



Un deuxième phénomène est lié à la **temporalité** et à la **capacité de projection humaine** dans l'avenir. Ainsi, tout acte de reconnaissance peut être pris négativement comme une **perspective de régression** à venir. Aux phénomènes de satisfaction et d'insatisfaction liés à la valeur symbolique de l'acte de reconnaissance vient s'ajouter une perception selon laquelle l'individu peut régresser (figure 33). C'est le cas, par exemple, de la **peur d'obtenir** une promotion : l'individu peut penser qu'il va devoir de nouveau faire ses preuves et développer d'autres compétences au risque de perdre tout ce qu'il a acquis (compétences, relations, légitimité, perte d'emploi, etc.). En ce sens, certains actes de reconnaissance, notamment ceux de reconnaissance-récompense, peuvent être vus comme un risque de perdre ce qui a été acquis. Ainsi, **plus l'individu accumule des statuts et des ressources, plus la peur peut augmenter car il a plus à perdre**. Cela explique une partie des **freins au changement**.

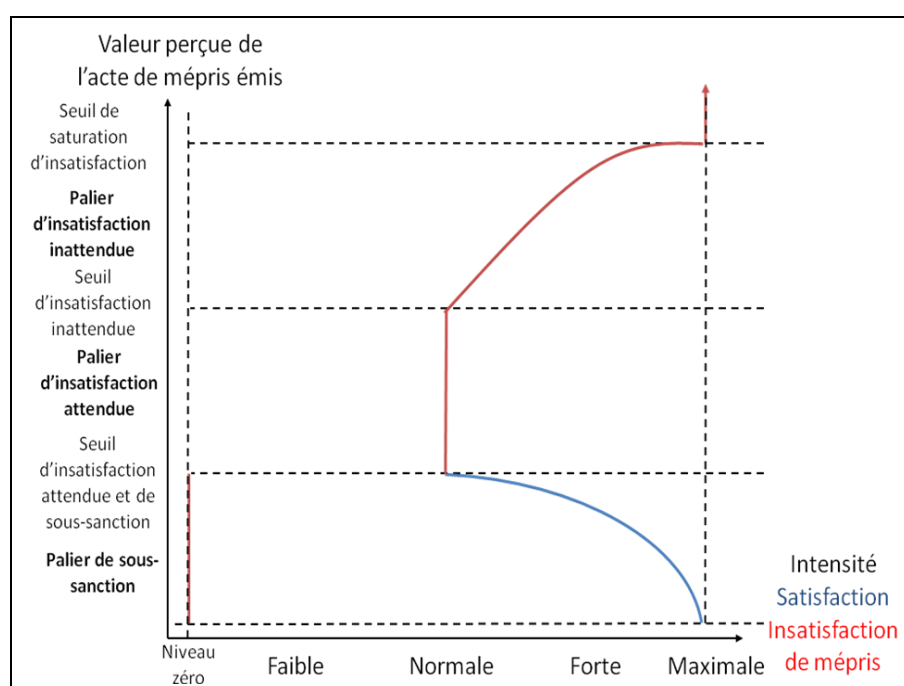
Figure 33 : Représentation du modèle de reconnaissance.



6.6.2.1.2 Le modèle de satisfaction et d'insatisfaction liée au mépris

Le modèle du mépris concernant la satisfaction et l'insatisfaction dépend des écarts perçus entre une attente de mépris, le mépris émis et le mépris perçu. L'acte de mépris consiste à retirer un avantage symbolique acquis ou à une dépréciation symbolique. Ce modèle est particulièrement prégnant pour le mépris-sanction. Dans une première approche, le modèle de mépris suit le même modèle que la reconnaissance de manière inversée entre satisfaction et insatisfaction. Il y a un **seuil et un palier d'insatisfaction attendue** où l'insatisfaction est constante quel que soit le niveau de mépris perçu dans ce palier. Il y a un **seuil et un palier d'insatisfaction inattendue** où l'insatisfaction augmente à mesure de la valeur inattendue de l'acte de mépris et il y a un **seuil de saturation d'insatisfaction** où l'insatisfaction semble tendre vers un maximum. Cette saturation provient sans doute du fait que les récepteurs biologiques de la souffrance restent limités dans le cerveau et dans des paliers hiérarchiques, d'où le fait que l'individu n'arrive plus à faire la différence dans la grandeur des écarts. De manière inversée au système de reconnaissance, le **seuil d'insatisfaction** attendue est également un **seuil de sous-sanction** par rapport à la norme qui génère de la satisfaction. Par ailleurs, l'absence d'acte de **mépris-sanction** attendue peut générer de la satisfaction. Ce cas n'apparaît pas dans le schéma puisqu'il peut être perçu par le récepteur comme un acte de reconnaissance dans le modèle de la reconnaissance. Le **palier de sous-sanction** est en général beaucoup plus restreint que le palier d'insatisfaction attendue et que le palier d'insatisfaction inattendue. Les actes de mépris sont donc généralement majoritairement perçus en termes d'insatisfaction (figure 34).

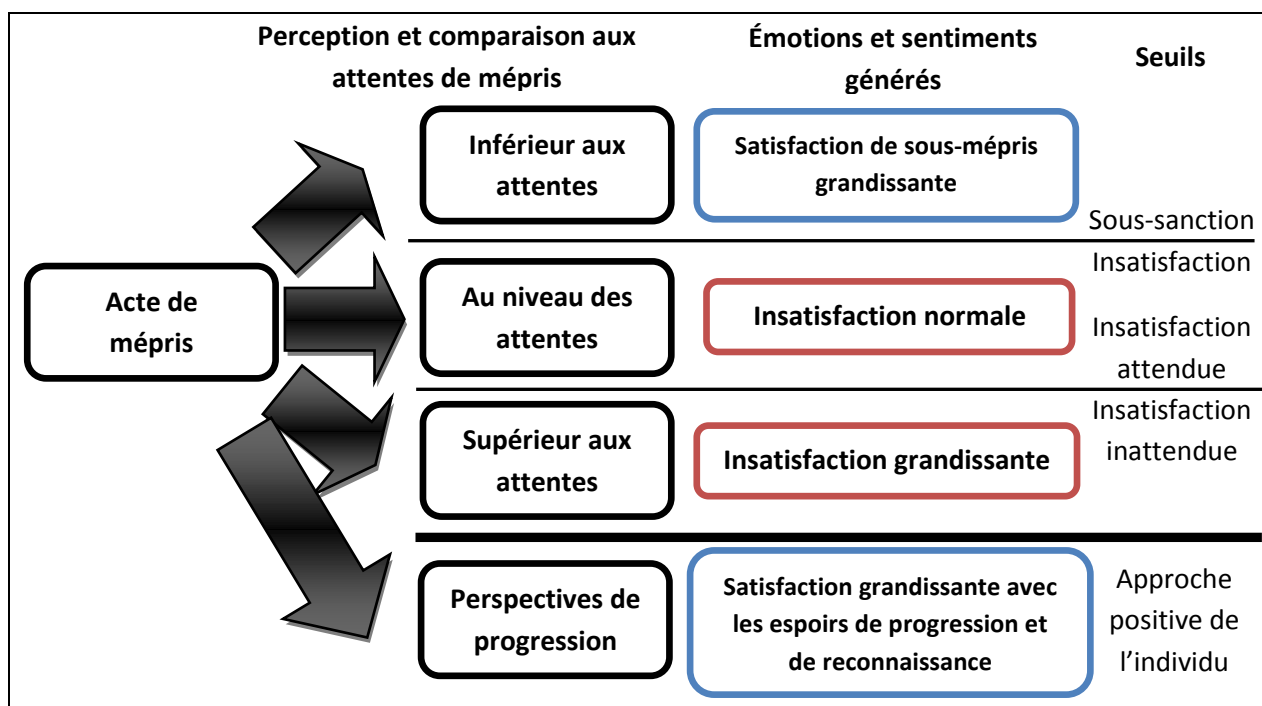
Figure 34 : Intensité de la satisfaction et de l'insatisfaction en fonction de la valeur perçue de l'acte de mépris émis.



Comme pour la reconnaissance, mais qui nous intéresse d'autant plus qu'il a une dimension positive, un deuxième phénomène est lié à la **temporalité** et à la **capacité de projection humaine** dans l'avenir. Ainsi, tout acte de mépris peut être pris positivement comme une **perspective de progression et de reconnaissance** à venir. Aux phénomènes de satisfaction et d'insatisfaction liés à la valeur symbolique de l'acte de mépris viennent s'ajouter une perception selon laquelle l'individu peut s'améliorer et, de façon plus ou moins aisée selon la manière dont a été présenté l'acte de mépris, amener à une dimension de reconnaissance et de progression possible offerte. Un membre de l'encadrement (S) soulève ce paradoxe : « *Paradoxalement, j'aimerais presque qu'on me demande de rendre plus de comptes, qu'on me critique plus, car j'aimerais avoir plus de conseils pour m'améliorer.* » En ce sens, **l'acte de mépris peut être apprécié comme un moyen qui identifie un axe d'amélioration de l'individu permettant une reconnaissance future**. La capacité à prendre les critiques de manière constructive dépend de la forme de l'émission et de la réception de l'acte ainsi que de l'histoire du récepteur. Elle porte notamment sur la

confiance en soi et l'estime de soi que ce dernier a déjà développé (André & Lelord⁸⁰⁷, 2008). D'autre part, la clarté pour s'auto-évaluer est elle-même perçue comme un acte de reconnaissance engendrant de la satisfaction. C'est, par exemple, le cas lorsque **la personne voit la critique de lui-même, de ses compétences et de ses pratiques comme constructive**. Ces différents phénomènes sont illustrés par la figure 35.

Figure 35 : Représentation du modèle de mépris.



6.6.2.1.3 Le modèle d'insatisfaction liée au déni

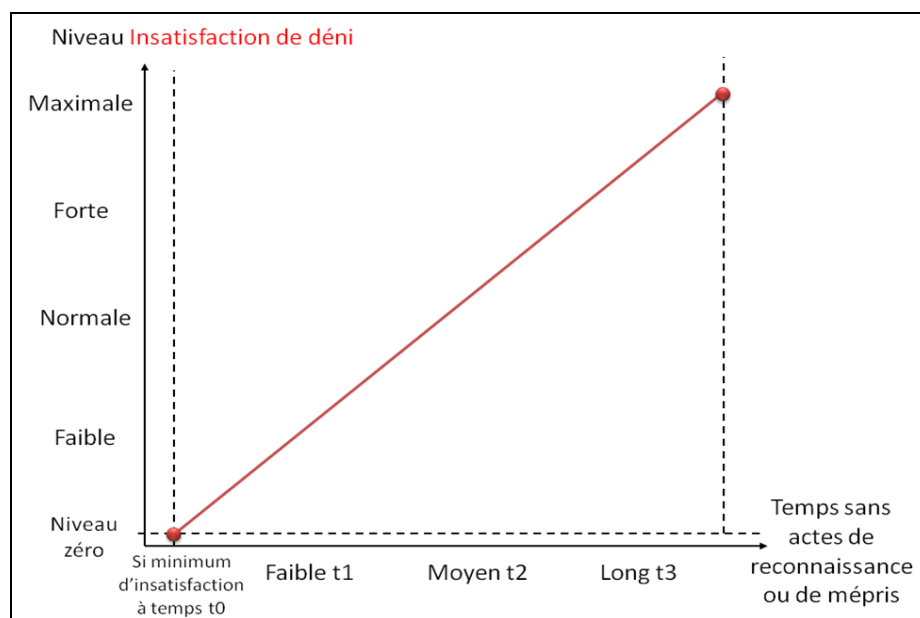
Le modèle du déni correspond à l'absence d'acte de reconnaissance ou de mépris perçus qui crée une augmentation de l'insatisfaction de déni dans le temps. **Ce modèle est indépendant et doit être consolidé avec les autres modèles pour établir le niveau de satisfaction ou insatisfaction consolidée effectif à un instant T.** Ce modèle est particulièrement prégnant pour la reconnaissance-relation qui est ancrée dans la proximité et la fréquence d'apparition d'actes de reconnaissance ou de mépris. Le modèle d'insatisfaction lié au déni que nous proposons peut résoudre bien des paradoxes inhérents à la question de la reconnaissance et éclairer certains comportements humains. Le déni est l'absence d'obtention d'un avantage ou la régression d'un avantage, et l'absence d'appréciation ou de dépréciation symbolique.

Nous avons vu que le déni se rattache au mépris dans le sens où il est principalement un vecteur d'insatisfaction, mais n'est, contrairement à ce dernier, jamais un vecteur de satisfaction. Toutefois, il est perçu comme du mépris si l'individu lui associe une intention et se retrouve alors dans le modèle du mépris illustré auparavant. Cependant, il existe un sentiment de déni réel (non interprété comme un acte de mépris) qui génère une insatisfaction différente. Cela permet de percevoir **une distinction entre une insatisfaction de mépris et une insatisfaction de déni**. Par exemple, le fait qu'un individu pense que son hiérarchique a évité de lui serrer la main le matin, intentionnellement, alors que ce n'est pas le cas, le conduit à inscrire cette absence de geste comme un acte intentionnel de mépris générant de l'insatisfaction de mépris. Cet exemple s'inscrit alors dans le modèle du mépris car c'est la perception de l'individu récepteur qui compte. Au contraire, le fait que cet individu pense que son hiérarchique l'ait ignoré le matin sans faire exprès, fait qu'il perçoit un déni non-intentionnel qui le renvoie quand même à une insatisfaction de ne pas avoir l'impression d'exister pour l'autre. Cet exemple s'inscrit alors dans le modèle du déni en lien avec la perception de l'individu. **L'absence d'actes de reconnaissance ou de mépris correspond à un désir d'être reconnu non assouvi qui mène à une augmentation d'insatisfaction constante dans**

⁸⁰⁷ André C. & Lelord F. (2008), « L'estime de soi. S'aimer pour mieux vivre avec les autres », Éditions Odile Jacob, Paris, 320 pages.

le temps, et donc à une baisse constante de la satisfaction consolidée acquise dans le temps du fait de la progression de l'insatisfaction de déni (figure 36). Ce phénomène engendre le besoin de l'Homme d'être rassuré régulièrement sur son existence par des actes de reconnaissance, voire des actes de mépris en désespoir de cause.

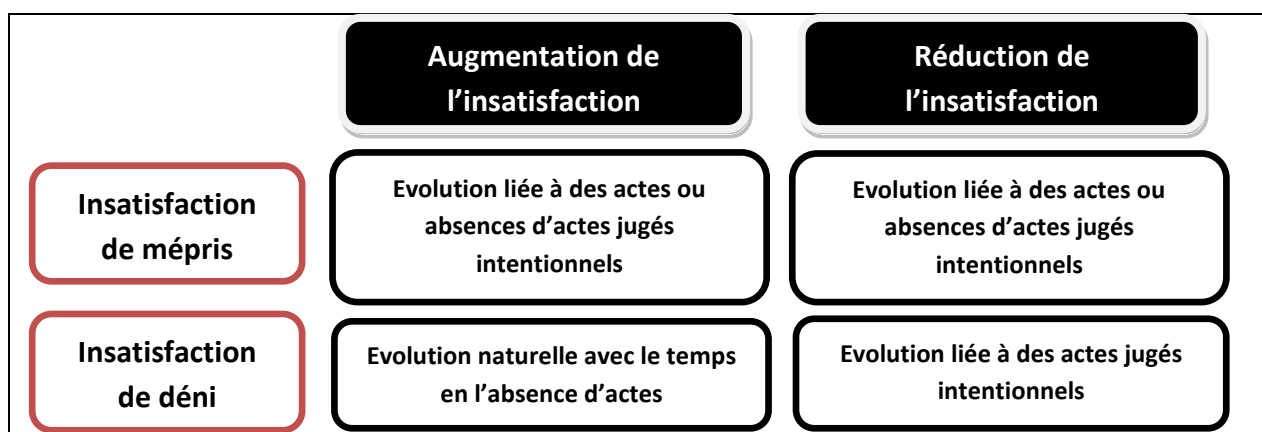
Figure 36 : Évolution de l'insatisfaction liée au déni en fonction du temps sans acte de reconnaissance ou de mépris



Cette augmentation constante de l'insatisfaction liée au déni perçu comme réel explique que **l'individu recherche des actes de reconnaissance et des actes de mépris**. La diminution du sentiment d'insatisfaction liée au déni est engendrée par un acte quelconque, d'une certaine intensité, qui est adressé à l'individu et le confirme dans son existence physique par une stimulation de ses sens. Le processus d'augmentation de l'insatisfaction, après cet acte, reprend les tendances antérieures à partir du nouveau niveau d'insatisfaction.

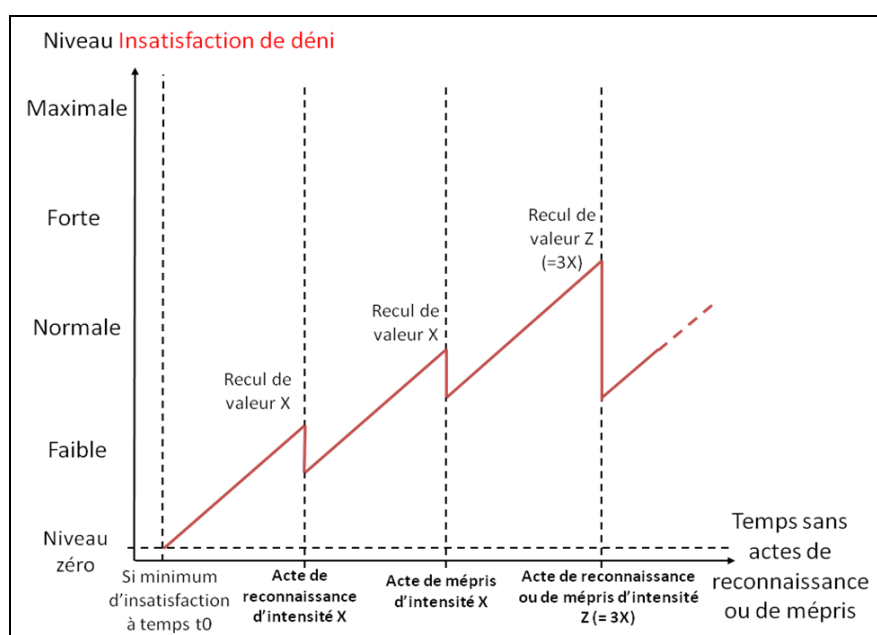
Nous faisons donc l'hypothèse qu'il **existe deux types d'insatisfaction**. La première est liée au déni, qui a une nature constante d'augmentation de l'insatisfaction naturelle, et une nature variable de diminution de l'insatisfaction liée à l'intensité symbolique de l'acte de reconnaissance ou de mépris. La deuxième est liée au mépris qui a une nature variable à la fois dans l'augmentation et dans la diminution de l'insatisfaction selon l'intensité symbolique de l'acte de mépris (figure 37). De plus, l'insatisfaction de mépris est soumise à l'oubli et la résurgence, puisqu'elle se réfère à des actes ou absence d'actes intentionnels, considérés comme des actes en soi. A l'inverse, l'insatisfaction de déni n'est pas soumise à l'oubli car elle se réfère à une absence d'acte mais elle peut être soumise à la résurgence d'insatisfaction liée au rappel d'une période de déni marquante.

Figure 37 : Différenciation de l'évolution de l'insatisfaction selon le type d'insatisfaction



Si l'absence d'acte de reconnaissance ou de mépris s'étale dans le temps, le sentiment de non-existence de l'individu devient de plus en plus insupportable, l'insatisfaction de déni s'intensifie au fur et à mesure que les troubles mentaux augmentent. Plus le sentiment d'insatisfaction lié au déni s'intensifie, plus les phénomènes de lutte pour la reconnaissance vont s'intensifier à travers des actions de plus en plus fortes et visibles visant à se faire reconnaître. Dans le cadre du déni, la baisse d'insatisfaction liée au déni est la même entre l'acte de reconnaissance et l'acte de mépris s'ils ont la même intensité symbolique. Cela se traduit par « **mieux vaut être méprisé qu'ignoré** » qui est le modèle du déni. Plus l'intensité symbolique de l'acte de reconnaissance ou de mépris est fort, plus il ramène l'insatisfaction de déni vers le niveau zéro.

Figure 38 : Évolution de l'insatisfaction liée au déni en fonction du temps et des actes de reconnaissance et de mépris perçus



Une conclusion nous paraît particulièrement importante. Nous suggérons que **l'insatisfaction de déni est plus à même de provoquer des troubles mentaux**. En effet, **le mépris réside dans un acte de mépris qui sous-entend une existence de l'individu, tandis que le déni est représenté par une absence d'acte qui renvoie à une absence totale d'existence de l'individu**.

6.6.3 LA RELATION : UNE SUCCESSION D'ACTES OU D'ABSENCE D'ACTE ENTRE DEUX INDIVIDUS

Nous faisons tout d'abord une tentative pour établir un modèle consolidé de satisfaction et d'insatisfaction. Nous abordons ensuite l'aspect séquentiel et indépendant des relations dans l'histoire de l'individu ainsi que la substituabilité des formes de reconnaissance dans les relations.

6.6.3.1 Un sentiment de satisfaction ou d'insatisfaction construit de manière séquentielle

Il existe une consolidation dans l'histoire de l'individu des actes de reconnaissance, de mépris et de déni vécus qui amènent un sentiment consolidé, différent à chaque instant, de satisfaction et/ou d'insatisfaction. Chaque niveau de satisfaction et d'insatisfaction ressenti par l'individu est distinct selon les types d'actes et d'attentes de reconnaissance. Il est également différent selon les individus émetteur et récepteur dans la relation. La satisfaction et l'insatisfaction ne peuvent cohabiter sur un même objet qu'avec une perception insatisfaisante du présent, qui génère une perception satisfaisante possible de l'avenir (cf. modèle du mépris). C'est la capacité de projection de l'humain qui peut faire cohabiter la satisfaction et l'insatisfaction à propos d'un même objet. Par exemple, une critique à un instant T sur une compétence technique générant de l'insatisfaction peut être vue comme une possibilité d'évolution à un instant T+1, qui renvoie à la satisfaction. À l'inverse, un compliment à un instant T créant de la satisfaction peut à T+1 être réinterprété comme une manipulation amenant de l'insatisfaction. La

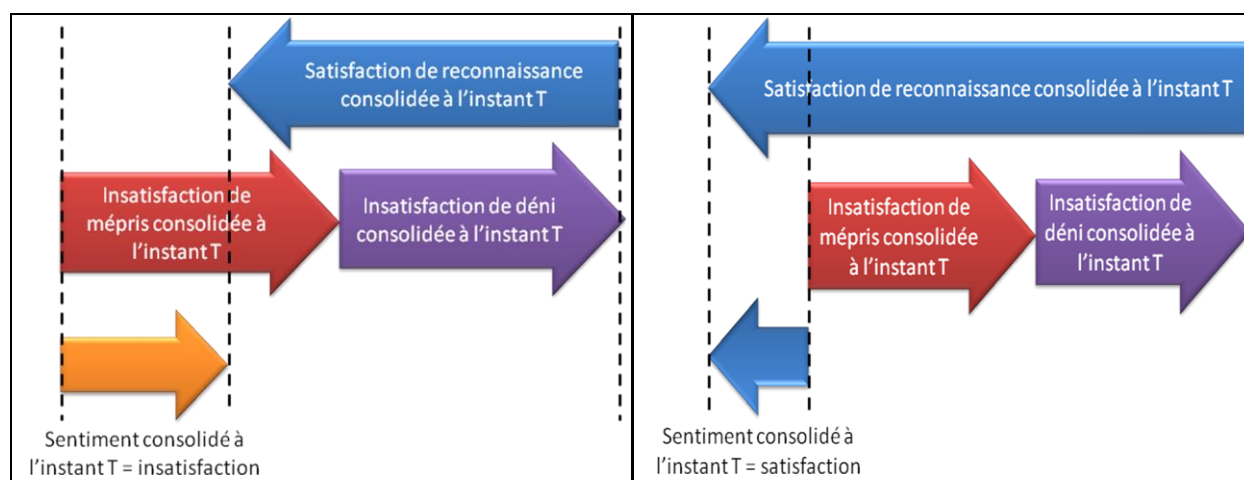
satisfaction et l'insatisfaction peuvent également cohabiter simultanément dans l'être humain sur des objets différents. L'individu peut être satisfait de son salaire mais insatisfait des relations qu'il entretient avec son responsable hiérarchique, par exemple. **Ce qui explique qu'il y a une forme de satisfaction ou d'insatisfaction « consolidé » qui donne le sentiment général d'un individu à un instant T.**

Par **effet de contraste** à un instant T, l'acte entraînant une intensité de satisfaction suffisante neutralise temporairement l'insatisfaction, alors reléguée au second plan. À l'inverse, l'acte entraînant une intensité d'insatisfaction suffisante à un instant T neutralise temporairement la satisfaction, oubliée pour un temps. Puis, ce sentiment se dégrade plus ou moins rapidement dans le temps et les deux sentiments cohabitent avec une tendance consolidée vers l'un ou l'autre. Celle-ci dépend de la perception de la série d'actes vécus par l'individu dans son histoire, qui font pencher la balance générale vers la satisfaction ou l'insatisfaction. La satisfaction fait pencher vers un relatif bien-être à un moment T1 et l'insatisfaction vers une forme de stress et de mécontentement à un autre moment, T2.

6.6.3.2 Tentative d'explication d'un modèle consolidé

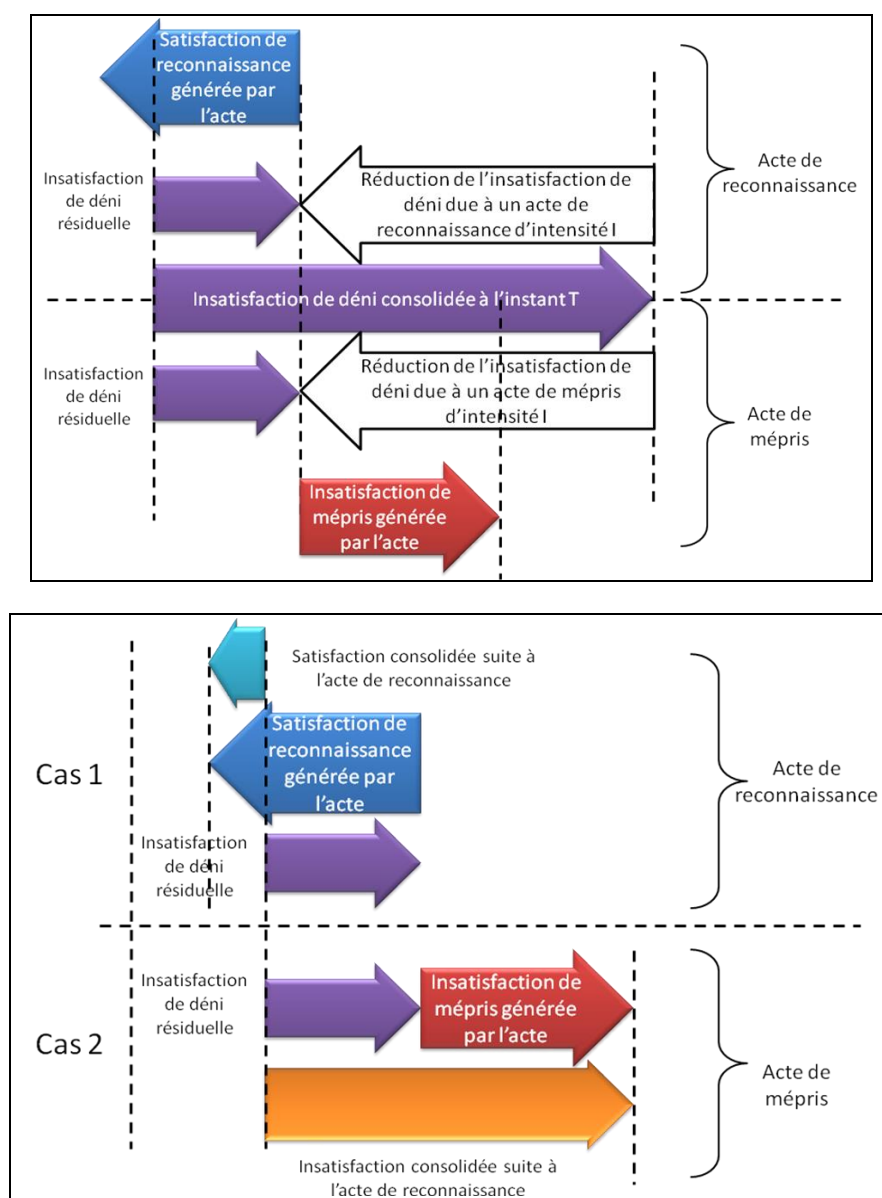
Le sentiment général de l'individu à un instant T correspond à la perception hiérarchisée de la somme de la satisfaction consolidée à l'instant T et de l'insatisfaction du déni et du mépris consolidée (figure 39). Si la satisfaction consolidée à un instant T prend le pas sur la somme des insatisfactions consolidées, alors le sentiment général de l'individu tend vers la satisfaction. Au contraire, si la satisfaction consolidée à un instant T est inférieure à la somme de l'insatisfaction consolidée du mépris et du déni, alors le sentiment général de l'individu tend vers l'insatisfaction.

Figure 39 : Schémas illustratifs du sentiment consolidé de satisfaction ou d'insatisfaction



Concernant l'impact d'un acte de reconnaissance ou d'un acte de mépris par rapport au déni à un instant T, qui nécessite le **croisement simultané et plus détaillé des trois modèles**, il nous est difficile de l'illustrer graphiquement. Toutefois, l'impact consolidé de l'acte de reconnaissance ou de mépris est différent au regard du déni. L'acte de reconnaissance utilisé pour abaisser le niveau d'insatisfaction de déni s'inscrit en effet lui-même dans le modèle de reconnaissance et l'acte de mépris dans celui du mépris précédemment évoqués. Dans les faits, l'acte de reconnaissance va probablement générer majoritairement de la satisfaction qui va contrebalancer les effets de l'insatisfaction à la fois du mépris et du déni réduit par l'acte. Tandis que l'acte de mépris va probablement générer majoritairement de l'insatisfaction de mépris qui se rajoute à l'insatisfaction de déni. En effet, même si l'acte de mépris en lui-même a réduit l'insatisfaction de déni, l'insatisfaction de mépris générée va au niveau consolidé faire basculer l'individu vers l'insatisfaction ou l'y maintenir. Cela se traduit par « **mieux vaut être reconnu que méprisé** », qui est vu dans les modèles de la reconnaissance et du mépris. Les actes de mépris et de reconnaissance ont, dans le schéma ci-après, la même intensité pour rendre plus aisée la compréhension de ce phénomène complexe (figure 40).

Figure 40 : Schémas illustratifs du sentiment consolidé de satisfaction ou d'insatisfaction suite à un acte de reconnaissance ou de mépris de même intensité.



6.6.3.3 Des formes de reconnaissance ou de mépris substituables et consolidables

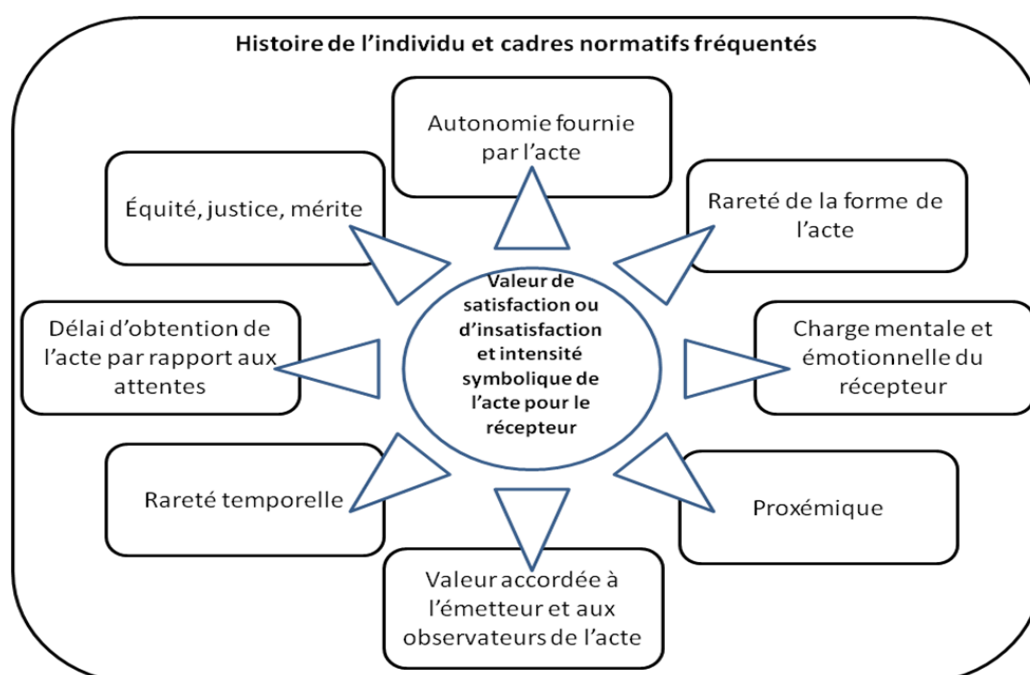
Des actes peuvent simultanément avoir un impact sur plusieurs formes de reconnaissance. À valeur égale perçue par l'individu à un instant T par rapport au contexte, un acte de reconnaissance peut se substituer à un autre de même valeur symbolique. La forme de reconnaissance fait oublier temporairement les autres attentes. Cet oubli dégrade l'effet de la satisfaction dans le temps mais des actes peuvent intervenir pour maintenir la satisfaction (actes de reconnaissance) ou pour annuler l'effet de la satisfaction et développer l'effet de l'insatisfaction (actes de mépris). Ainsi, **la somme d'actes de faible valeur symbolique de reconnaissance peut donner une valeur compensatoire égale à une forme de reconnaissance d'une valeur supérieure** pour l'individu. Par exemple, si l'individu ne peut pas avoir d'augmentation de salaire, l'attention, l'écoute et/ou une prime peuvent s'y substituer temporairement. La reconnaissance peut prendre plusieurs formes auxquelles l'individu associe pour chacune une valeur. Par ailleurs, **deux actes de reconnaissance différents peuvent prendre la même valeur** et faire office de compensation, **l'un pouvant se substituer temporairement à l'autre**.

CONCLUSION

Nous avons identifié huit facteurs transversaux permettant à l'individu de donner une valeur et une intensité symbolique à la reconnaissance et au mépris agissant sur la satisfaction et l'insatisfaction : la valeur des individus, **émetteurs, récepteurs et observateurs**, la **rareté** de la forme de la pratique et l'**autonomie** que fournit la forme de la pratique, la **rareté temporelle**, le **temps d'obtention de la pratique vis-à-vis de l'attente**, la **proxémique**, la **charge mentale et émotionnelle** et la notion d'**équité**, de justice et de mérite.

- L'**équité** permet la comparaison à autrui et découle de la perception et de la compréhension des normes dans et hors de l'organisation.
- La **proximité** aide à la construction de la **relation de confiance** en favorisant les interactions et la reconnaissance réciproque des contraintes et des caractéristiques de chaque individu reliées à une vision commune des normes.
- La **valeur de l'émetteur et des observateurs** donne de la valeur aux actes émis. La **valeur du récepteur** influe sur la volonté pour un émetteur d'effectuer des actes de reconnaissance ou de mépris.
- La **rareté de la forme de la pratique** autorise la comparaison et l'évaluation de la valeur de l'objet ou service reçu.
- L'**autonomie** favorise la **possession personnelle** et l'emploi des **ressources** du groupe considéré.
- La **rareté temporelle** maintient l'effet de surprise et évite l'habitude.
- La **charge mentale et émotionnelle** déconcentre l'individu.
- Le **délai d'obtention de l'acte** établit la durée à satisfaire.

Figure 41 : Principaux facteurs identifiés influençant la valeur et l'intensité symbolique de l'acte pour le récepteur.



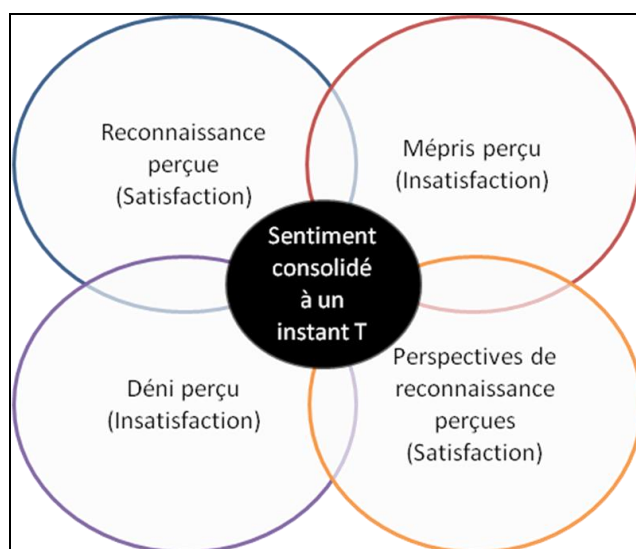
Les perceptions des individus se basent, comme nous l'avons observé dans le chapitre précédent et dans ce chapitre, sur l'augmentation ou la diminution des contraintes de conditions de travail, sur le sentiment d'isolement et d'exclusion, sur la tenue ou non des promesses, sur le sentiment de réussite et de progression ou d'échec et de

régression. La manière de percevoir dépend, comme nous l'avons vu dans le chapitre 4, de l'histoire de l'individu et des cadres normatifs fréquentés.

Nous avons élaboré trois modèles pour la reconnaissance, le déni et le mépris. Le mépris et le déni renvoient le plus souvent à l'insatisfaction, plus marquante que la reconnaissance et la satisfaction. En effet, **le mépris renvoie à la non-existence contre lequel l'individu lutte, ce qui est un marqueur temporel, alors que la reconnaissance renvoie au bien-être**. C'est pourquoi l'analyse du concept de reconnaissance est souvent sous forme négative car la souffrance qui découle des émotions négatives, jugée comme une « anormalité », est symboliquement plus forte que l'absence de souffrance et que le plaisir. **L'absence de souffrance ne mène pas à l'action**. Le plaisir, quant à lui, peut y mener mais n'entraîne pas de lutte de reconnaissance alors que **la violence marque les mentalités**.

Ces modèles montrent que la reconnaissance (ou le mépris) est avant tout **une perception qui se base sur une hiérarchisation subjective consolidée**. Il s'agit du **cadre normatif consolidé de l'individu à un instant T**, qui permet d'interpréter, au moyen de la grille de lecture du contexte, si l'acte de l'émetteur renvoie pour le récepteur à du déni, du mépris ou de la reconnaissance. Cette interprétation mène à des émotions positives créant de la satisfaction, à des émotions négatives créant de l'insatisfaction, aux deux simultanément ou à aucune des deux. Ainsi, **la consolidation ou la destruction de la relation de confiance dans le temps est en rapport avec la consolidation des actes de reconnaissance, de mépris et de déni échangés entre deux individus**. La consolidation du sentiment de reconnaissance ou de mépris général, par rapport à un groupe donné ou un sentiment d'ensemble, est élaborée par la somme des relations et la valeur attribuée à chaque relation.

Figure 42 : Éléments influençant le sentiment de satisfaction ou d'insatisfaction consolidé à un instant T



Nous allons à présent nous intéresser aux effets de trois variables sur les cadres normatifs organisationnels et donc sur les attentes de reconnaissance. Nous reprenons la nomenclature du chapitre 5 et discutons à propos des résultats quantitatifs observés selon : la taille de l'organisation, le secteur d'activité et la sous-population considérée. Ces discussions sont alimentées par les observations du chapitre 4 et le rôle des facteurs transversaux identifiés dans ce chapitre.

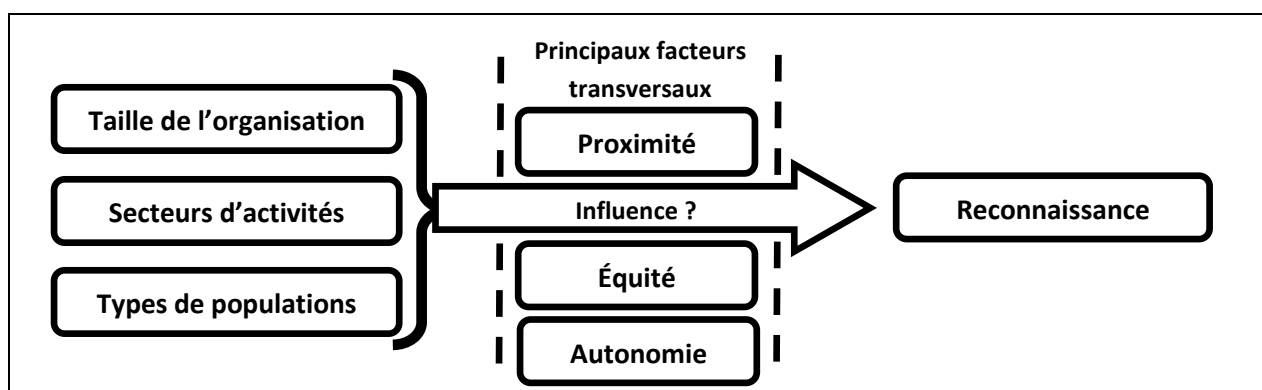
CHAPITRE 7. INFLUENCE DE TROIS VARIABLES SUR LES PERCEPTIONS ET ATTENTES CONCERNANT LA RECONNAISSANCE

Nous avons testé trois variables grâce à la méthodologie, exposée dans le chapitre 3 et utilisée pour dresser la nomenclature du chapitre 5, afin d'observer leurs impacts sur les perceptions et les attentes de reconnaissance. Cette étude nous permet de mieux cerner l'influence de ces variables sur les cadres normatifs présents dans les organisations considérées. L'analyse quantitative des phrases-témoins dans l'arborescence permet d'apporter des résultats qui peuvent être discutés. Ces dernières sont alimentées par les observations du chapitre 4 et le rôle des facteurs transversaux identifiés dans le chapitre 6. Nous observons les principales tendances dans les différents thèmes, sous-thèmes et sous-sous-thèmes. L'analyse quantitative porte sur 600 personnes interviewées dans 403 entretiens. Les phrases imputées (cf. chapitres 3 et 5) ont été dénombrées pour chaque thème, sous-thèmes, sous-sous-thèmes et idées-clés. Nous analysons ci-après les résultats des thèmes aux sous-sous thèmes au regard de trois variables :

- La section 7.1 présente l'influence de la taille de l'entreprise sur les attentes de reconnaissance. Elle approfondit, en outre, le facteur transversal de proximité, particulièrement prégnant pour cette variable, sur certains aspects.
- La section 7.2 montre l'influence de la variable secteur d'activité sur les attentes de reconnaissance.
- La section 7.3 explicite l'influence du type de population sur les attentes de reconnaissance. Les populations sont traitées par niveau hiérarchique auxquelles s'ajoute le critère d'appartenance aux syndicats.

L'analyse quantitative de ce chapitre, bien que présentant des limites, permet d'illustrer un certain nombre de tendances dont nous allons faire état dans la suite de ce chapitre. Pour observer les caractéristiques des terrains diagnostiqués, nous renvoyons le lecteur au tableau 5 dans le chapitre 3. Nous mettons également ces variables au regard de certains facteurs transversaux, identifiés dans le chapitre 6, pouvant être vus comme des variables intermédiaires, notamment : la proximité, l'équité et l'autonomie (figure 43).

Figure 43 : Principaux facteurs transversaux agissant comme intermédiaires entre les variables analysées et la reconnaissance.



7.1. TAILLE DE L'ORGANISATION ET INFLUENCE SUR LA RECONNAISSANCE

7.2. SECTEUR D'ACTIVITE ET INFLUENCE SUR LA RECONNAISSANCE

7.3. POPULATIONS ET INFLUENCE SUR LA RECONNAISSANCE

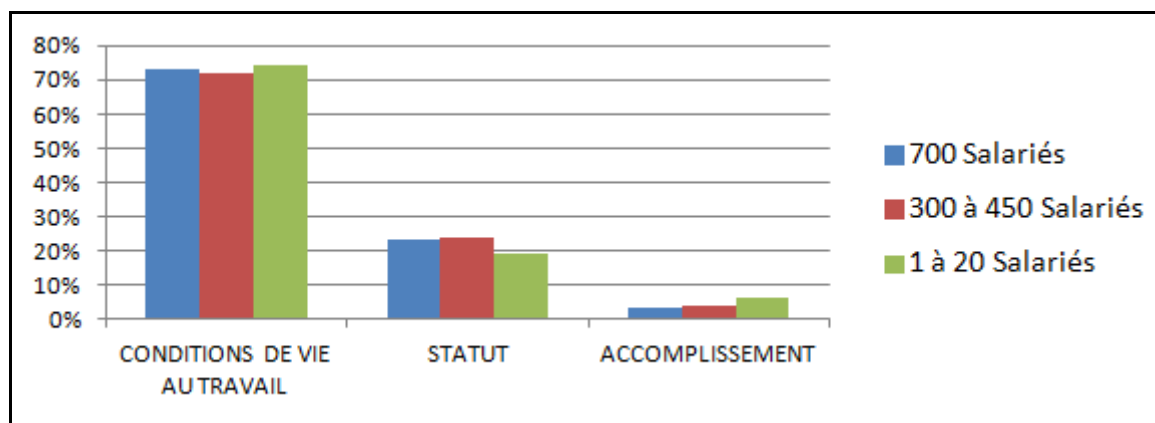
7.1 TAILLE DE L'ORGANISATION ET INFLUENCE SUR LA RECONNAISSANCE

Pour améliorer la lecture et au vu de notre échantillon, nous utilisons trois catégories de taille d'organisation : la première allant de 1 à 20 salariés, la deuxième de 300 à 450 salariés et la troisième à partir de 700 salariés. Pour plus de précision, l'entreprise de 700 salariés fait partie d'une branche sécurité de 1600 salariés et d'un Groupe de plus de 30 000 salariés. Les tableaux présents dans ce chapitre comprennent des chiffres arrondis à l'unité. Les résultats en gras sont les plus significatifs. Voici tout d'abord un tableau et un schéma de visualisation graphique des mêmes résultats que le tableau qui le précède permettant d'observer les tendances entre la répartition par thèmes et par taille de l'organisation. Les tendances montrent l'évolution de la répartition à mesure que la taille des organisations décroît. Les pourcentages sont effectués sur la base d'un nombre total d'environ 5150 phrases-témoins. La moyenne par item est calculée ainsi que le total sur l'ensemble des thèmes pour tous les tableaux.

Tableau 21 : Relations entre la taille de l'organisation et la répartition entre les thèmes de la reconnaissance

	Tendance	700 Salariés	300 à 450 Salariés	1 à 20 Salariés	Moyenne
CONDITIONS DE VIE AU TRAVAIL	↘↗	73%	72%	75%	73%
STATUT	↗↘	23%	24%	19%	22%
ACCOMPLISSEMENT	↗	3%	4%	6%	4%
Total sur l'ensemble des thèmes (sans compter les arrondis)		100%	100%	100%	100%

Figure 44 : Schéma des relations entre la taille de l'organisation et la répartition entre les thèmes de la reconnaissance



La taille de l'organisation joue un rôle dans la construction des attentes au niveau des thèmes. **Les attentes de reconnaissance, concernant les conditions de vie au travail, se révèlent relativement stables** au niveau des thèmes. Il y a peu de différences au niveau du statut entre les entreprises de 700 salariés et de 300 à 450 salariés. Par contre, **les attentes sur le statut sont beaucoup plus faibles pour les entreprises de 1 à 20 salariés**. Cela peut s'expliquer par le fait que les titres, les fonctions et les perspectives de carrières offrent moins de potentiel dans les très petites organisations mais, également, que les problèmes de compétences sont plus rapidement traités. En revanche, pour **les accomplissements directement évoqués, nous observons une montée constante** : elle renvoie sans doute, d'une part, au fait que les populations réduites ont plus de possibilités de prendre des décisions dans une zone de responsabilité plus large, donc un sentiment d'appropriation des créations et de l'organisation plus fort ; d'autre part, au fait que la catégorie des chefs d'entreprises, proportionnellement au niveau des interviews, est plus représentée dans les petites organisations et que ceux-ci évoquent quasiment tous la notion d'accomplissement à travers l'évolution de leur organisation. Nous allons analyser plus en détails les sous-thèmes et les sous-sous thèmes pour chaque thème : conditions de travail, statut et accomplissement.

7.1.1 CONDITIONS DE VIE AU TRAVAIL ET TAILLE DE L'ORGANISATION

Nous étudions, ci-après, le tableau 22 résumant les sous-thèmes des conditions de vie au travail au regard de la taille de l'organisation.

Tableau 22 : Relation entre la taille de l'organisation et les sous-thèmes des conditions de vie au travail

	Tendance	700 Salariés	300 à 450 Salariés	1 à 20 Salariés	Moyenne
RÉMUNÉRATION	↗↘	3%	4%	1%	3%
CONDITIONS DE TRAVAIL PHYSIQUES	↗	12%	18%	25%	18%
CONDITIONS DE TRAVAIL IMMATÉRIELLES	↘	58%	50%	48%	52%
Total sur l'ensemble des thèmes <i>(sans compter les arrondis)</i>		73%	72%	75%	73%

Nous observons une relative stabilité au niveau de la **rémunération** entre les organisations de 700 salariés et les entreprises de 300 à 450 salariés, tandis que les demandes concernant les rémunérations sont beaucoup plus faibles pour les entreprises de 1 à 20 salariés. Ce phénomène s'explique sans doute par les moyens beaucoup moins importants des petites structures, qui ne laissent sans doute pas la possibilité aux acteurs d'espérer beaucoup d'évolution dans ce domaine. Au contraire, les demandes concernant les **conditions de travail physiques** augmentent lorsque la taille baisse. Ce sont, sans doute, les conditions de travail physique qui pèsent le plus sur les salariés des petites entreprises et sont perçues comme les plus à même d'évoluer. Les demandes de reconnaissance sur les **conditions de travail immatérielles**, quant à elles, baissent avec la taille de l'organisation. Nous proposons deux explications à ce phénomène : d'une part, les attentes et les actes de reconnaissance prodigués sont réduits du fait d'une interaction plus forte entre les acteurs, d'autre part, les moyens plus faibles, en termes d'investissement des petites entreprises, limitent les attentes plausibles que les acteurs peuvent avoir sur certains des sujets présents dans les sous-sous-thèmes. Nous observons ci-après de manière plus détaillée ces éléments de conditions de vie au travail à travers les sous-sous-thèmes dans le tableau 23.

Tableau 23 : Relation entre la taille de l'organisation et les sous-sous-thèmes des conditions de vie au travail

	Tendance	700 Salariés	300 à 450 Salariés	1 à 20 Salariés	Moyenne
Salaire de base	↗↘	2%	3%	0%	2%
Primes	→	1%	1%	1%	1%
Actions boursières	/	0%	0%	0%	0%
Matériel de travail	↗	5%	7%	14%	9%
Environnement de travail physique	↗	4%	7%	8%	6%
Moyens humains	↗↘	3%	4%	3%	3%
Avantages en nature	↗	0%	0%	1%	0%
Règles et procédures	↘↗	6%	5%	7%	5%
Formation	↘	7%	5%	3%	5%
Moyens financiers	↗↘	0%	1%	0%	0%
Écoute active et liberté de parole	↗↘	2%	3%	2%	2%
Transmission et usage des informations	↘	9%	9%	8%	9%
Stimulation sensorielle et proximité	↘↗	8%	5%	6%	6%
Implication et entraide dans le travail	↗↘	9%	10%	7%	9%
Niveau de pression humaine sur les individus	↘↗	3%	2%	4%	3%
Gestion du temps et organisation du travail	↘↗	11%	9%	12%	11%
Stabilité de l'emploi	↘	2%	1%	0%	1%
Total sur l'ensemble des thèmes <i>(sans compter les arrondis)</i>		73%	72%	75%	73%

Nous remarquons, en analysant les sous-sous-thèmes de conditions de vie au travail, que c'est particulièrement le **salaire de base** qui semble générer le moins d'attentes dans les petites entreprises. Les **primes** semblent utilisées ou demandées, quant à elles, dans tous les types d'entreprises. Ces demandes sont faites, en général, au regard de la performance, ce qui permet de les justifier et de les financer dans tous les types d'organisations. Cependant, le pourcentage d'attente, dans ce domaine, reste faible. Nous suggérons le même raisonnement concernant les **avantages en nature** plutôt employés par les petites entreprises pour garder et motiver leurs employés, à défaut de pouvoir faire évoluer le salaire de base.

Nous constatons que les sous-sous-thèmes concernant le **matériel de travail** et l'**environnement de travail physique** ont le plus grand pourcentage d'augmentation des attentes au regard de la diminution de la taille de l'entreprise. Nous supposons, d'une part, que les grandes entreprises peuvent investir davantage et, d'autre part, que ces attentes sont pour les petites entreprises les plus à même d'être satisfaites et de permettre de meilleurs conditions de vie au travail. D'autres phénomènes peuvent concourir à cette observation, notamment le fait que certains sous-sous-thèmes ne génèrent pas d'attentes dans les petites entreprises. Par exemple, il est peu plausible que certains sous-sous-thèmes, telle que la **formation**, qui décroît fortement avec la taille, soient satisfaits car ils nécessitent des investissements. L'absence d'attentes particulières peut aussi venir du fait que ces items sont déjà mieux satisfaits dans les petites organisations : nous suggérons par exemple, le domaine de la **stimulation sensorielle et la proximité** ainsi que celui de l'**implication et l'entraide dans le travail** qui ont tendance à être moins demandées. C'est également le cas pour les grandes entreprises où, les dispositifs budgétaires étant en place, le sous-sous-thème **moyens financiers** génère peu d'attentes. Enfin, des attentes peuvent être quasi-absentes dans les petites organisations du fait de leur inutilité apparente ; par exemple, les

moyens financiers n'intéressent que le dirigeant pour les petites entreprises. Seul le cas des entreprises de 300 à 450 personnes dépasse la barre des 1 % en termes d'attentes sur ce sujet. Ceci peut être dû aux problématiques particulières, potentiellement contingentes, de gestion financière et budgétaire, soulevées par l'encadrement de l'organisation familiale considérée dans cette catégorie de taille d'entreprise.

Les **règles et procédures** sont soumises à des attentes importantes aux alentours de 6 % et ce malgré les dissemblances de tailles d'organisation. Ce niveau constant s'explique sans doute par les attentes multiples sur ce sujet, en termes de manque, de défaut, de non-respect ou d'excès de règles et procédures, qui sont inhérents à toutes les organisations. L'**écoute active et la liberté de parole** font également partie d'un sous-sous-thème où les demandes sont relativement stables, aux alentours de 2 % des attentes de reconnaissance. Des sujets sont également présents dans toutes les organisations, comme ceux d'implication dans les décisions et d'écoute du personnel par la hiérarchie. Le **niveau de pression humaine** est également un domaine relativement stable, autour de 3 % pour toutes les tailles d'organisations, du fait des conflits inhérents aux rapports humains. Il semble toutefois exister une légère augmentation des attentes dans ce domaine au niveau des grandes organisations, qui pourrait être due à une pression sur la productivité et au laxisme. Les demandes sont également plus fréquentes sur ce sujet pour les petites entreprises, sans doute du fait de la proximité qui renforce les interactions et, par conséquent, les possibilités de conflits. Nous détaillons l'impact particulier de la proximité à la fin de cette section. Le sous-sous-thème traitant de la **gestion du temps et de l'organisation du travail** génère d'importantes demandes aux alentours de 10 % pour toutes les organisations. En effet, le temps est une contrainte majeure qui peut être transversale aux autres éléments, comme nous l'avons vu dans le tableau à la fin du chapitre 5. Enfin, les craintes concernant la **stabilité de l'emploi** diminuent avec la taille de l'organisation. Les petites entreprises semblent moins soumises à la rotation du personnel, d'une part, du fait de leur taille restreinte et d'autre part, à cause d'un apprentissage organisationnel plus long, dû à la polyvalence de chaque individu, et enfin, du fait que la fonction repose en général sur des procédures et modes de fonctionnement informels construits dans la relation entre individus. Nous allons maintenant aborder le sous-thème du statut.

7.1.2 STATUT ET TAILLE DE L'ORGANISATION

Nous présentons ci-après le tableau 24 résumant les sous-thèmes liés au statut et celui concernant les sous-sous-thèmes. Vu la faible variété et décomposition du thème « statut » en sous-thèmes et sous-sous-thèmes comparativement au thème des conditions de vie au travail, nous analysons directement le tableau des sous-sous-thèmes.

Tableau 24 : Relation entre la taille de l'organisation et les sous-thèmes du statut

	Tendance	700 Salariés	300 à 450 Salariés	1 à 20 Salariés	Moyenne
STATUT EN LIEN AVEC UN TITRE	↘	2%	2%	1%	2%
STATUT EN LIEN AVEC UNE RESPONSABILITÉ	↗↘	10%	12%	8%	10%
STATUT EN LIEN AVEC LES COMPÉTENCES	↗	5%	6%	9%	7%
STATUT EN LIEN AVEC LES RELATIONS AUX AUTRES INDIVIDUS	↘	4%	2%	1%	2%
STATUT DE L'ORGANISATION	↘	2%	2%	1%	2%
Total sur l'ensemble des thèmes <i>(sans compter les arrondis)</i>		23%	24%	19%	22%

Nous observons ci-après de manière plus détaillée ces éléments de statut à travers les sous-sous-thèmes dans le tableau 25.

Tableau 25 : Relation entre la taille de l'organisation et les sous-sous-thèmes du statut

	Tendance	700 Salariés	300 à 450 Salariés	1 à 20 Salariés	Moyenne
Appréciation d'un titre ou d'une promotion	↘	2%	2%	1%	2%
Appréciation de la responsabilité d'une activité	↗↘	9%	11%	7%	9%
Appréciation de la valeur des tâches	→	1%	1%	0%	1%
Appréciation par autrui des pratiques de travail et des compétences	↗	3%	3%	7%	4%
Appréciation par autrui des résultats d'un travail	→	2%	2%	2%	2%
Appréciation par autrui de la pro-activité	↗	0%	1%	1%	1%
Relations avec des personnes reconnues	↘	1%	0%	0%	0%
Appréciation de l'appartenance à un groupe	↘	2%	1%	0%	1%
Appréciation par autrui des caractéristiques de l'individu	↘	1%	1%	0%	1%
Appréciation de l'appartenance à l'organisation	↘	2%	2%	1%	2%
Total sur l'ensemble des thèmes <i>(sans compter les arrondis)</i>		23%	24%	19%	22%

Nous constatons qu'avec la taille et la baisse de la population, les problématiques de rôles et le besoin de rôles définis diminuent. Nous pouvons observer une légère baisse des demandes concernant les **titres et les promotions** avec la taille. Là encore, nous supposons que les petites entreprises sont moins susceptibles d'offrir de nouveaux titres et des perspectives de carrière. Les demandes concernant les **responsabilités** sont relativement importantes, aux alentours de 9 %. Nous constatons une demande particulière, des organisations de 300 à 450 personnes, avec 11 % des attentes portant sur les responsabilités associées également aux remises en causes des statuts, de l'autonomie ou des décisions dans les organisations. À l'inverse, une baisse significative à 7 % dans ce domaine, est présente pour les petites organisations, que l'on peut expliquer par la polyvalence, les relations renforcées et les perspectives plus restreintes des petites organisations. L'**appréciation de la valeur des tâches** est présente de manière significative dans les entreprises de 700 personnes et de 300 à 450 personnes tandis qu'elle s'approche de 0 % pour les petites organisations, sans doute, là encore, à cause des rôles plus variés et moins formalisés, donc aux partages des tâches dites "ingrates", dans les petites organisations.

Nous percevons un écart important concernant les demandes à propos de l'**appréciation des pratiques de travail et des compétences** avec une stabilité à 3 % pour les entreprises de 700 personnes et de 300 à 450 personnes, mais un écart portant les demandes à 7 %, pour les petites entreprises. Nous suggérons à ce propos, d'une part, que les critiques et attentes réciproques sur les compétences sont renforcées par la proximité, d'autre part, que, dans les entreprises de moins de 20 salariés, le moindre défaut de compétence est repéré immédiatement car il est plus difficilement noyé dans la responsabilité collective. Les attentes concernant l'**appréciation par autrui des résultats du travail** restent constantes quelle que soit la taille de l'organisation, avec 2 %. Ces attentes, tendant à l'universalité, concernent principalement le manque de retours, en particulier positifs mais aussi négatifs, sur le travail. Nous observons également que plus l'organisation est petite, plus la demande de **pro-activité** augmente et atteint 1 % dans les petites entreprises. En effet, une petite organisation demande plus d'autonomie et d'initiative à ses salariés pour rester réactive au marché, ce qui est d'ailleurs, l'une de ses forces. L'**appréciation par autrui des caractéristiques de l'individu** est plus forte dans les grandes organisations, aux alentours de 1 %. Les cultures différentes, numériquement plus importantes, facilitent les critiques sur autrui du fait de relations plus distantes.

Les revendications concernant les **relations avec des personnes reconnues**, en particulier concernant les pratiques féodales et le favoritisme, semblent plus significatives lorsque la taille de l'organisation augmente. C'est sans doute le cas car ces pratiques génératrices d'iniquité sont, d'une part, plus visibles dans les grandes organisations avec une distance permettant un recul sur l'ensemble des pratiques, d'autre part, car ces relations offrent plus d'opportunités en termes d'avantages pouvant être obtenus. De la même manière, les attentes concernant **l'appréciation de l'appartenance à un groupe**, tout comme celle de **l'appartenance à l'organisation**, sont plus significatives dans les organisations les plus grandes. Plusieurs explications peuvent être proposées à cette tendance. Premièrement, la faible taille d'une organisation diminue mécaniquement le nombre de relations et donc de sous-groupes pouvant être créés, notamment en termes fonctionnels ou géographiques. Deuxièmement, la **réputation** des organisations et notamment leurs noms a moins de portée symbolique dans les petites organisations. Ainsi, il est difficile de se vanter d'être chez « Mécano-concept » contrairement au nom d'une très grande organisation comme « La Poste ». Troisièmement, le nombre de sous-groupes et la distance géographique influent directement sur la capacité de ces sous-groupes à s'éloigner du macro-groupe afin d'établir des normes bien distinctes de ce dernier. Ce phénomène permet la création de sous-groupes quasi-autonomes qui peuvent entrer en confrontation entre eux ou avec le macro-groupe lorsque ce dernier cherche à leur imposer à nouveau une proximité avec lui et son cadre normatif duquel ils se sont éloignés. Ainsi, l'identification et le sentiment d'appartenance à l'organisation d'un individu n'ont pas forcément de liens avec la taille de l'organisation mais plutôt avec les dispositifs en place pour assurer l'inscription de tous les individus et les sous-groupes dans le cadre normatif commun du macro-groupe. Ceci pose également la question des valeurs dans lesquelles un maximum d'individus peut se reconnaître ; ces valeurs ne sont pas seulement des discours mais doivent être aussi observables dans les faits par les acteurs. Cette analyse rejoint le besoin de proximité évoqué dans le chapitre précédent et en fin de cette section. Nous allons maintenant aborder le sous-thème de l'accomplissement.

7.1.3 ACCOMPLISSEMENT ET TAILLE DE L'ORGANISATION

Nous présentons ci-après le tableau 26 résumant les sous-thèmes liés à l'accomplissement. Vu la faible variété et décomposition du thème « accomplissement » en sous-thèmes et sous-sous-thèmes comparativement aux thèmes des conditions de vie au travail et du statut, nous analysons directement à la suite le tableau 27 présentant les sous-sous-thèmes.

Tableau 26 : Relation entre la taille de l'organisation et les sous-thèmes d'accomplissement

	Tendance	700 Salariés	300 à 450 Salariés	1 à 20 Salariés	Moyenne
ACCOMPLISSEMENT À TRAVERS LA CRÉATION/RÉALISATION D'UN PRODUIT/SERVICE/GROUPE	→↗	1%	1%	3%	2%
ACCOMPLISSEMENT À TRAVERS LA RÉALISATION D'UN OBJECTIF ET SENS DU TRAVAIL	→↗	3%	3%	4%	3%
Total sur l'ensemble des thèmes <i>(sans compter les arrondis)</i>		3%	4%	6%	4%

Tableau 27 : Relation entre la taille de l'organisation et les sous-sous-thèmes d'accomplissement

	Tendance	700 Salariés	300 à 450 Salariés	1 à 20 Salariés	Moyenne
Appréciation personnelle de la création/réalisation d'un produit/service	→	0%	0%	0%	0%
Appréciation personnelle de la création/évolution d'un groupe	→↗	0%	0%	1%	0%
Appréciation personnelle de l'évolution des compétences de l'individu	→↗	0%	0%	1%	0%
Appréciation personnelle vis-à-vis de la contribution à l'évolution d'autrui	↗	0%	0%	0%	0%
Sentiment d'innovation de l'individu	→	0%	0%	0%	0%
Réalisation d'un objectif fixé par autrui et sens du travail	→↗	2%	3%	3%	3%
Réalisation d'un objectif fixé par l'individu lui-même	→	0%	0%	0%	0%
Total sur l'ensemble des thèmes <i>(sans compter les arrondis)</i>		3%	4%	6%	4%

Les demandes directes concernant les accomplissements sont transversales aux deux autres thématiques où elles peuvent être vues indirectement. Par exemple, une formation peut être vue comme une demande d'accomplissement au niveau de l'évolution des compétences. Ces demandes indirectes concernant les accomplissements diminuent drastiquement le pourcentage d'attentes suggérées dans le thème « accomplissement ». Nous observons, toutefois, des attentes beaucoup plus importantes à propos du sens du travail, du rapport à la création et, dans une moindre mesure, au niveau de la direction de l'organisation dans les plus petites entreprises. Ainsi, il semble que les salariés des petites entreprises sont légèrement plus sensibles à la recherche directe d'un accomplissement personnel en termes de création. Nous l'observons à travers **l'appréciation personnelle de la création/évolution du groupe**. C'est notamment le cas pour les dirigeants d'organisations qui s'expriment sur ce thème. En effet, ils sont proportionnellement plus représentés sur l'échantillon lorsque nous faisons des entretiens auprès de moins de 20 personnes alors qu'ils sont moins représentés dans des organisations de centaines de salariés. Il est intéressant et plus pertinent à ce propos de mettre en regard ces tendances et celles concernant les catégories de personnel en 7.3.3. Nous établissons également cette tendance dans la sensibilité à **l'évolution des compétences personnelles de l'individu**. Le besoin de stratégie claire, donc d'**objectifs fixés par autrui et de sens au travail**, reste particulièrement représenté dans les trois tailles d'organisation, aux alentours de 2 %, et semble légèrement augmenté avec la petitesse des organisations.

Dans l'ensemble de cette analyse, il nous semble que les différences entre les organisations de 700 salariés et de 300 à 450 salariés sont beaucoup moins grandes qu'entre celles-ci et celles de 1 à 20 salariés. Cela s'explique en partie par le fait que **la proximité - en termes géographiques, physiques et mentaux - à partir d'un certain seuil de population, que nous établissons à quelques dizaines de salariés, devient beaucoup plus difficile**. La proximité est donc un critère marquant explicatif des variations concernant les attentes de reconnaissance par rapport à la taille des organisations. Elle joue par ailleurs un rôle en relation avec le **critère d'autonomie qui devient de plus en plus difficile à gérer et engendre donc plus de demandes** au fur et à mesure que la taille de l'organisation augmente. **L'équité a également tendance à évoluer vers l'iniquité avec la taille qui engendre une multiplication des relations entre les individus et augmente la complexité de maintien d'un système équitable**. Nous revenons ci-après plus en détail sur le facteur de proximité.

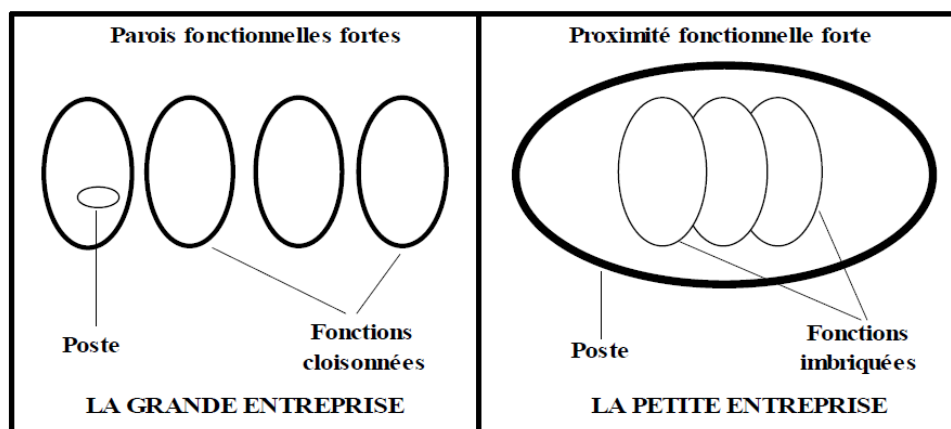
7.1.4 TAILLE DE L'ORGANISATION ET PROXIMITÉ

La taille de l'organisation est, comme nous l'avons vu, un critère particulièrement affecté par le facteur transversal de la proximité. Nous mettons en avant les avantages liés à la faible taille de l'organisation en termes de reconnaissance et de performance. Puis, nous amenons des éléments nouveaux par rapport au chapitre 6 sur les effets de la proximité à même d'éclairer de manière pertinente les tendances du système et des attentes de reconnaissance par rapport à la taille des organisations.

7.1.4.1 Avantages liés à la faible taille de l'organisation

Les caractéristiques liées à la proximité, spécifiques aux petites entreprises, constituent « des avantages qui leur sont propres, tels que la **rapidité avec laquelle les décisions sont exécutées**, la **proximité des marchés** ainsi qu'une plus **grande capacité de s'adapter** et de **changer d'orientation à court terme** » (Blili et Raymond⁸⁰⁸, 1998). La proximité, à travers la reconnaissance qu'elle engendre, favorise l'adaptation et la performance qui se traduit par l'atteinte et la réévaluation des objectifs par rapport aux perceptions stratégiques internes-externes, mais aussi par l'engagement des salariés et le contrôle implicite des rapports de proximité. Le contrôle et la réactivité sont plus rapides dans une petite structure, qui nécessite moins de liens relationnels et où ces liens sont renforcés du fait de la proximité. Une illustration nous est fournie par un membre de la télésurveillance de l'entreprise de sécurité qui regrette le temps où il existait une proximité régionale des postes de contrôle : *"Avant, chaque région avait son poste de contrôle de télésurveillance et c'était plus simple quand on appelait car on se connaissait et c'était sur un périmètre plus petit."* En dehors de la proximité géographique, c'est aussi la proximité fonctionnelle des petites entreprises qui peut être considérée comme un atout. En effet, « plus la taille est grande, plus les fonctions sont différenciées, cloisonnées, regroupant chacune plusieurs postes. A l'inverse, plus la taille se réduit, plus les fonctions s'imbriquent les unes aux autres. Lorsque l'effectif est faible, c'est le poste et non la fonction qui devient l'unité organisationnelle de base » (Torres⁸⁰⁹, 2002). **La proximité fonctionnelle permet une meilleure articulation et imbrications des fonctions** (figure 45).

Figure 45 : La proximité fonctionnelle adapté par Torres (2002) à partir de Mahé de Boislandelle (1996, p. 104).



Enfin, la faible taille peut également éviter les **comportements opportunistes** des salariés se dissimulant derrière la taille de l'organisation (Lepley⁸¹⁰, 2002, cité par Torres⁸¹¹, 2002).

7.1.4.2 Les effets de grossissement liés à la taille du groupe

La reconnaissance est plus facile lorsque le nombre de personnes avec qui interagir est limité. Ce phénomène d'intensification peut être perçu positivement et/ou négativement. L'une des difficultés des entreprises de

⁸⁰⁸ Blili S. et Raymond L. (1998), « Les systèmes d'information », p. 221-243 dans PME : bilan et perspectives, Editions Economica, deuxième édition, 351p.

⁸⁰⁹ Torres O., (2002), « Essai de conceptualisation proxémique de la petitesse des entreprises », 6ème Congrès International Francophone PME (CIFPME 2002), HEC Montréal, 18 pages.

⁸¹⁰ Lepley B. (2002), « Le conflit est-il possible dans les PME ? », Problèmes Economiques, n°2742, p. 13-16 extrait de La revue de la CFDT, n°45, novembre 2001.

⁸¹¹ Torres O., (2002), « Essai de conceptualisation proxémique de la petitesse des entreprises », 6ème Congrès International Francophone PME (CIFPME 2002), HEC Montréal, 18 pages.

grandes tailles est de **réaffirmer la proximité et mieux partager les objectifs** pour qu'ils se déclinent efficacement. Cela se traduit par le **besoin d'une proximité stratégique et d'une articulation** que nous retrouvons dans divers sous-thèmes et dans le thème de l'accomplissement et du sens du travail. Mahé de Boislandelle⁸¹² (1996) évoque quatre effets de grossissement en lien avec la petitesse des entreprises : l'effet de Proportion, l'effet de Nombre, l'effet de Microcosme et l'effet d'Egotrophie.

7.1.4.2.1 *L'effet de Proportion*

Selon Mahé de Boislandelle⁸¹³ (1996), « l'importance des individus est (souvent) inversement proportionnelle à la taille de la structure considérée ». Ainsi, plus un individu se confond avec une fonction, plus son importance dans la structure a des chances d'être grande et inversement. Ce principe est à pondérer par le suivant : « plus la fonction est jugée essentielle, plus la place de l'individu (ou du poste) est stratégique et inversement ». Nous pouvons observer dans ces termes l'importance dans la structure des éléments relatifs au pouvoir. La petite taille des effectifs accroît donc le poids relatif de chacun des membres de l'organisation. L'effet de Proportion signifie que « plus l'effectif pris en considération est réduit, plus la place d'un élément est proportionnellement élevé. Par exemple, sur un effectif limité, un départ ou une entrée vont modifier fortement la proportion du personnel. Si à une équipe de deux personnes, on adjoint un collaborateur, c'est 50% d'augmentation de l'effectif. Si sur 4 équipiers, il y a un absent, cela représente un absentéisme de 25%. En d'autres termes, le poids de chacun est inversement proportionnel au nombre des acteurs » (Mahé de Boislandelle⁸¹⁴, 1996, p. 105). L'effet de Proportion signifie également que les **changements mineurs** peuvent occasionner des **variations de plus fortes amplitudes** (Torres⁸¹⁵, 2002). Ainsi la possibilité d'exercer un pouvoir dans la **lutte de reconnaissance** est d'autant plus forte et plus équilibrée que l'effectif est réduit. **Cependant, cela se traduit également par une résolution plus rapide des conflits qui forcent les individus à un compromis rapide puisqu'aucun individu ne peut être ignoré.** L'effet de Proportion favorise donc la **reconnaissance réciproque** des acteurs. De plus, les capacités de changement et d'adaptation sont supérieures car le pouvoir mis en balance permet une **expression facilitée** des acteurs sur les problématiques rencontrées et l'accroissement du **partage d'informations rapides et sans intermédiaires**.

7.1.4.2.2 *L'effet de Nombre*

L'effet de Nombre est défini comme « le processus de distanciation ou de rapprochement résultant du nombre de relation d'un individu avec son entourage de travail » (Mahé de Boislandelle⁸¹⁶, 1996). « En raison des capacités cognitives limitées d'un individu moyen, plus le nombre de relations diminue, plus la connaissance individualisée de chacun aura des chances d'être approfondie et inversement » (Torres⁸¹⁷, 2002). Nous traduisons cet effet de Nombre par la possibilité accrue de développer des **relations de reconnaissance réciproque fortes**. **L'augmentation du nombre d'individus empêche de consacrer un temps relationnel suffisant à chacun, ce qui nuit à la qualité de la relation.**

7.1.4.2.3 *L'effet de Microcosme*

Selon Mahé de Boislandelle⁸¹⁸ (1996), l'effet de Microcosme se définit par le fait qu'un dirigeant de Petite Entreprise focalise généralement son attention sur l'immédiat dans le temps (le terme le plus rapproché, c'est-à-dire le court terme) et dans l'espace (le plus proche physiquement ou psychologiquement). Ce qui est du domaine du local dans les grandes entreprises est du domaine du stratégique à l'échelle d'une Petites Entreprises (PE) et

⁸¹² Mahé de Boislandelle H. (1996), « L'effet de grossissement chez le dirigeant de PME : ses incidences sur le plan du management des hommes et de la GRH », 3^{ème} Congrès International Francophone PME (CIFPME), Trois Rivières, Québec, p. 101-115.

⁸¹³ Mahé de Boislandelle H. (1996), « L'effet de grossissement chez le dirigeant de PME : ses incidences sur le plan du management des hommes et de la GRH », 3^{ème} Congrès International Francophone PME (CIFPME), Trois Rivières, Québec, p. 101-115.

⁸¹⁴ Mahé de Boislandelle H. (1996), « L'effet de grossissement chez le dirigeant de PME : ses incidences sur le plan du management des hommes et de la GRH », 3^{ème} Congrès International Francophone PME (CIFPME), Trois Rivières, Québec, p. 101-115.

⁸¹⁵ Torres O., (2002), « Essai de conceptualisation proxémique de la petitesse des entreprises », 6^{ème} Congrès International Francophone PME (CIFPME 2002), HEC Montréal, 18 pages.

⁸¹⁶ Mahé de Boislandelle H. (1996), « L'effet de grossissement chez le dirigeant de PME : ses incidences sur le plan du management des hommes et de la GRH », 3^{ème} Congrès International Francophone PME (CIFPME), Trois Rivières, Québec, p. 101-115.

⁸¹⁷ Torres O., (2002), « Essai de conceptualisation proxémique de la petitesse des entreprises », 6^{ème} Congrès International Francophone PME (CIFPME 2002), HEC Montréal, 18 pages.

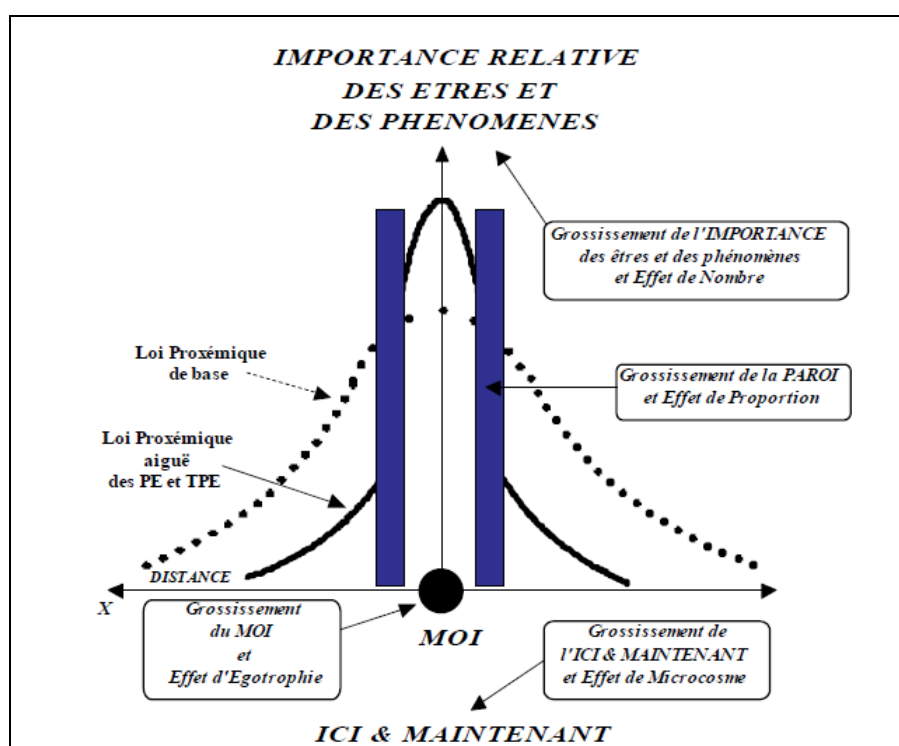
⁸¹⁸ Mahé de Boislandelle H. (1996), « L'effet de grossissement chez le dirigeant de PME : ses incidences sur le plan du management des hommes et de la GRH », 3^{ème} Congrès International Francophone PME (CIFPME), Trois Rivières, Québec, p. 101-115.

d'une Très Petites Entreprises (TPE). À propos de cet effet du rapprochement stratégique sur le court-terme, nous observons une logique identique de plus en plus marquée pour les grandes organisations soumises à des changements environnementaux de plus en plus rapides. L'effet de Microcosme peut toutefois être maîtrisé plus facilement par les petites organisations dont **le faible effectif permet une adaptation rapide à l'environnement par la reconnaissance mutuelle des acteurs et du travail réel qu'ils exercent**. Au contraire, une grande organisation doit passer beaucoup plus de temps à articuler et déployer sa stratégie du fait des liens de reconnaissance distendus des acteurs.

7.1.4.2.4 L'effet d'Egotrophie

L'effet d'Egotrophie correspond au fait de rapporter tout à soi. Il est particulièrement amplifié pour les patrons de petites entreprises qui peuvent facilement tout centraliser du fait des liens forts entre les individus et de la proximité. Cet egotrophie ne nous semble toutefois pas spécifique à la petite organisation mais est facilitée dans cette dernière. La figure 46 présente les différents effets de grossissements en lien avec la loi proxémique.

Figure 46 : Amplification de la Loi Proxémique par les effets de grossissement d'après Torres (2002)

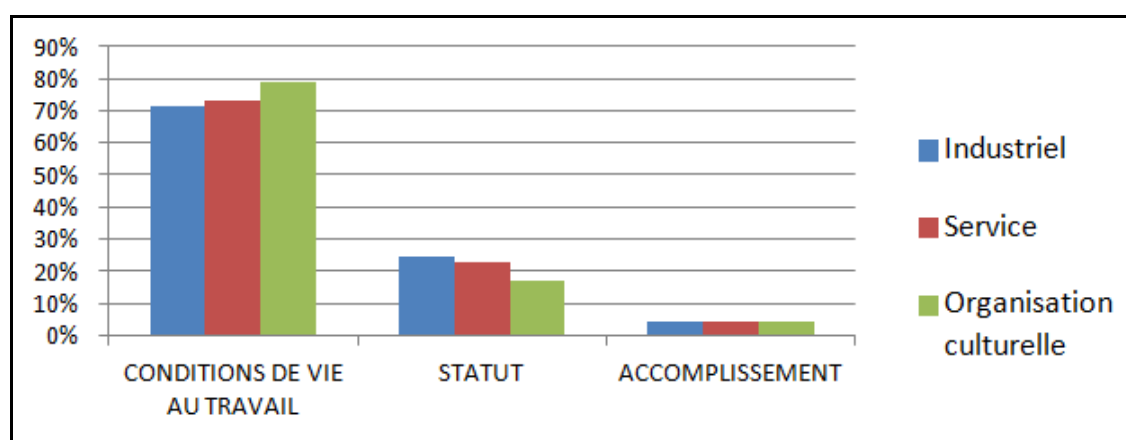


7.2 SECTEUR D'ACTIVITÉ ET INFLUENCE SUR LA RECONNAISSANCE

Le secteur d'activité est une caractéristique en lien avec l'histoire du groupe. Nous cherchons à observer s'il existe des différences entre les organisations du type : industriel, de service et culturel. Les tendances ici ne sont pas analysées de manière linéaire puisqu'elles ne suivent pas des critères progressifs comme la taille ou une autre échelle hiérarchisée. Ces tendances sont analysées en termes de ressemblance, symbolisé par un "=", de disparités, symbolisé par un "≠" et d'exceptions. Le tableau 28 et la figure 47, ci-après, présentent les mêmes données, concernant la répartition entre les thèmes de reconnaissance et les secteurs d'activités, sous forme de tableau et graphiquement.

Tableau 28 : Relation entre le secteur d'activité et les thèmes de la reconnaissance

	Tendance	Industriel	Service	Organisation culturelle	Moyenne
CONDITIONS DE VIE AU TRAVAIL	≠	71%	73%	79%	75%
STATUT	Sauf organisation culturelle	24%	23%	17%	21%
ACCOMPLISSEMENT	=	4%	4%	4%	4%
Total sur l'ensemble des thèmes <i>(sans compter les arrondis)</i>		100%	100%	100%	100%

Figure 47 : Schéma de la relation entre le secteur d'activité et les thèmes de la reconnaissance

Nous observons des différences notables en particulier pour l'organisation culturelle par rapport aux organisations industrielles et de service. **Les organisations culturelles semblent particulièrement touchées par les attentes concernant les conditions de vie au travail au détriment des attentes concernant le statut.** Au niveau des thèmes, les attentes directement évoquées concernant l'accomplissement sont à peu près égales.

7.2.1 CONDITIONS DE VIE AU TRAVAIL ET SECTEUR D'ACTIVITÉ

Nous étudions ci-après le tableau 29 résumant les sous-thèmes des conditions de vie au travail au regard du secteur d'activité.

Tableau 29 : Relation entre le secteur d'activité et les sous-thèmes des conditions de vie au travail

	Tendance	Industriel	Service	Organisation culturelle	Moyenne
RÉMUNÉRATION	≠	4%	2%	0%	2%
CONDITIONS DE TRAVAIL PHYSIQUES	≠	19%	14%	26%	20%
CONDITIONS DE TRAVAIL IMMATÉRIELLES	≠	49%	57%	52%	53%
Total sur l'ensemble des thèmes <i>(sans compter les arrondis)</i>		71%	73%	79%	75%

Nous pouvons observer des disparités importantes entre les organisations industrielles, de service et culturelles concernant les conditions de vie au travail. Nous suggérons, bien que les disparités internes aux secteurs d'activités soient différentes, que les entreprises industrielles sont plus sensibles à la **rémunération** et aux **conditions de travail physiques** du fait de leur activité manuelle plus importante par rapport aux organisations de service. Le travail physique est, par essence, plus visible et repose sur des critères de productivité engendrant

fatigue physique et mentale demandant à être reconnues au niveau des conditions de travail physiques et des rémunérations. La tendance est inverse pour les **conditions de travail immatérielles** qui l'emportent dans les organisations de service car les attentes de reconnaissance portent plus sur les relations entre les personnes et les ressources immatérielles dans le fonctionnement de l'organisation. L'organisation culturelle est un cas à part : il est de notoriété publique que ce secteur d'activité n'est pas très bien rémunéré, ce qui explique que très peu d'attentes portent sur la **rémunération**. En effet, les individus de ces organisations se sont engagés dans cette voie en connaissant ce critère et ne formulent donc que très peu d'attentes le concernant. Les **conditions de travail physiques** sont très importantes puisqu'il s'agit ici d'une organisation culturelle fabriquant en particulier des décors. Le côté créatif est dominant dans ce métier et les moyens pour réaliser les créations sont donc reliés à des attentes très fortes. Par ailleurs et dans la même optique, les **conditions de travail immatérielles** restent un élément majeur de coordination et de déploiement de ressources pour les organisations culturelles. Nous observons dans le tableau 30 ci-après de manière plus détaillée ces éléments de conditions de vie au travail à travers les sous-sous-thèmes.

Tableau 30 : Relation entre le secteur d'activité et les sous-sous-thèmes des conditions de vie au travail

	Tendance	Industriel	Service	Organisation culturelle	Moyenne
Salaire de base	≠	3%	2%	0%	2%
Primes	Sauf culturelle	1%	1%	0%	1%
Actions boursières	/	0%	0%	0%	0%
Matériel de travail	≠	9%	6%	6%	7%
Environnement de travail physique	≠	6%	5%	17%	9%
Moyens humains	=	4%	3%	3%	3%
Avantages en nature	=	0%	0%	0%	0%
Règles et procédures	≠	5%	6%	4%	5%
Formation	≠	5%	7%	2%	5%
Moyens financiers	≠	1%	0%	2%	1%
Écoute active et liberté de parole	Sauf industriel	3%	2%	2%	2%
Transmission et usage des informations	Sauf culturelle	9%	9%	8%	9%
Stimulation sensorielle et proximité	≠	4%	8%	9%	7%
Implication et entraide dans le travail	≠	10%	9%	8%	9%
Niveau de pression humaine sur les individus	Sauf culturelle	3%	3%	0%	2%
Gestion du temps et organisation du travail	≠	9%	12%	18%	13%
Stabilité de l'emploi	≠	1%	2%	0%	1%
Total sur l'ensemble des thèmes <i>(sans compter les arrondis)</i>		72%	73%	79%	75%

Faisant suite aux commentaires précédents, nous observons une légère hausse des demandes sur le **salaire de base** dans le milieu industriel tandis que les attentes concernant les **primes** sont stationnaires avec les organisations de service. Les organisations culturelles évoquent très peu d'attentes sur ces sujets car les acteurs savent qu'ils sont peu pertinents dans le milieu normatif où ils se trouvent. Concernant le **matériel de travail**, les demandes sont les plus fortes avec 9 % dans les organisations industrielles, et identiques entre les organisations de service et les organisations culturelles, avec 6 %. L'intérêt pour l'**environnement de travail** est important dans les deux premiers types d'organisations et particulièrement souligné, avec 17 %, dans les organisations culturelles du

fait des difficultés particulières à ce niveau dans ce secteur d'activité, notamment dans l'organisation considérée. Des attentes se révèlent en termes de **moyens humains** mais restent équivalentes selon le secteur d'activité avec 3 % environ, tandis que les **avantages en nature** ne dépassent pas la barre des 1 % en termes d'attentes dans tous les secteurs.

Au niveau des **conditions de travail immatérielles**, nous ne trouvons pas de différences notables entre **les règles et procédures**, sauf une légère hausse dans les sociétés de service qui sont sans doute plus formalisées. **L'écoute active et la liberté de parole**, avec une moyenne de 2 %, tout comme la **transmission et l'usage des informations**, avec 9 % environ, mais aussi **l'implication et l'entraide dans le travail**, également aux alentours 9 %, ont des niveaux équivalents entre les secteurs d'activités. **Les informations, l'implication et l'entraide ont donc des niveaux parmi les plus importants en termes d'attentes dans toutes les organisations.** La **formation** semble faire l'objet d'attentes importantes dans les organisations de services, puis dans les organisations industrielles et dans une moindre mesure dans les organisations culturelles. Ceci peut s'expliquer sans doute du fait, pour cette dernière catégorie, d'une expertise particulière mais aussi du peu d'investissement en formation dans ces organisations qui emploient souvent des intermittents. Les **moyens financiers** sont toutefois demandés de manière significative, à hauteur de 2 % de l'expression, par les membres des organisations culturelles pour accomplir leurs métiers comparativement aux autres organisations, même si les organisations industrielles y semblent plus sensibles que les organisations de service avec respectivement 0 % et 1 %.

La **stimulation sensorielle et la proximité** sont demandées à un niveau non négligeable, 4 %, par les organisations industrielles, mais les attentes dans ce registre sont les plus fortes dans les organisations de service, 8 %, et dans les organisations culturelles pour 9 % des attentes. Ces tendances peuvent s'expliquer par le besoin plus important des relations entre les personnes pour effectuer des services auprès d'un client, à l'inverse d'une chaîne de production d'un produit, plus ou moins unique, qui demande moins d'adaptation au client et d'articulation. Un autre point peut être soulevé concernant les organisations culturelles qui relèvent de l'éclatement des rôles et de l'instabilité des équipes du fait de l'emploi d'intermittents. Comme **les relations de confiance se créent dans le temps, il y a donc des fortes demandes de reconnaissance réciproque des acteurs qui sont à mettre au regard des difficultés de création de ces rapports sur la durée pour la coopération et la proximité psychologique.** Le **niveau de pression humaine sur les individus** s'établit à environ 3 % des attentes pour les organisations industrielles et les organisations de service tandis que très peu d'attentes, moins de 1 %, sont évoquées par les organisations culturelles. Une des explications peut résider dans le fait que les individus de ce domaine sont des experts techniques souvent embauchés, notamment les intermittents, pour la réalisation de produits très spécifiques, et jugés passionnés par leur domaine. Le domaine artistique crée par ailleurs un sentiment de communauté, parfois marginalisé et peu reconnu par le reste de la société, qui augmente la solidarité et engendre moins de remise en cause des compétences ou de la productivité. Ce sous-sous-thème est également à mettre au regard de l'absence de stimulant, comme la rémunération, qui pourrait créer de la concurrence entre les individus. Ces différents éléments permettent de suggérer que les individus des organisations culturelles sont moins enclins à se mettre une pression de type humain les uns sur les autres.

À l'inverse, la pression concernant la **gestion du temps et l'organisation du travail est particulièrement importante au niveau des organisations culturelles avec 18 % de l'expression à propos de l'ensemble des attentes**, du fait des moyens souvent sous-évalués en termes financiers de ce domaine, de défauts dans l'organisation, la planification et la formalisation, vues comme des freins à la créativité. Et enfin, l'instabilité des équipes, les défauts de gestion du temps et la pression temporelle sont extrêmement forts. Dans ces organisations, il faut produire beaucoup en très peu de temps, avec peu de moyens, ce qui peut expliquer également l'importance du sous-sous-thème des attentes en termes de proximité évoquées plus haut. De plus, de manière spécifique aux organisations culturelles, les individus ont tendance à vouloir s'épanouir par la création artistique. Or, cette pression sur le temps est souvent dénoncée comme nuisant aux possibilités créatives. Dans la même logique et au regard des éléments sur la proximité, nous pouvons observer des attentes très fortes de reconnaissance concernant la gestion du temps et l'organisation du travail dans les sociétés de service avec 12 %. Les attentes sur ce sous-sous-thème restent importantes mais inférieures avec 9 % pour les organisations industrielles. Enfin, la **stabilité de l'emploi** est une problématique régulièrement évoquée, à un niveau faible mais

non négligeable, pour les organisations de services avec 2 % des attentes et pour les organisations industrielles avec 1 %. L'absence de revendications à ce sujet par les organisations culturelles ne devraient pas choquer du fait, qu'à l'instar de la rémunération, la précarité de l'emploi est notoire dans ce domaine d'activité, en particulier pour les intermittents. En s'engageant dans cette voie professionnelle, l'individu s'attend à avoir un emploi précaire et évoque donc rarement des attentes à ce sujet. Nous allons maintenant aborder le sous-thème du statut.

7.2.2 STATUT ET SECTEUR D'ACTIVITÉ

Comme auparavant, nous présentons ci-après le tableau 31 résumant les sous-thèmes liés au statut et nous analysons directement le tableau 32 des sous-sous-thèmes.

Tableau 31 : Relation entre le secteur d'activité et les sous-thèmes du statut

	Tendance	Industriel	Service	Organisation culturelle	Moyenne
STATUT EN LIEN AVEC UN TITRE	≠	1%	2%	3%	2%
STATUT EN LIEN AVEC UNE RESPONSABILITÉ	≠	12%	9%	7%	9%
STATUT EN LIEN AVEC LES COMPÉTENCES	≠	7%	6%	3%	5%
STATUT EN LIEN AVEC LES RELATIONS AUX AUTRES INDIVIDUS	≠	2%	3%	4%	3%
STATUT DE L'ORGANISATION	Sauf culturelle	2%	2%	0%	1%
Total sur l'ensemble des thèmes (sans compter les arrondis)		24%	23%	17%	21%

Tableau 32 : Relation entre le secteur d'activité et les sous-sous-thèmes du statut

	Tendance	Industriel	Service	Organisation culturelle	Moyenne
Appréciation d'un titre ou d'une promotion	≠	1%	2%	3%	2%
Appréciation de la responsabilité d'une activité	≠	12%	9%	7%	9%
Appréciation de la valeur des tâches	=	0%	1%	1%	1%
Appréciation par autrui des pratiques de travail et des compétences	Sauf industriel	4%	3%	3%	3%
Appréciation par autrui des résultats d'un travail	Sauf culturelle	2%	2%	0%	1%
Appréciation par autrui de la pro-activité	Sauf culturelle	1%	1%	0%	1%
Relations avec des personnes reconnues	Sauf service	0%	1%	0%	0%
Appréciation de l'appartenance à un groupe	Sauf service	1%	2%	1%	1%
Appréciation par autrui des caractéristiques de l'individu	Sauf culturelle	1%	1%	2%	1%
Appréciation de l'appartenance à l'organisation	Sauf culturelle	2%	2%	0%	1%
Total sur l'ensemble des thèmes (sans compter les arrondis)		24%	23%	17%	21%

Nous pouvons observer une différence significative concernant l'**appréciation d'un titre ou d'une promotion**, en particulier dans les organisations culturelles où la variété des statuts (intermittents, fonctionnaires, salariés, etc.), entraîne des revendications concernant le manque d'accès et le manque de reconnaissance de certains titres. Au

contraire, **les attentes concernant les responsabilités sont particulièrement importantes pour les organisations industrielles avec 12 % et les organisations de service avec 9 %**, sans doute parce qu'elles renvoient aux très nombreux problèmes d'autonomie, de centralisation et d'incompréhension sur les rôles de chacun dans l'organisation. Les organisations culturelles s'approchent également de ces tendances avec 7 %, mais sont sans doute moins affectées par le phénomène car les rôles et l'objectif des missions, souvent ponctuels et avec des métiers bien identifiés, limitent davantage le flou sur les responsabilités de chacun. Par ailleurs, nous pouvons supposer que la cohésion plus importante de la catégorie culturelle et la spécialisation des métiers diminuent les remises en cause de la responsabilité des autres individus. **L'appréciation de la valeur des tâches** n'est pas marquée par de nettes différences entre les trois secteurs d'activité, qui se retrouvent aux alentours de 1 %.

L'appréciation des pratiques de travail et des compétences est en moyenne de 3 % pour toutes les organisations. Nous observons toutefois une légère hausse avec 4 % pour les organisations industrielles. Nous suggérons qu'il s'agit de remise en cause un peu plus importante entre quelques fonctions particulièrement antagonistes dans ce type d'organisation, en particulier entre la fonction production, la fonction maintenance et la fonction commerciale. **L'appréciation par autrui des résultats du travail** trouvent un écho identique, avec 2 %, dans les organisations industrielles et les organisations de service à propos du manque d'évaluation et de retours positifs ou négatifs concernant le travail. Les organisations culturelles font exception avec moins de 1 % d'attentes sur ce critère. Ce phénomène s'explique sans doute par la connaissance des membres concernant le domaine artistique. Celui-ci est connu pour être rarement valorisé pour le travail hors de la scène. Une autre explication est que les retours sont plus fréquents entre les membres des groupes artistiques. De plus, le fait que les individus aient des interactions directes avec leurs créations et une connaissance importante des critères du « bon travail », leur permet de juger leur travail sans forcément avoir besoin de retours extérieurs. En effet, la proximité dans ce milieu entre les individus exerçant le même métier permet en outre d'établir plus rapidement les critères du « bon travail » qui permettent de s'auto-évaluer. Concernant **l'appréciation de la pro-activité**, les organisations culturelles font aussi exception en étant moins sensibles puisque le travail à effectuer est bien identifié et que les individus ne sont pas décideurs en dehors de la réalisation segmentée de leur tâche.

Les **relations avec des personnes reconnues** et **l'appréciation d'appartenance à un groupe** dépassent respectivement 1 % et 2 % dans les entreprises de service comparativement aux moins de 1 % et moins de 2 % des deux autres organisations. Nous émettons l'hypothèse d'un intérêt plus fort pour l'utilisation du favoritisme et d'une nécessité d'appartenance à un sous-groupe organisationnel pour tirer son épingle du jeu dans les organisations de service. **L'appréciation des caractéristiques des individus** est présente indistinctement selon les secteurs d'activité mais est légèrement supérieure dans les organisations culturelles. Nous suggérons que cet écart provient du fait que l'appréciation dans les organisations culturelles relèvent moins des compétences des individus que des affinités en termes de caractéristiques extérieures à l'organisation agissant sur les comportements. Les organisations culturelles se distinguent également des deux autres types d'organisations dont 2 % des attentes concernant **l'appréciation de l'appartenance à l'organisation**, tandis que les organisations culturelles avoisinent le 0 %. Notre suggestion, à ce propos, est que le milieu du spectacle est très souvent soumis aux changements de lieux et d'organisation, notamment à cause du statut d'intermittent du spectacle. Par conséquent, l'attachement à une entité particulière de spectacle n'a pas de sens, du moins dans les organisations et les populations que nous avons interrogées. Nous allons maintenant aborder le sous-thème de l'accomplissement.

7.2.3 ACCOMPLISSEMENT ET SECTEUR D'ACTIVITÉ

Comme vu antérieurement, nous présentons ci-après le tableau 33 résumant les sous-thèmes liés à l'accomplissement et nous analysons directement le tableau 34 des sous-sous-thèmes.

Tableau 33 : Relation entre le secteur d'activité et les sous-thèmes de l'accomplissement

	Tendance	Industriel	Service	Organisation culturelle	Moyenne
ACCOMPLISSEMENT À TRAVERS LA CRÉATION/RÉALISATION D'UN PRODUIT/SERVICE/GROUPE	Sauf culturelle	1%	1%	2%	1%
ACCOMPLISSEMENT À TRAVERS LA RÉALISATION D'UN OBJECTIF ET SENS DU TRAVAIL	=	3%	3%	3%	3%
Total sur l'ensemble des thèmes <i>(sans compter les arrondis)</i>		4%	4%	4%	4%

Tableau 34 : Relation entre le secteur d'activité et les sous-sous-thèmes de l'accomplissement

	Tendance	Industriel	Service	Organisation culturelle	Moyenne
Appréciation personnelle de la création/réalisation d'un produit/service	Sauf culturelle	0%	0%	1%	0%
Appréciation personnelle de la création/évolution d'un groupe	=	0%	0%	0%	0%
Appréciation personnelle de l'évolution des compétences de l'individu	Sauf service	0%	1%	0%	0%
Appréciation personnelle vis-à-vis de la contribution à l'évolution d'autrui	=	0%	0%	0%	0%
Sentiment d'innovation de l'individu	=	0%	0%	0%	0%
Réalisation d'un objectif fixé par autrui et sens du travail	Sauf culturelle	3%	3%	2%	3%
Réalisation d'un objectif fixé par l'individu lui-même	Sauf culturelle	0%	0%	1%	0%
Total sur l'ensemble des thèmes <i>(sans compter les arrondis)</i>		4%	4%	4%	4%

Les différences entre les secteurs d'activité sont beaucoup moins prégnantes dans les sous-thèmes et sous-sous-thèmes des accomplissements directement évoqués par les acteurs. Nous retrouvons toutefois **une sensibilité plus particulière des organisations culturelles à ce thème concernant l'appréciation personnelle de la création/réalisation d'un produit/service et la réalisation d'un objectif fixé par l'individu lui-même**. Cette sensibilité s'inscrit sans doute dans le profil artistique des membres de ces organisations qui sont plus sensibles et ont des attentes plus fortes concernant la réalisation de leurs "œuvres" en termes de créations individuelles, vues comme un accomplissement personnel. Ils sont de fait légèrement moins sensibles aux dimensions de clarté stratégique et d'**objectifs fixés par autrui** (2 %), comparativement aux pour les deux autres types d'organisations (3 %). Nous pouvons également observer une différence pour les organisations de service, qui dépassent les 1 % concernant **l'appréciation personnelle de l'évolution des compétences de l'individu**, sans pour autant savoir s'il s'agit d'une contingence de l'échantillon ou d'une volonté particulière de voir ces compétences évoluer, dans un secteur d'activité où le produit délivré est incorporel. Toutefois, les résultats sur ce thème sont à traiter avec vigilance puisque des éléments transversaux sur l'accomplissement sont présents dans le thème des conditions de vie au travail et dans le thème du statut.

Dans l'ensemble de l'analyse, **il apparaît que les différences entre les organisations industrielles et les organisations de service sont beaucoup moins significatives que celles concernant les organisations culturelles.** Ces dernières sont composées de membres avec des histoires spécifiques fortement connotées à dimension artistique. Du fait de l'engagement dans ces métiers spécifiques, les cadres normatifs organisationnels, connus avant même de s'engager dans la voie culturelle, laissent entrevoir peu de possibilités concernant les salaires, la stabilité du métier ou les statuts. Ainsi, les attentes portent sur les conditions matérielles de travail et le besoin d'accomplissement à titre personnel dans la création. De plus, **la spécificité des métiers, la proximité culturelle et la forte autonomie sur leurs domaines d'expertises entraînent moins de remise en cause des compétences des autres individus**, tout comme **la forte rotation d'une partie du personnel limite le développement d'un sentiment d'appartenance à un groupe ou à l'organisation.** Les principaux reproches concernant l'équité dans les organisations culturelles sont générés par les **statuts très différenciés** entre les intermittents, les fonctionnaires et les salariés.

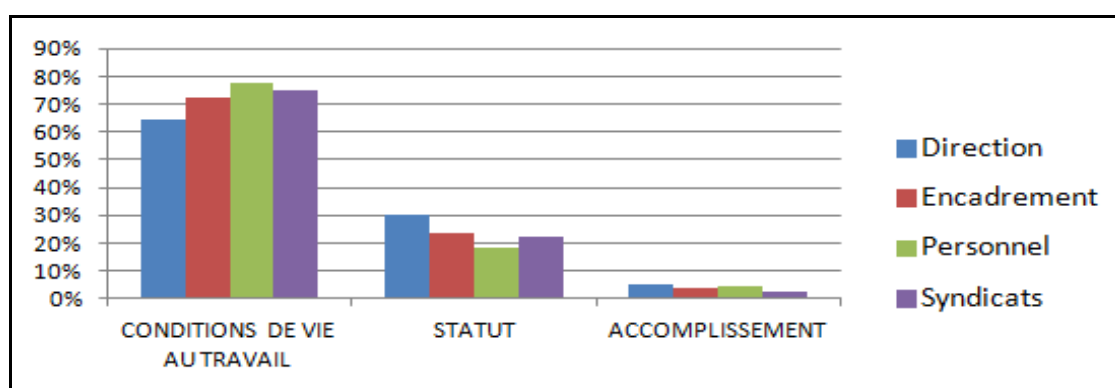
7.3 TYPE DE POPULATION ET INFLUENCE SUR LA RECONNAISSANCE

Le type de populations est une caractéristique en lien avec l'histoire entre l'individu et le groupe. Nous cherchons à identifier s'il existe des différences entre les populations suivantes : personnel sans responsabilité hiérarchique, encadrement, direction et les individus appartenant aux organisations syndicales. Les tendances sont analysées de manière linéaire au niveau de la progression hiérarchique et nous faisons une analyse indépendante concernant les attentes formulées par les syndicats. En effet, **les syndicats ont un positionnement externe particulier qui renvoie à des attentes singulières en relation avec leur rôle**, c'est pourquoi nous les avons mis à droite de la moyenne pour faciliter l'analyse. Les salariés attendent des syndicats qu'ils se prononcent sur certains éléments de reconnaissance, notamment en lien avec la récompense et, en particulier, avec les finances que nous retrouvons dans nos tendances. Le discours syndical suit donc souvent un cadre normatif relativement bien défini que nous allons pouvoir observer au regard des données. Le tableau 35 et la figure 48 présente les mêmes données, concernant la répartition entre les thèmes de la reconnaissance et le type de population, sous forme de tableau et graphiquement.

Tableau 35 : Relation entre le type de population et les thèmes de la reconnaissance

	Tendance	Direction	Encadrement	Personnel	Moyenne	Syndicats
CONDITIONS DE TRAVAIL	↗	65%	72%	78%	72%	75%
STATUT	↘	30%	24%	18%	24%	22%
ACCOMPLISSEMENT	↘	5%	4%	4%	4%	3%
Total sur l'ensemble des thèmes (sans compter les arrondis)		100%	100%	100%	100%	100%

Figure 48 : Schéma de relation entre le type de population et les thèmes de la reconnaissance



Les **attentes et les tendances aux revendications** sont portées fortement vers la hausse sur les conditions de travail lorsqu'on se rapproche de la base du niveau hiérarchique et de ce que les acteurs appellent volontiers les personnes sur le "terrain". Les syndicats sont dans une position d'entre deux, entre l'encadrement et le personnel, tout en étant en général plus proche des revendications du personnel sans responsabilité hiérarchique. Cela s'explique notamment par leur rôle qui est de faire contrepoids avec la direction, et également parce que les représentants des syndicats sont souvent issus du personnel sans responsabilité hiérarchique. **Le phénomène est contraire au niveau du statut, avec une baisse des attentes sur ce sujet et son évolution en se rapprochant des acteurs sans responsabilité hiérarchique.** Ce phénomène logique s'explique par l'augmentation des préoccupations concernant les responsabilités et des possibilités d'évoluer au niveau du statut avec l'augmentation du niveau hiérarchique. Les syndicats ont là encore une position située entre l'encadrement et le personnel. Les attentes concernant le thème de l'**accomplissement** directement évoquées sont identiques entre l'encadrement et le personnel et légèrement supérieures pour la direction. Nous suggérons que les membres de la direction et les dirigeants ont tendance à avoir une sensibilité particulière vis-à-vis de l'évolution du groupe organisationnel qu'ils considèrent comme leur création. De plus, la direction est à l'origine de la stratégie et les choix de l'organisation sont en fait rattachés aux choix personnels des dirigeants. Ces derniers incorporent volontiers ces choix comme relevant de leur identité personnelle. Les syndicats sont moins sensibles aux revendications concernant les accomplissements car ceux-ci ne s'intègrent pas bien avec leur rôle. En effet, **le rôle perçu des syndicats est de réclamer et d'obtenir des éléments concrets pour les salariés : salaire, matériel, promotion, etc.** comme nous pourrions le voir dans les tableaux ultérieurement détaillés.

7.3.1 CONDITIONS DE VIE AU TRAVAIL ET SOUS-POPULATION

Nous étudions ci-après le tableau 36 résumant les sous-thèmes des conditions de vie au travail au regard des sous-populations considérés.

Tableau 36 : Relation entre le type de population et les sous-thèmes des conditions de vie au travail

	Tendance	Direction	Encadre-ment	Personnel	Moyenne	Syndicats
RÉMUNÉRATION	↗	2%	3%	3%	3%	12%
CONDITIONS DE TRAVAIL PHYSIQUES	↗	9%	16%	24%	16%	4%
CONDITIONS DE TRAVAIL IMMATÉRIELLES	↘	54%	54%	51%	53%	59%
Total sur l'ensemble des thèmes (sans compter les arrondis)		65%	72%	78%	72%	75%

Les attentes concernant la **rémunération** sont relativement stables, bien que légèrement inférieures pour la population direction. Il n'est pas surprenant de constater que les syndicats revendiquent particulièrement cet aspect avec 12 % des expressions. Nous observons une forte hausse des attentes concernant les **conditions de travail physiques** en se rapprochant du "terrain" tandis que les syndicats s'expriment assez peu sur ce sous-thème. Les **conditions de travail immatérielles** renvoient fortement aux interactions sociales et correspondent à plus de la moitié des attentes du total des sous-thèmes pour toutes les catégories de population, avec une légère baisse par rapport à la moyenne pour le personnel sans responsabilité hiérarchique et une hausse concernant l'expression des syndicats. Nous observons ci-après de manière plus détaillée ces éléments de conditions de vie au travail à travers les sous-sous-thèmes avec le tableau 37.

Tableau 37 : Relation entre le type de population et les sous-sous-thèmes de conditions de vie au travail

	Tendance	Direction	Encadre-ment	Personnel	Moyenne	Syndicats
Salaire de base	↗→	1%	2%	2%	2%	8%
Primes	→↗	1%	1%	2%	1%	4%
Actions boursières	/	0%	0%	0%	0%	0%
Matériel de travail	↗	4%	6%	11%	7%	4%
Environnement de travail physique	↗	3%	6%	9%	6%	0%
Moyens humains	↗↘	2%	4%	3%	3%	0%
Avantages en nature	↗	0%	0%	0%	0%	0%
Règles et procédures	↘↗	6%	5%	6%	6%	1%
Formation	↗↘	2%	6%	4%	4%	8%
Moyens financiers	↘→	2%	0%	0%	1%	0%
Écoute active et liberté de parole	→	2%	2%	2%	2%	4%
Transmission et usage des informations	↘→	10%	9%	9%	9%	14%
Stimulation sensorielle et proximité	→↘	7%	7%	5%	6%	3%
Implication et entraide dans le travail	↘→	13%	9%	9%	10%	11%
Niveau de pression humaine sur les individus	↗→	2%	3%	3%	3%	7%
Gestion du temps et organisation du travail	↗	9%	11%	12%	11%	6%
Stabilité de l'emploi	→	1%	1%	1%	1%	6%
Total sur l'ensemble des thèmes (sans compter les arrondis)		65%	72%	78%	72%	75%

Nous observons une tendance d'augmentation identique des attentes sur le **salaire de base** et les **primes** lorsque nous nous rapprochons du plus bas niveau hiérarchique. Des demandes encore plus fortes de la part des syndicats sont présentes sur ces sujets. Le **matériel de travail** et l'**environnement de travail physique** progressent également fortement en s'approchant du personnel sans responsabilité hiérarchique. Les problématiques en termes de **moyens humains** sont faibles au sein de la direction, à 2 %, et légèrement plus élevées au niveau du personnel sans responsabilité, avec 3 %. Celui-ci se plaint des contraintes qui se répercutent sur les autres salariés lorsque des individus sont manquants. Enfin, cette problématique est particulièrement prégnante, avec 4 %, pour les responsables intermédiaires qui doivent gérer les ressources humaines en étant confrontés à la fois à la restriction des budgets dans ce domaine et aux problèmes de manque de personnel sur le terrain. Une certaine stabilité au niveau des taux d'attentes entre les sous-populations est observable sur : les **règles et procédures** avec une moyenne de 6 %, le **niveau de pression humaine sur les individus** avec une tendance à 3 %, l'**écoute active et la liberté de parole** à un niveau de 2 %, la **stabilité de l'emploi** avec 1 % et les **avantages en nature** avec moins de 1 %. Nous trouvons des différences avec une augmentation moyenne en s'approchant de la base hiérarchique à propos des attentes concernant la **gestion du temps et l'organisation du travail** nécessaire à la coordination de l'activité. Les attentes concernant la **formation** sont faibles concernant la direction, moyenne avec 4 % au niveau du personnel et plus importante, avec 6 %, pour l'encadrement, qui évoque de nombreuses problématiques à ce

sujet. L'**implication et l'entraide de travail** est un domaine avec de fortes attentes, 9 % pour l'encadrement et le personnel, et une hausse significative à 13 % pour la sous-population de la direction. Pour cette dernière, la hausse des demandes concerne, en particulier, l'implication du reste des salariés et le constat du manque de synergie. Les attentes concernant la **stimulation sensorielle et la proximité** sont importantes avec un minimum de 5 % pour le personnel sans responsabilité hiérarchique et de 7 % pour l'encadrement et la direction. Nous suggérons que cette différence est due à une cohésion plus importante et au nombre d'interactions supérieur du personnel de la base hiérarchique, où la population est plus nombreuses, mais aussi où le statut ne crée pas de barrière de proximité, contrairement aux populations hiérarchiques. Enfin, par exception, seule la direction porte un intérêt significatif à la maîtrise et à la disponibilité des **moyens financiers** avec 2 % contre 0 % pour les autres catégories de personnel.

Les syndicats s'attachent tout particulièrement aux problèmes relatifs à leur rôle de revendications salariales. Cette population a également des attentes particulières vis-à-vis de la direction du fait de leur positionnement dans l'organisation. Pour ces éléments particuliers, les attentes dépassent, en général, largement la moyenne des autres catégories de personnel, tandis que pour les éléments qui ne sont pas concernés, les attentes évoquées sont bien plus faibles. Nous retrouvons ainsi, par ordre d'importance en termes d'expression supérieure à la moyenne : la transmission et l'usage des informations, l'implication et l'entraide dans le travail, le salaire de base, la formation, le niveau de pression humaine sur les individus, la stabilité du travail, les primes et enfin l'écoute active et la liberté de parole. Dans une moindre mesure, nous observons une présence significative mais des taux inférieurs à la moyenne sur : la gestion du temps et l'organisation du travail, la stimulation sensorielle et la proximité, les règles et les procédures et le matériel de travail. Nous allons maintenant aborder le sous-thème du statut.

7.3.2 STATUT ET TYPE DE POPULATION

Nous présentons ci-après le tableau 38 résumant les sous-thèmes liés au statut et nous analysons directement le tableau 39 des sous-sous-thèmes.

Tableau 38 : Relation entre le type de population et les sous-thèmes du statut

	Tendance	Direction	Encadre- ment	Personnel	Moyenne	Syndicats
STATUT EN LIEN AVEC UN TITRE	↘	2%	2%	1%	2%	3%
STATUT EN LIEN AVEC UNE RESPONSABILITÉ	↘	14%	11%	9%	11%	11%
STATUT EN LIEN AVEC LES COMPÉTENCES	↘	8%	6%	5%	6%	2%
STATUT EN LIEN AVEC LES RELATIONS AUX AUTRES INDIVIDUS	↘	4%	3%	2%	3%	5%
STATUT DE L'ORGANISATION	↗↘	1%	3%	1%	2%	1%
Total sur l'ensemble des thèmes (sans compter les arrondis)		30%	24%	18%	24%	22%

Tableau 39 : Relation entre le type de population et les sous-sous-thèmes du statut

	Tendance	Direction	Encadre-ment	Personnel	Moyenne	Syndicats
Appréciation d'un titre ou d'une promotion	→↘	2%	2%	1%	2%	3%
Appréciation de la responsabilité d'une activité	↘	14%	10%	8%	11%	10%
Appréciation de la valeur des tâches	↗↘	0%	1%	0%	0%	1%
Appréciation par autrui des pratiques de travail et des compétences	↘	5%	4%	3%	4%	0%
Appréciation par autrui des résultats d'un travail	→	2%	2%	2%	2%	2%
Appréciation par autrui de la pro-activité	↘	1%	1%	0%	1%	0%
Relations avec des personnes reconnues	↘↗	1%	0%	1%	1%	0%
Appréciation de l'appartenance à un groupe	↘	3%	2%	1%	2%	2%
Appréciation par autrui des caractéristiques de l'individu	→	1%	1%	1%	1%	3%
Appréciation de l'appartenance à l'organisation	↗↘	1%	3%	1%	2%	1%
Total sur l'ensemble des thèmes (sans compter les arrondis)		30%	24%	18%	24%	22%

Conformément aux tendances générales, la plupart des attentes concernant le statut baisse lorsqu'on descend dans les niveaux hiérarchiques. Nous observons cette baisse au niveau de l'**appréciation d'un titre ou d'une promotion** ainsi que de l'**appréciation de la responsabilité d'une activité**, qui manifeste une baisse particulièrement significative, même s'il s'agit de l'item ayant les demandes les plus fortes pour toutes les catégories de population. Cette baisse est également présente au niveau de l'**appréciation par autrui des pratiques de travail et des compétences**, où les critiques et attentes proviennent en général plus de la hiérarchie étant donné son rôle, ainsi qu'au niveau de l'**appréciation par autrui de la pro-activité**, pour la même raison. Nous observons également cette baisse pour l'**appréciation de l'appartenance au groupe**, dont la portée symbolique sociale, notamment dans des groupes sélectifs du type du « comité de direction », etc., intéresse en particulier les personnes d'un certain niveau hiérarchique qui peuvent y avoir accès. L'**appréciation par autrui des résultats d'un travail** est un sujet aux attentes de reconnaissance plus universelles avec 2 % pour toutes les catégories. Il existe également une certaine stabilité, avec 1 % d'expression, concernant les **relations avec des personnes reconnues**, même si l'encadrement n'atteint pas ce seuil. Nous observons aussi une stabilité sur l'**appréciation des caractéristiques de l'individu** avec 1 %. Les attentes concernant la **valeur des tâches** confiées est plus importante avec 1 % pour l'encadrement. En effet, ce niveau cherche souvent à se différencier du personnel sans responsabilité hiérarchique en n'ayant plus à faire des tâches ingrates. Enfin, les attentes concernant l'**appartenance à l'organisation**, et notamment sa réputation, sont particulièrement mises en avant par l'encadrement. En effet, l'encadrement est dans une position suffisamment basse pour ne pas prendre part aux décisions stratégiques, et suffisamment haute pour que son activité d'encadrement dans une organisation renommée puissent être utilisées pour obtenir de la reconnaissance à l'extérieur de l'organisation.

Les syndicats, sur ces thèmes, évoquent particulièrement : l'appréciation de la responsabilité d'une activité, avec des demandes concernant la montée en responsabilité des personnes, et dans le même registre, des demandes concernant les titres et les promotions. Il est intéressant de constater que les syndicats évoquent plus que les autres des appréciations concernant les caractéristiques de l'individu et, en particulier, le fait que certains salariés

de l'encadrement considèrent les individus comme des objets. Ils évoquent en outre l'appréciation des résultats du travail, l'appréciation de l'appartenance à un groupe, l'appréciation de la valeur des tâches et l'appréciation de l'appartenance à l'organisation. *A contrario*, nous constatons qu'aucun commentaire n'est fait concernant l'appréciation par autrui des pratiques de travail et des compétences ainsi que sur l'appréciation de la pro-activité. Ces items sont passés sous silence sans doute parce que la remise en cause des compétences et des comportements des salariés fait, d'après les syndicats, le jeu de la direction. En effet, la direction reproche ces éléments aux salariés pour contrecarrer les demandes des syndicats sur les rémunérations, les promotions, les conditions de travail, etc. Nous allons maintenant aborder le sous-thème de l'accomplissement.

7.3.3 ACCOMPLISSEMENT ET TYPE DE POPULATION

Nous présentons ci-après le tableau 40 résumant les sous-thèmes liés à l'accomplissement directement évoqué et nous analysons directement le tableau 41 des sous-sous-thèmes.

Tableau 40 : Relation entre le type de population et les sous-thèmes d'accomplissement

	Tendance	Direction	Encadre-ment	Personnel	Moyenne	Syndicats
ACCOMPLISSEMENT À TRAVERS LA CRÉATION/RÉALISATION D'UN PRODUIT/SERVICE/GROUPE	↗↘	2%	1%	2%	2%	1%
ACCOMPLISSEMENT À TRAVERS LA RÉALISATION D'UN OBJECTIF ET SENS DU TRAVAIL	↘→	4%	3%	3%	3%	2%
Total sur l'ensemble des thèmes <i>(sans compter les arrondis)</i>		5%	4%	4%	4%	3%

Tableau 41 : Relation entre le type de population et les sous-sous-thèmes d'accomplissement

	Tendance	Direction	Encadre-ment	Personnel	Moyenne	Syndicats
Appréciation personnelle de la création/réalisation d'un produit/service	↗↘	1%	0%	1%	1%	0%
Appréciation personnelle de la création/évolution d'un groupe	↘→	1%	0%	0%	0%	0%
Appréciation personnelle de l'évolution des compétences de l'individu	→↗	0%	0%	1%	0%	1%
Appréciation personnelle vis-à-vis de la contribution à l'évolution d'autrui	→	0%	0%	0%	0%	0%
Sentiment d'innovation de l'individu	→	0%	0%	0%	0%	0%
Réalisation d'un objectif fixé par autrui et sens du travail	→↘	3%	3%	2%	3%	2%
Réalisation d'un objectif fixé par l'individu lui-même	→↗	0%	0%	1%	0%	0%
Total sur l'ensemble des thèmes <i>(sans compter les arrondis)</i>		5%	4%	4%	4%	3%

Les écarts sont relativement peu significatifs pour le thème de l'accomplissement. Nous observons que l'**appréciation personnelle de la création/réalisation d'un produit/service** est exprimée à 1 % par la direction et le personnel sans responsabilité hiérarchique. Le manque d'expression de l'encadrement peut s'expliquer soit par le fait que ces attentes sont comblées, soit par un désintérêt relatif pour la question du fait de la position intermédiaire de cette population. L'**appréciation personnelle de la création/évolution du groupe** est significative

uniquement chez les membres de la direction et les dirigeants qui ont une sensibilité particulière à l'évolution du groupe organisationnel qu'ils considèrent comme leur création. Au contraire, l'importance pour le personnel sans responsabilité hiérarchique de **l'appréciation personnelle de l'évolution des compétences** et de la **réalisation d'un objectif fixé par l'individu lui-même**, correspond à des attentes d'accomplissement concernant l'évolution de soi dans l'action. Enfin, la réalisation d'un **objectif fixé par autrui et le sens du travail**, est la partie la plus significative dans toutes les catégories de population. La différence de 1 point entre l'encadrement et la direction au regard du personnel s'explique par une position hiérarchique où les interrogations stratégiques, en particulier sur les objectifs rémunérés, sont souvent plus présentes. Cette dernière position explique également la part significative sur ce sous-sous-thèmes des syndicats qui demandent des comptes sur la clarté stratégique mais aussi sur la cohérence des objectifs fixés au personnel. L'autre domaine relevé par le syndicat est l'appréciation personnelle de l'évolution des compétences.

Dans l'ensemble de l'analyse, il nous semble que les différences entre les types de populations par niveau hiérarchique sont fortes du fait de l'importance que revêt le statut pour le personnel hiérarchique tandis que les acteurs du "terrain" s'attachent aux conditions matérielles d'exercice de leur travail. Les cadres normatifs de ces sous-groupes organisationnels révèlent donc des attentes très différentes. Une explication est que **certains domaines sont satisfaits ou ne sont plus des préoccupations en progressant dans la hiérarchie - salaire, conditions de travail matérielles -, mais cette progression renforce les besoins d'autonomie qui génèrent de nouvelles attentes : conditions de travail immatérielles, notamment de gestion des autres individus, et statut.** Le nombre et la cohésion au sein de la sous-population sans responsabilité hiérarchique entraîne une **proximité** plus forte, tandis que les différences de statut renforce la distance entre les individus, en particulier entre les niveaux hiérarchiques. **Les problèmes d'équité sont communs à toutes les sous-populations**, même s'ils s'expriment de différentes manières relatives à la position hiérarchique. Enfin, concernant la population syndicale, elle s'attache à jouer son rôle de contrepoids sur des objectifs formalisés des salariés et, en particulier, sur ceux qui sont les plus concrets et directement évaluables tels que la transmission et l'usage des informations, l'implication et l'entraide dans le travail en particulier de la part de la hiérarchie, la rémunération, la formation, le niveau de pression humaine, la stabilité de l'emploi, les promotions, l'écoute active, la liberté de parole, l'augmentation des responsabilités ainsi que la clarté dans le déploiement stratégique.

CONCLUSION

L'analyse du rapport entre la taille de l'organisation et les attentes en termes de reconnaissance a permis d'identifier un certain nombre de phénomènes. Nous observons que les différences entre les organisations de 700 salariés et de 300 à 450 salariés sont beaucoup moins grandes qu'entre celles-ci et celles de 1 à 20 salariés. Cela s'explique en partie par le fait que la proximité - en termes géographiques, physiques et mentaux - à partir d'un certain seuil de population, que nous établissons à quelques dizaines de salariés, devient beaucoup plus difficile. **La proximité est donc un critère marquant explicatif des variations concernant les attentes de reconnaissance par rapport à la taille des organisations.** Elle joue par ailleurs un rôle en relation avec le critère d'**autonomie** qui devient de plus en plus difficile à gérer, et engendre donc plus de demandes, avec l'augmentation de la taille de l'organisation. L'**équité** a également tendance à évoluer vers l'iniquité avec la multiplication des relations entre les individus et la complexité du système.

L'analyse du secteur d'activité au regard des attentes en termes de reconnaissance a permis d'identifier un certain nombre de phénomènes. Nous montrons que les différences entre les organisations industrielles et les organisations de service sont beaucoup moins grandes que celles concernant les organisations culturelles. Ces dernières sont composées de membres avec des histoires spécifiques fortement connotées à dimension artistique. Du fait de l'engagement dans ces métiers spécifiques, les cadres normatifs organisationnels, connus par les intéressés avant même de s'engager dans cette voie, laissent entrevoir peu de possibilités concernant les salaires, la stabilité de l'emploi ou les statuts. Ainsi les attentes portent sur les conditions matérielles de travail et le besoin d'accomplissement à titre personnel dans la création. De plus, la spécificité des métiers, la **proximité culturelle** et la forte **autonomie** dans leurs domaines d'expertises entraînent moins de remises en cause des compétences des autres individus. En outre, la forte rotation d'une partie du personnel limite le développement d'un sentiment d'appartenance à un groupe ou à l'organisation, autres que celui, vaste, des artistes. Les principaux reproches concernant l'**équité** dans ces organisations sont générés par les statuts très différenciés entre les intermittents, les fonctionnaires et les salariés.

L'analyse de l'influence des types de populations par niveaux hiérarchiques et de l'appartenance aux organisations syndicales sur les attentes en termes de reconnaissance a permis d'identifier un certain nombre de phénomènes. Il apparaît que **les différences entre les types populations par niveau hiérarchique sont fortes du fait de l'importance que revêt le statut pour le personnel hiérarchique tandis que les acteurs du "terrain" s'attachent aux conditions d'exercices matériels de leur travail.** Les cadres normatifs de ces sous-groupes organisationnels révèlent donc des attentes très différentes. Une explication est que certains domaines sont satisfaits ou ne sont plus des préoccupations en progressant dans la hiérarchie - salaire, conditions de travail matérielles -, mais cette progression renforce les besoins d'**autonomie** qui génèrent de nouvelles attentes en termes de conditions de travail immatérielles et de statut. Le nombre et la cohésion au sein de la sous-population sans responsabilité hiérarchique entraîne une **proximité** plus forte, tandis que les différences de statut renforce la distance entre les individus, en particulier entre les niveaux hiérarchiques. Les problèmes d'**équité** sont communs à toutes les sous-populations, même s'ils s'expriment de manières différentes en fonction de la position hiérarchique. Enfin, concernant la population syndicale, elle s'attache à jouer son rôle de contrepoids sur des objectifs formalisés des salariés et, en particulier, sur les plus concrets et directement évaluables.

L'analyse de l'influence de ces trois variables permet de mieux comprendre en quoi différentes variables peuvent avoir un impact sur les attentes de reconnaissance et d'identifier les cadres normatifs des organisations et des sous-groupes organisationnels. **Nous analysons que trois facteurs transversaux en particulier - autonomie, proximité et équité - sont affectés par les variables.** Ces travaux permettent l'ouverture de recherches sur de très nombreuses variables qui pourraient être testées pour mieux comprendre les cadres normatifs des organisations, des sous-groupes organisationnels et donc des individus. Les critères physiques et sociaux, particulièrement la grande question de la gestion de la reconnaissance entre les cultures, les sexes et les âges, approfondis par de nombreux spécialistes (Riadh⁸¹⁹, 2003 ; Duyck, 2006⁸²⁰, 2009⁸²¹ ; Vidal⁸²², 2008), pourraient être analysés sous un

⁸¹⁹ Riadh Z. (2003), « Culture et gestion : gestion de l'harmonie ou gestion des paradoxes? », Gestion, 2003/2 Vol. 28, p. 26-32.

nouveau jour : la gestion de la diversité (Brasseur⁸²³, 2009 ; Bruna⁸²⁴, 2011) demande une reconnaissance mutuelle des acteurs. Ceci permettra de mieux créer, maîtriser, répondre et faire évoluer les attentes de reconnaissance dans les organisations. Nous allons maintenant porter notre attention sur les liens entre la reconnaissance et la performance, sujet qui intéressera tant le chercheur que le praticien, dans la partie 3 qui finalise cette thèse.

⁸²⁰ Duyck J-Y. (2006a), « Rajeunir le regard sur les seniors? Un essai de typologie des représentations des seniors – le cas de la CNCE », en coll. Guérin, S, Management et Avenir, N° : 7, Février, p. 181-197.

⁸²¹ Duyck J-Y. & Bellini S. (coord.) (2009), « En âge de travailler », Vuibert, AGRH, coll. Recherche, 197 pages.

⁸²² Vidal J-P. (2008), « De la déconstruction de la différence des sexes à la « neutralisation des sexes », pour une société « postsexuelle » ! », Connexions, 2008/2 n° 90, p. 123-138.

⁸²³ Brasseur M. (2009), « Vers une gestion de la diversité des genres. Une approche par le sentiment identitaire », Management et avenir, 2009/8, n°28.

⁸²⁴ Bruna M-G. (2011), « Diversité dans l'entreprise : d'impératif éthique à levier de créativité », Management et avenir, 2011/3, n°43.

CONCLUSION PARTIE 2

La deuxième partie a permis d'éclairer le concept de reconnaissance, d'en identifier les attentes et les pratiques ainsi qu'un certain nombre de facteurs et de variables influençant les perceptions des individus.

Le quatrième chapitre a montré **l'importance de l'histoire pour l'individu et l'impact du positionnement sociologique de l'individu dans les interactions du milieu auquel il est confronté**. Il a permis d'identifier la **dimension symbolique de la reconnaissance** et la valeur accordée aux individus, aux objets, aux événements comme aux pratiques. Cette dimension est interprétée par l'individu à partir des cadres normatifs des groupes auquel il se sent appartenir ou qui l'y contraignent. Il a illustré la différence fondamentale entre l'intention de l'émetteur et la perception du récepteur en termes de reconnaissance, de mépris et de déni, notamment à travers le processus relationnel de la reconnaissance (cf. figure 8). Il a également permis d'identifier trois types principales de reconnaissance : la **reconnaissance-relation**, la **reconnaissance-récompense** et la **reconnaissance-accomplissement**.

- La reconnaissance comme relation, inscrite dans la relation d'entraide et de réciprocité, joue un rôle dans la relation de confiance d'individu à individu. Elle se base principalement sur l'échange et le registre affectif. Elle tend vers la reconnaissance amoureuse définie par Honneth. Il s'agit d'une valorisation interne de l'individu dans sa relation directe à un autre individu, dans et hors du travail.
- La reconnaissance comme récompense semble s'inscrire plutôt dans la relation de l'individu au groupe. Elle est présente dans une structure normative hiérarchisée en lien avec les statuts. Elle dépend du sentiment d'appartenance aux groupes et de leurs normes qui influent sur les attentes possibles. Elle tend vers la reconnaissance juridique définie par Honneth. Il s'agit, en général, d'une valorisation externe du travail, c'est-à-dire des actions, de l'individu à travers la valorisation de ses résultats au regard du groupe et des membres du groupe.
- La reconnaissance comme accomplissement se retrouve dans l'ensemble de l'histoire de l'individu. Elle est synthétisée dans ses besoins d'évolution et d'utilité sociale. Elle tend vers la reconnaissance culturelle définie par Honneth. Il s'agit d'une valorisation d'ensemble de l'individu dans son utilité qui donne sens à son existence.

Le cinquième chapitre a permis l'élaboration d'une **nomenclature de la reconnaissance** où s'inscrivent des **formes de reconnaissance**, des **attentes de reconnaissance** et des **pratiques de reconnaissance** différentes (cf. figure 9). Il a illustré, par des phrases-témoins, chacune des catégories construites et identifiées. Il a suggéré qu'il existait des facteurs valorisants, des facteurs dévalorisants et des facteurs limitatifs en relation avec la reconnaissance. Ce chapitre a conduit à l'identification de facteurs transversaux influençant la reconnaissance et utilisés dans le chapitre six.

Le sixième chapitre a identifié et explicité des **facteurs transversaux** de la reconnaissance issus d'une analyse bibliographique et de terrain. Huit facteurs ont ainsi été identifiés : la valeur des individus, **émetteurs**, **récepteurs** et **observateurs**, la **rareté** de la forme de la pratique et l'**autonomie** que fournit la forme de la pratique, la **rareté temporelle**, le **temps d'obtention de la pratique vis-à-vis de l'attente**, la **proxémique**, la **charge mentale et émotionnelle** et la notion d'**équité**, de justice et de mérite (cf. : Figure 40). Il a illustré un certain nombre de tendances et a permis de faire émerger trois modèles : un **modèle de reconnaissance**, un **modèle de mépris** et un **modèle de déni**.

Le septième chapitre est venu illustrer, au regard de la nomenclature de la reconnaissance et des facteurs identifiés dans les autres chapitres, **l'impact de multiples variables sur les cadres normatifs** des sous-groupes organisationnels. Nous avons ainsi pu observer des tendances très différentes en termes d'attentes et de pratiques de reconnaissance en fonction de trois variables : la taille de l'organisation, le secteur d'activité et le type de population par niveau hiérarchique ainsi que l'appartenance aux organisations syndicales. Ces éléments ont permis de lancer de vastes possibilités de recherches sur les variables qui influencent les cadres normatifs des

groupes et les attentes de reconnaissance que ces derniers suggèrent. Ces variables peuvent également être mises au regard de la façon dont elles affectent l'organisation du travail et les facteurs transversaux, en particulier, l'autonomie, la proximité et l'équité.

Dans la partie suivante, qui s'ancre fortement dans les sciences de gestion, nous allons analyser et illustrer les liens profonds qui existent entre la reconnaissance et la performance telles que nous les définissons.

TROISIÈME PARTIE : ÉTUDE DES LIENS ENTRE LA RECONNAISSANCE ET LA PERFORMANCE

La troisième partie montre les liens entre le niveau de la reconnaissance et le niveau de performance dans les organisations. L'impact des pratiques de ressources humaines sur le management de la performance dépend de la perception et de l'évaluation des employés (Guest⁸²⁵, 1999) qui se lient fortement aux perceptions de reconnaissance. Il convient donc d'intégrer ces perceptions pour construire de la performance dans les organisations (Selden & Sowa⁸²⁶, 2011).

L'objet du chapitre 8 est donc l'étude longitudinale de deux terrains exploratoires où ont été observées les attentes de reconnaissance. Les coûts visibles ou cachés des dysfonctionnements liés à la reconnaissance sont évalués dans ce chapitre. Il permet ainsi d'identifier l'impact important sur la performance du manque de reconnaissance et d'un système de reconnaissance inadapté.

La dialectique entre le système de reconnaissance limitée et le système de reconnaissance réciproque et leurs liens avec la performance font l'objet du chapitre 9. Le système de reconnaissance limitée est un système atrophié de reconnaissance. En effet, il est basé sur une relation gagnant-perdant établie dans une relation de mépris, de déni, voire de peur, en lien avec l'accumulation des ressources. Le système de reconnaissance réciproque, au contraire, est basé sur une relation gagnant-gagnant inscrit dans une relation de confiance en lien avec un co-développement humain.

La partie 3 se conclut par le chapitre 10 qui définit le concept de « reconnaissance activatrice », reliant la reconnaissance à la performance. Nous y synthétisons les principaux critères d'une reconnaissance favorisant la performance. Nous cherchons à montrer que la mise en place d'une méthodologie, améliorant les structures et les comportements vers un système de reconnaissance réciproque, permet de convertir des coûts en performances cachées. Ce chapitre propose également des recommandations pour améliorer la « reconnaissance activatrice » dans le milieu de travail.

CHAPITRE 8 : L'INFLUENCE DE LA RECONNAISSANCE SUR LA PERFORMANCE : DEUX ÉTUDES DE CAS LONGITUDINALES

CHAPITRE 9 : LA DIALECTIQUE ENTRE SYSTÈME DE RECONNAISSANCE LIMITÉE ET SYSTÈME DE RECONNAISSANCE RÉCIPROQUE

CHAPITRE 10 : PROPOSITION DU CONCEPT DE « RECONNAISSANCE ACTIVATRICE »

⁸²⁵ Guest, D. E. (1999), « Human Resource Management: The Workers' Verdict ». Human Resource Management journal, 5(3), 5-25.

⁸²⁶ Selden S. & Sowa J.E. (2011), « Performance Management and Appraisal in Human Service Organizations : Management and Staff Perspectives », Public Personnel Management, Vol. 40, N°3, p. 251-264.

CHAPITRE 8. L'INFLUENCE DE LA RECONNAISSANCE SUR LA PERFORMANCE : DEUX ÉTUDES DE CAS LONGITUDINALES

Nous illustrons à travers deux études de cas longitudinales les conséquences sociales et financières des actes de reconnaissance, de mépris et de déni perçus.

- La section 8.1 permet de définir la performance et notre méthode d'évaluation.
- La section 8.2 porte sur l'étude de la trajectoire de l'entreprise d'emballages et de la recherche-intervention qui a été effectuée. Elle comporte une évaluation des coûts cachés sur trois sites.
- La section 8.3 étudie l'évolution de l'entreprise de sécurité au fur et à mesure de la recherche-intervention. Elle comporte également une évaluation des coûts cachés sur l'entité Télésurveillance.
- La section 8.4 analyse les convergences et les spécificités entre ces deux cas. Elle affine également les définitions que nous pouvons donner des différentes performances et l'impact de la reconnaissance sur ces dernières.

8.1. DÉFINITIONS DE LA PERFORMANCE

8.2. ÉTUDE DE CAS DE LA SOCIÉTÉ D'EMBALLAGES

8.3. ÉTUDE DE CAS DE LA SOCIÉTÉ DE SÉCURITÉ

8.4. CONVERGENCES ET SPÉCIFICITÉS ENTRE LES ORGANISATIONS

8.1 DÉFINITIONS DE LA PERFORMANCE

Nous précisons les définitions et notre vision de la performance à la fois sociale et économique identifiés dans le chapitre 2. Nous souscrivons par ailleurs au fait que la moralité économique ne doit pas signifier une immoralité sociale (Marmuse⁸²⁷, 1997). **Considérant que l'entreprise est un espace de réalisation de soi, ce que nous associons à une performance sociale, celle-ci peut s'articuler à une performance économique.** Dans le cas contraire, où l'organisation n'est pas envisagée comme un espace de réalisation, se développent une économie de la souffrance et une économie des défenses contre la souffrance pour maintenir la santé des individus. Or, cette souffrance entraîne des comportements jugés paradoxaux, irrationnels, mais trouvant leur logique et leur légitimité dans la nécessité impérieuse de se défendre contre la souffrance (Dejours⁸²⁸, 1980). De fait, ces comportements peuvent engendrer d'importants coûts visibles et cachés dont nous allons préciser le mode d'évaluation.

8.1.1 PERFORMANCE SOCIALE ET ÉCONOMIQUE

Nous rappelons la définition que nous avons donnée dans le chapitre 2 de la performance sociale et de la performance économique. La **performance sociale** est : « La satisfaction des besoins humains » et la **performance économique** est : « L'atteinte des objectifs de l'organisation au moindre coût. » Nous suggérons, à l'instar de nombreux auteurs, que la représentation de la performance dans le monde contemporain s'appuie le plus souvent sur des critères économiques et financiers, souvent tronqués, et excluant la dimension qualitative. Or, **un des moyens pour prendre en compte ces deux dimensions de la performance se trouve être la reconnaissance.** Le **management de la performance** se caractérise comme « une voie pour mesurer et être certain que l'activité de chaque membre de l'organisation est alignée avec les missions, vision et buts de l'organisation » (Mujtaba⁸²⁹, 2008). Helm, Holladay & Tortorella⁸³⁰ (2007) estiment que le management de la performance est un système complet qui permet d'aligner les objectifs, de former, de communiquer et d'effectuer des suivis avec des retours d'informations. Ce mode de management s'inscrit dans la **reconnaissance de l'implication des acteurs.**

La reconnaissance est une rétribution avec une dimension symbolique. Elle renvoie l'individu à son appartenance aux groupes mais aussi à sa liberté et à son originalité. Ce sont autant d'éléments qui jouent sur sa mobilisation, sa capacité de coopération et son innovation (Dejours, 1993⁸³¹, 1998⁸³²). Ainsi, **le rôle de la performance sociale a un impact fort sur la performance économique durable.** Cette logique mène aux hypothèses suivantes, confirmées par les travaux du laboratoire de recherche Iseor (Savall & Zardet⁸³³, 1987) : le fait de traiter correctement les membres de l'organisation les rends susceptibles, sous certaines conditions, de mieux s'occuper des activités et donc, de développer la performance économique. Ne pas reconnaître, c'est ne pas estimer le résultat obtenu et la part investie par la personne dans l'exécution d'un travail en temps et en compétence. Un travail, même rudimentaire, exige un investissement et une inventivité personnelle afin de faire face aux aléas au cours de sa réalisation (Clot⁸³⁴, 1995). Ne pas reconnaître l'individu et son travail, c'est manager l'organisation de telle façon qu'elle ne valorise pas l'investissement et l'inventivité nécessaires à la qualité de l'organisation et à l'évolution de celle-ci. De plus, c'est oublier l'importance de la santé humaine dans les activités productives. **La performance sociale n'est donc pas associée à un rôle, celui de la gestion des ressources humaines, mais est bien en correspondance avec les pratiques de chaque individu et, en particulier, à celles des managers dans les services.**

8.1.2 PERFORMANCE : RÉSULTATS IMMÉDIATS ET CRÉATION DE POTENTIEL

La performance est appréciée le plus souvent par les entreprises en fonction des résultats immédiats c'est-à-dire ce que l'organisation gagne à un instant T, sans vraiment se préoccuper de ce qu'elle gagnera plus tard. La

⁸²⁷ Marmuse C. (1997), « Performance », in Encyclopédie de Gestion, Economica, Paris, 2e édition.

⁸²⁸ Dejours C. (1980). : « Travail, usure mentale. Essai de psychopathologie du travail », Editions du centurion.

⁸²⁹ Mujtaba, B. G. (2008). « Coaching and Performance Management: Developing and Inspiring Leaders. », ILEAD Academy Publications; Davie, Florida, USA.

⁸³⁰ Helm, C., Holladay, C. L., & Tortorella, F.R. (2007), « The Performance Management System: Applying and Evaluating a Pay-for-Performance Initiative. », Journal of Healthcare Management, 52 (1), 49-63.

⁸³¹ Dejours, C. (1993), « Travail : usure mentale ». Paris : Bayard.

⁸³² Dejours, C. (1998), « Souffrance en France : la banalisation de l'injustice sociale ». Paris : Seuil.

⁸³³ Savall H. et Zardet V. (2003, 1^{ère} ed. 1987), « Maîtriser les coûts et les performances cachés », Economica, Collection : Gestion, 412 pages.

⁸³⁴ Clot, Y. (1995), « Le travail sans l'homme ? Pour une psychologie des milieux de travail et de vie », Paris, La Découverte.

proxémique et la rationalité limitée des individus expliquent la vision prédominante du court-terme pour les organisations comme pour les personnes. Le manque de reconnaissance s'explique en partie du fait de cette vision à court terme. Pour une analyse plus étendue des origines du manque de reconnaissance, le lecteur peut se référer à l'annexe 10. Selon la définition de **la performance socio-économique, qui recherche la survie-développement de l'organisation, la performance est relative à des résultats immédiats mais aussi à la création de potentiel** (Savall & Zardet⁸³⁵, 1987), c'est-à-dire à **ce qui est fait dans le présent pour prévoir l'avenir**. Nous retrouvons ici toutes les idées contemporaines sur le **développement durable** et la **responsabilité sociale** des organisations. La question du résultat immédiat et de la création de potentiel est ainsi évoquée plus crûment par certains salariés, un responsable technique (S) demande ainsi : « *La direction est-elle là pour faire vivre l'entreprise ou pour gaver les actionnaires ?* »

Par ailleurs, certains auteurs contemporains, notamment du courant de la psychodynamique du travail, évoquent les phénomènes « vicieux » du regard porté uniquement sur les résultats immédiats, aux dépens, bien souvent, d'une performance durable des organisations. Ils dénoncent, en effet, le « dégraissage » des entreprises pour obtenir une meilleure performance économique au prix d'un épuisement des salariés. Ils observent d'ailleurs que la nouvelle performance générée devient une norme, propice à un nouveau « dégraissage » des effectifs sans savoir combien il en a coûté au salarié. Comme le dit Dejours (1998, p. 102), « la menace aggrave [...] la menace et n'apporte pas [...] la sécurité attendue vis-à-vis de l'emploi ». **La reconnaissance réciproque est donc parfaitement intégrée à cette problématique de performance puisqu'elle ne favorise pas seulement les résultats immédiats.** En effet, **elle nécessite un investissement, en temps et en moyens, qui se révèle payant sur la durée**, comme nous allons le démontrer dans ce chapitre.

8.1.3 L'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE

L'évaluation qualitative et quantitative est perçue à travers l'expression des acteurs sur les dysfonctionnements vécus. Elle permet de décrire, afin de mieux comprendre les phénomènes. Elle a été particulièrement utilisée dans le chapitre 5 et le chapitre 7. Nous nous servons dans ce chapitre du discours des acteurs et d'observations de terrain, pour étudier les critères difficilement mesurables tels que l'amélioration de l'ambiance, le sentiment de reconnaissance, l'augmentation de l'entraide volontaire, le développement d'une communication de qualité, la baisse du stress et des notions diverses d'implication. **Le manque de reconnaissance explique des phénomènes de conflits destructeurs, de sabotages ou de déviance en rapport avec le déséquilibre perçu de l'activité professionnelle.** Ceux-ci renvoient à un contenu émotionnel négatif (Becker⁸³⁶, 1963 ; Aquino, Lewis & Bradfield⁸³⁷, 1999 ; Bennett & Robinson⁸³⁸, 2003 ; Pulich & Tourigny⁸³⁹, 2004 ; Babeau⁸⁴⁰, 2005 ; Greenberg⁸⁴¹, 2005 ; Nootens⁸⁴², 2007 ; Sady, Spitzmüller & Witt⁸⁴³, 2008). Ces phénomènes se révèlent semblables à des stratégies de rééquilibrage identitaire dont les conséquences seront supportées par l'organisation (Terramosi⁸⁴⁴, 2007), comme le comportement dit antisocial ou mauvais comportement organisationnel (Giacalone & Greenberg⁸⁴⁵, 1997 ; Ackroyd & Thompson⁸⁴⁶, 1999). Ces différents éléments peuvent être occasionnés par le manque de reconnaissance ou un mauvais usage de la reconnaissance.

⁸³⁵ Savall H. et Zardet V. (2003, 1^{ère} ed. 1987), « Maîtriser les coûts et les performances cachés », Economica, Collection : Gestion, 412 pages.

⁸³⁶ Becker, H. (1963). « Outsiders: Studies in the Sociology of Deviance ». New York: The Free Press.

⁸³⁷ Aquino, K., Lewis, M.U. & Bradfield, M. (1999), « Justice constructs, negative affectivity, and employee deviance: A proposed model and empirical test », *Journal of Organizational Behavior*, 20, 1073-1091.

⁸³⁸ Bennett, R.J., Robinson, S.L. (2003), « The past, present and future of workplace deviance research », in Greenberg, J. (Eds), *Organizational Behavior: The State of the Science*, 2nd ed., (pp.247-81). Mahwah, NJ: Erlbaum.

⁸³⁹ Pulich, M., & Tourigny, L. (2004), « Workplace deviance – Strategies for modifying employee Behaviour », *The Health Care Manager*, 23, 290-301.

⁸⁴⁰ Babeau, O. (2005). « La déviance des organisations comme conséquence d'une dérive cognitive - Une approche du rôle du tireur d'alarme dans les organisations déviantes ». XIV^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique, Pays de la Loire, Angers.

⁸⁴¹ Greenberg, J. (2005). « Deviance », in N. Nicholson & M. Pillutla (Eds.), *The Blackwell encyclopedic dictionary of organizational behavior*. Cambridge, MA: Blackwell.

⁸⁴² Nootens, T. (2007). « Fous, prodiges et ivrognes - Familles et déviance à Montréal au XIX^e siècle ». Montréal : McGill University Press.

⁸⁴³ Sady, K., Spitzmüller, C., & Witt, L. A. (2008, August). « Good employee, bad business: An interactionist approach to workplace deviance », *Academy of Management*, Anaheim.

⁸⁴⁴ Terramosi P., (2007), « les modèles « arbitraire » et « objectivant » de grh vus depuis la reconnaissance : le cas sacadis », actes de colloques AGRH 2007.

⁸⁴⁵ Giacalone, R.A., & Greenberg, J. (1997). « Antisocial behavior in organizations », Thousand Oaks: Sage.

⁸⁴⁶ Ackroyd, S., & Thompson, P. (1999). « Organizational Misbehavior », Thousand Oaks: Sage.

L'évaluation financière fait suite à l'évaluation qualitative. Elle est soumise à des indicateurs et s'inscrit donc dans l'observation d'un « avant acte » et d'un « après acte ». Elle n'a de sens que dans le changement et la transformation. Cette évaluation financière se traduit par l'augmentation ou la baisse des coûts cachés. **Il s'agit du couple coût/performance, la baisse d'un coût étant assimilé à une performance.** Les indicateurs utilisés sont multiples. D'une part, ils sont issus des évaluations en place dans les organisations et d'analyses d'autres auteurs en gestion : chiffre d'affaires et développement de la clientèle. D'autre part, ils sont issus de l'analyse socio-économique (Savall & Zardet⁸⁴⁷, 1987) qui identifie : l'absentéisme, le turn-over, le gain/perte de produits/matières et le gain/perte de temps dans l'organisation. Cette méthodologie permet notamment l'évaluation, via la **contribution horaire à la valeur ajoutée sur coûts variables** (Savall & Zardet, 1987⁸⁴⁸, 2008⁸⁴⁹), du **coût symbolique d'une heure de travail perdue** ou de la **performance symbolique d'une heure de travail gagnée** par n'importe quel salarié. Cet indicateur permet une évaluation financière du temps, qui reste en partie du domaine du symbolique, mais permet des comparaisons. L'évaluation se base sur cinq hypothèses de calcul (Savall & Zardet⁸⁵⁰, 1987) : l'isoproductivité du temps de travail ; l'équivalence de la productivité de la main-d'œuvre directe ou indirecte ; l'imputation rationnelle des ressources ; la valorisation économique du temps de travail humain et l'imputation de la main-d'œuvre directe aux charges fixes. Cette contribution horaire à la valeur ajoutée sur coûts variables est égale à la marge sur coûts variables divisée par l'ensemble des heures de tous les employés à l'année. La marge sur coûts variables correspond aux chiffres d'affaires moins les charges variables.

Les coûts cachés sont valorisés à l'année et définis par six composants qui définissent la régulation des dysfonctionnements :

- les **sursalaires** : valorisation des écarts de salaires lorsqu'une activité est réalisée par une personne plus rémunérée que celle qui aurait dû l'assumer ou lorsque la personne est absente mais est quand même payée pour un travail non réalisé.
- les **surconsommations** : ensemble des « sur-achats externes », y compris les services avec la valorisation de la quantité supplémentaire de matière première, de produit intermédiaire ou fini, ainsi que d'énergie, consommés pour réguler un dysfonctionnement. Les prix d'achats sont donnés directement par l'organisation.
- les **surtemps** : valorisation du temps humain pour réguler un dysfonctionnement calculé à l'aide de la contribution horaire à la valeur ajoutée sur coûts variables (présentée plus haut).
- les **non-productions** : valorisation du manque à gagner lié à des machines ou à une moindre efficacité humaine. Il est valorisé, soit en temps d'activité humaine sous ou non productif grâce à la contribution horaire à la valeur ajoutée sur coûts variables, soit au taux de marge moyen non réalisé par l'organisation dans le cas d'un manque à gagner.
- la **non-crédation de potentiel** : valorisation des actions d'investissement immatériel non réalisées et dont le coût est supporté lors d'exercices ultérieurs. Prix donnés directement par l'organisation ou évaluation du temps d'activité humaine grâce à la contribution horaire à la valeur ajoutée sur coûts variables de régulation.
- les **risques** : valorisation qualitative ou quantitative d'une possibilité jugée significative par les acteurs d'une régulation de dysfonctionnement qui pourrait advenir.

Les calculs de la contribution horaire à la valeur ajoutée sur coûts variables évaluée par les organisations sont donnés dans le tableau 42 ci-après.

⁸⁴⁷ Savall H. et Zardet V. (2003, 1^{ère} ed. 1987), « Maîtriser les coûts et les performances cachés », Economica, Collection : Gestion, 412 pages.

⁸⁴⁸ Savall H. et Zardet V. (2003, 1^{ère} ed. 1987), « Maîtriser les coûts et les performances cachés », Economica, Collection : Gestion, 412 pages.

⁸⁴⁹ Savall H. et Zardet V. (2008), « Le concept de coût-valeur des activités. Contribution de la théorie socio-économique des organisations », Revue Sciences de gestion n°64, collection économie et société.

⁸⁵⁰ Savall H. et Zardet V. (2003, 1^{ère} ed. 1987), « Maîtriser les coûts et les performances cachés », Economica, Collection : Gestion, 412 pages.

Tableau 42 : Tableau du calcul de la contribution horaire à la valeur ajoutée sur coûts variables des deux entreprises

CALCUL DE LA CONTRIBUTION HORAIRE À LA VALEUR AJOUTÉE SUR COÛTS VARIABLES DE L'ENTREPRISE D'EMBALLAGES		CALCUL DE LA CONTRIBUTION HORAIRE À LA VALEUR AJOUTÉE SUR COÛTS VARIABLES DE L'ENTREPRISE DE SÉCURITÉ	
• VALEUR AJOUTÉE SUR COÛTS VARIABLES POUR L'EXERCICE 2009		• VALEUR AJOUTÉE SUR COÛTS VARIABLES POUR L'EXERCICE 2010	
CHIFFRE D'AFFAIRES	56 267 000 €	CHIFFRE D'AFFAIRES	142 115 M€
CHARGES VARIABLES	32 152 000 €	CHARGES VARIABLES	50 267 M€
VA/CV	24 115 000 €	VA/CV	91 847 M€
• HEURES ATTENDUES POUR L'EXERCICE 2009		• HEURES ATTENDUES POUR L'EXERCICE 2010	
UNE ANNÉE DE TRAVAIL POUR	35 H / SEMAINE	UNE ANNÉE DE TRAVAIL	2 009 H
X EFFECTIF MOYEN À TEMPS PLEIN	425.46 PERS.	X EFFECTIF MOYEN À TEMPS PLEIN	1096 PERS.
UNE ANNÉE DE TRAVAIL POUR	33.6 H / SEMAINE		
X EFFECTIF MOYEN À TEMPS PLEIN	37 PERS.		
NOMBRE D'HEURES ATTENDUES PAR AN	721 371 H	NOMBRE D'HEURES ATTENDUES PAR AN	2 201 488 H
÷ CONTRIBUTION HORAIRE À LA VALEUR AJOUTÉE SUR COÛTS VARIABLES		÷ CONTRIBUTION HORAIRE À LA VALEUR AJOUTÉE SUR COÛTS VARIABLES	
24 115 000 €		91 487 M€	
	= 33.4 €		= 41 €
721 371 H		2 201 488 h	

Les coûts cachés sont classés dans cinq rubriques d'indicateurs de coûts cachés, trois à dominante sociale - l'absentéisme, les accidents du travail et maladies professionnelles, la rotation du personnel – et deux à dominante économique : la non qualité des produits, biens et services, et les écarts de productivité directe, que nous détaillons ci-dessous.

- **Absentéisme** : cette catégorie regroupe tous les coûts en lien avec les arrêts de travail, désorganisation et ralentissements concernant les diverses formes d'absentéisme dont une partie non négligeable peut être associée au manque de reconnaissance.
- **Accidents du travail** : cette catégorie regroupe tous les coûts en lien avec les arrêts de travail, désorganisation et ralentissements concernant les accidents de travail dont une partie non négligeable peut être associée au manque de reconnaissance.
- **Rotation du personnel** : cette catégorie regroupe tous les coûts en lien avec les entrées et sorties du personnel dont une partie non négligeable peut être associée au manque de reconnaissance.
- **Défauts de qualité** : cette catégorie regroupe tous les coûts en lien avec un manque de qualité des produits/services finaux ou des produits/services intermédiaires que s'adressent les acteurs dont une partie non négligeable peut être associée au manque de reconnaissance.
- **Écarts de productivité directe** : cette catégorie regroupe tous les coûts en lien avec un écart dans les ressources utilisées (temps, matières, délai) pour délivrer les produits/services finaux ou les produits/services intermédiaires que s'adressent les acteurs dont une partie non négligeable peut être associée au manque de reconnaissance.

Le tableau 43 ci-dessous présente un exemple de fiche d'évaluation de coûts cachés avec l'indicateur correspondant au dysfonctionnement en haut et les composantes en colonne.

Tableau 43 : Exemple de fiche coût caché en rotation du personnel de l'entreprise d'emballage.

EVALUATION DES COÛTS CACHÉS ENTREPRISE DE PRODUCTION D'EMBALLAGES - SITE DE C. ROTATION DU PERSONNEL									
DYSFONCTIONNEMENTS ELEMENTAIRES	CAUSES INVOQUEES DES DYSFONCTIONNEMENTS	FREQ. INDIC.	EFFETS AU PLAN ECONOMIQUE						
			DETAIL CALCUL	SURSAIRES	SURTEMPS	SURCONSOM- MATIONS	NON PRODUCTIONS	NON CREATION DE POTENTIEL	RISQUES
Absence de système de sanction / récompense prenant en compte la performance commerciale des commerciaux		année 2009	En raison de l'absence d'un système de sanction / récompense, et du manque de stimulation des commerciaux qui en découle, deux commerciaux ont quitté le site ces deux dernières années. Les deux secteurs affectés à ces commerciaux ont perdus 250 tonnes par an par manque de suivi commercial. Une tonne de produit représente 800 € de chiffre d'affaires, le taux de marge est de 42 %					84 000 €	
			250 t x 800 € x 42 % = 84 000 €					84 000 €	84 000 €

Les coûts cachés que nous évoquons sont nettement sous-évalués, d'une part, parce qu'ils portent sur l'expression des acteurs sur un temps limité, d'autre part, parce qu'un travail de sélection a été effectué par le chercheur pour ne garder que les coûts cachés où le lien à la reconnaissance nous est apparu le plus significatif pour illustrer notre propos.

8.1.4 DES LIENS ENTRE PERFORMANCE ET RECONNAISSANCE

Pour bien comprendre les coûts cachés, et donc les performances possibles liées à la réduction des coûts cachés, il s'agit d'abord faire le lien entre le manque de reconnaissance et les impacts physiques et psychiques sur les individus. **Le manque de reconnaissance réciproque et les coûts qu'ils engendrent peuvent provenir du responsable hiérarchique tout aussi bien que du collaborateur dans la relation verticale ou de tout individu inscrit dans une relation.** C'est, notamment, la reconnaissance limitée, perçue comme un manque de reconnaissance pour l'un des deux individus, ou l'absence de reconnaissance des deux individus inscrits dans une relation qui produit des coûts. Selon certaines études, les dysfonctionnements liés au mauvais comportement et pouvant être associés à un défaut de reconnaissance sont chiffrés à plusieurs millions de dollars en pertes directes (vols, sabotages) ou indirectes (baisse de productivité par absentéisme) (Bennett & Robinson⁸⁵¹, 2003). L'ensemble des phénomènes décrits ci-dessous correspondent principalement à des **pertes de temps** pour les individus pendant leur temps de travail, mais aussi des **pertes d'argent**, des **pertes de matériel**, des **pertes de matières** et des **pertes ou non développement de la clientèle** pour les organisations. Nous verrons notamment l'impact physique et psychique de la souffrance lié au manque de reconnaissance, le phénomène de vengeance, le phénomène de laisser aller, la méconnaissance, la peur et le manque de moyens.

8.1.4.1 L'impact psychique et physique de la souffrance

La souffrance psychique et physique, engendrée par les conditions de travail et le manque de reconnaissance dans la relation, a un rôle sur la dégradation de la santé mentale des individus. La dégradation de la santé mentale provoque l'augmentation des risques de maladies et d'accidents du travail. Ces éléments, qui ne sont **pas intentionnels** de la part de l'individu, ont des conséquences sur l'**absentéisme** et les **accidents du travail**. Par ailleurs, pour fuir le manque de reconnaissance, l'individu peut chercher également à changer d'entreprise, ce qui est **intentionnel** et joue sur le **turn-over**.

⁸⁵¹ Bennett, R.J., Robinson, S.L. (2003), « The past, present and future of workplace deviance Research », in Greenberg, J. (Eds), Organizational Behavior: The State of the Science, 2nd ed., (pp.247-81). Mahwah, NJ: Erlbaum.

Président Directeur Général (E) : « Le directeur commercial nous quitte, il cherche un job moins intéressant mais qui correspond à ses aspirations personnelles au niveau géographique et charge de travail. »

Responsable d'exploitation de télésurveillance de P. (S) : « J'ai perdu des collaborateurs car ils n'ont pas pu évoluer. »

8.1.4.2 Le phénomène de vengeance

La dégradation de la santé mentale et le manque de reconnaissance réciproque (implication dans les décisions, écoute mutuelle, proximité, équité, évolution des conditions de travail, statut, sens du travail, récompense, etc.) engendrent par ailleurs, par rétro-action, un **phénomène de vengeance**. Le phénomène de vengeance est toujours **intentionnel**. Ces phénomènes peuvent s'inscrire dans tous les types de relations : verticales, horizontales ou transversales.

Cette vengeance prend plusieurs formes :

- les fausses maladies ou accidents du travail (**absentéisme, accidents du travail**) ;

Responsable commercial région R. (S) : « Le problème c'est qu'on vous remet une semaine d'arrêt de travail parce que la personne n'a pas eu sa prime. La diminution d'activité d'un commercial est un danger car sous un certain seuil, il n'y a pas de primes. Or, un commercial qui fait du chiffre ne va pas faire d'arrêt. »

Responsable technique de N. (S) : « Avec les fusions, certains commerciaux avait des Berlingos et d'autres des C4. Lorsqu'on lisse, cela ne passe pas. Ils ont tous des Berlingos, alors ils sont démotivés et font des coups tordus comme des arrêts maladies ou remettent en cause la planification de l'assistante qui n'y est pour rien. »

- la baisse du rythme de travail, la baisse d'investissement, le refus de communication, de coopération et le conflit destructeur (**écart de productivité directe et défauts de qualité**) ;

Président Directeur Général (E) : « Hier, on m'a dit : "si vous ne dites pas pourquoi vous voulez les informations, on ne les envoie pas". »

Directeur des ressources humaines (E) : « Ce qui me choque, c'est que lorsque le Président Directeur Général décide de mettre en place quelque chose, le Directeur de C. s'y oppose. »

Responsable technique de G. (S) : « Lors de la réunion entre les responsables techniques et les responsables chantiers, il y en a trois sur les quatre qui ne sont pas venus, juste pour embêter. C'est un manque de professionnalisme et il faut que ça rentre dans l'ordre. »

- les vols et les sabotages (**écart de productivité directe et défauts de qualité**) ;

Directeur Général Adjoint (E) : « J'ai discuté pendant une heure hier avec le directeur de SV., c'est un saboteur. Il n'a rien écouté à la dernière réunion et il cherchait la contradiction. »

Responsable assistance technique téléphonique (S) : « On a un collaborateur qui n'est pas allé à la visite médicale. J'ai dû l'amener en voiture à cause de sa mauvaise volonté. Mon responsable, cela ne semblait pas l'interloquer. Il ne réagit pas. L'absence un samedi, j'ai dû le remplacer. »

- la mise aux prud'hommes des employeurs et de l'organisation (**frais de justice**).

Directeur de la télésurveillance (S) : « Un collaborateur qui a un contentieux avec l'entreprise a voulu sortir avec des documents confidentiels de l'entreprise. Il y a eu une altercation pour lui dire qu'il n'avait pas le droit où on a fait intervenir les forces de l'ordre, car il y avait des informations sensibles. Nous avons dit à l'inspection du travail que nous lui donnerions les informations officiellement. Il a été mis à pied le lendemain et licencié. »

8.1.4.3 Le phénomène de laisser aller et de maximisation des profits

L'absence de reconnaissance du collaborateur de l'organisation et de la hiérarchie peut également provoquer des abus à cause du **manque de sanction** et du **laxisme** dans l'entreprise. Ce phénomène est là encore **intentionnel**. Le manque de sanction et l'attitude laxiste peuvent provenir d'un autre manque de reconnaissance réciproque. Par exemple, nous observons que le **manque de soutien** entre les services de l'organisation, notamment des ressources humaines, ne permet pas la sanction légitime, ce qui décrédibilise le manager et le force à être laxiste par manque de moyens. Il ne s'agit pas alors d'une **vengeance**, mais du phénomène de **laisser aller**. L'individu profite ainsi au maximum « du système », en s'investissant un minimum. Il se traduit principalement sous les formes :

- de présentéisme, c'est-à-dire de présence dans l'établissement sans travail effectif, et de baisse d'investissement (**écart de productivité directe** et **défauts de qualité**) ;

Responsable technique E. (S) : « Il y a des cas où la seule manière d'intervenir, c'est la sanction. J'avais tout le dossier, eh bien la réponse ressources humaines a été "va pas réveiller les ouvriers". On est complètement désavoué, "tu as raison mais non". Cela ne me fait pas plaisir de licencier ou sanctionner mais il n'y a plus de limite. La personne derrière, elle rigole et c'est frustrant et stressant. Il y a de vrais problèmes sur les salariés protégés. »

Responsable assistance technique téléphonique M.(S) : « L. est passé au syndicat, on aurait dû lui mettre quatre avertissements. Il ne faisait pas grand-chose avant, alors maintenant... dès qu'il a un RTT refusé, il attaque. »

Responsable d'exploitation de télésurveillance de P. (S) : « Le problème est l'effet boule de neige en management, si je n'interviens pas à temps, tout le monde imite l'autre, par exemple pour le cas des retards. »

- de salaire ou d'avantage non mérité (**écart de productivité directe**) en profitant des failles du système.

Responsable commercial région R. (S) : « Les chiffres, on peut leur faire dire ce qu'on veut, surtout quand ça rapporte de l'argent à celui qui les émet. Sur Rhône-Alpes on fait 76% des réponses aux clients et 60% du Chiffre d'Affaires [mais d'autres manipulent les chiffres pour obtenir quand même leur prime]. »

Les phénomènes de « vengeance » et de « laisser aller » peuvent s'alimenter l'un l'autre.

8.1.4.4 La méconnaissance, la peur et le manque de moyens

Le manque de connaissance des problèmes de terrain et le manque de reconnaissance réciproque provoquent de nombreux dysfonctionnements **plus ou moins intentionnels**. Nous identifions ainsi comme conséquences de cette méconnaissance :

- le manque de moyens et de décision concertée (**écart de productivité directe**)

Responsable technique H.(S) : « Je cherche à envoyer mes techniciens en formation mais c'est repoussé d'un mois sur l'autre. Ils vont sur le terrain alors qu'ils ne sont pas formés. Par exemple, pour le lancement de la centrale G., un abruti en haut a dit qu'on allait former des sous-traitants plutôt que nos techniciens. Et après, il n'y a plus les ressources en interne pour intervenir et là, on recommence avec le matériel de notre entreprise soeur. A cause de cela, il y a des heures supplémentaires, des ré-interventions. »

- le cloisonnement (**écart de productivité directe** et **défauts de qualité**)

Directeur région sud : « Tu peux avoir quelqu'un d'hyper content à l'administration des ventes mais qui ne se soucie pas de ce qui se passe avant et après parce qu'il se cantonne à ses règles. Il ne faut pas tout morceler. »

Responsable région sud-ouest : « Il y a un manque de professionnalisme parce qu'il n'y a pas de sentiment d'appartenance à la société. Lorsque quelqu'un reçoit un problème, il s'arrête à la limite du problème, ce n'est pas concerté, on jette la patate chaude. Chacun a fait son travail mais on n'a pas résolu le problème. Il faut des salariés

plus impliqués. Le responsable commercial Bordeaux : A l'inverse, il y en a qui prennent des décisions en pensant bien faire mais qui ne sont pas de leur domaine. »

- la protection contre les autres (**écart de productivité directe et défauts de qualité**)

Responsable technique S. : « Chacun envoie une batterie de mails pour se couvrir et se disculper. »

Des précisions sur l'origine de ces différents phénomènes sont présentes dans le chapitre 9 sur la dialectique entre le système de reconnaissance limitée et le système de reconnaissance réciproque.

8.2 ÉTUDE DE CAS DE LA SOCIÉTÉ D'EMBALLAGES

Nous allons tout d'abord étudier l'histoire de l'entreprise d'emballages et de l'intervention qui y a été effectuée. Nous abordons dans cette partie les faits symboliques marquants en lien avec la reconnaissance et illustrons les liens entre la reconnaissance et la performance à travers les coûts cachés, ainsi que les pistes d'évolution identifiées par les acteurs dans l'organisation. Le groupe de recherche sur cette recherche-intervention était constitué de : Henri Savall, Laurent Cappelletti, Frantz Datry, Sofiane Seghier et nous-mêmes.

8.2.1 HISTOIRE DE L'ENTREPRISE D'EMBALLAGES

L'entreprise est une société française avec un capital 100% familial et dont le dirigeant est salarié. L'actionnaire a une approche industrielle à long terme, contrairement à beaucoup d'organisations recherchant le résultat à court-terme. La volonté affichée par l'actionnaire est de rester une entreprise familiale indépendante. L'entreprise a été créée en 1928. Elle réalise 60 millions de chiffre d'affaires, et emploie aujourd'hui 450 personnes. Elle en employait 550 avant la crise. Elle a quatre sites de production en France que nous avons intitulés : B., C., SV. et V. L'activité de l'entreprise est la vente d'emballages en carton ondulé qui comprend, en fait, deux activités de production intégrées dans l'entreprise. La première est la fabrication de papier avec du carton recyclé dans une papeterie. La deuxième est la transformation de ce papier en emballages de carton ondulé. Elle a fait sa réputation sur le marché par son professionnalisme, ses produits de qualité, son service, son sérieux, sa rigueur, sa bonne gestion ainsi que sa solidité financière. L'entreprise familiale est implantée uniquement sur le territoire français mais intervient auprès de nombreuses grandes entreprises européennes. Elle a donc créé un réseau de partenaires européens et en est membre depuis en 1998. Ce réseau répond aux appels d'offres européens à travers une société anonyme.

L'entreprise a connu des années de pleine croissance jusqu'en 2000. La moyenne de la croissance du secteur d'activité était de 2,65 % par an. Dans ce contexte, l'entreprise a décidé, en 2001 de poursuivre sa croissance indépendante en lançant la construction d'une nouvelle usine. A partir de 2001, le marché s'est inversé avec l'entrée de la Chine dans le commerce mondial, à l'origine d'une désindustrialisation française et de très nombreuses délocalisations. La France a vu apparaître des produits fabriqués en Chine, donc emballés en Chine et livrés en France déjà emballés. Cela s'est traduit par une chute des volumes de 15% en France. En dix ans, c'est l'équivalent de six fois l'entreprise qui a disparu du marché. La stratégie était d'exploiter l'outil de production avec la nouvelle usine et les anciennes. Il y avait donc une recherche de forts volumes à prix bas en sacrifiant une partie des marges. La stratégie s'est concrétisée par l'abandon de nombreux clients de type Petites et Moyennes Entreprises (PME). Cela s'est traduit par une croissance de 25% sans rentabilité de 2002 à 2005.

En 2006, tandis que jusqu'alors l'entreprise était dirigée par un des actionnaires familiaux, une des personnes qui avait évolué toute sa vie dans l'organisation a pris le poste de Président Directeur Général en tant que salarié. Le Directeur Général Adjoint restant l'actionnaire majoritaire de l'organisation, cette position hiérarchique et son rôle d'actionnaire a provoqué certains troubles sur la hiérarchie réelle de l'entreprise. La stratégie a changé pour renouer avec la rentabilité, par des hausses des marges chez les clients. De 2006 à 2009, la rentabilité a été positive avec une décroissance forte de l'activité. La nouvelle crise mondiale de 2008 et 2009 a fait perdre 10 % de volume et 15 % de chiffre d'affaires à l'entreprise et au sein de la profession. Le début de la recherche-intervention en 2009 prend place dans un contexte où la direction dénonçait l'indépendantisme des sites par rapport à l'entreprise. La part de marché nationale de l'entreprise était relativement faible en 2009, aux alentours de 3 %.

Elle est confrontée à des fonds de pensions étrangers qui représentent des parts de marché bien plus significatives allant, pour les plus importantes, de 18 % à 25 %. Les habitudes dans l'entreprise ont souvent été un frein à la prise d'initiative et à la créativité. L'orientation était plutôt vers la production que la vente.

8.2.2 OBJECTIFS DU CONTRAT DE RECHERCHE-INTERVENTION INITIAL

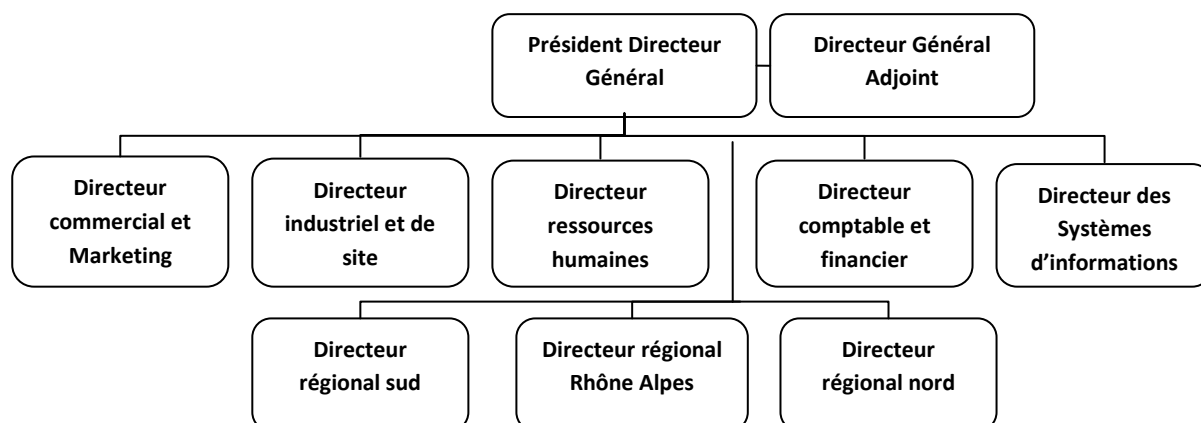
Chaque recherche-intervention porte sur un contrat stipulant les objectifs de la recherche-intervention. Nous présentons ci-dessous les objectifs formulés avec la société d'emballages :

- Accompagner le développement stratégique d'une petite et moyenne entreprise familiale et sa capacité de survie-développement à long terme ;
- Maîtriser les coûts-valeurs des activités pour stimuler leur compétitivité et optimiser la qualité de service aux clients ;
- Développer une organisation plus transversale pour accélérer la recherche d'innovations (produits, commerciales) ;
- Créer la cohésion siège-sites et entre les sites ;
- Accroître les compétences des managers en animation d'équipe et en développement commercial ;
- Acquérir un savoir-faire en management socio-économique pour réduire les inerties et stimuler l'engagement de tous les acteurs de l'entreprise.

8.2.3 STRUCTURE DE L'ENTREPRISE D'EMBALLAGES ET DE L'INTERVENTION

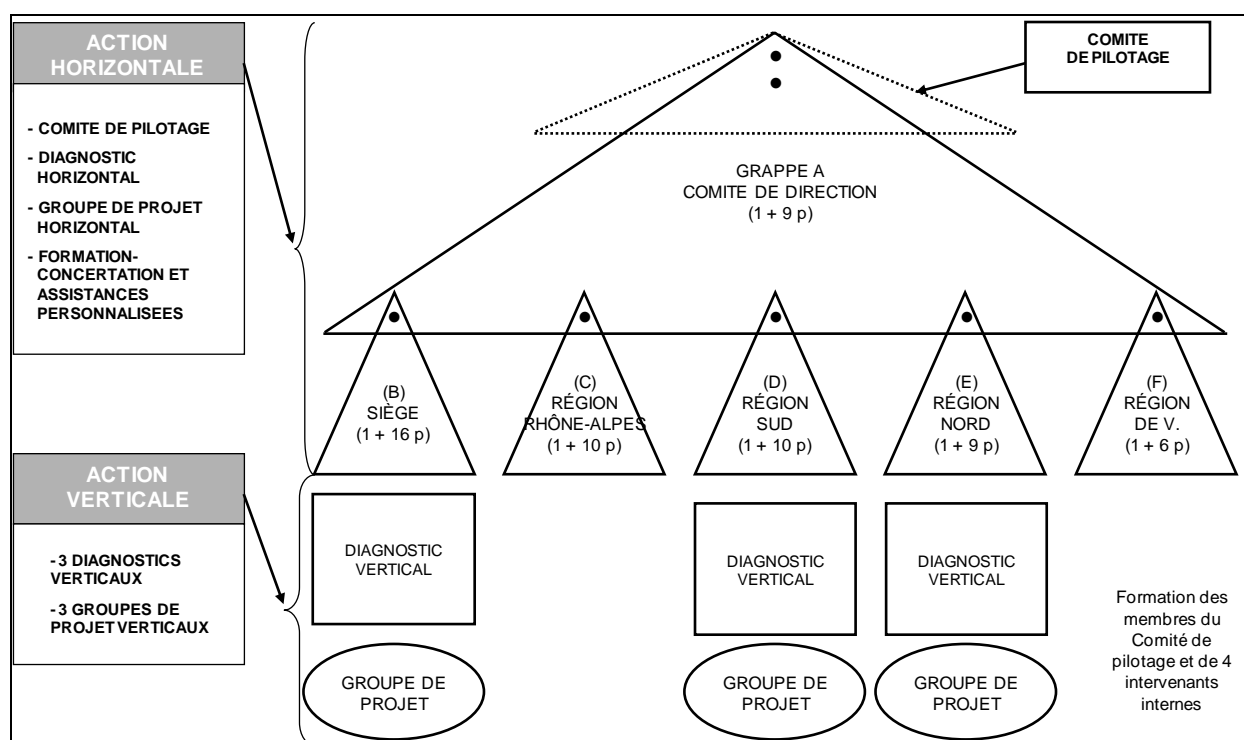
Nous présentons dans la figure 49, ci-après, un organigramme simplifié de la hiérarchie de l'entreprise d'emballages qui permet de cerner certaines spécificités comme la « double tête » de l'organisation.

Figure 49 : Organigramme simplifié du haut de la hiérarchie de l'entreprise d'emballages



La figure 50, ci-après, vient illustrer l'architecture de la recherche-intervention avec notamment les groupes de formation, ainsi que le périmètre des diagnostics et des groupes de projets.

Figure 50 : Architecture de la recherche-intervention dans l'entreprise d'emballages



8.2.4 DÉROULEMENT DE LA RECHERCHE-INTERVENTION

Le planning de la recherche-intervention (figure 51) illustre la variété des approches. Nous allons faire un bref rappel présentant les différents éléments qui sont indiqués dans le planning présenté ci-après. Les réunions avec le **comité de pilotage** sont utilisées pour la coordination stratégique de la recherche-intervention. Nous rappelons que le **diagnostic horizontal** vise à établir une stratégie à travers un **projet horizontal**. Les personnes interviewées constituent l'ensemble de la direction et une grande partie de l'encadrement. Dans l'entreprise d'emballages, le diagnostic horizontal, datant de 2009, a porté sur 59 personnes, 10 membres de la direction et 47 membres de l'encadrement ainsi que 2 personnes issues des syndicats. **Nous avons réalisé environ la moitié des entretiens du diagnostic horizontal, soit 26 entretiens.** Les diagnostics verticaux visent, quant à eux, à travailler sur un périmètre plus restreint avec une **évaluation des coûts cachés** et des **projets verticaux** ciblés sur les zones diagnostiquées. Là encore, nous avons réalisé plus de la moitié de ces entretiens. Les interviewés correspondent à l'ensemble de l'encadrement de la zone ciblée et plus de la moitié du personnel. Trois diagnostics verticaux ont été mis en œuvre en 2010 et font partie des matériaux de notre thèse, nommés : Siège, B. et C. Pour le diagnostic du Siège, 18 personnes de l'encadrement, 19 personnes du personnel et 4 personnes des syndicats ont été interviewées. Pour le diagnostic de B., 26 personnes de l'encadrement et 47 personnes du personnel ont été interviewées, et pour le diagnostic de C., 21 personnes de l'encadrement et 49 personnes l'ont été également. **Nous avons été impliqués à hauteur de 32 entretiens dans ces diagnostics verticaux.** Les **7 réunions dénommées « formation-concertation »** consistent à aborder et discuter de cinq sujets de management majeurs et des outils associés avec les acteurs en groupe : la gestion du temps, l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie, la gestion des compétences, le pilotage de l'activité et les moyens de stimulation, notamment financiers. Deux des séances de « formation-concertation » servent en outre à restituer le diagnostic horizontal et les diagnostics verticaux. **Il y avait 6 groupes de formation-concertation dont 4 où nous étions présents (groupes A, B, D et E).** Les **5 séances intitulées « assistances personnalisées »** permettent quant à elles d'aborder ces mêmes sujets et d'approfondir les outils pendant 1 heure avec chaque acteur individuellement ou en binôme d'acteurs. **Nous avons effectué environ la moitié des séances de ce chantier, soit environ 15 entretiens pour chacune des séances.** Les éléments de formations et les diagnostics se font en parallèle afin d'améliorer la dynamique de changement. **Le pilotage et l'assistance technique de l'intervention** correspondent aux interventions de coordination entre les chercheurs et les organisations tout au long du processus de recherche-intervention. Enfin, **la ligne « formation des membres du**

comité de pilotage » et celle concernant les intervenants internes consistent en des séances de formation effectuées au sein du laboratoire de recherche par certains membres clés de l'organisation où ces derniers partagent sur les thèmes de management avec d'autres organisations également inscrits ou non dans des recherches-interventions. Concernant l'intervention sur l'entreprise d'emballages, elle s'est prolongée en 2011-2012 par des prestations de diagnostics verticaux et d'accompagnements de projets sur les sites St. V. et V. (groupes C et F) et d'accompagnement de mise en œuvre de projets ainsi que sur l'approfondissement des outils de management implantés.

Figure 51 : Planning 2009-2010 de la recherche-intervention de la société d'emballages

ACTIONS	MOIS	Oct 09	Nov 09	Déc 09	Jan 10	Fév 10	Mar 10	Avr 10	Mai 10	Juin 10	Juil 10	Sep 10	Oct 10	Nov 10
COMITE DE PILOTAGE (2,5 h par séance)		1			2				3	4			5	
DIAGNOSTIC HORIZONTAL (1 h d'entretien par personne)														
GROUPE DE PROJET HORIZONTAL (3 h par séance)						1	2	3	4					
FORMATION – CONCERTATION (2,5 h par séance) Grappes A, B, C, D, E, F		1		2	3		4			5 et 6		7		
ASSISTANCES PERSONNALISEES (1 h par séance)				1	1	2		3			4		5	
DIAGNOSTICS VERTICAUX														
GROUPE DE PROJETS VERTICAUX (3 h par séance)											1	2	3	4
PILOTAGE ET ASSISTANCE TECHNIQUE DE L'INTERVENTION														
FORMATION DES MEMBRES DU COMITÉ DE PILOTAGE		1	2	3	4				5					
FORMATION DE 4 INTERVENANTS INTERNES					1		2	3	4					

8.2.5 DATES CLÉS ET FAITS SYMBOLIQUES MARQUANTS EN LIEN AVEC LA RECONNAISSANCE

Nous présentons ci-dessous des dates clés où des moments symboliques importants ont eu lieu par ordre chronologique. Ces dates et moments symboliques ont influencés les acteurs et la recherche-intervention par leurs impacts sur la reconnaissance.

Création d'un nouveau site en région Rhône-Alpes (2000)

La création d'un nouveau site a marqué les esprits, d'autant que la crise qui s'en est suivie a posé la question de l'utilité de ce site étant donné qu'il fallait l'alimenter en production, parfois au détriment des autres sites.

Arrêt de la participation au bénéfice (antérieure à 2005) et promesse d'intéressement non mise en place (2007)

L'arrêt de la participation au bénéfice et la promesse d'intéressement non mise en place ont marqué symboliquement les employés pour longtemps. En effet, ils sont présents dans le discours de toutes les catégories de personnel, sur tous les sites et nous les retrouvons, des années après, dans tous les diagnostics effectués sur 2009 et 2010.

Réalisation du diagnostic horizontal (Novembre 2009)

Concernant le diagnostic horizontal, certaines personnes ont joué le jeu tandis que d'autres ont ralenti la démarche en gardant le silence ou en dénigrant le besoin de changement, comme le responsable de la maintenance du site B.

Présentation du diagnostic horizontal (Décembre 2009) pour la direction et les cadres.

Les réactions ont été nombreuses, notamment à propos des tabous de l'organisation. Les débats qui s'en sont suivis ont été constructifs et des questions se sont posées. Elles ont permis de réfléchir au changement profond de la stratégie, notamment dans sa dimension commerciale. Les défauts de l'organigramme, notamment sur la répartition des rôles et des pouvoirs des fonctions supports au regard des sites, ont fait l'objet d'une prise de conscience.

Réalisation des diagnostics verticaux (Mars à mai 2010)

Les trois diagnostics verticaux sur B., C. et le Siège se sont déroulés de manière simultanée et ont poussé aux changements et à l'échange entre les différents sites, même ceux qui n'étaient pas touchés par les diagnostics.

Grèves à logique nationale au site C. (Mars 2010) concernant des revendications sur le pouvoir d'achat et la retraite.

Cette grève de portée symbolique nationale dépasse mais éclaire la situation dans l'usine du site C. Le personnel du site SV. souligne qu'il a appris les grèves du site C. par bruits de couloirs et non par la hiérarchie, ce qui illustre le niveau d'informations et de confiance réciproque entre les acteurs. Suite à cet événement, la direction remet en cause la gestion de la grève par l'encadrement et la direction de C.

Tentative de suicide du directeur financier sur le lieu de travail (Avril 2010) suite à des problèmes familiaux et professionnels.

Le président directeur général et le directeur général adjoint ne souhaitent pas le conserver à terme. En son absence, les tâches, notamment la clôture des comptes, ont été faites dans les temps alors qu'elles étaient jugées insurmontables par ce dernier. La santé mentale de ce dernier semble s'être dégradée avec le sentiment de perdre pied aux niveaux personnel et professionnel.

Suicide du directeur financier hors du lieu de travail (Juin 2010)

Présentation des diagnostics verticaux (Juin 2010) aux cadres et au personnel sur les sites.

Les diagnostics verticaux et l'évaluation des coûts cachés ont provoqué un choc à la fois pour la direction et le personnel. Le personnel a pu voir la dimension humaine de la direction, elle aussi soumise à des problématiques relationnelles et structurelles, tandis que la direction a pris connaissance de problématiques du terrain qui lui étaient cachées ou lointaines. L'ensemble des salariés a été surpris par le montant des coûts cachés internes liés aux problématiques d'origine sociale.

Achats d'une machine de plusieurs millions d'euros au site C. (Été 2010)

Cet achat très attendu a marqué les esprits par l'importance du montant d'investissement qui a rassuré les salariés, notamment de ce site, sur l'avenir en termes de sécurité de travail. Toutefois, le nouveau matériel n'a pas forcément tenu ses promesses. En effet, les six premiers mois, la productivité ne s'est pas accélérée, et a induit des coûts cachés internes importants, notamment liés aux défauts de compétences et d'organisation entre les services.

Départ du directeur commercial (Automne 2010) suite à une incompatibilité entre sa vie de famille et son travail.

Ce départ a illustré le besoin de prendre en compte comme critère la reconnaissance de la vie hors du travail lors de l'embauche, et notamment des aspirations des individus.

Augmentation des difficultés financières (à partir de Décembre 2010)

Des problèmes de marges et de volumes ont été soulevés, en raison de l'augmentation des prix de matières premières et d'une guerre des prix avec la concurrence. Un nouveau plan de rigueur a été demandé par la gouvernance avec un projet de restructuration. Le fait de négocier des hausses de tarifs de 8 % a été particulièrement difficile pour l'organisation tandis que l'animation commerciale continuait à peiner. De plus, des problèmes de loyauté étaient, à cette période, toujours présents autour de la direction générale, notamment des directeurs de site de C. et de SV., en termes de non remontée des informations auprès de la direction et de refus larvé de déploiement de la stratégie.

Licenciement du directeur du site C. (Printemps 2011)

L'ex-directeur semblait être très centralisateur, permettant peu d'autonomie, utilisant un système féodal, et les personnes, en particulier les cadres, se disaient maltraitées. De plus, il parlait beaucoup sans véritablement agir, accaparant la parole, ne déployant pas les projets de la direction. C'est ainsi que la direction et le siège se sont aperçus d'une importante rétention d'informations sur les difficultés du site. Après son départ, le site qui avait un résultat négatif est repassé à un résultat positif en un an, grâce à une liberté d'action plus grande des responsables et notamment des commerciaux.

Mail calomnieux (Juillet 2011)

Un moment particulièrement symbolique a été la large diffusion d'un mail - d'origine inconnue - dans le but de nuire à la direction de l'entreprise. Ces mails ont eu des conséquences dévastatrices en termes de déstabilisation du personnel dans un contexte économique très difficile. Ainsi, des mails anonymes dont le destinataire principal était le Président Directeur Général ont été signés par une adresse mail utilisant le nom tronqué du directeur financier dont nous avons signalé le suicide, autre élément symbolique majeur.

Dans ce mail étaient énoncés pêle mêle : le manque de transparence, le transfert d'argent d'un montant important entre la société et sa holding, la remise en cause de la construction du site SV., le flicage, la mauvaise distribution des financements, la non tenue des engagements, le dénigrement, le financement de la maison du Président Directeur Général, l'achat de son véhicule tout terrain, le mépris, le manque de confiance, le mensonge, la spoliation, la vision à très court terme, la non implication et le choix de certains membres au comité de direction, le mépris des lois, du code du travail, des conventions collectives, la tentative de suicide au travail du directeur financier et de fuites sur sa vie privée, le manque d'écoute et le manque de réponses. Ces éléments laissaient transparaître fortement diverses attaques concernant des manques aux attentes de reconnaissances et de supposées iniquités illégitimes. Ces éléments sont également mis au regard des iniquités entre l'argent dépensé par l'organisation et l'absence de mise en place de la participation aux bénéfices ainsi que le manque d'augmentations de salaire.

Le mail, comme l'ont expliqué de nombreux membres de la direction, a fait perdre beaucoup de temps et a fait éclater les relations de confiance par le soupçon qu'il a fait peser sur l'ensemble des émetteurs potentiels. La réponse à cette crise a été une réponse point par point au mail et la convocation d'un Conseil d'Entreprise extraordinaire. Des moments symboliques, surtout s'ils sont négatifs à l'instar des suicides ou de la perte de participation au bénéfice, sont réévoqués à d'autres moments symboliques comme ici dans le mail afin d'appuyer des revendications. Cette résurgence vient sans doute de l'intensité particulièrement forte en émotions qu'ils revêtent. Cette émotion est utilisée sur des sujets de reconnaissance moins symboliques et également instrumentalisés à même de toucher profondément les acteurs afin d'inscrire les acteurs dans une adhésion tacite ou explicite. Nous retrouvons, par exemple, les iniquités perçues, la distance, la déconsidération, le fait de traiter les individus comme des outils économiques, sans doute dans le but de créer de la cohésion et des émotions amenant sur le chemin de la lutte collective et de la vengeance contre le groupe visé, ici la direction.

8.2.6 PROBLÈMES DE RECONNAISSANCE MAJEURS INITIAUX DIAGNOSTIQUÉS

L'arborescence thématique concernant les diagnostics a permis, comme nous l'avons vu précédemment, d'établir des thèmes, sous-thèmes, sous-sous-thèmes et des idées-clés qui regroupent des phrases-témoins. Nous avons synthétisé les idées-clés des diagnostics dans des « synthèses des idées sur le système de reconnaissance » par diagnostic. L'ensemble des synthèses pour chaque diagnostic est présent dans l'annexe 6. Nous allons présenter ce que nous avons tiré du diagnostic horizontal et des diagnostics verticaux du Siège (groupe B dans l'architecture), du site de B. (groupe D) et du site de C. (groupe E).

L'analyse a rapporté des attentes de reconnaissance au niveau des conditions de travail sur les rémunérations notamment leur **insuffisance**, et donc le peu d'attractivité et d'évolution **des salaires**, mais aussi sur des **iniquités dans leur répartition**. Le système de salaire variable des commerciaux jugé inadapté nuisait en outre à la volonté de créer de la marge et à la coopération avec les autres salariés car il portait sur le volume vendu. Les contraintes de travail physiques étaient importantes avec un **matériel de production vieillissant**. De plus, des problèmes de matériel informatique nuisaient à l'information et à la communication dans les sites et entre les sites. La **précarité et l'ancienneté des locaux**, avec une mauvaise isolation et du bruit, étaient préjudiciables à la concentration et la confidentialité, ce qui ne permettait pas de produire, selon les acteurs, un travail de haute qualité. En outre, le **manque de personnel** rajoutait une pression sur les individus en ajoutant de l'urgence à certaines tâches et rendait plus compliqué leurs traitements. Nous pouvons lier ces aspects, comme le font d'ailleurs les acteurs, au **turn-over élevé** de l'organisation qui provoque des coûts visibles et cachés très importants dans l'organisation.

D'autres attentes portaient plutôt sur les conditions de travail immatérielles. Le **manque d'harmonisation du fonctionnement des sites** avec des règles et procédures différentes rendait très difficile la déclinaison des projets. Nous avons pu constater de **nombreux blocages** sur la mise en place de projets, notamment au niveau des directions de site vers le Siège. Le **manque de proximité et l'éloignement**, en termes physiques mais aussi de méthodes et de langage, rendaient difficiles la reconnaissance mutuelle des acteurs. **Les règles et procédures étaient également jugées lourdes, manquantes** ou n'étaient tout simplement **pas respectées** pour certaines d'entre elles. Ces éléments révèlent des manques dans le management des individus et dans leur respect mutuel. Les individus étaient également en **attente concernant les formations en management** mais aussi sur le côté technique et commercial. En outre, le pilotage économique semblaient un sujet obscur à cause du manque de performance des dispositifs budgétaires, ce qui empêchaient les gens de s'auto-évaluer et d'évaluer clairement les autres.

Ces éléments en interaction les uns avec les autres provenaient aussi du **manque d'écoute et d'implication dans les décisions du personnel**. Les **informations**, notamment financières, étaient particulièrement **difficiles à obtenir** et ce manque de vision était particulièrement marqué au Siège car les sites fonctionnaient comme s'ils étaient des entreprises indépendantes. Le « **culte du secret** » et l'**inefficacité des réunions** relevés par les acteurs amenaient un grand flou et faisaient le jeu des **bruits de couloirs** à tous les niveaux de l'entreprise. Ces informations passant par des voies parallèles plus efficaces que les circuits officiels amenaient un manque de confiance et de reconnaissance dans l'organisation, la hiérarchie et entre les acteurs. Ce sentiment était renforcé par le **manque d'animation d'équipes et de proximité hiérarchiques** mais aussi entre les équipes. Par exemple, l'absence d'entretiens individuels démotivait certains salariés qui se sentaient dévalorisés. L'ensemble de ces points marquait un **manque d'entraide entre les sites, entre les services et entre les individus**, avec une tendance à la concurrence remplaçant la coopération. Les relations étaient tendues alors que se côtoyait à la fois un **management autoritaire**, avec une mise sous pression des acteurs sur les résultats, et un **manque de fermeté avec une quasi-absence de sanctions**. Ces deux éléments nuisaient à une relation de confiance entre les acteurs. A cela s'ajoutait que la pression imposée par certains managers, les effets d'annonce sur les problématiques de l'entreprise et le flou sur les aspects financiers engendraient un climat de **crainte de perte d'emploi**.

Les attentes concernant les statuts dans l'organisation sont moins nombreuses. Elles portent sur l'**absence d'évolution de carrière** dans l'entreprise, le **manque de clarté dans la répartition des responsabilités** à tous les niveaux, sur les **court-circuitages** et les **glissements de fonctions** qui en découlaient en partie. Le sentiment des acteurs était que la qualité était dégradée et la **prise de décision particulièrement lente**. Certains statuts, comme

les fonctions supports, par exemple la direction commerciale, avait du mal à se positionner et à appliquer une stratégie du fait du fonctionnement indépendantiste des sites. Pourtant, à tous les niveaux, les salariés mettent en avant un **contrôle excessif** et un **manque d'autonomie**. Nous suggérons que du fait que manque de confiance dans les relations, la seule alternative possible a été d'essayer, pour la hiérarchie, de reprendre la main en cherchant à contrôler plus. L'effet vicieux est la **dégradation progressive de la confiance**, le « culte du secret » mentionné plus haut et ainsi la baisse de la reconnaissance des acteurs entre eux qui s'envisageaient comme des ennemis à contraindre et/ou auxquels échapper. Ainsi envisagés, les acteurs ne coopéraient que contraints et forcés, semblant se créer des objectifs antagonistes et passant du temps à entretenir les **conflits destructeurs car cachés**. Les acteurs constataient par conséquent le **manque de soutien et de prise de responsabilité de l'encadrement** car les individus, au lieu de coopérer, se rejetaient la faute. Ils cherchaient en outre à prendre le moins de risques possibles dans le système de contrôle institué. Par conséquent et parallèlement, des attentes de reconnaissance portaient sur les compétences des fonctions commerciales, managériales et techniques. En outre, le **manque d'évaluation réelle**, l'**absence de retours positifs** et les **critiques négatives** entraînaient une démotivation progressive des acteurs du haut en bas de la hiérarchie. En effet, certains individus étaient rabaissés continuellement par la hiérarchie sans doute par déclinaison de ce qu'elle-même subissait. Le phénomène de contrôle entraînait un **cloisonnement**, nuisant au sentiment d'appartenance à l'organisation, et ce, notamment au niveau des sites. Enfin, le déficit d'innovation sur le produit et la vétusté des locaux donnaient une **mauvaise image de l'organisation** quant à sa capacité à résister aux pressions de la concurrence. Ces éléments amenuisaient la fierté d'appartenance à l'organisation.

En termes d'accomplissement, des attentes de reconnaissance portaient sur le **manque de clarté et de formalisation de la stratégie** qui empêchaient aux acteurs de se l'approprier. Cet immobilisme, en termes d'évolution de l'organisation et des compétences, créait une frustration chez les acteurs. Le dirigeant lui-même se sentait insatisfait car happé sur le quotidien et dans l'impossibilité d'exercer son rôle stratégique. Pour plus de détails concernant chaque site de l'entreprise d'emballages, voir les synthèses mises en annexe 6.

8.2.7 DYSFONCTIONNEMENTS ET COÛTS CACHÉS DE LA SOCIÉTÉ D'EMBALLAGES LIÉS A LA RECONNAISSANCE

Les coûts cachés pour l'entreprise d'emballages ont été évalués sur trois des cinq structures de l'organisation : Siège, site de B. et site de C. (tableau 44), les deux structures restantes étaient le site de SV. et le site de V. Il est important de signaler qu'il s'agit de "zones de calcul", si bien qu'il peut y avoir des coûts cachés qui proviennent des relations entre les structures. Les diagnostics datent de 2009. Nous n'illustrons ici que quelques exemples de coûts cachés de nos trois diagnostics en lien avec la reconnaissance par souci de synthèse. Les exemples sont arrondis à la centaine d'euros car la précision au-delà n'a pas de sens sur ces valeurs établies par les acteurs. La synthèse récapitulative des coûts cachés et le détail de chaque coût caché identifié sont présents en annexe 9. Le manque de reconnaissance, le mépris et le déni ne sont que l'une des causes de ces coûts cachés, mais sont marquants dans le discours des acteurs. Nous n'avons sélectionné ici que les coûts cachés qui avaient des liens forts avec le sentiment de manque de reconnaissance, de déni ou de mépris.

Tableau 44 : Tableau récapitulatif des coûts cachés liés à la reconnaissance de l'entreprise d'emballages en 2010

Sites	Somme des coûts cachés	Coûts cachés par personne/an
Siège	380 000 €	11 500 €
Site B.	712 700 €	4 900 €
Site C.	946 200 €	6 900 €
Total	2 038 900 €	6 500 €

Nous allons aborder chaque rubrique d'indicateurs de coûts-cachés : absentéisme et accidents du travail, rotation du personnel, défauts de qualité et écarts de productivité. Chaque partie est suivie d'illustrations de coût caché.

8.2.7.1 Absentéisme et accidents du travail

Une partie de l'absentéisme est intentionnelle ou due à la dégradation de la santé mentale et/ou physique liée aux défauts de reconnaissance. Les accidents du travail peuvent être liés à la dégradation de la santé mentale et/ou physique en lien avec des défauts reconnaissance des acteurs et de leurs conditions de travail (tableau 45). Pour plus de précisions sur l'absentéisme dans cette organisation, le lecteur pourra se référer aux tableaux d'absentéisme mis en annexe 8.

Tableau 45 : Tableau récapitulatif des coûts cachés de l'absentéisme et des accidents du travail liés à la reconnaissance de l'entreprise d'emballages en 2010

Sites	Somme des coûts cachés de l'absentéisme identifiés	Somme des coûts cachés des accidents du travail identifiés	Taux d'absentéisme
Siège	17 900 €	0 €	1,35 %
Site B.	165 100 €	34 900 €	10,89 %
Site C.	189 000 €	32 800 €	8,06 %

Ci-après, nous présentons à titre d'illustration quelques coûts cachés liés à l'absentéisme et dont une partie provient du manque de reconnaissance ou de défauts dans les pratiques de reconnaissance :

Maladie sur le site de B. dont une partie est en lien aux défauts de reconnaissance sur 2009 et prise en charge à 100 % par l'organisation. 9 119,8 heures : 295,5 h cadres, 1 473,5 h employés et agents de maîtrise et 7 350,8 h ouvriers. Le calcul a été fait avec les coûts horaires moyens réels par catégorie de personnel.

$$(295,5 \text{ h} \times 35 \text{ €}) + (1\,473,5 \text{ h} \times 20 \text{ €}) + (7\,350,8 \text{ h} \times 15 \text{ €}) = 150\,000 \text{ €}$$

Accidents du travail sur le site de B. dont une partie est **en lien** aux défauts de reconnaissance sur 2009 et prise en charge à 100 % par l'organisation. 2 092 heures ouvriers.

$$2\,092 \text{ h} \times 15 \text{ €} = 31\,300 \text{ €}$$

Le service onduleuse du site C. a fait appel en 2009 à 516 heures d'**intérim** pour réguler l'**absentéisme** en 2009. Le coût de l'heure d'intérim moyen est de 20 €.

$$516 \text{ h} \times 20 \text{ €} = 10\,300 \text{ €}$$

Le service onduleuse du site C. a également réalisé 374 **heures supplémentaires** pour compenser l'**absentéisme** en 2009. Le coût de l'heure supplémentaire moyen est de 14,5 € en plus du coût normal pour l'organisation.

$$374 \text{ h} \times 14,5 \text{ €} = 5\,400 \text{ €}$$

8.2.7.2 Rotation du personnel

Une partie de la rotation du personnel semble provenir des défauts de reconnaissance (tableau 46). Le taux de rotation du personnel est égal au nombre de personnes titulaires sorties de l'unité sur l'effectif moyen de titulaires. Le taux d'instabilité du personnel est égal au nombre de personnes entrées dans l'unité plus le nombre de personnes sorties de l'unité, le tout divisé par l'effectif moyen de l'unité.

Tableau 46 : Tableau récapitulatif des coûts cachés de la rotation du personnel liés à la reconnaissance de l'entreprise d'emballages en 2010

Sites	Somme des coûts cachés de la rotation du personnel identifiés	Taux de rotation du personnel	Taux d'instabilité du personnel
Siège	900 €	6,1 %	18,3 %
Site B.	Non évalué par manque d'information	7 %	9 %
Site C.	420 000 €	9,5 %	11 %

Voici quelques exemples de coûts cachés liés à la rotation du personnel et dont une partie provient de défauts dans les pratiques de reconnaissance :

Un responsable du Siège estime que le directeur financier passe trois heures par mois à faire du travail de chef comptable à cause du **départ** d'une personne. La différence de coût salarial est de 15 €.

$$1 \text{ p} \times 3 \text{ h} \times 10,4 \text{ mois} \times 15 \text{ €} = 400 \text{ €}$$

Un responsable sur le site de C. explique qu'en raison de l'**absence d'un système de sanction / récompense**, et du manque de stimulation des commerciaux qui en découle, deux commerciaux ont quitté le site ces deux dernières années. Les deux secteurs affectés à ces commerciaux ont perdus 250 tonnes par an par manque de suivi commercial. Une tonne de produit représente 800 € de chiffre d'affaires, le taux de marge est de 42 %.

$$250 \text{ t} \times 800 \text{ €} \times 42 \% = 84\,000 \text{ €}$$

8.2.7.3 Défauts de qualité

Une partie des défauts de qualité du produit intermédiaire ou final provient de défauts de reconnaissance et engendre des coûts (argent, client mécontent, temps de correction, perte de matière. Cf. tableau 47).

Tableau 47 : Tableau récapitulatif des coûts cachés des défauts de qualité liés à la reconnaissance de l'entreprise d'emballages en 2010

Sites	Somme des coûts cachés des défauts de qualité identifiés
Siège	333 300 €
Site B.	189 500 €
Site C.	121 300 €

Voici quelques exemples de défauts de qualité :

Le directeur commercial du Siège estime que les pertes d'opportunités commerciales, liées au **manque de transfert d'informations commerciales** au regard du manque de reconnaissance réciproque de la part des sites vers les fonctions transverses, est de 5 clients au total par an. En moyenne, un contrat client est négocié à hauteur de 25 000 €.

$$5 \text{ clients} \times \text{un site} \times 42 \% \times 25\,000 \text{ €} = 52\,500 \text{ €}$$

Un responsable du Siège estime que sur le projet informatique "Collecte des besoins" ayant un coût initial de 8 000 €, 5 000 € supplémentaires ont été nécessaires pour recalibrer le produit après la soumission aux utilisateurs à cause du **manque de concertation et d'implication des utilisateurs dans la décision**.

5000 € de surcoût.

Un responsable du site B. estime que pour l'ensemble du service production, il y a une perte de quatre heures par semaine en **conflits** avec la maintenance.

$1 \text{ p} \times 4 \text{ h} \times 45 \text{ sem} \times 33 \text{ €} = 5\,900 \text{ €}$

Un technicien maintenance du site C. **refuse d'intervenir** en moyenne une fois par semaine à cause d'un **conflit** avec son hiérarchique. Un autre technicien doit alors être appelé. Cela fait perdre à chaque fois 30 minutes à trois personnes en production, inactives pendant ce temps.

$3 \text{ p} \times (30/60) \text{ h} \times 45 \text{ sem} \times 33 \text{ €} = 2\,200 \text{ €}$

8.2.7.4 Écarts de productivité

Des écarts de productivité, liés au manque de reconnaissance, sont constatés dans la réalisation de produit intermédiaire ou final, ce qui engendre des coûts (argent supplémentaire, temps supplémentaires, matières supplémentaires. Cf. tableau 48).

Tableau 48 : Tableau récapitulatif des coûts cachés des écarts de productivité liés à la reconnaissance de l'entreprise d'emballages en 2010

Sites	Somme des coûts cachés des écarts de productivité identifiés
Siège	27 400 €
Site B.	323 200 €
Site C.	183 100 €

Voici quelques exemples d'écarts de productivité :

Un responsable projet du Siège estime être à 70% d'efficacité en raison de son **manque de motivation** lié au **manque d'évolution de carrière** et au fait que les personnes ne font pas le travail demandé.

$1 \text{ p} \times 1755 \text{ h} \times 30 \% \times 33 \text{ €} = 17\,300 \text{ €}$

Tous les jours, trois personnes du site B. discutent environ cinq minutes de leur **manque de salaire** ou de **reconnaissance**.

$3 \text{ p} \times (5/60) \text{ h} \times 225 \text{ j} \times 33 \text{ €} = 1\,800 \text{ €}$

Plusieurs responsables de production du site B. estiment, qu'a minima, une **baisse de productivité** de 5% pour les 90 personnes de production est liée aux **conditions salariales dégradées**.

$5\% \times 90 \text{ p} \times 1\,575 \text{ h/an} \times 33 \text{ €} = 233\,800 \text{ €}$

8.2.8 PROJETS D'AMÉLIORATION DE LA SOCIÉTÉ D'EMBALLAGES

Le dispositif de recherche-intervention utilisant des diagnostics, l'évaluation des coûts cachés, auxquels font suite des projets, mais aussi en parallèle les formations qui interrogent la direction et l'encadrement sur leur gestion des ressources humaines, favorisent la prise de conscience des problématiques sociales de l'organisation en lien avec

la reconnaissance. Nous proposons une synthèse de propositions du groupe de pilotage et des groupes de projets pour l'ensemble de la société d'emballages et pour les trois sites de B., C. et du Siège. Les données ci-dessous sont issues principalement des documents collectés lors de ces groupes de projets. Les groupes de projets sont des réunions à intervalle régulier, avec les chercheurs-intervenants, où les membres de l'organisation proposent des solutions, en face de chaque problématique et de chaque coût caché, en vue d'améliorer la performance sociale et économique. Le travail d'élaboration des solutions se fait en sous-groupes de projet entre les réunions, et sont présentés lors de ces dernières. Ces groupes de projets ont permis d'identifier ce que les individus ont proposé de mettre en place en termes de reconnaissance afin d'améliorer et de générer de la performance. Dans la démarche de recherche-intervention utilisée, le courage d'affronter la réalité est toujours initié par la hiérarchie, seule capable d'entraîner la mise en œuvre dans l'ensemble de l'organisation : *Directeur Général Adjoint*: « Je m'inquiète, on va mettre dans tous les sites qu'on se tire dessus. » *Président Directeur Général* : « On a décidé de faire ce diagnostic, j'en ai pris plein le nez, maintenant c'est à vous. Chacun en a pour son grade, tout le mérite est là. » Les propositions suivent les sous-thèmes des conditions de vie au travail, les éléments concernant le thème du statut et ceux concernant le thème de l'accomplissement.

8.2.8.1 Projet au niveau des conditions physiques de vie au travail

Un axe a visé l'amélioration des conditions physiques de vie au travail. Les propositions d'**améliorations** ont porté sur les **locaux** avec la mise en place d'une salle de réunion par site, la réfection des bureaux, du mobilier et des locaux du Siège et du site B., la mise en place de cloisons insonorisantes dans les open space ainsi que la mise en place d'une fontaine à eau pour créer un lieu de partage. En outre, un audit de confort sur les cinq sites - matériel, bruit/confidentialité, ergonomie – a été proposé, qui serait suivi d'un plan d'actions correctif. Des propositions d'**achats de matériels** - clé 3G pour les commerciaux, téléphones portables pour la production avec vibration, téléphones fixes à certains endroits de la chaîne de production, matériels qui facilitent les contrôles, changement d'ERP plus performant, vidéoconférence et fournitures de meilleure qualité – ont été adoptés.

8.2.8.2 Projet au niveau des conditions immatérielles de vie au travail

Au niveau des conditions immatérielles de vie au travail, des **propositions de formations** de différents responsables en interne ont été soumises. Des **règles sur les relations de travail** ont été mises en avant comme de ne pas invectiver les personnes en public, de privilégier le dialogue en tête-à-tête dans un bureau, de s'assurer de la validation effective des choses avant de les annoncer, de bannir les phrases du type : « c'est en cours » et de justifier les réponses à tous les niveaux. Les **règles et procédures** plus concrètes ont été réabordées sous l'angle de la formalisation, de la clarification, de l'appropriation et de la communication avec une vigilance dans l'application des procédures. L'organisation ayant une culture plutôt orale a cherché à s'inscrire dans une culture plus écrite pour les demandes et les décisions. La **gestion du temps et l'organisation du travail** a été revue notamment sur la gestion des congés d'été, la gestion des stocks par accès à carte, l'évaluation des abus (vols, etc.) et la mise en place des règles de prises des heures de délégation en concertation avec les syndicats. Par ailleurs, l'embauche de commerciaux sur les régions délaissées a également été un point majeur de développement.

Au niveau de la **communication**, des éléments ont été retenus concernant la clarification et la synchronisation des services avec des procédures revues ainsi que la vérification de l'utilité réelle des éléments de statistiques et de reporting. Les propositions suggéraient en outre que les managers soient formés à la délégation concertée et que celle-ci soit mise en œuvre. Pour **améliorer l'entraide et décroisonner les sites**, l'entreprise a proposé de systématiser le partage des réussites et des échecs entre les usines. De plus, des **projets inter-sites et inter-services** ont été mis en avant pour améliorer la cohésion. L'amélioration de la communication a également porté sur la mise en place de valeurs, notamment à travers la réalisation d'un code de bonne conduite. Il a été abordé le besoin d'une politesse et d'une prudence des salariés dans les formulations qui ont été intégrées comme un réel axe de développement pour améliorer les relations. Par exemple, a été fait état d'actes de reconnaissance importants tels que le « bonjour », le « merci » et la nécessité de faire des retours sur la prise en compte ainsi que l'état d'avancement des demandes. La communication directe, plutôt que par mail, pour les éléments complexes ou importants a été valorisée tout en mettant en avant l'importance de la proximité. Toujours dans l'optique d'un décroisonnement et d'une meilleure connaissance réciproque, il a été proposé la création d'un journal interne avec

une présentation mensuelle des métiers, l'organisation de périodes de sensibilisation/découverte interservices pour favoriser la prise en compte des contraintes de chacun ainsi que de procéder à des échanges de postes entre les services de l'entreprise. Un travail a également porté sur **l'amélioration des réunions** avec une meilleure définition des fréquences, des objectifs, de la durée et de l'utilité des réunions. La mise en place d'un ordre du jour, à envoyer une semaine avant la réunion, a ainsi contribué à cet objectif et une vigilance a porté sur une réelle préparation des réunions. Pour développer l'innovation, les groupes de projet ont suggéré de permettre l'expression grâce à un système de collecte et de centralisation des idées innovantes tout en capitalisant, en parallèle, les demandes du marché.

8.2.8.3 *Projet au niveau des statuts et de la structure organisationnelle*

Au niveau du statut, le projet a mis en avant le besoin de **clarifier l'organigramme et les responsabilités**, notamment des postes transversaux, grâce en particulier à une mise à jour des définitions de poste ainsi que la définition formelle du rôle de chaque service. Pour responsabiliser les managers intermédiaires et rétablir leur rôle réel, ceux-ci devaient être amenés à être plus impliqués dans les décisions et dans le circuit d'information. Des efforts ont également été prévus concernant la suppression des court-circuitages et le respect de la ligne hiérarchique. Pour mieux intégrer les salariés dans leur environnement, il a été suggéré la mise en place d'un stage « découverte de l'entreprise » obligatoire pour tous les nouveaux embauchés, avec une visite de l'ensemble des services et la remise d'un rapport de stage. En termes de **pilotage** et de **responsabilisation**, la nomination d'un pilote pour chaque action, avec un délai négocié, devait permettre une appropriation de l'action et l'absence de rejet des responsabilités sur autrui. Sur le rôle du hiérarchique, une mise au point sur le traitement systématique et rapide des conflits a été mise en avant et une intervention sur les conflits latents, notamment entre la production et la maintenance sur le site de B., devait être mise en œuvre par la direction.

Plus spécifiquement, en termes de **valorisation** et de mise en place d'un **système structuré de reconnaissance**, des actions ont été élaborées. La formation des managers à l'évaluation et la valorisation a été privilégiée avec des éléments de **formation sur les bonnes pratiques de communication, d'équité et de motivation**. L'harmonisation des discours managériaux a aussi été évoquée comme un point clé. Ainsi, la mise en avant, dans le journal de l'entreprise ou lors de réunions formelles ou informelles, des personnes à l'origine des renouvellements de contrat, grâce à des performances autres que le prix (qualité, délais de livraisons respectés, réactivité d'un service, etc.), permettrait aux personnes d'**obtenir un statut plus valorisant** dans la structure et ce, quel que soit leur niveau hiérarchique. D'autres éléments étaient à valoriser d'après les acteurs comme la polyvalence, la polycompétence et le volontarisme. De la reconnaissance à travers de petits cadeaux (tee-shirt, pin's, clef USB, etc.), de sourire, de « merci grâce à vous... » et de primes ont été proposés. Au niveau du système de récompense/sanction, le développement de l'outil contrat d'activité périodiquement négociable, agissant sur la rémunération en donnant une prime par rapport à des objectifs individuels, semi-collectifs et collectifs tous les semestres, devaient permettre de rendre le système plus clair, plus motivant et plus équitable tout en maintenant la coopération. Par ailleurs, il a été envisagé de clarifier un système de suivi des salaires par tendance-métier, d'envisager des sanctions, notamment sur des demandes maintenance affectées mais non honorées à plusieurs reprises et sur les cas d'absentéisme sauvage. Ainsi, une suggestion a porté sur un plus grand contrôle de la sécurité sociale sur les arrêts maladie et ce, en raison d'abus répétés. Le suivi de l'absentéisme avec une commission absentéisme tous les trois mois a aussi été proposé en parallèle d'un travail sur les causes de l'absentéisme.

8.2.8.4 *Projet au niveau du sens du travail et des possibilités d'accomplissement*

Les propositions visaient notamment **la clarification et la formalisation de la stratégie** avec la mise en place d'un plan d'actions stratégiques internes et externes, la création d'une fonction « veille marché et concurrence », la participation aux manifestations de la profession existantes et l'utilisation d'une balance socio-économique des choix stratégiques entre les gains et les coûts d'un projet. La **déclinaison de la stratégie** devait être facilitée par l'élaboration de plan d'actions prioritaires découlant du plan d'actions stratégiques et développant des actions concrètes pour chaque service et individu. En effet, ces outils sont censés permettre de fixer des objectifs individuels et des délais de réalisation permettant de **renforcer le sens, l'efficacité et l'articulation des actions**. Le

tableau 49 ci-dessous présente un des axes stratégiques développé par la direction permettant de clarifier et de décliner la stratégie.

Tableau 49 : Exemple d'outil réalisé de formalisation de la stratégie de l'entreprise d'emballages

Axes stratégiques	Objectifs prioritaires	Actions prioritaires
Transformer le mode managérial de l'Entreprise	Déployer des outils Ressources Humaines permettant l'appréciation et la valorisation des performances individuelles	Implanter les outils grilles de compétences
		Former l'encadrement à l'utilisation des outils de management : grilles de compétences/éventail de délégation concertée/fiches de résolutions
		Mettre en place un système de motivation salariale
	Définir les rôles et responsabilités de chacun	Mettre en œuvre les délégations concertées
		Définir et organiser le rôle des fonctions matricielles
	Mettre en place un management basé sur le dialogue social et la loyauté	Définir une charte des comportements

La **communication de la stratégie** a, en outre, porté sur la mise en place d'un écran de présentation de la société commun à l'entrée des sites, la redescende semestriel d'un bilan des décisions en cours et des rapports de la société de la part de la Direction Générale à l'ensemble de la société ainsi que l'institution de deux réunions par an où la direction intervient auprès du personnel des sites. Le **sens du travail** a également été abordé sous l'angle d'un renforcement du contact direct au client en binôme, technico-commercial et chef de service et ce, au moins une fois par an pour chaque service. Par ailleurs, la définition et la communication de ce qu'est être un « bon » élément devait permettre de donner du sens. Des critères ont été évoqués comme, la personne qui va au-delà de ce qu'on lui demande, qui pousse la cadence, qui fait des propositions d'améliorations, *etc.* D'autre part, des outils plus formels, prenant en compte la dimension qualitative et les coûts cachés, notamment des balances socio-économiques (tableau 50), permettraient de mieux décider, communiquer et justifier les choix effectués afin d'éviter les frustrations.

Tableau 50 : Exemple d'outil réalisé de formalisation et justification de choix stratégiques comme l'achat d'une nouvelle machine

BALANCE SOCIO-ÉCONOMIQUE DU PROJET :		Le matériel de production est souvent défectueux en raison de la vieillesse des machines. ACTION ENVISAGÉE : achat d'un combiné moderne afin de remplacer les 2 anciens combinés (SUR 5 ANS).	
CHARGES		PRODUITS	
SURCROÎT DE CHARGES	680 668,00	SURCROÎT DE PRODUITS	340 000,00
Investissement d'un combiné moderne 2 800 000 € sur 5 ans.....remboursement annuel	603 748,00	Prise de marchés attendu (grâce à des prix de revients inférieurs). Environ 425 tonnes à 800€/tonne.	340 000,00
Déménagement des 2 combinés	12 300,00		
Génie civil + Peinture sol	60 000,00		
Formation personnel 2 équipes x 2 personnes x 35 heures x 33€	4 620,00		
Taux de déchets de démarrage supérieur (pendant 6 mois)	Non évalué		
REDUCTION DE CHARGES	172 936,00	REDUCTION DE PRODUITS	0,00
Réduction de personnel : (passage de 6 personnes à 2 personnes) (6p x 26 475 €) - (2p x 26 475 €)	105 900,00		
Réduction du coût de maintenance : (31 228€ + 71 808€) - 2% de 2 800 000 € :	47 036,00		
Vente des 2 anciens combinés	20 000,00		
TOTAL CHARGES	507 732,00	TOTAL PRODUITS	340 000,00
RESULTAT PREVISIONNEL DU PROJET :		-167 732 00 €	

Dans cet exemple, le résultat prévisionnel du projet qui paraissait initialement intéressant ne s'est pas révélé rentable à moyen-terme et l'action n'a donc pas été entreprise. Un travail a aussi porté sur la **justification des changements** permettant une meilleure coopération et implication des acteurs. Ceux-ci devaient être également plus impliqués dans les projets de changement en utilisant notamment des groupes de projet plus représentatifs des différents métiers et des différents niveaux hiérarchiques. Plus spécifiquement, c'est sur les modifications de planning et le but de ces modifications en production pour le client qu'une action a été entreprise lors du projet. Le but était de **promouvoir la souplesse et la réactivité des individus** face à ces contraintes.

Une partie du projet a été orientée vers la **création d'une culture et d'un langage commun**. Ainsi, le partage des ambitions commerciales a porté sur une formation à l'argumentaire commercial pour l'ensemble du personnel et sur une meilleure communication sur les attentes clients à tous les acteurs de l'organisation, ce qui a également permis de donner du sens au travail réalisé en décloisonnant l'organisation. Les axes de progrès devaient être partagés avec l'ensemble des acteurs de la société et non réservés à des métiers spécifiques. Ce travail s'établissait grâce à une **meilleure communication sur les réussites**, trop souvent oubliées, et une manière de positiver les échecs en les rendant constructifs. Les pertes clients devaient, par exemple, être abordées sous l'angle de l'amélioration continue et non pour trouver un coupable. Dans le contexte de l'embauche, une évaluation des attentes devait être faite, particulièrement en termes de vie privée par rapport aux contraintes de l'organisation afin d'amener une plus grande adéquation entre attentes de l'entreprise et attentes du salarié. De manière plus large, la mise en place d'un système d'entretiens individuels pour faire un retour écrit sur les points positifs et négatifs devaient être mis en place. Enfin, un objectif de cette partie était de **redévelopper un esprit familial à travers l'organisation d'une vie autour de l'entreprise** avec des **événements pour rythmer la vie** de l'organisation : des pots, des sorties, des journées portes ouvertes, des expositions, etc. dans le but de souder les équipes. A ce titre, la possibilité de faire entrer les familles dans l'entreprise pour marquer un sentiment d'appartenance ainsi qu'une fierté à montrer son travail était défendue.

8.2.9 ÉVOLUTION DE LA RECONNAISSANCE ET DE LA PERFORMANCE SUITE AUX PROJETS

Suite au projet horizontal et aux projets verticaux, un certain nombre d'observations et de résultats sont évoqués par les acteurs concernant l'amélioration de la reconnaissance réciproque. Il existe par ailleurs des effets positifs concernant la reconnaissance, liés aux diagnostics, aux assistances personnalisées et aux formations, notamment en termes d'écoute, de proximité, d'évaluation et d'implication dans les décisions. Un certain nombre de coûts évoqués plus haut et en annexe 9, mais aussi des coûts cachés non évalués, ont ainsi été réduits, ce qui revient à dire que la performance a augmenté. Nous reprenons ces améliorations et en particulier, nous nous référons aux améliorations évoquées par le Président Directeur Général, l'encadrement et le personnel.

8.2.9.1 Évolution des conditions de travail physiques

Des actions sont relevées par les acteurs et observées sur le terrain au niveau des conditions de travail physiques. Un **travail de rénovation a été fait sur les locaux et le matériel** comme la rénovation et le rafraîchissement du hall d'entrée et de la salle de réunion du site B, ainsi que la rénovation d'un bâtiment abandonné pour fournir de l'espace et des conditions de travail plus adaptées notamment au personnel résidant dans les préfabriqués au Siège. La création d'un espace archive et la réparation de la porte du service juridique, en attente depuis des années, ont également marqué les acteurs de ce service. En outre, la rénovation et la scission du bureau du service qualité, qui servait également de salle de réunion, a permis de soulager les personnes y travaillant.

8.2.9.2 Évolution des conditions de travail immatérielles

Les acteurs suggèrent également une amélioration des conditions de travail immatérielles. L'**amélioration de la répartition des tâches** avec la suppression de doublons et l'amélioration de la priorisation des activités sont relevées. L'**engagement pris sur la formation interne**, notamment de certaines assistantes commerciales, a nettement valorisé ces dernières, avec une amélioration des formations internes par le hiérarchique et une analyse des manques. Ils mettent également en avant l'**amélioration de l'évaluation et du retour sur les compétences**, la mise en place de budget par service et le renforcement de l'autonomie concertée. Enfin, les

fournitures sont plus faciles à obtenir d'après de nombreuses personnes et la **mise en place d'entretiens individuels réguliers** dans certains services, entre le hiérarchique et son personnel, est appréciée.

Selon le Président Directeur Général, lors d'un entretien en 2009, le processus de changement et le projet ont permis un certain nombre de choses. Tout d'abord, ils ont permis **l'évitement de la dispersion** mais aussi une **amélioration de la coopération, de la communication, de la coordination et de la concertation**. Il suggère que les **synergies entre les sites** se sont développées avec un **renforcement du sentiment d'appartenance des sites à l'organisation**. Il observe également une **amélioration de la déclinaison des informations** sur les sites et des **remontées d'informations**. Enfin, il constate une **activation de l'énergie** de certains acteurs et notamment, de la direction et de l'échelon intermédiaire le plus bas, directement en contact avec le personnel sur le terrain.

Au niveau du terrain, différents acteurs et des observations révèlent une prise de conscience des problématiques de chacun grâce aux diagnostics et une **habitude plus forte à se remettre en question** de chacun. Ils observent également **une amélioration de la liberté de parole, de l'écoute et de l'échange** en réunion de formation ou de groupe. Des éléments concluent sur **une amélioration de la transmission d'informations** jusqu'au personnel, notamment relevée par l'échelon intermédiaire, particulièrement en production qui était, jusqu'alors, souvent court-circuité par la hiérarchie et les syndicats. Ils relèvent également une **amélioration du temps pris pour la relation** et le **partage d'informations**, comme entre bureau d'études et commerciaux. La gestion des urgences est faite, selon eux, de manière plus concertée et plus efficace. Le déploiement du planning à jour J moins deux sur B., puis progressivement sur les autres sites, et **l'amélioration de la logistique interne et externe** a également été appréciée par les salariés et par les clients. De plus, il y a la **création et/ou l'amélioration des temps de partage** par l'intermédiaire de réunions ainsi que l'amélioration de l'efficacité de ces dernières (ordre du jour, compte rendu de prise de décision, etc.). Enfin, des problèmes sur les brevets ou certaines procédures, comme celles des ordres d'achats existants depuis des années, ont été résolus.

8.2.9.3 Évolution des statuts et de la structure organisationnelle

Les acteurs relèvent une **plus grande clarté sur les rôles** de chacun. Ainsi, la clarification de certains postes de travail, des responsabilités et de certaines missions est soulignée tout comme la mise en œuvre de délégation concertée et une amélioration de la responsabilisation. Les acteurs relèvent également la clarification générée par la répartition des tâches à travers des fiches de résolution avec une **amélioration de la prise de décisions et de la mise en œuvre**. Ils observent une **augmentation des promesses tenues**, une **accélération des décisions** et de **l'énergie mises dans les projets** déjà en cours. D'autre part, la volonté affichée de la direction a eu une influence positive sur celle des acteurs, qui jusqu'à présent, s'interrogeaient sur « la volonté de la direction à résoudre les problèmes ». La valorisation des individus à travers leurs efforts et leurs compétences ainsi qu'une **orientation plus constructive des critiques** ont également été soulignées.

8.2.9.4 Évolution du sens du travail et des possibilités d'accomplissement

Selon le Président Directeur Général lors de l'entretien de 2009, le processus de changement et le projet ont amenés une **formalisation de la stratégie** et une **meilleure compréhension par les acteurs** de la direction de l'organisation grâce, notamment, au plan d'actions stratégiques internes/externes. De plus, la déclinaison stratégique grâce aux plans d'actions prioritaires a favorisé le **partage des objectifs de l'organisation**. Par ailleurs, les acteurs suggèrent une **harmonisation entre les sites** par un **langage commun**, surtout liée au processus de management commun mis en place. De plus, la déclinaison des outils jusqu'au personnel à la base a permis **l'amélioration de la proximité** et de la **formation directe** permettant de donner plus de clarté à ce qui était attendu. **L'amélioration du système de récompense/sanction** a eu des impacts bénéfiques sur le sentiment d'équité et sur certaines frustrations. Enfin, l'importance de l'intégration de la dimension humaine et ses conséquences sur la performance à travers l'évaluation des coûts cachés a permis de faciliter des décisions plus adaptées et se justifiant plus aisément auprès des acteurs.

8.2.9.5 Évolution de la performance

Selon le Président Directeur Général, il y a eu une remise en questions des habitudes et une activation du changement, avec une prise de conscience du besoin d'innovation. Des effets bénéfiques de l'amélioration des pratiques de reconnaissance ont été observés au niveau social mais aussi au niveau économique avec l'amélioration de la contribution horaire à la valeur ajoutée sur coûts variables (CHVACV). En effet, l'augmentation de cet indicateur signifie que la performance s'est améliorée, soit parce que le chiffres d'affaires a augmenté sans autres changements, soit que les charges variables ont diminué sans autres changements, soit que le nombre d'heures attendues a diminué pour la même efficacité, et plus vraisemblablement par un mélange de ces éléments. Nous présentons ci-après l'évolution de cet indicateur suite à la mise en œuvre du projet général et des premiers projets sur les sites entre 2010 et 2011.

Tableau 51 : Evolution de la contribution horaire à la valeur ajoutée sur coûts variables de l'entreprise d'emballages entre 2009 et 2011.

Sites	CHVACV 2009 (€)	CHVACV 2010 (€)	Évolution de la CHVACV (%) (2009 à 2010)	CHVACV 2011 (€)	Évolution de la CHVACV (%) (2010 à 2011)
Site B.	/	36,6 €	/	39,6 €	+ 8,3 %
Site C.	/	34,8 €	/	40,9 €	+ 17,6 %
Site SV.	/	47,1 €	/	54,4 €	+ 15,4 %
Site V.	/	73,8 €	/	71,6 €	- 3 %
Ensemble de l'organisation	33 €	41,9 €	+ 26,9 %	44,7 €	+ 6,6 % (+ 35,4 % depuis 2009)

Selon le Président Directeur Général, il y a eu une baisse des coûts cachés dans une période difficile. Les acteurs au contact des clients relèvent en outre l'amélioration du produit/service délivré et de l'organisation qui a mené au produit/service. **Nous pouvons voir une hausse considérable de la contribution horaire à la valeur ajoutée sur coûts variables de 26,9 % entre 2009 et 2010 puis de 6,6 % entre 2010 et 2011 par la réduction des coûts cachés. Cette hausse correspond à plus de 35,4 % entre 2009 et 2011.** Cette hausse est particulièrement importante sur le site C. avec 17,7 %. Elle est sur ce site en particulier due au départ du directeur ultra-centralisateur de ce site et au dynamisme commercial, jusque-là bridé, qui s'en est suivi. Nous observons également une hausse importante de 15,4 % sur le site SV qui a le matériel le plus neuf, donc où le coût de revient est le plus faible. En effet, il faut savoir qu'un certain nombre de clients démarchés par les commerciaux des autres sites sont amenés à être produit dans ce site ce qui impacte son volume de production et de vente. Une exception concerne le site V. qui obtient de mauvais résultats à cause sans doute d'une implication moindre dans les projets du fait de ses différences structurelles avec les trois autres sites ce qui a pu amener un sentiment d'exclusion. En outre, s'agissant du site de transformation intermédiaire, il fournit les autres sites et n'exerce donc pas de vente supplémentaires même s'il améliore le produit intermédiaire délivré mais impacte toutefois les coûts cachés sur les sites de transformation (B., C. et SV.) qui ont par exemple moins d'arrêt machines. Ainsi, au niveau de l'organisation, **les résultats sont à contraster car l'augmentation des matières premières considérées comme des charges fixes sur une année et l'augmentation de la concurrence externe se sont particulièrement intensifiées.** Ces éléments ont entraînés le maintien de la pression et des difficultés financières au niveau du chiffre d'affaires et de la marge de l'entreprise alors même que le projet en lien avec la reconnaissance avait produit de bons résultats internes. Il reste en outre toujours un certain nombre de conflits destructeurs entre les sites, entre le siège et les sites et au sein des sites.

8.3 ÉTUDE DE CAS DE LA SOCIÉTÉ DE SÉCURITÉ

Nous étudions maintenant l'histoire de l'entreprise de sécurité et l'intervention que nous y avons effectuée. Nous évoquons dans cette partie les faits symboliques marquants en lien avec la reconnaissance, et illustrons les liens entre la reconnaissance et la performance à travers les coûts cachés, ainsi que les pistes d'évolution identifiées par les acteurs dans l'organisation. L'étude de cas porte à la fois sur l'ensemble de la société comprenant 700 personnes et plus particulièrement, en termes d'évaluation des coûts cachés, sur l'entité télésurveillance de 136 personnes. Le groupe de recherche sur cette recherche-intervention était constitué de : Henri Savall, Vincent Cristallini, Sofiane Seghier, Floriane Bouyouud, Marine Daclin, Arnaud Torres, Nadia Chtiti, Amal Ben Larbi et Alexis Roche.

8.3.1 HISTOIRE DE L'ENTREPRISE DE SÉCURITÉ

L'entreprise appartient à un grand Groupe, l'un des leaders mondiaux dans le secteur de l'outillage industriel. L'entreprise fait partie d'une division qui réalise un chiffre d'affaires de deux milliards d'euros, notamment aux États-Unis et en Europe. La branche de l'entreprise réalise 170 millions d'euros de chiffre d'affaires en France. La branche de cette entreprise de service compte 1 600 collaborateurs en France répartis en 38 agences. En 2011 et 2012, la fusion avec la société-sœur acquise en 2008 n'est pas encore effectuée alors que l'entreprise a elle-même été rachetée en 2009 par le Groupe. Notre analyse porte sur l'une des entreprises de la branche qui compte 700 salariés. Il est important, dans le contexte de fusion possible en 2012-2013, de décrire brièvement la société-sœur, d'autant plus que nombre de ses membres supervisent les deux sociétés en vue de les rapprocher. L'entreprise-sœur acquise en 2008 a fait l'objet d'une recherche-intervention à partir de 2003 par notre laboratoire de recherche Iseor. Partant d'une situation déficitaire et avec un Président Directeur Général énergique, elle s'est fortement redressée pour rapidement obtenir un chiffre d'affaire positif et en forte progression depuis 2003. À l'heure actuelle, elle comporte 500 collaborateurs.

L'entreprise que nous étudions a acquis 42 sociétés en quatre ans lorsqu'elle faisait partie d'un autre Groupe dans les années 1990, et a mis presque dix ans à les intégrer. Suite à de nombreuses difficultés financières, elle a été rachetée en 2009 par le Groupe décrit plus haut. La cession réelle s'est produite en 2010 et c'est le patron de la société-sœur, évoquée au dessus, qui en a pris la direction avec une équipe de direction commune aux deux sociétés. Pour rapprocher les deux entreprises, la méthode de recherche-intervention a été utilisée pour faciliter la fusion ultérieure des structures. L'entreprise étudiée est déficitaire. Elle est beaucoup moins efficace que la société sœur et la venue d'individus de la société-sœur à la direction a nécessité et nécessite encore un processus de reconnaissance réciproque, difficile et non exempt de luttes comme nous le verrons plus loin. Dans cette entreprise, le laboratoire de recherche anime 17 grappes de formation en parallèle et de manière synchronisée. L'intervention à ce stade représente environ 5 000 heures de l'équipe d'une dizaine de chercheurs sur deux années.

8.3.2 OBJECTIFS ET CONTRAT DE RECHERCHE-INTERVENTION INITIAL

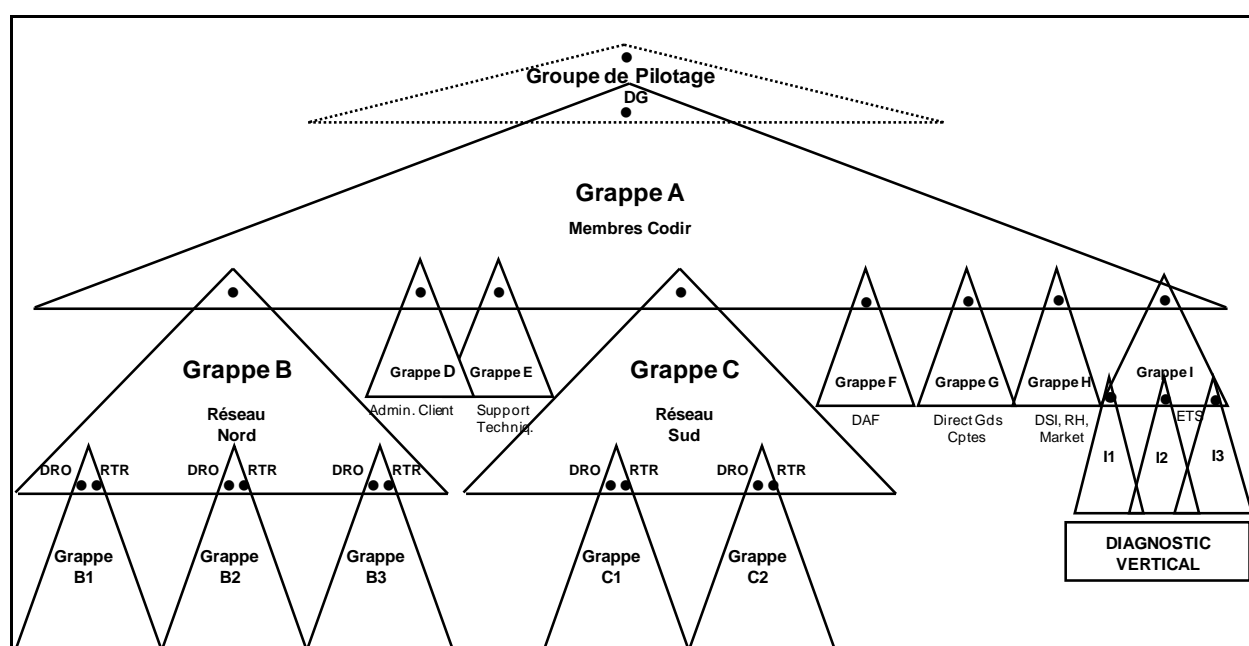
Nous présentons ci-dessous les objectifs formulés avec la société de sécurité dans le cadre du contrat de recherche-intervention.

- Consolider l'intégration de l'entreprise au sein du Groupe grâce à un partage des expériences et des savoir-faire entre les différentes entités ;
- Développer un travail en équipes authentique et apaisant ;
- Asseoir la nouvelle équipe de direction et d'encadrement du Groupe ;
- Renforcer la cohésion des acteurs autour d'un projet stratégique ambitieux partagé ;
- Instaurer une dynamique, un référentiel, un langage et des principes de management des personnes et des activités communs, afin de renforcer le sentiment d'appartenance au Groupe ;
- Améliorer les performances globales et durables ;
- Mettre en place une équipe d'intervenants internes en management, capable de maintenir les effets de la démarche dans le temps.

8.3.3 STRUCTURE DE L'ENTREPRISE DE SÉCURITÉ ET DE L'INTERVENTION

La figure 52 présente l'architecture de la recherche-intervention effectuée au niveau de l'entreprise de sécurité.

Figure 52 : Architecture de la recherche-intervention dans l'entreprise de sécurité



Le diagnostic et le projet horizontal ont porté sur l'ensemble des acteurs de l'encadrement (128 personnes), tandis que le diagnostic vertical et la mesure des coûts cachés ont été élaborés sur l'entité qui regroupe I, I1, I2 et I3 qui représente l'ensemble de l'encadrement et du personnel des services Télésurveillance et Data, soit 136 personnes. Les services télésurveillance et Data sont les services en contact direct avec le client pour gérer leurs alarmes et les alertes mais aussi pour raccorder les clients au central des centres de télésurveillance. Ces services sont au cœur du métier et étaient pourtant considérés comme extérieurs à l'organisation. C'est pourquoi il est apparu particulièrement pertinent pour nous et pour l'organisation d'évaluer leurs coûts cachés et d'établir un projet spécifique.

8.3.4 DÉROULEMENT DE LA RECHERCHE-INTERVENTION

Les éléments du planning de recherche-intervention et leurs finalités ayant déjà été présentés dans le planning de recherche-intervention de l'entreprise d'emballages, nous revenons ici sur les spécificités du chantier (cf. la figure 52 ci-dessus et le tableau 52 ci-après). Les séances de formations-concertations et d'assistances personnalisées très nombreuses de cette intervention portaient sur 17 groupes et 128 personnes. **Nous avons été impliqués sur 7 séances de formations-concertations pour 6 groupes et plus de la moitié des assistances personnalisées individuelles, soit 5 séances d'une heure avec 25 personnes.** Dans l'entreprise de sécurité, le **diagnostic horizontal**, datant de 2011, a porté sur 128 personnes, 14 membres de la direction et 114 membres de l'encadrement. **Nous avons effectué personnellement 29 de ces entretiens.** Les interviewés des diagnostics verticaux de l'entreprise de sécurité sont l'ensemble de l'encadrement de la zone ciblée et 60 % du personnel. Concernant le diagnostic vertical des services Télésurveillance et Data venant enrichir cette thèse, 47 personnes de l'encadrement, 68 personnes du personnel et 7 personnes des syndicats ont été interviewées, soit 122 personnes en 53 entretiens. Cela représente environ 24 % de l'effectif total de la société. **Nous avons mené 9 de ces entretiens et étions responsable de l'ensemble du diagnostic ainsi que de son traitement.** La recherche-intervention s'est poursuivie et se poursuit par des groupes de projets verticaux, par un accompagnement dans la mise en œuvre de projets, le diagnostic des deux nouvelles entités et l'approfondissement des outils de management implantés.

Tableau 52 : Planning de la recherche-intervention 2011-2012 de l'entreprise de sécurité

	Jan 11	Fév 11	Mar 11	Avr 11	Mai 11	Juin 11	Juil/ août 11	Sept 11	Oct 11	Nov 11	Déc 11	Jan 12	Fev 12	Mar 12	Avr 12
GRUPE DE PILOTAGE	1					2									
DIAGNOSTIC HORIZONTAL			←→												
GRUPE DE PROJET HORIZONTAL					1	2	3	4							
FORMATION – CONCERTATION	1	2		3		4		5		6			7		
ASSISTANCES PERSONNALISÉES			1				2		3		4			5	
DIAGNOSTICS VERTICAUX												←→			
SYNCHRONISATION / PILOTAGE CHANTIER	←→														

8.3.4.1 Dates clés et faits marquants en lien avec la reconnaissance

Succession de fusions-acquisitions antérieures à 2009.

L'instabilité constante générée par la succession de fusions-acquisitions dans l'entreprise a marqué les esprits des acteurs et engendré la création de nombreux sous-groupes organisationnels aux cadres normatifs différents.

Rachat de l'organisation par le Groupe (2009).

Suite au rachat de l'organisation par le Groupe, le dirigeant de la société-sœur, rachetée en 2008, a pris la position de Président Directeur Général des deux entités. Un certain nombre d'autres membres de la direction provient également de la société-sœur et supervise les deux sociétés. Des perspectives de fusion avec l'entreprise-sœur et une restructuration (2009 à 2011) ont également marqué symboliquement les acteurs avec de nombreux départs. Le rachat a été effectué par un Groupe américain avec une structuration matricielle. Cette structure a entraîné des problèmes de coordination et de positionnement entre la logique matricielle et la logique hiérarchique.

Départ du premier dirigeant et nouveau dirigeant des deux entités (février 2011).

Le premier dirigeant A. était très reconnu avec une forte dimension symbolique en lien avec son côté « humain » et son aura importante du fait du redressement et du développement financier opérés au sein de la société-sœur en dix ans. Le départ du premier dirigeant A. est en partie dû à la gestion du Groupe qui limitait son autonomie et le pouvoir de décision qu'il possédait auparavant. En effet, dans la structure matricielle du nouveau groupe, les liens hiérarchiques Europe et Monde de certaines fonctions ne permettent pas au dirigeant de contrôler les fonctions support, notamment la direction financière et la direction des ressources humaines. De plus, les directives du Groupe étaient trop importantes pour quelqu'un qui avait l'habitude de gérer son entreprise comme il l'entendait. Celui-ci a donc préféré changer d'organisation. Le nouveau dirigeant B. était depuis dix ans dans l'entreprise que nous étudions. Il possède un cursus financier et reconnaît lui-même que l'une de ses difficultés était de succéder à quelqu'un de très reconnu dans la société sœur.

Diagnostic horizontal (mars à avril 2011) et présentation du diagnostic à la direction et à l'ensemble de l'encadrement (avril 2011)

La démarche de recherche-intervention, qui présente l'intérêt d'écouter l'ensemble des acteurs, donc d'afficher une forme de reconnaissance, a été bien accueillie par le personnel. L'exemple de la réussite de la démarche dans la société-sœur a provoqué deux phénomènes contradictoires et simultanés : d'une part, l'envie de changer pour atteindre une réussite identique, d'autre part, un refus du changement par le sentiment d'être absorbé. Elle a également permis, selon les acteurs, de resserrer des liens distendus entre les services qui ne se fréquentaient pas et ne se sentaient pas appartenir à une même organisation.

Diagnostics verticaux (janvier à avril 2012) et présentation du diagnostic à la direction et à l'ensemble de l'encadrement (avril 2012)

Les retours sur les diagnostics verticaux ont été pertinents, même si de nombreux individus laissaient entendre que l'intervention ne changerait rien du fait des nombreux changements évoqués à la suite des nombreux rachats et dont les promesses n'avaient pas été forcément tenues. Toutefois, le diagnostic vertical du service télésurveillance a permis notamment de briser des tabous et de renforcer les liens de l'organisation avec ce service qui était particulièrement indépendant par rapport au reste de l'organisation.

8.3.4.2 Problèmes de reconnaissance majeurs initiaux

L'arborescence thématique concernant les diagnostics a permis, comme nous l'avons vu précédemment, d'établir des thèmes, sous-thèmes, sous-sous-thèmes et des idées-clés qui regroupent des phrases-témoins. Nous avons synthétisé les idées-clés des diagnostics dans des « synthèses des idées sur le système de reconnaissance » par diagnostic. Ci-après, nous retrouvons la synthèse du diagnostic horizontal de l'entreprise de sécurité et le diagnostic vertical concernant les services Télésurveillance et Data. L'ensemble des synthèses pour chaque diagnostic est présent en annexe 7.

Les personnes de l'entreprise de sécurité relèvent dans le diagnostic fait auprès des cadres que **la politique salariale manque de transparence et d'équité**. Le **manque d'évolution et de primes** stimulantes est également relevé. Ces éléments sont vus comme des sources de déconsidération et de démotivation à tous les niveaux hiérarchiques. Les interviewés relèvent également le **manque de salles**, le **mauvais agencement** et la **vétusté des locaux**. Ces perturbations des conditions matérielles de travail s'associent aux **nuisances** en termes de température, de bruit et de confidentialité, notamment pour les bureaux paysagers. Le peu de performance du système informatique est également souligné avec des lenteurs, des arrêts intempestifs et l'inadaptation de certains logiciels. Certains **matériels sont manquants** et les **accès à certaines applications informatiques ainsi qu'aux fournitures sont restreintes**. Enfin, le **manque d'effectif** et l'inefficacité du recrutement s'associent à un **absentéisme élevé**. Au niveau des conditions de travail immatérielles, le manque, l'inadaptation, la lourdeur, la non harmonisation et le non respect des procédures entraînent des manières de procéder différentes, des conflits et une incapacité à évaluer le « bon travail ». Des **inadéquations entre les formations et les emplois** sont soulignées

et la prise de nouvelles fonctions n'est pas associée à une formation. Le **manque de formation** en général et les défauts dans les dispositifs ainsi que dans la qualité des formations sont des attentes fortes de reconnaissance de la part des salariés. La gestion d'un budget est rendue difficile du fait d'une élaboration qui se fait de manière non-concertée et une **mauvaise démultiplication** jusqu'aux personnes concernées.

La gestion de l'information est jugée inadaptée. Elle génère de pertes de temps ainsi que des conflits, particulièrement à cause d'une **utilisation excessive des mails**, d'un mauvais ciblage des destinataires, d'un **manque de transmission** et de **bruits de couloirs** notamment sur des informations qui auraient dû rester confidentielles. Des suspicions se créent ainsi sur des **rétenctions** et des **dissimulations d'informations** perçues comme intentionnelles, ce qui dégrade la confiance et la reconnaissance réciproque des acteurs. De plus, les **indicateurs de pilotage des activités sont jugés trop peu nombreux et non harmonisés**. Ils ne permettent pas un management efficace. Le **manque d'écoute, de proximité et d'implication dans les décisions** par la direction est particulièrement souligné par l'encadrement. Le **manque de proximité physique et psychologique** est relevé par ailleurs entre les services et entre les individus, notamment à cause du clivage spatial ce qui laisse certains individus désespérés face à la solitude et au manque d'intérêt apparent qu'ils ressentent. Enfin, une majorité de l'encadrement souligne une frustration liée au manque de temps pour exercer un management de proximité permettant une reconnaissance accrue entre les acteurs. Par ailleurs, la **forte spécialisation du travail** associée au manque d'outils et de méthodes de travail communs nuit à la coopération, à l'entraide et à la solidarité.

Des **cloisonnements** et une **concurrence** sont dénoncés par les acteurs à tous les niveaux ce qui favorise d'une part, des méthodes de défense, comme la formalisation servant de protection, et d'autre part, le manque de motivation. Les enjeux stratégiques sont peu intégrés par le personnel et le **passage à l'acte est difficile** ce qui nuit à la mise en œuvre stratégique. Dans un autre registre, la **pression de la hiérarchie sur les résultats** ne permet pas de développer la coopération et l'innovation. **L'encadrement souligne qu'il n'a pas la possibilité de sanctionner** car il n'est pas soutenu par les ressources humaines ce qui est vu comme un manque de reconnaissance. Dans les faits, le mode de management de l'organisation est jugé inéquitable avec une oscillation entre un certain **laxisme** et des **pratiques autoritaires** qui déstabilisent l'ensemble des salariés. La **coexistence de différents régimes horaire** et le **manque de réunions** entraînent des difficultés concernant la proximité et l'équité. **L'inefficacité des réunions existantes** est également perçue comme une perte de temps et un signe d'incompétence. L'importante **charge de travail, l'iniquité de sa répartition** et le **travail dans l'urgence** sont vus comme des attentes importantes vis-à-vis de la hiérarchie d'autant que certains transferts de charges se font de manière non concertée. Des outils comme les entretiens annuels ne sont pas exploités ce qui les rend inefficaces et génèrent de nombreuses frustrations. Enfin, des inquiétudes profondes sont présentes concernant la **sécurité de l'emploi** avec la succession constante de fusions-acquisitions et une baisse d'activité. Ces fusions-acquisitions entraînent également une **rotation importante des auteurs de la stratégie** et cette instabilité stratégique est d'autant plus apparente que certaines décisions majeures sont prises à l'extérieur de l'entreprise par le Groupe. En outre, le départ de l'ancien dirigeant a été vécu comme un symbole très fort, à même de déstabiliser la confiance des personnes dans l'organisation.

Sur les éléments liés aux statuts, le **manque de possibilités d'évolution de carrière** interne est souligné ainsi que le **manque de clarté sur les promotions**. Ces éléments développent un sentiment d'iniquité. L'appropriation des rôles et des tâches est rendue difficile par le **manque de clarté, et parfois de logique, de l'organigramme**, notamment aux échelons opérationnels. Les imprécisions dans les fonctions et responsabilités entre les services ainsi qu'en leur sein créent un phénomène de concurrence et des doublons dans l'exécution des tâches, mais aussi des difficultés de mise en relation du client ou des salariés avec le bon interlocuteur en interne. En outre, ces phénomènes se combinent avec des **court-circuitages** fréquents car des opérations sont réalisées en dehors des rôles assignés. Par ailleurs, l'encadrement n'a pas toujours un rôle effectif, manque d'efficacité et réalise trop de tâches administratives et/ou à faible valeur ajoutée au détriment du pilotage de l'activité. Ce **manque de confiance dans la hiérarchie**, ayant également pour cause un manque de pouvoir de décision, entraîne à tous les niveaux la **remise en cause des décisions stratégiques prises**. La **cohabitation de l'excès et du manque d'autonomie** de l'encadrement et du personnel, entraînent également une déresponsabilisation des personnes et un manque d'intérêt au travail, avec un évitement des responsabilités. Ces remises en cause des compétences

sont présentes au niveau hiérarchique mais aussi au niveau non-hiérarchique où des manques sont relevés en termes managériaux, commerciaux, de communication, techniques, sur les produits et en informatique. La combinaison de ces éléments a pour conséquence une mauvaise qualité du service au client perçue par ce dernier et des perceptions d'inefficacité de certains services, notamment des services supports qui ne sont pas assez présents sur le terrain pour aider les autres services. De plus, l'**absence de retours positifs au profit des retours négatifs** démotive les salariés. Les salariés constatent également des iniquités avec un certain **féodalisme** et la présence de **favoritisme**. L'appartenance syndicale est notamment mise en avant car elle fournit certains privilèges, en particulier dans l'entité Télésurveillance, au niveau de l'évolution de carrière, du salaire mais aussi d'un niveau de tolérance différent dans l'application des règles et procédures. Sur le plan de l'appartenance à l'organisation, certains services, comme la Télésurveillance, ont une relation paradoxale et dialectique à l'organisation : d'une part, ils contestent leur exclusion, notamment lorsqu'ils servent de boucs émissaires, d'autre part, le fait de maintenir une certaine indépendance s'associe à une forme de fierté voire d'élitisme selon les services. Enfin, les défaillances de l'organisation en termes de locaux, de gamme jugée trop lourde, de produits jugés inadaptés et au manque d'exploitation de certains segments de clientèle contribuent à la **dégradation de l'image de l'organisation** et, par conséquent, de la fierté d'appartenance des salariés. Les **nombreux plans sociaux** et la **vision court-termiste**, ainsi que **certaines pratiques jugées malhonnêtes** concernant les clients, accentuent la dégradation de cette image.

Les observations concernant les accomplissements portent principalement sur l'**instabilité chronique de la stratégie** et les **difficultés à la décliner concrètement**, ce qui se traduit par une absence d'objectifs fixés par la hiérarchie. Ce manque de clarté détruit le sens du travail. De manière générale, la mauvaise qualité de la réalisation du service à cause des contraintes de l'organisation engendre une frustration. Pour conclure, un sentiment de spoliation de savoir-faire et d'innovation est ressenti du fait du rachat de la société-sœur, rendant leurs relations présentes et à venir conflictuelles.

Comme nous évaluons les coûts cachés de l'entité de télésurveillance, qui a des problèmes spécifiques par rapport au reste de l'organisation, nous joignons également l'analyse synthétique de cette zone sur la base du diagnostic correspondant. L'entité de télésurveillance est une entité qui comprend 136 personnes. Nous ne mettons en avant que les différences les plus importantes : la synthèse complète est disponible en annexe 6. Concernant les rémunérations, c'est l'**inadaptation du système de primes**, basé sur les statistiques en Télésurveillance, qui est dénigrée car il ne prend pas en compte la qualité de la réponse au client. Le **manque de propreté des locaux et du matériel** est particulièrement souligné à cause de la rotation sur les postes du personnel et d'un service ouvert 24 heures sur 24. Les conditions de travail physiques sont en outre difficiles car le personnel est en **bureau paysagé** et dans une **enceinte sécurisée**, ce qui est propice au bruit, au manque de confidentialité, à des températures changeantes et à un éclairage non naturel. La **multiplication et la disparité des logiciels**, les **accès informatiques trop restreints** et les **pannes informatiques** ralentissent également l'activité. Par conséquent, l'**absentéisme élevé** vient s'ajouter aux difficultés énoncées ci-dessus et ces conditions de travail expliquent sans doute le manque de respect des temps de pause. **Les procédures entre la télésurveillance, les commerciaux et les techniciens sont complexes** et peu respectées, engendrant de nombreux conflits ainsi que la perte de clients. Par ailleurs, une certaine **loi du silence** est de mise dans cette structure avec une opacité particulière dans la transmission verticale et transversale des informations. Il y a une **crainte à s'exprimer ouvertement**, un **sentiment d'infantilisation** et une **mise sous pression** qui s'associent à un management qui oscille entre des **pratiques autoritaires** et du **laxisme**. Ces éléments amènent bien sûr des **bruits de couloirs**, des imprécisions et des erreurs, d'autant plus que les métiers des services environnants sont mal connus. Les salariés observent également, au moment du diagnostic, une **concurrence entre le site de la région parisienne et celui de la région lyonnaise**, car ce dernier n'a pas accès à tous les types de clients. A un autre niveau, les salariés de nuit se sentent livrés à eux-mêmes et les salariés à temps partiels moins estimés que les temps complets. Par ailleurs, l'**irrégularité du niveau d'activité** et la **forte spécialisation** accroissent les inégalités sur le sujet de la charge de travail. Au niveau du statut, le **manque de définition des fonctions**, les **nombreux niveaux hiérarchiques** et le **manque d'affectation d'un salarié à un hiérarchique particulier** favorisent les glissements de fonction des managers ainsi que les incompréhensions des salariés d'autant plus que les pratiques des managers ne sont pas harmonisées. Comme il est déjà apparu lors du diagnostic général, le **manque de sentiment d'appartenance de l'entité Télésurveillance**

est un point clé et explique son choix au niveau des premiers diagnostics approfondis verticaux. Un autre enjeu majeur réside dans **le rôle et les privilèges des syndicats** qui sont contestés. Enfin, **certains personnels se sentent dévalorisés car ils ont le sentiment d'être pris pour des outils ou des personnes limitées intellectuellement**. Au niveau des accomplissements, l'abandon de certains projets engagés créent des inquiétudes et des frustrations. Associé au système de primes, la valorisation de la quantité de traitement des appels plutôt que la qualité génère de la frustration et réduit le sentiment permettant à l'individu de se reconnaître une utilité sociale. La **mécanisation de la réponse** au client, trop procédurale, au détriment d'un contact au produit et d'une perception concrète des conséquences de leurs actes nuit à l'investissement dans l'activité par manque de sens du travail.

8.3.5 DYSFONCTIONNEMENTS ET COUTS CACHÉS DE L'ENTITÉ TÉLÉSURVEILLANCE DE LA SOCIÉTÉ DE SÉCURITÉ LIÉS A LA RECONNAISSANCE

Les coûts cachés pour l'entreprise de sécurité (tableau 53), en raison de la taille de l'entreprise, ont été évalués pour cette thèse sur la structure de l'entité télésurveillance de l'organisation (137 personnes). Comme nous l'avons expliqué pour l'entreprise d'emballages, il s'agit d'une zone de calcul. Les exemples sont arrondis à la centaine d'euros. La synthèse récapitulative des coûts cachés et le détail de chaque coût caché identifié sont présents en annexes 7 et 9. Le manque de reconnaissance, le mépris et le déni ne sont que l'une des causes de ces coûts cachés, mais ces éléments sont marquants dans le discours des acteurs. Nous n'avons sélectionné que les coûts cachés ayant des liens forts avec des défauts de reconnaissance ou des sentiments de manque de reconnaissance, de déni ou de mépris. Nous rappelons que la contribution horaire à la valeur ajoutée sur coût variable de cette entreprise est de 41 € en 2011.

Tableau 53 : Tableau récapitulatif des coûts cachés liés à la reconnaissance de l'entreprise de sécurité en 2012

Entité	Somme des coûts cachés	Coûts cachés par personne/an
Entité Télésurveillance	2 238 300 €	14 300 €

8.3.5.1.1 Absentéisme et accidents du travail

Une partie de l'absentéisme et des accidents du travail peuvent être liés aux défauts de reconnaissance des acteurs et de leurs conditions de travail (tableau 54). Pour plus de précisions sur l'absentéisme, voir les tableaux d'absentéisme présents dans l'annexe 8.

Tableau 54 : Tableau récapitulatif des coûts cachés de l'absentéisme et des accidents du travail liés à la reconnaissance de l'entreprise de sécurité en 2012

Entité	Somme des coûts cachés de l'absentéisme identifiés	Somme des coûts cachés des accidents du travail identifiés	Taux d'absentéisme
Entité Télésurveillance	424 600 €	10 000 €	16,10 %

Ci-après, nous présentons à titre d'illustration quelques coûts cachés liés à l'absentéisme et dont une partie provient de défauts dans les pratiques de reconnaissance :

Indemnisation **maladie** dont une partie est en lien avec des défauts de reconnaissance prise en charge à 80 % par l'entreprise.
19173,4 heures : 111 h encadrement supérieur, 22,2 h encadrement, 1 235,8 h agent de maîtrise et 17 804,4 h personnel.

$$((111 \text{ h} \times 63 \text{ €}) + (22,2 \text{ h} \times 33 \text{ €}) + (1\,235,8 \text{ h} \times 23 \text{ €}) + (17\,804,4 \text{ h} \times 17 \text{ €})) \times 80 \% = 271\,000 \text{ €}$$

En région lyonnaise, pour pallier l'**absentéisme** des opérateurs, 530 **heures supplémentaires** sont déclenchées pour les postes d'agents de maîtrises. Ces heures sont majorées de 25 %.

$$530 \text{ h} \times (23 \times 1,25) \text{ €} = 15\,200 \text{ €}$$

En région lyonnaise, le responsable du centre passe, en moyenne, 1,5 heure par jour à gérer les **absences** des collaborateurs et à refaire les plannings.

$$1 \text{ pers} \times 216 \text{ j} \times 1,5 \text{ h} \times 41 \text{ €} = 13\,200 \text{ €}$$

8.3.5.1.2 Rotation du personnel

Une partie de la rotation du personnel semble provenir du manque de reconnaissance (tableau 55). Nous présentons ci-après les coûts cachés de la rotation du personnel que nous n'avons pu approfondir faute de temps, le taux de rotation et le taux d'instabilité dont le calcul a déjà été décrit pour l'entreprise d'emballages.

Tableau 55 : Tableau récapitulatif des coûts cachés de la rotation du personnel liés à la reconnaissance de l'entreprise de sécurité en 2012

Entité	Somme des coûts cachés de la rotation du personnel identifiés	Taux de rotation du personnel	Taux d'instabilité du personnel
Entité Télésurveillance	Non évalué par manque de temps	17,9 %	24,3 %

8.3.5.1.3 Défauts de qualité

Une partie des défauts de qualité du produit intermédiaire ou final provient du manque de reconnaissance et engendre des coûts (argent, client mécontent, temps de correction, perte matière. Cf. tableau 56).

Tableau 56 : Tableau récapitulatif des coûts cachés des défauts de qualité liés à la reconnaissance de l'entreprise de sécurité en 2012

Entité	Somme des coûts cachés des défauts de qualité identifiés
Entité Télésurveillance	563 200 €

Voici quelques exemples de défauts de qualité :

Tous les jours sur l'ensemble du service, un responsable d'exploitation, un coordinateur et un opérateur doivent se voir pour gérer le planning, parce que le chef d'exploitation a répondu à un opérateur **sans se concerter** avec le coordinateur, ce qui leur prend 20 minutes supplémentaires chacun.

$3 \text{ pers} \times 365 \text{ j} \times (20/60) \text{ h} \times 41 \text{ €} = 14\,900 \text{ €}$

Le directeur technique passe en moyenne une demi-journée par semaine à contourner la **rétenction d'informations** de la part de la hiérarchie, par exemple en allant chercher l'information directement auprès des personnes concernées.

$1 \text{ pers} \times 47 \text{ sem} \times (1/2) \text{ j} \times 7,4 \text{ h} \times 41 \text{ €} = 7\,100 \text{ €}$

3 fois par jour, le manque d'harmonisation des pratiques de travail des différents managers des équipes créent des conflits en région parisienne et des échanges de 3 minutes supplémentaires par jour en moyenne, entre 12 managers et 12 opérateurs.

$24 \text{ pers} \times 3 \text{ fois} \times 365 \text{ j} \times (3/60) \text{ h} \times 41 \text{ €} = 53\,800 \text{ €}$

8.3.5.1.4 Écarts de productivité

Des écarts de productivité, liés au manque de reconnaissance, sont constatés dans la réalisation de produit intermédiaire ou final, ce qui engendre des coûts (argent supplémentaire, temps supplémentaires, matières supplémentaires. Cf. tableau 57).

Tableau 57 : Tableau récapitulatif des coûts cachés des écarts de productivité liés à la reconnaissance de l'entreprise de sécurité en 2012

Entité	Somme des coûts cachés des écarts de productivité identifiés
Entité Télésurveillance	1 240 500 €

Voici quelques exemples d'écarts de productivité :

Chaque jour en région parisienne, en moyenne, 9 opérateurs de jour prennent 15 minutes de pause en plus de leur temps normal de pause.

$9 \text{ pers} \times 365 \text{ j} \times (15/60) \text{ h} \times 41 \text{ €} = 33\,600 \text{ €}$

Pour chacune des 2 vacations de jour, en moyenne, un coordinateur doit aller chercher ses opérateurs qui restent trop longtemps en pause, ce qui lui prend 10 minutes.

$1 \text{ pers} \times 2 \text{ fois} \times 365 \text{ j} \times (10/60) \text{ h} \times 41 \text{ €} = 4\,900 \text{ €}$

Le cumul des heures supplémentaires crée de la fatigue pour les 14 collaborateurs de la région lyonnaise. Par conséquent, ils passent 5 minutes de plus par jour à gérer les alarmes par manque de concentration.

$14 \text{ pers} \times 216 \text{ j} \times (5/60) \text{ h} \times 41 \text{ €} = 10\,300 \text{ €}$

8.3.6 PROJETS D'AMÉLIORATION DE LA SOCIÉTÉ DE SÉCURITÉ

Nous évoquons principalement ici les projets d'amélioration généraux de la société de sécurité car le projet d'amélioration du service télésurveillance est encore en cours à l'heure où nous écrivons ces lignes. Pour illustrer notre propos, le tableau 58 ci-dessous montre un extrait d'un outil utilisé dans chaque recherche-intervention permettant de proposer des solutions en face des dysfonctionnements racines identifiés.

Tableau 58 : Extrait d'un outil de projet permettant de proposer des solutions au regard de dysfonctionnements racines

ENTITÉ TELSÉCURITÉ - ENTREPRISE DE SÉCURITÉ							
ORGANISATION ET CONDITIONS DE TRAVAIL							
PANIER N° 1							
DYSFONCTIONNEMENTS ELEMENTAIRES	CAUSES RACINES	SOLUTIONS RACINES	FAMILLES D'ACTIONS	ACTIONS CONCRETES	PORTEURS DES ACTIONS CONCRETES	OUTILS CONCRETES	IMPACTS ECONOMIQUES (Coût cachés - identifier le lien)
La charge de travail est inégalement répartie entre les personnes et entre les services	* De multiples horaires existent au sein de la Station de la région parisienne : Horaires des Temps Partiels Matin et Soir (Choix historique de l'entreprise "1 salarié Temps plein quitte l'entreprise = Remplacé par 1 salarié Temps partiel" + Difficultés rencontrées par les Mères de Famille) et Obligations émanant de la Médecine du travail * L'activité des métiers de la Télésurveillance est propice à des périodes à Faible activité	Adapter la ressource humaine et les missions à l'activité (production)	* Adapter l'effectif à la production quotidienne et horaire * Toutes les activités et tâches inhérentes à une fonction sont réalisées par tous * Concevoir une nouvelles répartition des activités et tâches entre PC et DATA	* Créer un Panier commun (PC et Data) pour gérer les Fax/Ecrits envoyés par nos Clients au Data * Continuer le travail effectué auprès du Médecin du travail pour retrouver les cycles "classiques" de travail * S'interdire de valider des Changements Temps Plein en Temps Partiel (Process déjà en cours) * Meilleure planification des Temps Partiels (Voir en entretiens tous les collaborateurs pour proposer un horaire unique Matin et soir)	* Le service des Ressources humaines * Direction des Stations * Responsable EHS * Responsable Stats et Planning		* Mauvaise planification = 127 920 €
Non productions	* Certains opérateurs ont 3 paniers, expert, professionnel et résidentiel, à gérer et d'autres n'en ont que 2.	* Améliorer la planification PC et DATA et partager la réalisation de certaines activités et tâches	* Etude sur nos besoins en effectif maximum pendant les créneaux horaires identifiés à faible activité * Identifier les Besoins en Formation (1er niveau Data) * Etude sur les horaires d'ouvertures et fermetures du Data pour optimiser.	* Ne plus autoriser les pauses lors des Pics d'Activités. * Gérer aux PC (Nuit) les demandes écrites de Nos Clients après la fermeture du Data * Partager le Standard Clients avec le Data * Partage de certaines tâches PC-Data (Gestions des Techniciens en SAV). * Créer un "SVI" pour les techniciens qui effectue du SAV pour une file d'appels commune PC-Data * Revoir les horaires du Data	* Responsable Stats * Direction Technique * IT Téléphonie		* Iniquité dans la charge de travail = 6 580 € * Sous-activité = 89 790 € + 912 330 € + 12 790 €

8.3.6.1 Projet au niveau des conditions physiques de travail

Le projet a mis en avant un certain nombre de réaménagements et de rénovations des locaux en termes d'adaptation aux contraintes. Cette entreprise, même s'il reste des points à améliorer, est relativement bien fournie en locaux et en matériels. Les réflexions portaient plus généralement sur la simplification du nombre de logiciels mais aussi, notamment dans l'entité télésurveillance, sur une **renovation des centres de télésurveillance** au niveau des conditions de propreté des locaux et du matériel utilisé 24 heures sur 24.

8.3.6.2 Projet au niveau des conditions immatérielles de travail

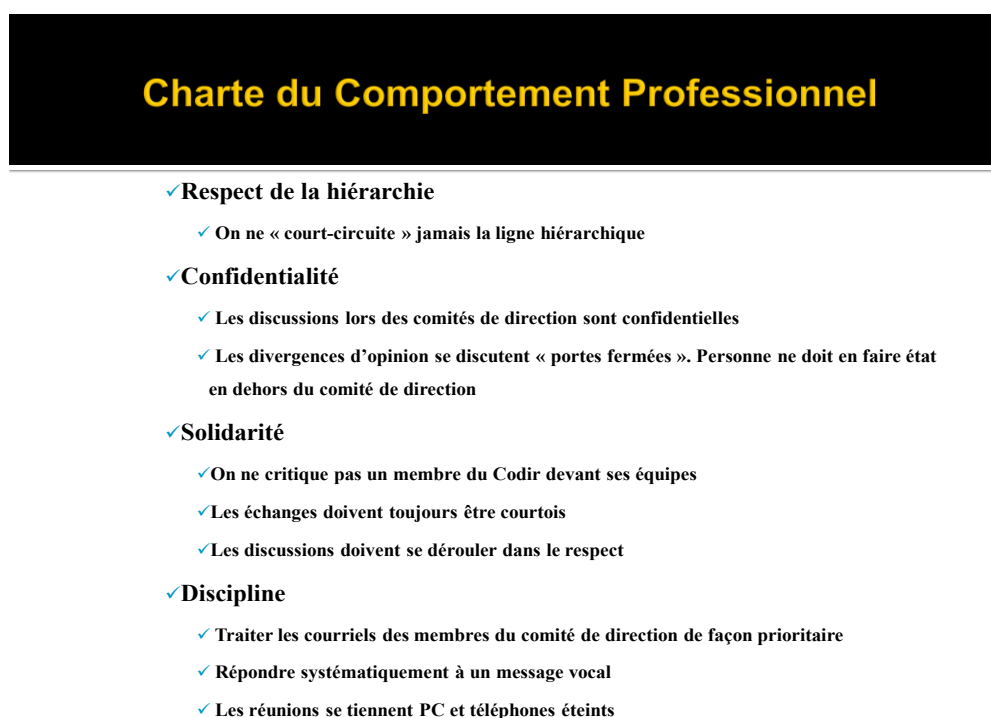
Concernant les conditions immatérielles de travail, des pistes d'amélioration ont été évoquées, comme la **clarification et le respect des règles et procédures** en définissant mieux les règles de fonctionnement, en s'assurant de leur respect grâce à l'exemplarité, notamment concernant les circuits entre les fonctions opérationnelles et supports. Le toilettage des procédures clients dans des réunions multi-services et la définition plus claire des missions de chacun ont été envisagés. Les acteurs se sont également penchés sur la **gestion du temps** avec la révision des systèmes d'astreintes, particulièrement à la Direction des Systèmes Informatiques et une refonte de la gestion des horaires, en particulier pour les transports en commun dans les stations de télésurveillance. La concertation sur les budgets des services avant de les finaliser est également un point important suggéré. Le système d'évaluation des **formations** devait également être remis à niveau.

Le développement de la **communication**, en particulier de la stratégie, a consisté à proposer de recréer une fonction communication interne avec une lettre mensuelle ou trimestrielle, à mieux respecter la confidentialité pour éviter les rumeurs tout en expliquant clairement les informations à diffuser en réunion. Le besoin d'harmonisation des messages pour la communication Groupe s'est fait sentir. De plus, l'utilisation du téléphone plutôt que du mail devait être privilégiée à cause du pouvoir déformant et de la perte de temps liés à ce dernier mode de communication sur certains sujets difficiles. Plus généralement, le mail devait appliquer la nouvelle

charte d'usage des mails avec l'indication du motif, de l'échéance, de la suite à donner et d'une synthèse en fin de mail. Par ailleurs, le groupe de projet a suggéré l'amélioration de l'expression des acteurs et le besoin de confiance dans les relations avec pour but, le développement de la possibilité de s'exprimer pour les collaborateurs. Il s'agissait de rétablir **un management ni autoritaire, ni laxiste** ainsi que laisser la place à l'expression et à l'approbation des décisions, tout comme à donner les moyens de remonter les problèmes avec les plans d'actions prioritaires. Enfin, il s'agissait d'expliquer et justifier davantage les décisions et les raisons de l'absence de prise de décision à un moment donné.

Un axe de développement concernait la **proximité** avec la promotion d'un management de proximité. Une proposition a été de réduire le nombre d'échelon hiérarchique, notamment au niveau de la télésurveillance qui en comptait plus de sept et dont les missions étaient mal définies. Le manager devait également être formé pour être un formateur pour son équipe. La proximité, la coopération et le décloisonnement passaient également par le besoin de **rencontres physiques des clients internes** pour chaque service avec, en particulier, un tour de France des services supports. Des journées d'échange entre les services ont également été proposées. La piste du rattachement de la télésurveillance au Groupe s'est concrétisée par le projet vertical sur cette entité ainsi qu'au diagnostic vertical qui en a découlé. Ces éléments devaient permettre de recréer des liens entre les services. Plus généralement, **l'amélioration des réunions** a été soulevée, notamment sur la mise en place de réunions interservices plus performantes avec une périodicité donnée et un ordre du jour. La mise en place d'une réunion mensuelle pour chaque équipe avec un ordre du jour commun et une fiche déterminant les résolutions prises avec leurs répartitions et leurs délais de réalisation a également constitué un axe du projet. Le **besoin de respect mutuel** a été appréhendé à travers l'obligation de se concerter en amont avant d'imposer une réunion sur Outlook, une meilleure planification et synchronisation des réunions ainsi que l'anticipation pour éviter l'apparition d'urgences. Ce respect passait également par l'éteinte des ordinateurs et des téléphones en réunions pour éviter la perte d'informations. Ceci grâce notamment à la mise en place de plages temps pour traiter les mails et le téléphone en cas de réunions longues. Par ailleurs, les divergences d'opinion entre membres de la hiérarchie devaient se discuter « portes fermées ». Les critiques des collègues devant les équipes devaient être bannies. Cette démarche a vu la création d'une charte du comportement professionnel (figure 53) dont les valeurs clés étaient : respect, confidentialité, cohésion et discipline.

Figure 53 : Charte du comportement professionnel créée par l'entreprise de sécurité



8.3.6.3 *Projet au niveau des statuts et de la structure organisationnelle*

Le projet a consisté à clarifier les statuts grâce à une **meilleure compréhension de l'organigramme et des responsabilités** de chacun. Les différentes fonctions des services devaient être définies et partagées pour savoir qui faisait quoi dans l'entreprise. La communication des organigrammes, la reprécision des responsabilités et la mise en place de délégations concertées devaient notamment permettre la suppression des doublons de traitement. Le **respect de la ligne hiérarchique** et l'absence de court-circuitages étaient particulièrement mis en avant. Enfin, le **soutien des ressources humaines**, en particulier pour les managers concernant la sanction, a été abordé comme un axe permettant de crédibiliser ces derniers.

8.3.6.4 *Projet au niveau du sens du travail et des possibilités d'accomplissement*

Pour redonner du sens au travail et développer les possibilités d'accomplissements, **la clarification, la mise en œuvre et le suivi de la stratégie** a été un axe clé. Ainsi, un plan d'actions stratégiques internes et externes a été formalisé pour l'entreprise en France afin de fixer des normes par activités, ambitieuses et réalistes. Des balances socio-économiques devaient être réalisées pour justifier les projets et prendre de meilleures décisions. Comme dans l'entreprise d'emballages, il s'agissait de déployer la stratégie dans l'entreprise avec des actions concrètes grâce au plan d'actions stratégiques internes et externes et aux plans d'actions prioritaires de chaque service. L'identification et la mise en place d'indicateurs d'activité pertinents avec des normes concertées entre les services ont également été soulignées pour clarifier ce qu'on attendait de chaque activité. L'enjeu de la formalisation après la concertation a été également un point clé.

Dans un autre domaine, la **création d'un langage commun** était un axe important de travail. Il y a été suggéré le besoin d'harmonisation des logiciels et un projet de plateforme globale. En outre, pour éviter des frustrations et des incompréhensions, le but était que les principes ne soient pas des copié-collé de la société-sœur mais que l'enjeu plus vaste était la création d'une nouvelle entreprise commune. Ce langage commun devait, en outre, être facilité par la démarche commune suivie par les deux entreprises avec des méthodes, des outils et un vocabulaire commun issus du management socio-économique.

Afin d'améliorer **l'évaluation dans un processus plus équitables**, il a été suggéré de mettre en place des grilles de compétences, et notamment celles de management. La mise en place d'un réel entretien annuel utile pour le salarié et l'organisation se révélait également un projet clé car celui-ci n'était, soit pas effectué, soit pas exploité en raison de son utilisation purement juridique. De plus, une révision du système d'évaluation annuelle des performances et la valorisation de la loyauté comme valeur managériale ont également été des pistes de réflexions. **L'amélioration de la valorisation**, parfois en lien avec la rémunération, pour donner du sens à l'action est passée par la proposition de mise en place d'un intéressement pour l'ensemble de l'entreprise, mais aussi d'une prime semestrielle selon des objectifs collectifs, semi-collectifs et individuels. Sur le plan de l'équité, une recherche d'harmonisation des plans de rémunération a été proposée ainsi que la modification du système de rémunération variable des responsables techniques régionaux et des responsables d'équipes techniques. Des filières (commerciale, technique, administrative) devaient être définies ainsi qu'un cadre d'évolution salariale plus clair. Enfin, le besoin d'une stabilisation de l'organisation pour éviter la peur de l'avenir a été énoncé comme un facteur clé.

8.3.7 **ÉVOLUTION DE LA RECONNAISSANCE SUITE AUX PROJETS**

Suite au projet horizontal sur l'ensemble de l'organisation et au début du projet vertical en cours sur l'entité télésurveillance, nous présentons les résultats observés et évoqués par les acteurs sur l'évolution de la reconnaissance. Des coûts ont été réduits transformés en performance.

8.3.7.1 *Évolution des conditions de travail physiques*

A différents niveaux, les acteurs ont constaté des améliorations de leurs conditions physiques de travail. Ainsi, pour l'entité télésurveillance, les **chaises de la région parisienne ont été remplacées** et des projets sont en cours pour revoir l'organisation interne, en particulier le positionnement de la salle de pause et la création de bureaux.

8.3.7.2 Évolution des conditions de travail immatérielles

Des améliorations ont été observées au niveau des conditions de travail immatérielles. Ainsi, **la réorganisation et l'intégration au Groupe ont été renforcées**. Les acteurs ont évoqué une amélioration de la réorganisation en termes de vitesse et d'intégration du changement par les acteurs facilitées, par l'intérêt porté et la proximité en lien avec la méthodologie de recherche-intervention. Celle-ci permet notamment l'implication des acteurs dans les décisions. En 2012, le Président Directeur Général remarque que : « *La réorganisation se passe mieux que les précédentes, pour l'instant, les résultats sont là !* »

Un **décloisonnement** à tous les niveaux a été observé, ce qui améliore l'ambiance et la communication. Un responsable technique explique que : « *L'ambiance a nettement changé depuis l'intervention, maintenant tout le monde se parle. On ne vient plus travailler avec la boule au ventre. Les grands comptes sont même venus en région alors qu'on ne les avait jamais vus et c'est pareil pour l'administration des ventes et la direction technique nationale. Chacun pestait dans son coin, mais avec ces réunions, cela a permis de connaître les contraintes. Chacun exprime ses griefs et comprend les contraintes de l'autre. L'assistante du service Blackcard n'était pas contente car elle devait refaire certains boulots. Alors on a changé le process. Il est bon d'échanger et de prendre en considération l'autre.* » Par ailleurs, un responsable d'exploitation de télésurveillance suggère que : « *Les outils permettent d'appréhender les choses différemment. Le plus gros impact de l'intervention est le decloisonnement. On commence à dialoguer. Par exemple, le service assistance technique téléphonique vient travailler avec nous le samedi matin et on partage.* » En outre, le diagnostic humanise les membres de la direction en montrant qu'eux aussi ont des problèmes. De plus, une **harmonisation des pratiques managériales** a été instituée qui permet d'éviter les iniquités dans ces pratiques.

La **liberté de parole et l'implication dans les dispositifs** sont vues comme sources de stimulation des acteurs et d'intégration stratégique. En 2012, le Président Directeur Général explique d'une part que : « *Les personnes sont plus favorables lorsqu'on s'intéresse à elles. Laisser parler tout le monde, il faut continuer car c'est une bonne piste de progression.* » et d'autre part que : « *ne pas imposer permet d'obtenir l'adhésion des collaborateurs et d'avancer très rapidement dans l'action.* » Le recrutement en temps plein en lieu et place d'un temps partiel dans certains services a permis une augmentation du sentiment d'appartenance et de passer du sentiment d'exercer un job à celui d'exercer un métier.

8.3.7.3 Évolution des statuts et de la structure organisationnelle

L'**organigramme a gagné en clarté**. Au niveau de la télésurveillance, une réduction du nombre de niveau hiérarchique est en cours ainsi qu'une clarification des rôles de chacun pour assurer une transmission plus rapide des informations. Il y a un decloisonnement des activités avec une harmonisation de la répartition des clients ayant permis de mettre la région lyonnaise et la région parisienne sur un pied d'**équité** qui a permis de limiter les conflits latents liés aux jalousies créées structurellement.

8.3.7.4 Évolution du sens du travail et des possibilités d'accomplissement

La **constitution d'un langage commun** est relevée du haut en bas de la hiérarchie. Un directeur régional opérationnel relève ainsi : « *Je n'ai jamais vu les services supports aussi proches depuis qu'il y a l'intervention. C'est un vrai rayon de soleil. On commence à parler tous le même langage. Il faut aller en région et coordonner. Il faut de l'interaction, de la justice et de l'équité de l'interaction et savoir quel niveau et quelle qualité d'interaction on veut donner.* » La **formalisation à travers des outils a permis un partage de la stratégie** et une **vision concrète de la contribution du salarié** qui donne du sens à son travail. Le Président Directeur Général constate que : « *Les outils de management nous permettent de rythmer et d'orienter correctement l'entreprise, avec une chronologie semestrielle à travers le plan d'actions prioritaires et le contrat d'activité périodiquement négociable. Cette démarche a permis de proposer régulièrement des objectifs aux salariés et nous aide efficacement au pilotage de l'entreprise. Ces outils et méthodes de management offrent aux acteurs un cadre et aident beaucoup nos managers, notamment de premiers niveaux.* » Le partage des problématiques et la remontée des informations a permis aux acteurs de s'interroger sur leurs produits jugés trop nombreux. La gamme de produits est en cours de

réduction et d'harmonisation, ce qui facilite les traitements, permet une plus grande polyvalence et réduit certaines contraintes liées à l'hyper-spécialisation comme la gestion des absences ou les congés d'été.

8.3.7.5 Évolution de la performance

En un an, la contribution horaire à la valeur ajoutée sur coûts variables (CHVACV), c'est-à-dire la marge générée en moyenne pour une heure de travail orthofonctionnelle, a augmenté de 3 €. Elle est passée de 41 € à 44 €, synonyme d'une baisse des coûts cachés et d'un développement des performances. Ainsi, la valeur générée par chaque personne en produisant une heure de travail a augmenté de 7,3 %.

Tableau 59 : Evolution de la contribution horaire à la valeur ajoutée sur coûts variables de l'entreprise de sécurité entre 2010 et 2011.

Organisation	CHVACV 2010	CHVACV 2011	Évolution de la CHVACV entre 2010 à 2011 (%)
Entreprise de sécurité	41 €	44 €	+ 7,3 %

Les effets spécifiques du projet de l'entité télésurveillance seule ne sont pas encore connus à ce niveau. La coopération a augmenté dans une certaine mesure mais des craintes planent toujours sur l'organisation qui devrait bientôt fusionner concrètement avec la société-sœur. Les acteurs **craignent pour leur emploi ce qui nuit à la reconnaissance et la confiance réciproque des acteurs** qui se retranchent vers des logiques égocentrées et concurrentielles. De plus, l'acquisition d'une troisième entité en 2012 alors que l'intégration entre les deux premières entreprises n'est pas finie laisse entrevoir de nouvelles menaces pour les salariés avec la fusion prévue avec cette troisième entité. L'**acquisition d'un langage et d'outils communs** entre les deux premières entités ayant suivi la même démarche de recherche-intervention a permis de les rapprocher, mais **la dernière entité acquise n'a pas encore engagé cette démarche**, ce qui établit une distance supplémentaire et un problème d'harmonisation. Ainsi, **les résultats sont à contraster car les changements externes et les fusions-acquisitions qui continuent à se succéder maintiennent un climat d'insécurité et de concurrence entre les salariés**. Par exemple, **la fermeture prévue du centre de télésurveillance de la région lyonnaise**, suite au nouveau rachat, crée de nouveaux griefs pour les salariés envers l'entreprise, détruisant en partie le lien de confiance qui s'était construit avec l'intervention et les bénéfices qui pouvaient être tiré de ce lien. De plus, le **départ de l'ancien dirigeant** des deux entités, vu comme le représentant d'une forte dynamique de performance, en particulier pour l'entreprise-sœur, a porté un coup à la dimension symbolique de confiance dans les deux premières organisations.

8.4 CONVERGENCES ET SPÉCIFICITÉS ENTRE LES DEUX ORGANISATIONS

Comme nous l'avons vu dans la partie qualitative en chapitre 5 et 7, si les formes et les pratiques diffèrent, les conséquences du manque de reconnaissance, du mépris ou du déni sont souvent identiques. Elles se traduisent en **conflit destructeur**, en **vengeance**, en **cloisonnement** et en **désinvestissement**. Les conséquences de ces phénomènes portent sur des pertes de temps, des pertes d'argent, des pertes de matières, des pertes de matériel et des pertes et/ou non développement de clientèle. Nous identifions trois facteurs de performance principaux en lien avec la reconnaissance : la santé mentale, l'énergie individuelle déployée dans le travail et la coopération entre les individus. Certains de ces facteurs mènent à une **performance individuelle** et s'inscrivent plutôt dans une **reconnaissance limitée**. D'autres facteurs mènent à une **performance collective** et s'inscrivent plutôt dans une **reconnaissance réciproque** pour fonctionner. L'identification de ces facteurs explique également pourquoi la définition du terme « motivation » est particulièrement malaisée dans son rapport à la performance. Le manque de définition commune applicable à la performance rend très difficile la comparaison des propos et des résultats des différents auteurs. C'est pourquoi, dans cette thèse, ce terme est, soit utilisé lorsqu'il est cité par d'autres auteurs ou par des acteurs du terrain, soit avec parcimonie à cause du flou qu'il engendre, en particulier dans son

rapport à la performance. Par ailleurs, dans les deux études de cas de cette thèse, l'amélioration a porté sur la **communication**, le **décloisonnement**, l'amélioration de la **proximité**, des efforts sur l'**équité** et sur la **prise de conscience de l'intérêt de l'autre** pour **coopérer** et donner du **sens au travail**. Ces améliorations ont amené une **baisse de certains coûts cachés** identifiés.

8.4.1 DE L'ÉMOTION POSITIVE À LA PERFORMANCE

La perspective durable de l'organisation génère le besoin de reconnaissance dans l'organisation. Selon Jaotombo⁸⁵² (2009), les travaux de Fredrickson et Losada⁸⁵³ (2005) ont démontré que le ratio entre affect positif et affect négatif détermine l'épanouissement, ou non, de l'individu et du groupe. Or, ces affects positifs ou négatifs semblent correspondre à la satisfaction et à l'insatisfaction générées par les actes perçus de reconnaissance et de mépris, mais aussi par le déni. Ainsi, les émotions positives étendent le champ de vision et les capacités cognitives ; elles entament un processus de spirale positive ascendante menant à la réussite personnelle et professionnelle. Cet accroissement d'émotions positives augmentent le sens d'inclusion et d'appartenance, facilite l'expansion de conscience et un sentiment d'unité avec la vie entière (Fredrickson, 2009).

La positivité, c'est-à-dire le fait de prendre les choses du bon côté, augmente de manière stable et régulière tant qu'elle est entretenue, et ses effets croissent avec le temps. Parmi ces effets, nous trouvons : l'augmentation des ressources psychologiques, sociales et physiques de l'individu (Fredrickson, 2009). Nous retrouvons dans ces propos la notion de choix des individus à percevoir les choses positivement, comme de la reconnaissance, ou négativement, comme du mépris. Un lien existe avec la résilience qui est un phénomène psychologique qui consiste, pour un individu affecté par un traumatisme, à prendre acte de l'événement traumatique pour ne plus vivre dans la dépression. Il s'agit d'une extraordinaire agilité émotionnelle (Frederickson⁸⁵⁴, 2009). La résilience est liée à l'histoire de l'individu et peut s'apprendre en intégrant la possibilité de voir une action sous un jour différent. Ce point de vue rejoint les perspectives d'évolution de la personne et de la reconnaissance vues dans le modèle du mépris. **Ainsi, prise positivement, une critique permet d'évoluer et de parvenir à une forme de satisfaction.** Le cœur de la résilience est la positivité. En effet, les émotions positives non seulement chassent les émotions négatives, mais elles rétablissent aussi l'équilibre physiologique. La positivité joue ainsi un rôle de « réinitialisation » (Frederickson⁸⁵⁵, 2009, p. 107).

8.4.2 LE RAPPORT DE RECONNAISSANCE DES INDIVIDUS : TROIS FACTEURS DE PERFORMANCE PRINCIPAUX IDENTIFIÉS

Nous rappelons qu'ignorer, c'est nier l'existence, donc immobiliser dans un état car l'Homme se construit dans un rapport à l'autre. Immobiliser l'humain correspond à l'empêcher d'innover, de réagir, de capter et de transmettre des informations. Dès lors, si une entité ne réfléchit plus, elle n'a pas la capacité de se corriger. Le rapport entre la reconnaissance et la performance est donc prégnant concernant les capacités de réaction et d'adaptation aux changements de l'environnement. Keyes⁸⁵⁶ (2007) explique le **lien entre l'épanouissement des personnes, que nous pouvons lier à la reconnaissance, et la performance**. Les personnes épanouies ont moins d'absentéisme au travail ; moins de coupure dans le travail ; les fonctionnements psychosociaux les plus sains (peu de sentiment d'impuissance, ni d'incapacité, ont des objectifs clairs dans la vie, un haut niveau de résilience, une profonde intimité) ; moins de risques de maladies cardiovasculaires ; le nombre le plus bas de maladies physiques chroniques avec l'âge ; moins de limitations dans les activités quotidiennes pour des raisons de santé et ont moins recours à leur assurance maladie. Jaotombo⁸⁵⁷ (2009) estime, quant à lui, qu'en renforçant l'individualité, l'individu est plus autonome, a une plus grande capacité à inclure l'autre et l'environnement et renforce la maturité dans le sens où l'individu a une vision plus réaliste des choses, de l'autre et de son environnement. Ce renforcement de l'individualité dépend de la reconnaissance réciproque des acteurs du fait des liens forts de cette dernière avec l'identité.

⁸⁵² Jaotombo F. (2009), « Vers une définition du développement personnel », Humanisme et entreprise, 2009/4 n°294, p. 29-44

⁸⁵³ Fredrickson B.L. & Losada M. (2005), « Positive Affect and the Complex Dynamics of Human Flourishing », American Psychologist, Oct 2005.

⁸⁵⁴ Fredrickson B.L. (2009), « Positivity », Crown Publishers.

⁸⁵⁵ Fredrickson B.L. (2009), « Positivity », Crown Publishers.

⁸⁵⁶ Keyes C.L.M., (2007), « Promoting and Protecting Mental Health as Flourishing », American Psychologist, February - March 2007.

⁸⁵⁷ Jaotombo F. (2009), « Vers une définition du développement personnel », Humanisme et entreprise, 2009/4 n°294, p. 29-44

La reconnaissance réciproque permet la sensation, et par conséquent : la détection, la communication et la réaction. Ainsi, l'échange permet de réactiver l'énergie et la vigilance. Elle ouvre à la confiance en soi des individus et ainsi la mise en œuvre à l'inverse d'un immobilisme engendré par la peur. La reconnaissance réciproque est un échange qui stimule régulièrement pour s'assurer du fonctionnement et de la vitalité de l'individu. **Elle permet l'ouverture à l'autre et clarifie la position ainsi que les pensées de chacun pour négocier et coopérer.** Enfin, la reconnaissance réciproque des individus permet de donner de l'intelligence à l'entreprise qui est la somme des intelligences coopératives des individus qui la composent. L'intelligence selon Edgar Morin⁸⁵⁸ (1986) est la « capacité à s'adapter à son environnement ». Cette capacité est nécessaire à une performance durable. Nous identifions et développons ainsi trois éléments majeurs faisant le lien entre la reconnaissance et les performances sociale et économique : la santé mentale, l'énergie individuelle déployée dans le travail et la coopération entre les individus.

8.4.2.1 La santé mentale

Au niveau de la performance sociale, l'amélioration de la santé mentale est la seule directement imputable à la satisfaction et l'insatisfaction. **La satisfaction, étant en lien avec des émotions positives, assure une stabilité mentale et un bien-être mental tandis que l'insatisfaction associée à des émotions négatives mène à des troubles mentaux.** Le stress de l'insatisfaction libère de la corticolibérine qui génère **anxiété** et **dépression** (Magalhaes, Holmes & al.⁸⁵⁹, 2010). La santé mentale est d'autant plus stable que les éléments développés par la reconnaissance sont forts, c'est-à-dire : la confiance en soi, le respect de soi et l'estime de soi (Honneth⁸⁶⁰, 1992) en lien avec la satisfaction consolidée. A l'inverse, elle est d'autant plus instable que ces éléments de l'identité sont atrophiés en lien avec l'insatisfaction consolidée de l'individu. Il existe toutefois des pathologies sociales dans la recherche de la satisfaction qui permet d'être satisfait au dépend des autres, ce qui peut être vu comme un trouble mental au niveau social. Les troubles mentaux jouent un rôle, comme nous l'avons vu, sur **l'absentéisme**, le **présentéisme**, le **turn-over**, **l'énergie individuelle fournie** et la **volonté à s'investir au niveau du collectif**. Il est à noter que dans le cadre du lien à la performance économique, le **stress ponctuel** peut avoir un **effet moteur énergétique au niveau individuel** et créer la **cohésion face à l'adversité**. Au contraire, le **stress** et la **pression** trop forte déconnectent les humains entre eux car ils se **recentrent sur eux mêmes** et leurs problèmes individuels, ce qui **nuît à la coopération**. De ces phénomènes découlent des impacts sur la performance économique que nous voyons ci-dessous.

8.4.2.2 L'énergie individuelle déployée dans le travail

La satisfaction comme l'insatisfaction peuvent libérer de l'énergie individuelle orientée vers les objectifs fixés par l'organisation. Cette énergie individuelle peut découler de trois phénomènes. Premièrement, d'une **norme de réciprocité** dans la relation, sachant que la fonctionnalité est envisagée comme une monnaie d'échange dans les organisations (Masterson, Lewis, Goldman & Taylor⁸⁶¹, 2000 ; Lavelle, Rupp & Brockner, 2007), ce qui relève d'un domaine extrinsèque. Deuxièmement, d'une **volonté personnelle** en lien avec le **sens de l'action** qui enrichit le sens de l'existence de l'individu, donc sa satisfaction, ce qui l'enjoint à s'investir dans l'activité relevant d'un domaine intrinsèque. Troisièmement, par la **peur du mépris et du déni** qui oblige l'individu à effectuer l'acte, ce qui relève également de l'extrinsèque. Nous nous rapportons au chapitre 10 qui illustre par ailleurs que dans de nombreux cas, la satisfaction et l'insatisfaction peuvent au contraire dégrader l'énergie sous certaines conditions. **La durabilité de la satisfaction/insatisfaction** et la manière de l'interpréter de l'individu en termes de stimulations d'énergie a un impact sur la **durabilité de l'énergie déployée** au travail. Nous renvoyons le lecteur au chapitre 6 qui traite des éléments affectant l'intensité et la durabilité de la valeur symbolique et de la satisfaction/insatisfaction.

⁸⁵⁸ Morin E. (1992 ; 1^{ère} éd. 1986), « La Connaissance de la connaissance (t. 3) », Le Seuil, coll. Points.

⁸⁵⁹ Magalhaes AC, Holmes KD, Dale LB, Comps-Agrar L, Lee D, Yadav PN, Drysdale L, Poulter MO, Roth BL, Pin JP, Anisman H, Ferguson SS. (2010), « CRF receptor 1 regulates anxiety behavior via sensitization of 5-HT2 receptor signaling », Nat Neurosci, Mai 2010, 13(5), 622-9.

⁸⁶⁰ Honneth A. (2008, 1^{ère} éd 1992), « La lutte pour la reconnaissance », Les éditions du cerf, 237 pages.

⁸⁶¹ Masterson, S., Lewis, K., Goldman, B. & Taylor, S. (2000), « Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships », Academy of Management Journal, vol. 43, n°4, p. 738-748.

L'énergie individuelle déployée dans le travail prend plusieurs formes indépendantes les unes des autres : intensité et durabilité de l'effort physique déployé, réactivité individuelle, pro-activité individuelle et inventivité individuelle. L'**intensité** et la **durabilité de l'effort physique** déployé permettent d'augmenter la productivité individuelle. La **réactivité individuelle** est l'accroissement de l'**attention** et de la capacité de **captation des signaux internes-externes**, notamment des **signaux faibles**, ainsi que de la **vitesse de réaction individuelle** à ces signaux pour réduire les dysfonctionnements possibles ou réels perçus. « Les **signaux faibles** sont ceux que généralement les gens d'affaires perçoivent mal, soit parce qu'ils s'y intéressent peu, soit à cause d'un langage, d'objectifs et de forme organisationnelles trop éloignées de leurs préoccupations ou de leurs façons d'appréhender la réalité » (Julien⁸⁶², 2001, p. 149). La **pro-activité individuelle** utilise l'anticipation pour éviter l'apparition de problèmes à venir dans la réalisation du produit/service. L'**inventivité individuelle** traduit les efforts mentaux déployés pour trouver une solution la moins consommatrice de ressources et la plus efficace vis-à-vis des problématiques identifiées par la réactivité ou la pro-activité. Rappelons qu'un travail, même rudimentaire, exige ainsi toujours un investissement et une inventivité personnels afin de faire face aux aléas au cours de sa réalisation (Clot⁸⁶³, 1995), donc la mobilisation de ces différents éléments.

Il est à noter que ces différents éléments peuvent être stimulés **indépendamment** et parfois de manière **contradictoire**. Par exemple, le fait de donner une prime concernant la productivité peut amener un effort physique supplémentaire mais dégrader la réactivité à l'environnement extérieur ou l'inventivité des individus. Ceci est rendu possible car les éléments de l'énergie individuelle peuvent s'inscrire dans des modalités de reconnaissance qui visent le **bien-être individuel** à travers des relations de **reconnaissance limitée** souvent associée à la **reconnaissance-récompense**. L'effort peut ainsi être orienté uniquement vers l'élément socialement valorisé à un instant T lié à la **performance à court-terme**.

8.4.2.3 La coopération

Seule la **reconnaissance réciproque** permet la **coopération** sur la durée puisqu'elle s'établit sur des **relations de confiance mutuelle**. Cette reconnaissance réciproque renforce le **sentiment d'appartenance** à une organisation commune. Au contraire, la **reconnaissance limitée** voit la formation de relations de **désintérêt** pour l'autre, voire de **vengeance**, qui nuisent à la coopération et à la performance du groupe. La **coopération** est à la base d'une **réactivité collective**, d'une **pro-activité collective** et d'une **inventivité collective**. La réactivité, la pro-activité et l'inventivité collectives sont basées sur l'**articulation** des réactivités, des pro-activités et des inventivités **individuelles**. Cette **coopération** prend la forme : de transmission des informations internes-externes entre les individus, de transmission des idées des individus, de prise en compte et de confrontation des informations transmises, de coordination des efforts de chacun ainsi que d'un engagement commun dans des buts collectifs.

La **transmission rapide et efficace des informations internes-externes** amène à augmenter la **vitesse de réaction collective** et la **pro-activité collective**. Un commercial (S) suggère : « *Nous, on est sur le terrain, on voit des choses mais on ne nous les demande pas. On ne nous écoute pas et on nous traite de négatifs. J'ai demandé une réunion avec le directeur commercial et le directeur du site de B., j'ai dit "ce serait bien qu'on fasse les points forts et les points faibles" et qu'on prenne des décisions. Ils n'ont pas voulu et j'ai été taxé de négatif.* » La **transmission des idées et des perceptions** des individus forme une **inventivité collective** génératrice de nouvelles idées collectives plus performantes conçues par stimulation réciproque des individus dans leur créativité. La diversité des positionnements et des individualités des personnes s'apparente à un code génétique qui permet de mieux **s'adapter aux changements** de l'environnement.

La **prise en compte** et la **confrontation de ces informations dans un échange** au niveau décisionnel rendent possible l'**adaptation de la stratégie** et des **objectifs individuels et collectifs** à l'environnement interne-externe. Cette adaptation de la stratégie passe par l'affectation de moyens (financier, formation, autonomie, ressources matérielles ou humaines, etc.) en lien avec de nouveaux objectifs plus pertinents par rapport à l'environnement interne-externe. La **prise en compte des informations** nécessite la remise en cause des idées personnelles de

⁸⁶² Julien P.A. (2001), « Les PME à forte croissance et la métaphore du jazz. Comment gérer l'improvisation de façon cohérente », Revue Internationale PME, Vol. 14, n°3-4, p. 129-161.

⁸⁶³ Clot, Y. (1995), « Le travail sans l'homme ? Pour une psychologie des milieux de travail et de vie », Paris, La Découverte.

l'individu et de penser que l'autre a des idées potentiellement à même d'enrichir les siennes. Cette remise en cause n'est possible qu'en considérant l'autre et en le reconnaissant à sa valeur d'égal en tant qu'être humain. La **coordination des efforts individuels** permet l'atteinte d'objectifs qui seraient irréalisables individuellement. Il s'agit d'un **engagement commun** à atteindre des buts collectifs.

L'ensemble de ces éléments se traduit par une augmentation de l'entraide et de la synergie qui s'associe à une baisse des sabotages et des blocages organisationnels. La plupart des éléments de la **coopération** s'inscrit dans les mêmes modalités de relation du **bien-être mutuel**, c'est-à-dire des relations de **reconnaissance réciproque** portant vers la **reconnaissance-relation**. Dans la coopération, l'effort ne peut pas être orienté uniquement vers l'élément socialement valorisé à un instant T car cette coopération se construit dans la relation et la **performance à long-terme**.

8.4.3 PERFORMANCE ISSUE DES PRATIQUES DE RECONNAISSANCE LIMITÉE PAR DES FACTEURS INTERNES-EXTERNES

Un certain nombre de facteurs internes et externes limite la performance et les pratiques de reconnaissance, notamment le **changement brusque de l'environnement externe** et la **limitation des ressources internes**.

8.4.3.1 *Changement brusque de l'environnement externe*

Les crises de l'environnement extérieur et du marché, qui ne peuvent pas être anticipées par les Hommes, impactent la performance sans que la reconnaissance puisse y jouer un rôle. L'effondrement d'un marché (temporalité très courte), sans signes annonciateurs ou avec une multitude de signes ne pouvant être interprétés par les Hommes, ne pourra ainsi pas être maîtrisé par les systèmes de reconnaissance. Les contraintes externes sont en effet difficilement maîtrisables par la rationalité limitée des Hommes, même si les capacités d'anticipation et d'adaptation de l'Homme permettent de faire face de manière anticipée à un grand nombre de situations, comme nous l'avons vu en 8.4.2. La reconnaissance permet en outre de répondre au mieux avec les ressources disponibles à l'instant T de la crise, mais leur limitation peut rendre inutile le système de reconnaissance réciproque en place.

8.4.3.2 *Limites des ressources de l'environnement interne et stratégie*

Comme nous l'avons évoqué, il existe une limitation des effets de la reconnaissance à cause des ressources internes disponibles. Ces limites sont des limites de pertinence stratégique (direction de l'énergie), des limites de temps et de possibilités d'interaction, des limites de moyens matériels, humains (compétences, énergie) et financiers, ou encore des limites de moyens pour reconnaître correctement les individus. Un responsable technique (S) explique : « *On ne peut pas faire évoluer tout le monde sur 16 qui mériteraient, je ne peux choisir que deux noms. Donc je commence par ceux qui ont le salaire le plus bas. Il y a des risques que des gens partent.* »

Un autre exemple porte sur l'effort fourni par un individu qui n'est pas systématiquement accompagné d'un niveau de performance donné (Forest⁸⁶⁴, 2008). Il doit en effet s'accompagner d'objectifs, de coopération et de compétences performantes, envisagés comme autant de ressources qui peuvent être limitées, mais aussi potentiellement développées avec plus ou moins d'investissement. La limitation des ressources créent, par ailleurs, des interrogations sur les **intentions** entre limite des ressources réelles ou intentionnelles de la part d'autrui. Il existe des perceptions de manque de reconnaissance après un certain délai d'attente, même si la limite des ressources est réelle, ce qui rend la gestion de la reconnaissance difficile. Voici un exemple d'échange entre personnel et hiérarchie sur le problème de la limite réelle ou intentionnelle des ressources :

Ouvrier 3 sur machine : « Moi, ce que j'aimerais savoir, c'est pour les augmentations de salaires ; quand les tuyaux sont bouchés, qui les débouchent ? » *Directeur du site B. : « Les tuyaux sont réduits donc c'est un peu plus long. »* *Ouvrier 3 sur machine : « Qui prend la décision ? »* *Ouvrier 4 sur machine : « Sur le sujet de la polyvalence. Il faudrait plus de reconnaissance par rapport à ceux qui rendent ce type de service car ils sont capables de faire plus*

⁸⁶⁴ Forest V. (2008), « Rémunération au mérite et motivation au travail : perspectives théoriques et empiriques pour la fonction publique française », Revue internationale des sciences administratives, 2008/2 Vol. 74, p. 345-359.

de choses. » Directeur du site B. : « C'est à travailler. Il y a des tas de façon d'avoir de la reconnaissance comme des déplacements en clientèle. Il y a le salaire mais il ne faut pas travailler que là dessus. Le salaire, l'ensemble de vos supérieurs aimeraient en donner mais nos résultats sont dans le rouge. » Ouvrier 3 sur machine : « Ok pour la formation mais à un moment, il faut le salaire. » Directeur du site B. : « Cela dépend aussi du mérite. Une augmentation doit avoir de la valeur. »

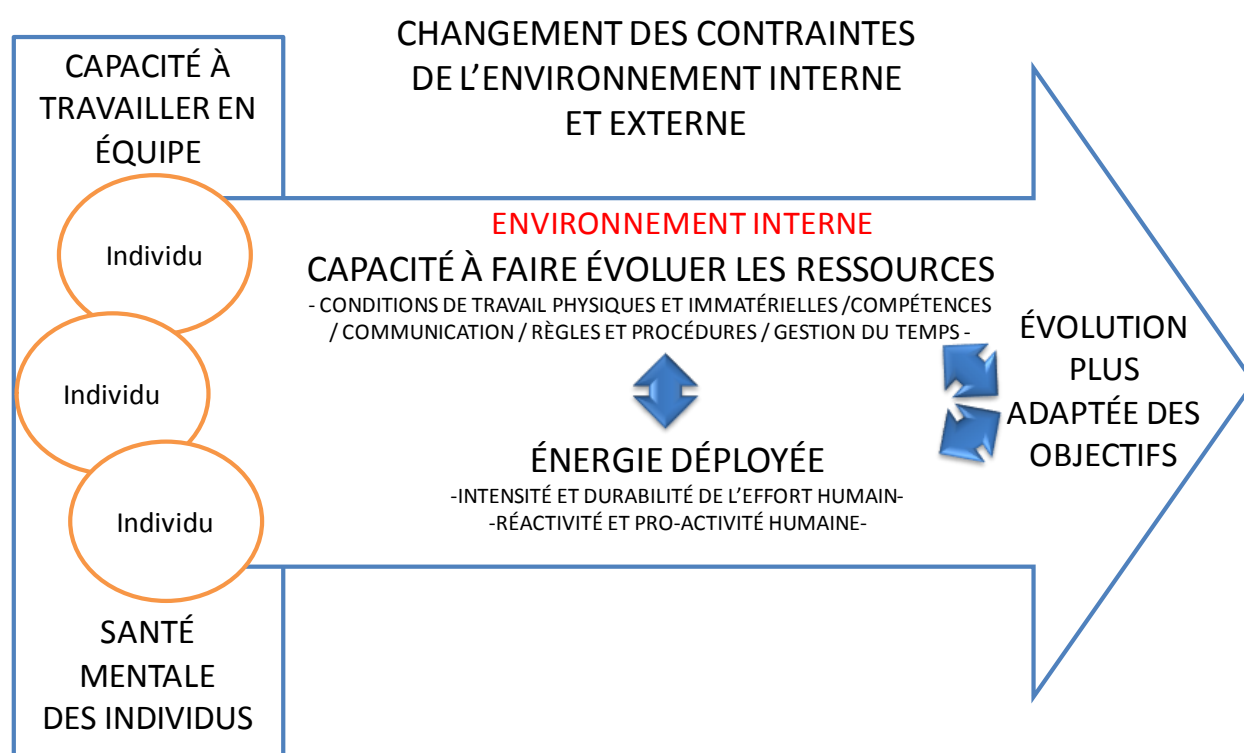
L'interrogation des employés porte toujours sur une limite des ressources, qui ne serait pas en rapport avec de la mauvaise volonté, ou sur une répartition inadaptée des ressources.

CONCLUSION

Ce chapitre porte sur l'analyse de deux études de cas. Il nous permet de mettre en avant le lien étroit mais difficile à quantifier entre la reconnaissance et la performance. Il apporte des exemples éclairants prouvant les liens et les coûts, loin d'être négligeables, du manque de reconnaissance ou de pratiques de reconnaissance inadaptées. Nous retrouvons ainsi des conséquences de la reconnaissance sur la performance en termes d'**absentéisme**, d'**accidents du travail**, de **turn-over**, d'**écarts de productivité directs** et de **défauts de qualité**. Les coûts humains et financiers sont importants en termes de santé, d'argent, de temps, de clients et de produits perdus, mais aussi d'augmentation en termes de clientèles et de produits vendus grâce à la réactivité, la pro-activité vis-à-vis du marché et l'innovation. Ces coûts sont évalués, à partir de nos deux cas et de nos 4 évaluations, entre 4 900 € et 14 300 € par personne et par an, dont une partie est récupérable en améliorant les pratiques de reconnaissance dans l'organisation. L'importance des coûts visibles et cachés du manque de reconnaissance et des défauts dans les pratiques de reconnaissance, nous incite à entreprendre des actions pro-actives dans ce domaine. Nous y évoquons également des moyens pour agir sur la reconnaissance et sur l'amélioration des critères de performance qu'elle recoupe. De nombreux exemples sont illustrés notamment pour améliorer la communication, l'ambiance de travail, la coopération, les conditions de travail, ou encore l'élaboration et le déploiement de la stratégie.

Ce chapitre nous a permis d'établir une liste de critères de performances (figure 54) sur lesquels joue la reconnaissance, à travers la **santé mentale**, l'**énergie individuelle déployée** et la **coopération**. L'énergie individuelle se traduit en particulier par de multiples formes impactées indépendamment par les pratiques de reconnaissance : intensité et durabilité de l'effort physique déployé, réactivité individuelle, pro-activité individuelle et inventivité individuelle.

Figure 54 : Facteurs de reconnaissance en lien avec la performance socio-économique.



Les pratiques semblent s'inscrire dans deux registres différents du management de la performance. L'un, plutôt orienté vers un **système de reconnaissance limitée**, et l'autre plutôt orienté vers un **système de reconnaissance réciproque** comme nous allons le développer dans le chapitre suivant. **Ces deux systèmes correspondent à deux visions : l'une plutôt portée vers le court terme et l'autre vers le long terme.**

CHAPITRE 9. LA DIALECTIQUE ENTRE SYSTÈME DE RECONNAISSANCE LIMITÉE ET SYSTÈME DE RECONNAISSANCE RÉCIPROQUE

Nous cherchons dans le chapitre 9 à mettre en exergue une différence fondamentale : celle de l'**intention** entre les systèmes de reconnaissance limitée et les systèmes de reconnaissance réciproque. Nous observons en quoi certaines pratiques s'inscrivent plus facilement dans un système ou dans l'autre et tâchons de mettre en évidence le lien avec la performance. Un système est constitué de structures et de comportements (Savall & Zardet⁸⁶⁵, 1987), qui sont l'essence du cadre normatif de ce même système. L'approche systémique permet de résoudre un problème avec une vision large qui considère tous les aspects possibles tout en soulignant l'interaction entre ces différents composants (Checkland⁸⁶⁶, 1981). Nous essayons de répondre à la question de la dialectique existante entre ces deux systèmes.

- Avant de plonger dans l'analyse de cette dialectique entre système de reconnaissance limitée et système de reconnaissance réciproque, nous analysons dans la section 9.1 les types de relations et leurs caractéristiques afin de comprendre les relations multiples, et parfois contradictoires, qui s'inscrivent dans les macro-groupes organisationnels.
- La section 9.2 permet d'observer les caractéristiques d'un système et les spécificités d'un système organisationnel.
- La section 9.3 établit les caractéristiques d'un système de reconnaissance limitée comparativement à un système de reconnaissance réciproque.
- La section 9.4 analyse les coûts d'un système de reconnaissance limitée.
- La section 9.5 développe la difficulté et la nécessité du changement.

9.1. LES TYPES DE RELATIONS PROFESSIONNELLES

9.2. CARACTÉRISTIQUES D'UN SYSTÈME ET SPÉCIFICITÉS D'UN SYSTÈME ORGANISATIONNEL

9.3 CARACTÉRISTIQUES D'UNE ORIENTATION VERS UN SYSTÈME DE RECONNAISSANCE LIMITÉE OU VERS UN SYSTÈME DE RECONNAISSANCE RÉCIPROQUE

9.4. IMPACT NÉFASTE D'UN SYSTÈME DE RECONNAISSANCE LIMITÉE

9.5. LA NÉCESSITÉ ET LA DIFFICULTÉ DU CHANGEMENT

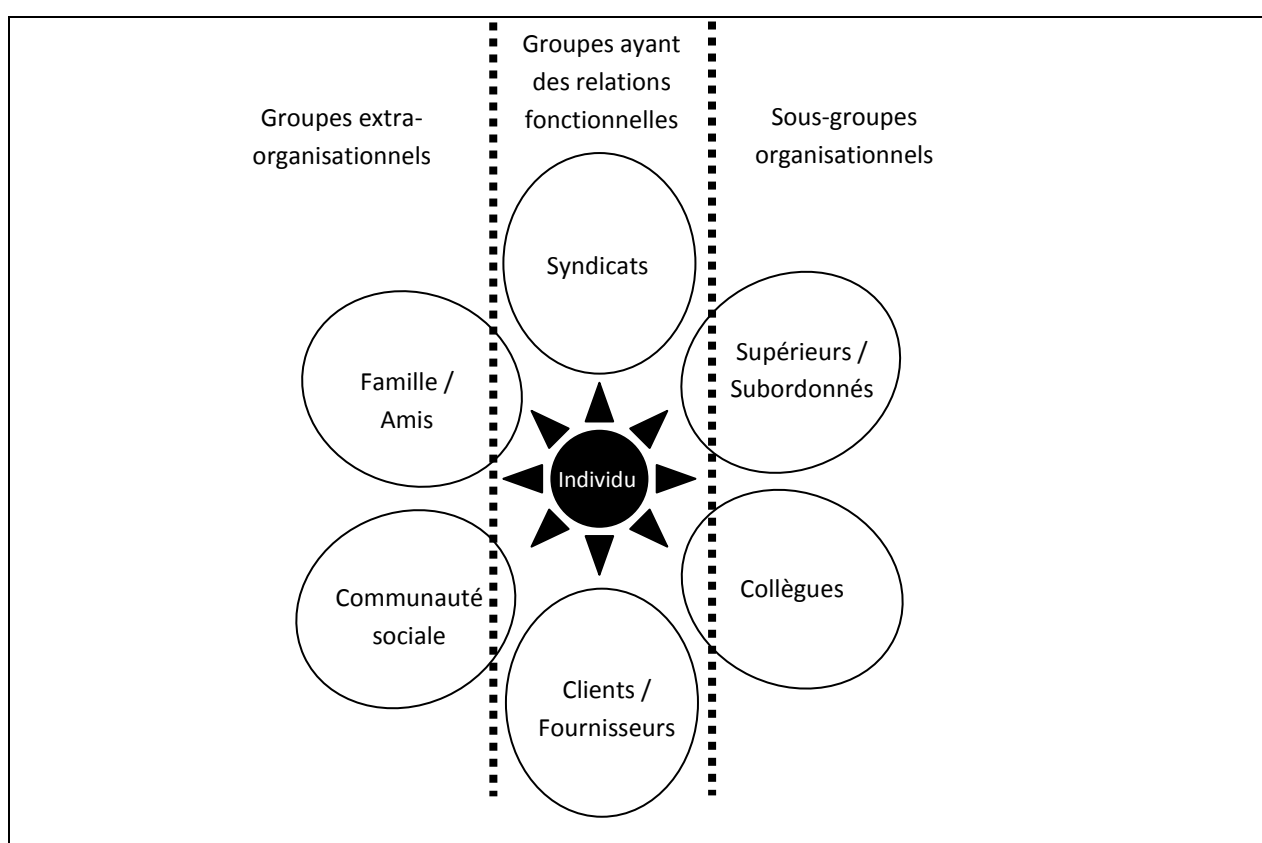
⁸⁶⁵ Savall H. et Zardet V. (2003, 1^{ère} ed. 1987), « Maîtriser les coûts et les performances cachés », Economica, Collection : Gestion, 412 pages.

⁸⁶⁶ Checkland P. (1981), « Systems Thinking, Systems Practice », John Wiley, UK, 330 pages.

9.1 LES TYPES DE RELATIONS

Le type de relation au travail agit sur la reconnaissance attendue de l'individu dans la relation. Pour comprendre l'influence des individus les uns sur les autres, il faut se référer à la dimension symbolique de la relation et aux attentes en termes de relations normatives. Comme **les figures symboliques ont une influence sur les phénomènes d'imitation**, elles ont un impact fort sur le changement des pratiques de reconnaissance (Malherbe & Saulquin⁸⁶⁷, 2003). La reconnaissance et les attentes de reconnaissance passent, comme nous l'avons vu dans le chapitre 6, par des promesses explicites liées aux relations entre individus à travers le langage et à des promesses implicites. Toutes deux sont liées aux cadres normatifs présents dans les organisations. Le cadre normatif organisationnel explicite « s'exprime au moyen de politiques et de programmes qui affirment l'intention de l'organisation de reconnaître le travail réalisé par ses membres » (Brun & Dugas⁸⁶⁸, 2005). Nous abordons, dans un premier temps, les phénomènes d'imitation avant de balayer les types de relations et leurs impacts sur les perceptions. La figure 55 ci-dessous illustre les sphères dans lesquelles s'évaluent les différents types de relations associés à différents cadres normatifs de groupe.

Figure 55 : Sphères des différentes relations de l'individu.



9.1.1 LA DIALECTIQUE IMITATION ET CONTRADICTION

Pour bien comprendre les phénomènes d'imitation, il faut **mettre en parallèle la dialectique entre conformité et distinction et celle entre imitation et contradiction**. L'évolution des attentes de reconnaissance et des pratiques peuvent se jouer dans **l'imitation pour savoir ce qu'il faut désirer** et ce qui est valorisé en se comparant aux autres. L'évolution des attentes et des pratiques peuvent également se jouer dans la **contradiction, pour se distinguer**, ce qui est une **source d'instabilité mais aussi d'innovation**. Cette contradiction remet en cause et fait évoluer les cadres normatifs en engendrant des luttes de reconnaissance portant sur les différences. Il y a donc

⁸⁶⁷ Malherbe, D. & Saulquin, J.Y. (2003), « Reconnaissance et GRH : au-delà de l'affirmation d'un mot un enjeu de représentations », Communication pour le colloque AGRH 2003, 25 pages.

⁸⁶⁸ Brun J.P. & Dugas N. (2005), « La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens » ; Gestion, volume 30, numéro 2, été 2005, p 79 - 88.

une dialectique dans l'organisation entre stabilité et instabilité. Ces différentes dialectiques interagissent les unes avec les autres.

Nous nous intéressons particulièrement aux phénomènes d'imitation puisqu'ils mènent à la stabilité et à une vision partagée. Ces phénomènes ont des impacts positifs s'ils amènent à la performance. Cependant, ils deviennent négatifs et détruisent la performance lorsque la personne imitée a des pratiques au détriment de l'organisation. **L'imitation repose sur des modèles qui peuvent être les figures hiérarchiques mais aussi d'autres figures valorisées de l'organisation** (experts professionnels, les pouvoirs publics, les syndicats, les actionnaires, les consultants ou les salariés opérationnels, etc.) (Herzberg⁸⁶⁹, 1971 ; Mintzberg, 1986⁸⁷⁰, 1990⁸⁷¹). Ceux-ci sont idéalisés et ainsi les individus cherchent à les imiter (Gabriel⁸⁷², 1997). **Ces modèles renvoient à l'idéal du moi** des individus. Cela signifie également que les acteurs croient plus facilement les promesses faites par ces figures, ce qui génère de l'énergie car elles leur font davantage confiance. Un membre de l'encadrement (S) évoque ainsi le départ du Président Directeur Général : *« On vient de perdre notre capitaine et je le vis mal. C'était une personne charismatique, un peu comme un général d'infanterie. Le jour où on part à la guerre, si le général part, c'est un peu raide. »*

L'excellence et l'exemplarité - notamment faire ce que l'on dit - développe l'aura de la figure symbolique. À l'inverse, le manque d'exemplarité détruit la confiance et peut créer un effet d'imitation négatif ou de vengeance. Un membre de l'encadrement (E) relève que : *« Quand le patron d'usine n'admet pas qu'on ne mette pas ses chaussures de sécurité mais que lui ne les met pas, c'est très mal vécu. C'est pareil lorsqu'il va fumer plusieurs fois par jour alors que les personnes n'ont le droit qu'à 20 minutes. »* Le versant utilitaire des phénomènes d'imitation doit donc être employé avec prudence, c'est-à-dire en lien avec l'exemplarité. En effet, la confrontation au réel et la perte des modèles idéalisés peuvent se traduire par un « choc de réalité » (Kets de Vries & Miller⁸⁷³, 1984 ; Dean, Ferris & Konstans⁸⁷⁴, 1988 ; Carrière & Guérin, 2000⁸⁷⁵, 2003⁸⁷⁶) qui peut mener au découragement, à la haine de l'autre, au cynisme, à des déviances, au retrait du travail, au désir de quitter l'organisation et donc, à des dysfonctionnements (Vidaillet & Vignon⁸⁷⁷, 2010). Ce « choc de réalité » peut toutefois aussi être perçu dans son versant positif comme une opportunité pour évoluer.

Tous les types de relations visent une forme de reconnaissance-accomplissement. Toutefois, selon les types de relations, **les pratiques tendent vers la reconnaissance-récompense lorsqu'il s'agit de reconnaître un rôle productif et vers la reconnaissance-relation dans le cas d'une reconnaissance plus complète de l'identité** de l'individu avec une dimension affective. Nous analysons ci-après ces orientations et les pratiques de reconnaissance et de mépris associées à chaque type de relation.

9.1.2 RELATION VERTICALE

La relation verticale s'inscrit dans un rapport hiérarchique et ses pratiques, notamment en termes de structuration du pouvoir. Elle renvoie fortement à l'application et l'élaboration d'un cadre normatif. Les interactions « verticales » ou « hiérarchiques » caractérisent ainsi la relation de reconnaissance entre le gestionnaire et l'employé ou le collectif de travail. **Les attentes correspondantes sont liées à la fois aux relations entre les personnes et principalement, mais pas uniquement, au cadre normatif organisationnel à travers notamment les règles explicites et formalisées.** En effet, **le rôle de l'individu hiérarchique, en tant que représentant de l'organisation chargé de faire appliquer ses règles, l'oblige à s'inscrire fortement dans les attentes normatives du**

⁸⁶⁹ Herzberg, F. (1971, 1ère éd. 1966), « Le travail et la nature de l'homme », Entreprise Moderne d'Édition, Paris.

⁸⁷⁰ Mintzberg H. (1986), « Le pouvoir dans les organisations », Les Éditions d'Organisation, Paris.

⁸⁷¹ Mintzberg H. (1990), « Le management: voyage au centre des organisations », Les Éditions d'Organisation, Paris.

⁸⁷² Gabriel Y. (1997), « Meeting God : When Organisational Members Come Face to Face with the Supreme Leader », Human Relations, 50(4) : 315-42.

⁸⁷³ Kets de Vries M.F. & Miller D. (1984), « The Neurotic Organisation : Diagnosing and Changing Counterproductive Styles of Management », CA : Jossey-Bass, San Francisco.

⁸⁷⁴ Dean R.A., Ferris K.R. & Konstans C. (1988), « Occupational Reality Shock and Organisational Commitment : Evidence from the Accounting Profession », Accounting Organisations and Society, 13(6) : 139-48.

⁸⁷⁵ Carrière J. & Guérin G. (2000), « Le choc de la réalité des jeunes professionnels : Peut-on expliquer la démobilisation à partir d'un modèle des attentes insatisfaites ? », in B. Gangloff (ed.), « Satisfactions et souffrances au travail », L'Harmattan, Paris, p. 147-158.

⁸⁷⁶ Carrière J. & Guérin G. (2003), « L'effet des pratiques de GRH sur la démobilisation des professionnels récemment embauchés », Psychologie du travail et des organisations, 3 (3/4) : 9-24.

⁸⁷⁷ Vidaillet B. & Vignon C. (2010), « Bringing back the subject into management education », Management Learning, 41(2), 221-241.

cadre normatif organisationnel. Certains auteurs cherchent à opposer à ce sujet une culture de la reconnaissance à une culture du résultat (Chaine⁸⁷⁸, 2012).

9.1.2.1 La valeur particulièrement symbolique de la hiérarchie de l'organisation

La hiérarchie est un classement à l'intérieur d'un groupe plus ou moins connu et formalisé qui donne une valeur différenciée aux individus. Cette valeur symbolique est instituée par le cadre normatif organisationnel sous forme de statuts. Les subordonnés perçoivent donc le supérieur hiérarchique comme un partenaire d'échange mais, également, comme le représentant symbolique de l'organisation et de ses règles (Ambrose & Schminke⁸⁷⁹, 2003). La figure hiérarchique a donc une valeur symbolique très importante dans le réseau d'échange social des employés (Aryee, Budhwar & Xiong Chen⁸⁸⁰, 2002, Ikram Nasr, El Akremi & Vandenberghe⁸⁸¹, 2009). Ainsi, nous avons souvent remarqué que les salariés confondent les actes des membres hiérarchiques et l'organisation. Par **un effet d'association symbolique, ils étendent l'opinion qu'ils ont d'un manager à l'ensemble de l'organisation.** Il existe donc une dualité de la figure du supérieur hiérarchique, sa relation quotidienne et de proximité avec son équipe et l'aspect de la mise en œuvre stratégique exigée et transférée aux représentants par l'organisation (Whitener⁸⁸², 1997). Nous retrouvons ainsi les deux formes de promesses à la fois implicites, liées au cadre normatif, formalisé ou non, du groupe qui rejoint son rôle dans l'organisation, et explicites, liées à la relation langagière, correspondant au cadre normatif consolidé du hiérarchique qui rejoint l'entièreté de son identité et de ses rôles.

D'après certains auteurs, il y a un recul de l'autorité hiérarchique des cadres et une perte du prestige de l'encadrement (Bouffartigue & Gadéa⁸⁸³, 2000 ; Roussel⁸⁸⁴, 2007). La perte de statut des cadres est notamment due à l'évolution des systèmes de contrôles qui réduisent les marges de manœuvres des cadres, tout en les rapprochant symboliquement des autres populations salariales (Roussel⁸⁸⁵, 2007 ; Pierson⁸⁸⁶, 2011). Ce phénomène engendre la perte de statut symbolique et réduit la marge de manœuvre en tant que « guide » des collaborateurs par phénomène d'imitation.

9.1.2.2 Un rapport à la performance organisationnelle privilégié dans la relation verticale

La performance étant établie par rapport à l'organisation et à son cadre normatif, la relation verticale qui s'inscrit dans le cadre normatif organisationnel en vue des objectifs de l'organisation, a un rapport privilégié à la performance. Les résultats de Fall⁸⁸⁷ (2011) montrent d'ailleurs que c'est la reconnaissance du supérieur hiérarchique qui impacte le mieux la motivation autonome pour le travail, tandis que la qualité de cette relation impacte la performance de l'employé d'après une enquête de Buckingham & Coffmann⁸⁸⁸ (2001) auprès de 80 000 managers.

Le collaborateur jugeant la conduite de son supérieur comme respectueuse, sincère et équitable, critères de reconnaissance réciproque, va lui accorder plus de confiance, à lui comme à l'ensemble des figures d'autorité de l'organisation et à l'organisation elle-même, et se sentira souvent obligé de répondre par des comportements et

⁸⁷⁸ Chaine L. (2012), « Culture de la reconnaissance et culture du résultat : aux sources d'une rencontre traumatique entre sujet et management », Nouvelle revue de psychosociologie, 2012/1 n° 13, p. 105-122.

⁸⁷⁹ Ambrose, M. & Schminke, M. (2003), « Organization structure as moderator of the relationship between procedural justice, interactional justice, perceived organizational support, and supervisory trust », Journal of Applied Psychology, vol. 88, n°2, p. 295-305.

⁸⁸⁰ Aryee S., Budhwar P. & Xiong Chen Z. (2002), « Trust a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes : test of a social exchange model », Journal of Organizational Behavior, Vol. 23, p. 267-285.

⁸⁸¹ Ikram Nasr M., El Akremi A. & Vandenberghe C. (2009), « Justice organisationnelle, confiance et comportements de citoyenneté : test d'un modèle multi-sources multi-cibles de l'échange social au travail », Communication pour le colloque AGRH 2009, 25 pages.

⁸⁸² Whitener, E. (1997), « The impact of human resource activities on employee trust », Human Resource Management Review, vol. 7, n°4, p. 389-404.

⁸⁸³ Bouffartigue P. & Gadéa C. (2000), « Sociologie des cadres », Paris : La découverte.

⁸⁸⁴ Roussel E. (2007), « Vies de cadres – Vers un nouveau rapport au travail », Rennes : Presses Universitaires de Rennes.

⁸⁸⁵ Roussel E. (2007), « Vies de cadres – Vers un nouveau rapport au travail », Rennes : Presses Universitaires de Rennes.

⁸⁸⁶ Pierson F. (2011), « Pour un apprentissage de la lutte et de la résistance des cadres pour limiter leur souffrance au travail : les apports de la théorie de la reconnaissance d'Axel Honneth », M@n@gement, 14(5), p. 351-370.

⁸⁸⁷ Fall A. (2011), « Pratiques de reconnaissance et motivation autonome des salariés : le cas d'une entreprise touristique française », Actes des colloques de l'AGRH 2011.

⁸⁸⁸ Buckingham M. & Coffmann C. (2001), « Manager contre vents et marées : développer les talents dans l'entreprise. Une enquête exceptionnelle du Gallup auprès de 80 000 managers », traduction de l'édition originale « First, Break all the Rules », Gallup organizations (1999), Editions village mondial / Pearson Education France.

des attitudes positives comme les comportements de citoyenneté (Tyler & Degoe⁸⁸⁹, 1996 ; Van den Bos, Wilke, & Lind⁸⁹⁰, 1998 ; Moorman, Blakely, & Niehoff⁸⁹¹, 1998 ; Masterson, Lewis, Goldman & Taylor⁸⁹², 2000 ; Lind⁸⁹³, 2001 ; Rupp & Cropanzano⁸⁹⁴, 2002 ; Aryee, Budhwar & Xiong Chen⁸⁹⁵, 2002 ; Lavelle, Rupp & Brockner⁸⁹⁶, 2007 ; Nasr, El Akremi & Vandenbergue⁸⁹⁷, 2009). Sparrowe et Liden⁸⁹⁸ (1997) et Cropanzano & Rupp⁸⁹⁹ (2008) montrent que **les comportements de citoyenneté organisationnelle constituent une monnaie d'échange** pour l'employé dans cette relation et ce, **parce qu'ils bénéficient directement au supérieur hiérarchique**. En effet, ces comportements étant orientés vers la coopération organisationnelle, ils sont censés faciliter l'atteinte de résultats de performance dont le succès rejaillit sur le hiérarchique.

Ces éléments sont particulièrement importants du fait de l'importance symbolique de l'exemplarité dans la relation hiérarchique. Par contre, le manque d'exemplarité influe fortement sur la représentation symbolique qu'ont les individus des figures hiérarchiques. Le manque d'exemplarité rend absurde la critique de l'individu peu exemplaire. Ce phénomène s'associe à une baisse de confiance et de la valeur symbolique de cet individu. Il existe une exigence mutuelle dans les rapports hiérarchiques. Par exemple, dans l'entreprise de sécurité, le directeur régional sud-est opérationnel sort et rentre sans cesse pendant les réunions, pour téléphoner ou d'autres choses. Comme il a interdit ces pratiques, il montre clairement un manque d'exemplarité que les individus se sont appropriés pour le dénigrer. Ces pratiques non exemplaires ont une influence sur la relation de confiance, la valeur symbolique et donc sur le crédit accordé au supérieur hiérarchique. Un autre exemple provient de la direction technique de l'entreprise de sécurité qui ne tient pas les actions promises : « *Je suis un mauvais élève. Je n'ai pas pris la peine. Je me le remets en résolution* ». Il lui est, dès lors, difficile de reprocher aux autres de ne pas avoir effectué les actions en vue d'avancées et de résultats organisationnels. Comme le rappelle le responsable contrôle de gestion et finance : « *L'impulsion doit venir d'en haut, si on veut que ce soit bien en bas.* »

L'exemplarité, qui est une pratique de reconnaissance réciproque associée à une exigence et à un respect réciproque des règles instaurées, engendre l'imitation positive. L'imitation réciproque, dans son versant positif, permet d'assurer une meilleure cohésion et une harmonisation des pratiques associées au sentiment d'appartenance à un groupe commun. Cette harmonisation permet des capacités de synergie. À l'inverse, le manque d'exemplarité amène à l'imitation des mauvaises pratiques et à la mise en contradiction des pratiques. L'imitation des mauvaises pratiques est également inscrite dans une contradiction, entre les directives affichées et les faits : elle détruit la confiance et la cohésion dans la relation. L'imitation des mauvaises pratiques, tout comme la contradiction des pratiques, est source de pressions contraires dans le groupe donc de déperdition d'énergie. La réciprocité et l'exemplarité nécessitent un déploiement sur l'ensemble de la structure hiérarchique pour générer un maximum d'efficacité. Par ailleurs, les différences de perceptions et des cadres normatifs des sous-groupes organisationnels, notamment entre direction et personnel, rendent difficiles la gestion par le management intermédiaire qui peut se retrouver particulièrement affecté par des pressions et attentes contraires (figure 56). Un membre de l'encadrement (S) relève à ce propos que : « *Les managers les plus hauts placés du service de télésurveillance me prennent en sandwich en présence des opérateurs, sur la plateforme.* »

⁸⁸⁹ Tyler, R. & Degoe, P. (1996), « Trust in organizational authorities: The influence of motive attributions on willingness to accept decisions », in R. Kramer & T. Tyler (éds.), *Trust in organizations: Frontiers of Theory and Research*, SAGE Publications, p. 331-356.

⁸⁹⁰ Van den Bos, K., Wilke, H. & Lind, E.A., Vermunt, R. (1998), « Evaluating outcomes by means of the fair process effect: Evidence for different processes in fairness and satisfaction judgments », *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 74, p. 1493-1503.

⁸⁹¹ Moorman, R., Blakely, G. & Niehoff, B. (1998), « Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behaviors? », *Academy of Management Journal*, vol. 41, n°3, p. 351-357.

⁸⁹² Masterson, S., Lewis, K., Goldman, B. & Taylor, S. (2000), « Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships », *Academy of Management Journal*, vol. 43, n°4, p. 738-748.

⁸⁹³ Lind, E.A. (2001), « Fairness heuristic theory: justice judgments as pivotal cognitions in organizational relations », in J. Greenberg & R. Cropanzano (éds.), *Advances in organizational justice*, Stanford, CA, Stanford University Press, p. 56-88.

⁸⁹⁴ Rupp, D.E. & Cropanzano, R. (2002), « The mediating effects of social exchange relationships in predicting workplace outcomes from multifoci organizational justice », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 89, p. 925-946.

⁸⁹⁵ Aryee, S., Budhwar, P. & Xiong Chen, Z. (2002), « Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: test of a social exchange model », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 23, p. 267-285.

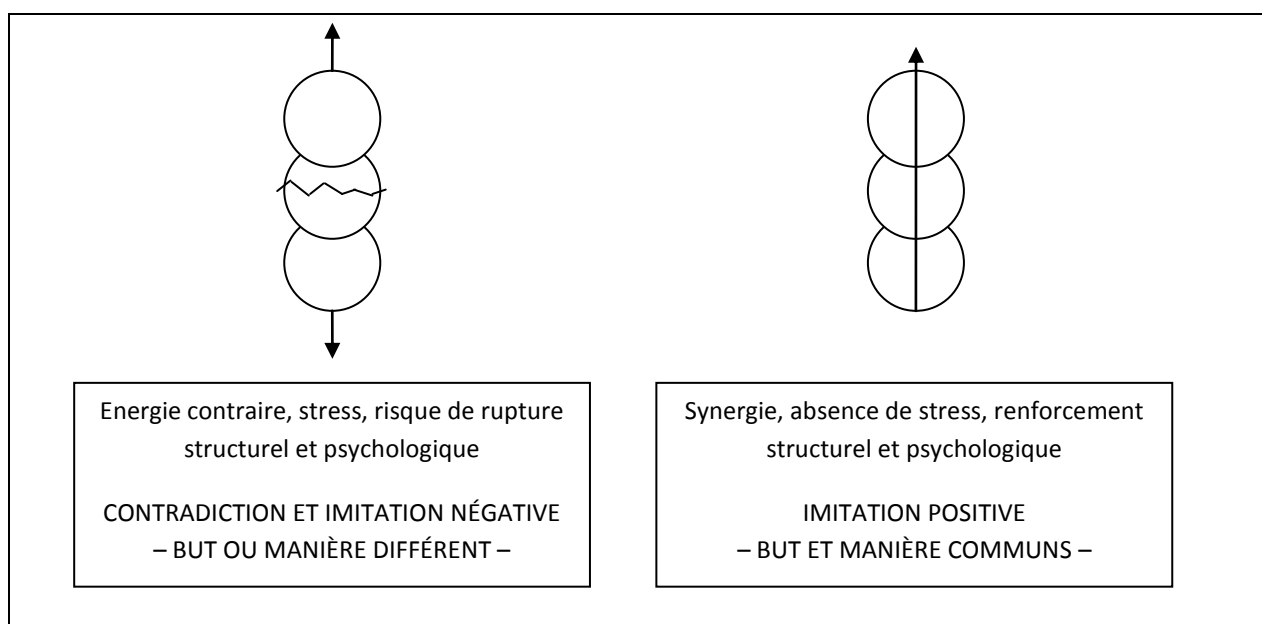
⁸⁹⁶ Lavelle, J.J., Rupp, D.E. & Brockner, J. (2007), « Taking a multifoci approach to the study of justice, social exchange, and citizenship behavior: The target similarity model », *Journal of Management*, vol. 33, p. 841-866.

⁸⁹⁷ Ikram Nasr M., El Akremi A. & Vandenberghe C. (2009), « Justice organisationnelle, confiance et comportements de citoyenneté : test d'un modèle multi-sources multi-cibles de l'échange social au travail », *Communication pour le colloque AGRH 2009*, 25 pages.

⁸⁹⁸ Sparrowe, R.T. & Liden, R.C. (1997), « Process and structure in leader-member exchange », *Academy of Management Review*, vol. 22, p. 522-552.

⁸⁹⁹ Cropanzano, R. & Rupp, D. E. (2008), « Social exchange theory and organizational justice: Job performance, citizenship behaviors, multiple foci, and a historical integration of two literatures », in S. W. Gilliland, D. D. Steiner, & D. P. Skarlicki (éds.), *Research in Social Issues in Management*, Charlotte: NC, Information Age Publishing.

Figure 56 : Illustration des pressions contraires des individus ou des pressions orientées vers les mêmes buts productifs.



9.1.2.3 La reconnaissance et le mépris dans la relation verticale

La relation verticale utilise principalement le « jugement d'utilité » portant sur l'utilité sociale, économique et technique de l'individu (Dejours⁹⁰⁰, 1980 ; Brun & Dugas⁹⁰¹, 2005). De fait, l'influence managériale prend une place importante dans la relation et renvoie aux intentions inscrites dans des objectifs organisationnels relatifs aux rôles, qui déforment les intentions personnelles des managers. En d'autres termes, les pratiques de reconnaissance-récompense, qui prennent place dans la relation verticale, peuvent détacher l'individu de l'exécution de son travail. En effet, il n'existe bien souvent qu'une reconnaissance du résultat, valorisée en termes de récompense, prenant ainsi la place du plaisir tiré de la relation et du sens de la pratique. Les pratiques de reconnaissance-relation reconnaissent, quant à elles, l'individu et son travail et peuvent être présentes à travers les liens de proximité affectifs entre le supérieur hiérarchique et le collaborateur. Ainsi, dans cette relation particulière, il peut y avoir deux approches : une qui ne reconnaît pas l'individu mais uniquement ses résultats et l'autre qui reconnaît l'individu et ses résultats. La première s'inscrit dans le système de reconnaissance limitée et l'autre dans le système de reconnaissance réciproque que nous aborderons ultérieurement dans ce chapitre.

Les actes de reconnaissance dans la relation verticale passent principalement par la prise en compte des conditions de travail, le respect des règles du cadre normatif, les pratiques équitables et les récompenses. Les actes de mépris dans la relation verticale passent principalement par le déni des conditions de travail des subordonnés et/ou des supérieurs hiérarchiques, le manque de respect des règles du cadre normatif, les pratiques inéquitables, les sanctions et l'absence de récompense. Un exemple clé dans la relation hiérarchique est le court-circuitage, qui ne respecte pas la hiérarchie instituée. La relation verticale se trouve particulièrement marquée par les problématiques concernant l'autonomie abordées en chapitre 6.

9.1.3 RELATION HORIZONTALE

La relation horizontale renvoie à la reconnaissance qui s'établit entre les pairs et les membres d'équipes de travail avec une certaine proximité physique ou fonctionnelle. **Les attentes correspondantes sont liées à la fois aux relations entre les personnes, au cadre normatif organisationnel mais aussi aux cadres normatifs extra-organisationnels liés à l'activité commune, aux centres d'intérêt, etc.**

⁹⁰⁰ Dejours C. (1993, 1^{ère} ed : 1980), « Travail : usure mentale », Paris, Bayard.

⁹⁰¹ Brun J.P. & Dugas N. (2005), « La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens » ; Gestion, volume 30, numéro 2, été 2005, p 79 - 88.

9.1.3.1 Une proximité psychologique importante dans la relation horizontale

Le facteur de proximité psychologique (Lewin⁹⁰², 1943), les liens d'autorité peu clairs et le manque de définition des obligations transversales dans les relations entre collègues font que la règle de réciprocité joue un rôle important dans ce type de relation. Nous renvoyons le lecteur aux analyses concernant la proxémie et l'équité du chapitre 6. La reconnaissance par les pairs au niveau des relations horizontales est celle qui semble la plus digne de foi car l'influence managériale n'y a pas part (Nelson⁹⁰³, 2001). Cela revient à dire que les pratiques de pouvoirs formels, du type hiérarchique, ne viennent pas déformer les relations par des intentions normatives qui seraient liées au rôle hiérarchique. En d'autres termes, **c'est moins la finalité du résultat demandé qui est appréciée par les pairs que l'exécution du travail**. Toutefois, il subsiste des relations de pouvoirs informels.

9.1.3.2 La reconnaissance et le mépris dans la relation horizontale

Ce type de relation s'oriente vers des pratiques de reconnaissance-relation. L'individu et les caractéristiques qu'il déploie sont, en effet, dans ces relations, plus reconnues que son rôle productif. Ainsi, **les pratiques de reconnaissances horizontales par les pairs sont celles qui permettent le « jugement de beauté »** sur la qualité du travail accompli, qui suscite le sentiment d'appartenance de l'employé à un groupe de pairs (Dejours⁹⁰⁴, 1980 ; Brun & Dugas⁹⁰⁵, 2005). Toutefois, pour juger de ses capacités, les pairs peuvent également s'attacher aux résultats de l'individu. Il est d'ailleurs entendu que la qualité de la relation entre collègues de travail, qui passe, notamment, par la valorisation par ses pairs de ses contributions et le souci de son bien-être, affecte la conduite et la performance du collaborateur vis-à-vis du groupe et plus largement de l'organisation (Lavelle, Rupp & Brockner⁹⁰⁶, 2007). Cette qualité de relation a donc un impact sur le résultat valorisé dans d'autres types de relation et est associée à une certaine forme de performance.

Les actes de reconnaissance dans la relation horizontale passent principalement par la valorisation des caractéristiques de l'individu, du travail de l'individu et du résultat du travail de l'individu, notamment à travers des appréciations langagières. Les actes de mépris dans la relation horizontale passent principalement par la dévalorisation des caractéristiques de l'individu, du travail de l'individu et du résultat du travail de l'individu, notamment à travers des dépréciations langagières.

9.1.4 RELATION TRANSVERSALE

La relation transversale renvoie à la reconnaissance qui s'établit avec les membres distants de l'organisation, c'est-à-dire sans proximité physique ou fonctionnelle autre que celle de clients-fournisseurs internes. **Les attentes, dans ce type de relation, sont liées à la fois au cadre normatif organisationnel et, parfois, aux relations entre les personnes.**

9.1.4.1 Une relation fonctionnelle du type clients-fournisseurs internes

Ce type de relation fonctionnelle se rapproche donc de la relation verticale dans le sens d'un besoin de fonctionnalité hiérarchisé basé, non pas sur le statut hiérarchisé, comme dans la relation verticale, mais sur la chaîne de clients-fournisseurs internes pour aboutir au produit/service final. **Dans ce système, la hiérarchie est élaborée par un phénomène de dépendance du service « client » envers le service « fournisseur ».**

A l'exception des rapports de reconnaissance de proximité extérieurs à l'organisation liés aux centres d'intérêts communs, le principal axe de reconnaissance transversal est relié à l'activité fonctionnelle normée. Cette reconnaissance fonctionnelle se traduit par l'attente fonctionnelle liée aux résultats des tâches intermédiaires fournies par les individus « fournisseurs » aux individus « clients », pour exercer leur travail respectif. En résumé,

⁹⁰² Lewin K. (1943), « Defining the Field at a Given Time », *Psychological Review*, vol. 50, p. 292-310.

⁹⁰³ Nelson, B. (2001), « Make reinforcement a positive experience », *Bizjournals.com*, www.bizjournals.com/extraextraedge/consultants/return_on_people/2001/08/20/column144.html.

⁹⁰⁴ Dejours C. (1993, 1^{ère} ed : 1980), « Travail : usure mentale », Paris, Bayard.

⁹⁰⁵ Brun J.P. & Dugas N. (2005), « La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens » ; *Gestion*, volume 30, numéro 2, été 2005, p 79 - 88.

⁹⁰⁶ Lavelle, J.J., Rupp, D.E. & Brockner, J. (2007), « Taking a multifoci approach to the study of justice, social exchange, and citizenship behavior: The target similarity model », *Journal of Management*, vol. 33, p. 841-866.

les relations transversales relèvent des conditions de vie au travail et, notamment, d'entraide pour atteindre les objectifs institués pour chaque « rôle » par l'organisation.

9.1.4.2 La reconnaissance et le mépris dans la relation transversale

Ce type de relation s'inscrit principalement dans des pratiques de reconnaissance-récompense et, de manière moins importante, dans des pratiques de reconnaissance-relation selon la proximité. La relation transversale du type clients-fournisseurs utilise principalement le « jugement d'utilité » portant sur l'utilité sociale, économique et technique de l'individu (Dejours⁹⁰⁷, 1980 ; Brun & Dugas⁹⁰⁸, 2005). Ainsi, la personne est principalement reconnue car elle joue bien son rôle productif, c'est-à-dire qu'elle est évaluée principalement sur ses résultats et non sur ses caractéristiques en tant qu'individu.

Les actes de reconnaissance dans la relation transversale sont perçus principalement par la valorisation du travail de l'individu et du résultat du travail de l'individu à travers des appréciations langagières, mais aussi à travers l'aide que les individus s'apportent, la bonne qualité du travail remis dans les relations fonctionnelles et par des retours via la hiérarchie pour la récompense ou l'absence de retour pour la sanction. Les actes de mépris dans la relation transversale passent principalement par la dévalorisation du travail de l'individu et du résultat du travail de l'individu, à travers des dépréciations langagières mais aussi à travers le manque d'aide que les individus s'apportent, la mauvaise qualité du travail remis dans les relations fonctionnelles et par des retours via la hiérarchie pour la sanction.

9.1.5 RELATION EXTERNE EN LIEN AVEC LES OBJECTIFS DE L'ORGANISATION

La relation externe liée à la prestation de services se rapporte aux clients, aux fournisseurs, à la partie externe des syndicats, aux consultants, aux partenaires publics (collectivités locales) et aux partenaires privés (actionnaires, autres organisations privés). **Les attentes, dans ce type de relation, sont liées à la fois aux relations entre les personnes, au cadre normatif fonctionnel consolidé lié aux objectifs communs des deux groupes, mais aussi aux cadres normatifs extra-organisationnels liés à l'activité commune, aux centres d'intérêt, etc.**

Ce type de relation s'inscrit plutôt dans des pratiques de reconnaissance-récompense, c'est-à-dire d'appréciation qui porte sur les résultats par rapport à des apports fonctionnels dans les buts communs, et, dans une moindre mesure, sur des pratiques de reconnaissance-relation selon la proximité, l'entraide et les intérêts communs entre les individus dans la relation. La relation externe du type client-fournisseurs ou de coopération utilise ainsi principalement le « jugement d'utilité » portant sur l'utilité sociale, économique et technique de l'individu (Dejours⁹⁰⁹, 1980 ; Brun & Dugas⁹¹⁰, 2005).

Les actes de reconnaissance dans la relation externe se manifestent principalement par une valorisation des compétences de l'individu, du résultat du travail et de l'utilité de l'individu, notamment à travers des appréciations langagières. Les actes de mépris dans la relation externe passent principalement par la dévalorisation des compétences de l'individu, du résultat du travail et de l'utilité de l'individu, notamment, à travers des dépréciations langagières ou des retours négatifs de la part de l'organisation.

9.1.6 RELATION EXTERNE SANS LIEN AVEC LES OBJECTIFS DE L'ORGANISATION

La relation externe sans lien avec les objectifs de l'organisation concerne les rapports de l'employé et de l'organisation avec la communauté humaine, c'est-à-dire l'ensemble des groupes extérieurs avec lequel interagit l'individu. Les personnes dans cette relation peuvent émettre des avis sur des questions en rapport avec l'organisation de l'individu mais n'ont pas d'échanges avec cette dernière. **Les attentes dans ce type de relation sont liées aux relations entre les personnes et, principalement, aux cadres normatifs extra-organisationnels liés à l'activité commune, aux centres d'intérêt, etc.** Nous trouvons, par exemple, dans ce type de relation : le réseau

⁹⁰⁷ Dejours C. (1993, 1^{ère} ed : 1980), « Travail : usure mentale », Paris, Bayard.

⁹⁰⁸ Brun J.P. & Dugas N. (2005), « La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens » ; Gestion, volume 30, numéro 2, été 2005, p 79 - 88.

⁹⁰⁹ Dejours C. (1993, 1^{ère} ed : 1980), « Travail : usure mentale », Paris, Bayard.

⁹¹⁰ Brun J.P. & Dugas N. (2005), « La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens » ; Gestion, volume 30, numéro 2, été 2005, p 79 - 88.

familial, le réseau amical, le réseau de voisinage, *etc.* Ce type de relation s'oriente vers des pratiques de reconnaissance-relation qui s'attachent à la proximité affective et donc, à l'appréciation des caractéristiques de l'individu plutôt qu'à ses résultats productifs.

Les actes de reconnaissance dans la relation sociale passent principalement par la valorisation de l'utilité ou de la réputation de l'individu, de ses caractéristiques, de son corps de métier et de son organisation, notamment par l'expression d'appréciations langagières. Les actes de mépris dans la relation sociale passent principalement par la dévalorisation de l'utilité ou de la réputation de l'individu, de son corps de métier et de son organisation, notamment des dépréciations langagières.

9.1.7 DES RELATIONS DE RECONNAISSANCE MULTIPLES ET COMPLÉMENTAIRES

L'individu peut rechercher et stabiliser son identité dans l'une ou l'autre relation qui répond à ses attentes de reconnaissance en termes de reconnaissance-relation, de reconnaissance-récompense et de reconnaissance-accomplissement. **La reconnaissance-relation s'inscrit principalement dans la valorisation de l'identité de l'individu en lien avec son être.** Elle renvoie à la **rationalité identitaire**. **La reconnaissance-récompense s'inscrit principalement dans la valorisation du rôle productif de l'individu, en lien avec ses résultats.** Elle renvoie à la **rationalité calculatoire** (Williamson⁹¹¹, 1991). **La reconnaissance-accomplissement est plus englobante et renvoie à l'utilité sociale de l'individu à la fois à travers ses rôles productifs mais aussi à travers l'ensemble de ses caractéristiques identitaires.** Ces caractéristiques identitaires s'inscrivent et se construisent, comme nous l'avons vu dans le chapitre 4, par son histoire.

L'individu s'investit davantage dans les groupes relationnels qui lui reconnaissent une valeur. Les types de reconnaissance sont à la fois complémentaires et peuvent avoir un certain niveau compensatoire en termes de reconnaissance globale. Ainsi, un individu qui s'entendrait mal avec son hiérarchique pourra rechercher la reconnaissance de ses pairs. Un autre exemple : une dégradation des conditions de travail qui affecte les groupes intra-organisation peut conduire l'individu à se raccrocher à une reconnaissance extérieure (clients, fournisseurs, partenaires et consultants) qui donne un sens au travail réalisé pour maintenir sa motivation professionnelle (Brun & Dugas⁹¹², 2005). **La relation, avec le client en particulier, donne un sens du travail et une valeur tangible de l'utilité du travail de l'individu** en achetant le produit/service.

Il existe donc deux tendances majeures pour que l'Homme se rassure sur son existence et se sente reconnu. La première s'attache à des pratiques de reconnaissance limitée avec une vision égoïste cherchant à maîtriser les autres pour qu'ils reconnaissent l'individu. Cette première tendance emploie particulièrement la reconnaissance-récompense qui permet de manipuler autrui en jouant sur les promesses et les attentes pour obtenir de la reconnaissance. La deuxième est une tendance que nous, comme d'autres auteurs (Hegel⁹¹³, 1806 ; Honneth⁹¹⁴, 1992 ; Ricoeur⁹¹⁵, 2004), jugeons éthiquement et socialement plus évoluée : il s'agit de la reconnaissance réciproque. Elle utilise et développe tout particulièrement de la reconnaissance-relation équitable et réciproque. La reconnaissance-accomplissement semble être alimentée par les deux autres formes de reconnaissance-récompense et de reconnaissance-relation. Elle résulte de la prise de conscience par l'individu de l'utilité de sa vie et de ce qu'il réalise.

9.2 CARACTÉRISTIQUE D'UN SYSTÈME ET SPÉCIFICITÉS DU SYSTÈME ORGANISATIONNEL

Tout système, qu'il soit de reconnaissance limitée ou de reconnaissance réciproque, et plus objectivement appartenant aux deux dimensions, selon les actes et interprétations des actes des individus du système, s'inscrit dans une hiérarchie de pouvoir. Cette hiérarchie de pouvoir évolue dans le temps et n'est pas uniquement en lien

⁹¹¹ Williamson O.E. (1991), « The Economic Analysis of Institutions and Organizations. In general and with respect to country studies », Working paper, Université of California, Berkeley, Septembre.

⁹¹² Brun J.P. & Dugas N. (2005), « La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens » ; Gestion, volume 30, numéro 2, été 2005, p 79 - 88.

⁹¹³ Hegel G.W.F. (1991, 1^{ère} éd. 1806), « Phénoménologie de l'Esprit », Paris, Aubier.

⁹¹⁴ Honneth A. (2008, 1^{ère} éd 1992), « La lutte pour la reconnaissance », Les éditions du cerf, 237 pages.

⁹¹⁵ Ricoeur P. (2009, 1^{ère} édition : 2004), « Le parcours de la reconnaissance », collection Folio essais, Edition Gallimard.

avec la structure hiérarchisée des statuts, mais aussi avec les ressources déployables par n'importe quel individu du système (Crozier et Friedberg⁹¹⁶, 1977). D'après Butler⁹¹⁷ (2002), la dépendance psychique à l'égard du pouvoir est un phénomène jugé normal et une condition de notre existence sociale. Les individus se positionnent et positionnent les autres dans un groupe par rapport à leurs perceptions du monde, des autres individus et de leurs groupes d'appartenance, à travers notamment l'usage des cadres normatifs perçus des différents groupes et individus. **Tout système s'inscrit donc dans des rapports de force et, tout particulièrement, dans les rapports de domination/soumission entre les acteurs qui sont ou non utilisés en vue d'une satisfaction égoïste** (système de reconnaissance limitée) **ou du développement d'un bien-être commun** (système de reconnaissance réciproque).

La reconnaissance limitée se caractérise par une capacité à imposer et forcer les autres, au moyen de diverses stratégies. L'individu cherche à se faire reconnaître sans donner de la reconnaissance en retour. Elle utilise donc toutes les formes de contraintes et de pressions exerçables par les individus les uns sur les autres pour les amener à agir contre leur gré et les forcer à reconnaître. Certes, il n'est pas aussi simple de dire que la reconnaissance réciproque n'utilise pas des mécanismes qui forcent socialement les individus à donner en retour. Cependant, la réciprocité entraîne une compensation qui évite le développement de troubles mentaux et la dégradation de la confiance en soi, du respect de soi et de l'estime de soi. En effet, l'incitation valorisante oblige le salarié à faire ce qu'on lui demande afin que ne soit pas remise en cause la qualité qu'on lui reconnaît et ce, tout en lui permettant de croire que la demande n'est pas une injonction mais est l'expression d'une reconnaissance (Heller⁹¹⁸, 2009b). Cette obéissance permet en outre de se sentir accepté dans le groupe et est valorisée en termes de reconnaissance-récompense dans de nombreux cadres normatifs organisationnels. Mais elle peut avoir des effets castrateurs pervers, en lien avec la dépendance, dangereux pour la santé mentale. D'après Heller⁹¹⁹ (2009b, p. 106), « dès lors que le rapport positif à soi et l'estime de soi sont tributaires d'une position de soumission, et surtout se nourrissent de cette soumission, c'est la possibilité de se réaliser qui se trouve compromise. » Se pose ainsi toujours **la question de l'intention dans l'usage de la reconnaissance**.

9.2.1 LES RESSOURCES DU SYSTÈME

Un système est composé de ressources en interaction qui s'inscrivent dans un territoire (physique ou non). La légitimité d'utiliser les ressources sur un territoire donne un certain pouvoir aux individus dans le système. Sans cette légitimité donnée par autrui à « posséder » et « avoir des droits » sur telle ou telle ressource, l'idée même de pouvoir peut être remise en cause. Ainsi, Enriquez⁹²⁰ (1997, p. 88) explique que « c'est dans la mesure où ils sont reconnus par les autres dans leur identité et dans leur pouvoir qu'ils peuvent conquérir leur identité et avoir effectivement un certain type de pouvoir. »

Les ressources sont des « objets, des caractéristiques personnelles, des conditions ou des énergies qui ont une valeur pour l'individu ou qui servent comme moyen d'obtenir des ressources qui sont valorisées » (Hobfoll⁹²¹, 1989, p. 516). **Les ressources, dans le cadre de notre objet de recherche, peuvent être vues comme des moyens de reconnaissance ou des menaces de pertes de reconnaissance ou d'absence d'évolution de reconnaissance**. Ces ressources peuvent, intentionnellement ou non, servir de moyens de pression dans les luttes de reconnaissance pour imposer son cadre normatif et faire évoluer les cadres normatifs des groupes à son profit. Cette interprétation peut apporter un nouvel éclairage sur la théorie de conservation des ressources (Hobfoll⁹²², 1989) dont les liens au stress, à la souffrance et à l'implication ont déjà été mis en évidence (Safy⁹²³, 2011). Les relations sont toujours faussées par les ressources que l'individu « imagine » chez les autres acteurs et/ou qu'il croit ou ne croit pas posséder lui-même. Cette analyse nous rappelle, encore une fois, que **seules les perceptions comptent dans l'ordre social**. C'est pourquoi la réputation peut être envisagée elle-même comme une ressource

⁹¹⁶ Crozier M. & Friedberg E. (1992, 1^{ère} édition : 1977), « L'acteur et le système », Editions du seuil, 500 pages.

⁹¹⁷ Butler J. (2002), « La vie psychique du pouvoir ». Paris : Léo Scheer, 310 p.

⁹¹⁸ Heller T. (2009b), « Reconnaissance et gouvernement des salariés. Au-delà du mépris », Questions de communication, 15, p. 93-107.

⁹¹⁹ Heller T. (2009b), « Reconnaissance et gouvernement des salariés. Au-delà du mépris », Questions de communication, 15, p. 93-107.

⁹²⁰ Enriquez E. (1997), « Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise. », Editions Desclée de Brouwer.

⁹²¹ Hobfoll S.E. (1989), « Conservation of resources : A new attempt at conceptualising stress », American Psychologist, vol. 44 (3), p. 513-524.

⁹²² Hobfoll S.E. (1989), « Conservation of resources : A new attempt at conceptualising stress », American Psychologist, vol. 44 (3), p. 513-524.

⁹²³ Safy A. (2011), « La relation entre souffrance et implication au travail dans le cadre de la théorie de la conservation des ressources », Actes des colloques de l'AGRH 2011.

majeure. Les ressources sont nombreuses et peuvent être matérielles ou immatérielles. Le nombre en termes de population pour un groupe, par exemple, est une ressource précieuse en termes de pression sociale. De nombreux critères influent sur la perception des ressources, en particulier : **leurs qualités et leurs impacts possibles si elles sont manipulées, le nombre des ressources, la variété des ressources, la facilité d'accès et de mobilisation des ressources et les capacités à influencer les perceptions.** Ces capacités d'influencer les perceptions portent principalement sur des techniques de séduction, d'intimidation et de coercition.

Dans le groupe, et notamment dans un groupe organisationnel, la structuration hiérarchisée des statuts se base sur un cadre normatif qui instaure des titres, des rôles et des responsabilités. Cette structuration permet de donner une valeur symbolique et de mieux comprendre les ressources à disposition de l'individu dans le groupe. Cette valeur symbolique se traduit notamment en termes d'autonomie ou de dépendance (Cf. la section 6.2.2). Dans le cadre de la différenciation entre le système de reconnaissance limitée et le système de reconnaissance réciproque, l'utilisation de cette autonomie est en jeu. En effet, l'autonomie associée au pouvoir permet l'exercice du mépris. Par ailleurs, « l'autonomie excessive dont bénéficie une entité l'autorise à s'éloigner des autres en dépit des contraintes de l'activité » (Seghier⁹²⁴, 2012, p. 239). À l'inverse, la faible autonomie d'une entité, la laissant soumise au mépris, la force à rechercher plus de proximité et ainsi à s'associer à d'autres entités ayant une faible autonomie pour lutter. Ainsi, n'importe quel individu peut créer ou obtenir de nouvelles ressources, la création d'un sous-groupe par exemple, pour inverser les rapports de forces. La reconnaissance que s'accordent les individus peut elle-même être considérée comme une ressource mobilisable puisqu'elle est recherchée par les autres. Ces ressources sont mobilisées dans les luttes de reconnaissance. Remarquons que ces luttes visent à rééquilibrer le système vers une plus grande équité et réciprocité.

9.2.2 LE SYSTÈME ORGANISATIONNEL ET LE BESOIN DE COOPÉRATION PRODUCTIVE

Dans les organisations, selon Foucault (1994, p. 237), le gouvernement des individus consiste à « structurer le champ d'actions éventuelles des autres ». Il est nécessaire à la production puisqu'il s'agit d'atteindre collectivement des objectifs, réduisant le champ de liberté, et use du pouvoir pour la maîtrise du rapport de force afin d'amener à la docilité « politique » des salariés (Heller, 2009a). **Les objectifs des organisations diffèrent de celles des groupes dont la cohésion dépend des caractéristiques communes.** Les groupes organisationnels interpellent les individus par la nécessité d'exercer un travail pour pouvoir satisfaire des besoins organiques et sociaux. Les caractéristiques communes préalables sont donc relativement restreintes dans les groupes organisationnels d'autant que le multiculturalisme se développe avec la mondialisation. Ceci explique que ces groupes constituent un lieu majeur de lutte de reconnaissance. Les objectifs communs affichés sont la production d'un produit/service par l'exercice de rôles plus ou moins définis, ce qui laisse le champ libre à une multitude d'objectifs individuels contradictoires. La difficulté réside donc, d'une part, dans la création et le maintien de la cohésion et d'autre part, dans l'orientation de chaque membre vers les buts communs de l'organisation et dans le renforcement de l'intégration identitaire de ses membres. **Ces groupes nécessitent donc une structure de statuts hiérarchisés à même de trancher les décisions et d'orchestrer des énergies vers des buts communs pour éviter que l'opposition des points de vue immobilise l'action.** Un membre de l'équipe de direction (E) suggère ainsi : *« On est très fort pour discuter aux réunions Staff mais pas pour statuer. »*

Le cadre normatif du groupe organisationnel correspond à l'identité du groupe. Il permet le sentiment d'appartenance et constitue la force d'attraction vers des buts communs. Il est donc nécessaire à la coopération. Ajoutons, afin de mieux comprendre l'intérêt particulier du groupe organisationnel, que **seul le travail permet l'accès à la reconnaissance réciproque.** En effet, le « service » est la figure même du travail pour Hegel⁹²⁵ (1806) : il demande de se détacher de soi pour répondre au désir d'un autre, ce qui permet l'élévation de la conscience à une conscience universelle. En effet, le « service », c'est-à-dire le « désir réfréné » (Guéguen & Malochet⁹²⁶, 2012), permet de sortir de soi pour percevoir l'utilité sociale hors de soi, pour un ou des autres. La véritable reconnaissance, dans son sens de réciprocité, s'atteint par la reconnaissance culturelle au sens

⁹²⁴ Seghier, S. (2012), « Le pilotage des interfaces organisationnelles. Contribution à l'équilibration des processus d'intégration-différenciation des organisations », Thèse en Sciences de Gestion, 13 février 2012, Lyon.

⁹²⁵ Hegel G.W.F. (1991, 1^{ère} éd. 1806), « Phénoménologie de l'Esprit », Paris, Aubier.

⁹²⁶ Guéguen H. & Malochet G. (2012), « Les théories de la reconnaissance », Collection Repères, Éditions La Découverte.

d'Honneth⁹²⁷ (1992) et la reconnaissance-accomplissement. Elle donne du sens à une utilité sociale hors de soi qui permet de passer d'un rapport unilatéral et inégal présent à différents niveaux dans toute relation, à une reconnaissance universelle réciproque et égalitaire, qui est celle de **l'utilité pour la communauté des Hommes**.

9.2.3 LE SYSTÈME ORGANISATIONNEL, UN TERRAIN PROPICE AUX LUTTES DE RECONNAISSANCE

Les luttes de reconnaissance sont générées par les groupes, qui se trouvent face à d'immenses inégalités de ressources, permettant de construire les identités des autres à travers des normes dominantes de gouvernance et de coopération (Young⁹²⁸, 2000 ; Laden⁹²⁹, 2001 ; Tully⁹³⁰, 2007). **La reconnaissance limitée se base sur une iniquité dans la relation**. Ainsi, l'un des individus est dominé et est forcé de fournir des ressources à l'autre par l'intermédiaire de contraintes qui tendent à le mépriser, voire le nier, tandis que l'autre individu est dominant, et exerce ou menace d'exercer les contraintes sur le dominé pour l'obliger à le reconnaître et en obtenir des ressources. La lutte de reconnaissance se trouve au cœur des structures organisationnelles d'autant plus qu'une position de force dans le système permet de faire évoluer le cadre normatif du groupe vers les objectifs de l'individu, et particulièrement, ses objectifs de reconnaissance. Ainsi, le cadre normatif détermine ce qui est valorisé par le groupe en termes de reconnaissance et l'individu peut orienter cette valorisation vers ses propres caractéristiques et ressources possédées. C'est pourquoi, **l'intention de manipuler le cadre normatif à son profit s'inscrit dans un système de reconnaissance limitée** tandis que la **reconnaissance des caractéristiques et ressources des autres individus dans le cadre normatif correspond au système de reconnaissance réciproque**. La relation hiérarchique, en particulier, et l'autonomie conférée par le statut officiel dans les organisations sont regardées avec une vigilance particulière par les membres de l'organisation. En effet, la relation de soumission justifiée par une autorité jugée nécessaire à la coordination des individus, peut détourner les perceptions de certains aspects castrateurs dans la relation (Enriquez⁹³¹, 1997). Le besoin d'autorité ne doit pas cacher la possibilité instrumentale de cette autorité dans les luttes de reconnaissance. En effet, **un effet pervers du statut est qu'il peut être utilisé pour supprimer le droit d'exister à l'autre et pour le nier** (Crozier & Friedberg⁹³², 1977), ce qui a un impact socio-économique important.

Ce phénomène s'enracine dans le désir d'immortalité et d'idéalisation : souvent, les individus cherchent à échapper à la réalité en la déformant pour qu'elle ressemble à ce qu'ils aspirent et en mettant de côté tout ce qui pourrait la remettre en cause. Ceci explique le manque d'écoute et le besoin de manipulation d'autrui à des fins personnelles, **cet autrui tout à la fois constructeur et destructeur au niveau identitaire par la remise en cause des convictions personnelles**. Comme nous l'avons vu, en particulier dans les chapitres 4 et 6, c'est la perception qui compte pour la satisfaction ou l'insatisfaction de l'individu. Ainsi, un individu peut créer pathologiquement un monde imaginaire qui répond à ses critères de satisfaction, tout en déniaient la réalité du besoin de satisfaction des autres individus. Enriquez⁹³³ (1997) rappelle qu'Hegel expliquait déjà la violence exercée sur l'autre pour être reconnu de lui. La mort de l'autre n'est pas recherchée mais on cherche à en faire un esclave sans désir propre et qui ne reconnaît que les désirs d'un maître. Il rappelle d'ailleurs, à l'instar d'Honneth, la notion de lutte qui se cristallise autour de ces rapports de force sous la terminologie d'Hegel de « dialectique du maître et de l'esclave ». Par exemple, un membre de l'encadrement (S) évoque que : *« Les gens ont conscience de la fusion entre l'entreprise et la société sœur. Il va y avoir la nuit des longs couteaux ; les gens tirent la couverture à eux, travaillent dans leur coin, montent leur réseau. »* Ainsi, l'égoïsme, la mégalomanie, la paranoïa et la perversion à travers **l'utilisation des autres humains comme outils, se rapportent souvent au désir de se rassurer sur sa propre existence et la maîtrise de celle-ci afin de ne pas être remis en cause**. De plus, dans le cadre normatif qui voit la violence comme un remède pour éliminer les cadres normatifs des autres, ceux capables d'imposer la violence sont souvent vus comme des modèles de réussite sociale à imiter (Dejours⁹³⁴, 1998). Ainsi, le monde imaginaire créé par l'individu et renvoyé aux autres à travers leurs perceptions devient une réalité permettant une

⁹²⁷ Honneth A. (2008, 1^{ère} éd 1992), « La lutte pour la reconnaissance », Les éditions du cerf, 237 pages.

⁹²⁸ Young I.M. (2000), « Inclusion and Democracy », Oxford : Oxford University Press.

⁹²⁹ Laden A. (2001), « Reasonably Radical : Deliberative Liberalism and the Politics of Identity », Ithaca : Cornell University Press.

⁹³⁰ Tully J. (2007), « Reconnaissance et dialogue. Emergence d'un nouveau champ d'études et de pratiques », Négociations, 2007/2 n°8, p. 33-54.

⁹³¹ Enriquez E. (1997), « Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise. », Editions Desclée de Brouwer.

⁹³² Crozier M. & Friedberg E. (1992, 1^{ère} édition : 1977), « L'acteur et le système », Editions du seuil, 500 pages.

⁹³³ Enriquez E. (1997), « Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise. », Editions Desclée de Brouwer.

⁹³⁴ Dejours, C. (1998), « Souffrance en France : la banalisation de l'injustice sociale ». Paris : Seuil.

reconnaissance réelle. En d'autres termes, le monde mégalomane de l'individu, dans lequel il est et doit être reconnu, devient une réalité lorsqu'il a réussi à imposer sa perception aux autres, sans pour autant avoir une once d'empathie ou de reconnaissance pour ces derniers. **La pathologie humaine, à l'origine des systèmes de reconnaissance limitée, nous semble relever d'une incapacité à se remettre en cause.** Il faut savoir que cette capacité découle, paradoxalement, en partie de la reconnaissance prodiguée au fur et à mesure de l'histoire de l'individu, qui a permis de renforcer la confiance en soi rendant possible cette remise en cause.

9.3 CARACTÉRISTIQUES D'UNE ORIENTATION VERS UN SYSTÈME DE RECONNAISSANCE LIMITÉE OU VERS UN SYSTÈME DE RECONNAISSANCE RÉCIPROQUE

Rappelons que pour Heller⁹³⁵ (2009a), Foucault⁹³⁶ (1975), tout comme dans les théories classiques, le travail productif est fondé sur un rapport de force entre salariés et employeurs. Nous suggérons, toutefois, qu'au sein de ces rapports de force, l'intention prend une place majeure. La reconnaissance mutuelle d'utilité des acteurs et la négociation s'inscrivent dans la relation de confiance et s'éloignent des pratiques basées sur la contrainte. Elle permet une voie parallèle respectant les individus et aide au maintien de leur équilibre mental. Il existe des pratiques, concomitantes ou alternatives, inscrites dans le système de reconnaissance limitée ou dans le système de reconnaissance réciproque. Le choix de ces pratiques a un impact sur la performance : c'est l'objet de l'élaboration du concept de « reconnaissance activatrice » proposé dans le chapitre 10.

Cette opposition n'est pas nouvelle, elle est même au cœur des divergences entre l'école classique et l'école des relations humaines, comme nous le voyons en 9.3.1. Dans les parties suivantes, nous positionnons les systèmes aux regard d'éclaircissements ou d'oppositions sur des sujets tels que : travail prescrit et travail réel (9.3.2), équité et iniquité perçues (9.3.3), origine de l'acceptation du rapport de domination/soumissions (9.3.4), processus de réification ou d'humanisation (9.3.5), la confiance ou la peur (9.3.6), reconnaissances calculatoire ou identitaire (9.3.7), des pratiques identiques en lien avec des intentions différentes (9.3.8), la reconnaissance spontanée, négociée ou forcée (9.3.9) et système clos ou ouvert (9.1.10).

9.3.1 UNE PREMIÈRE VISION DE LA DIFFÉRENCE ENTRE RECONNAISSANCE NÉGOCIÉE ET RECONNAISSANCE FORCÉE, LA THÉORIE X ET Y DE MC GREGOR

Douglas Mc Gregor⁹³⁷ (1960) a établi une véritable théorie du management sur la manière de conduire les hommes. Son approche est que, selon l'idée que les dirigeants se font de la nature des hommes et de leurs rôles, ils ne gèrent pas le personnel de la même manière. Cette vision, basée sur une synthèse des oppositions entre théories classiques et théories de l'école des ressources humaines, permet un certain nombre d'éclairages notamment sur la **différence d'intention des individus entre ces deux systèmes de pratiques**. Il y a ainsi deux théories pour Mc Gregor qui déterminent la façon dont est envisagé le rapport au travail des individus. La théorie X de Mc Gregor suppose que l'individu n'aime pas le travail, donc qu'il a besoin d'être encadré, contrôlé, récompensé et menacé de sanction pour fournir des efforts. La théorie Y suppose que les employés recherchent la satisfaction des besoins sociaux et doivent être encouragés à être plus créatifs, à développer leurs compétences et à trouver de la satisfaction au travail. Pour Mc Gregor, la théorie Y est plus adaptée à la nature humaine car elle se repose sur des motivations plus profondes. Ainsi, le salarié peut remplir ses besoins en accomplissant les objectifs de l'organisation. La reconnaissance réciproque telle que nous l'envisageons, peut alors être perçue dans la théorie Y. En effet, la théorie Y vise la satisfaction des besoins sociaux de l'ensemble des individus avec la possibilité de créer, de développer des compétences et de trouver de la satisfaction au travail. Selon Mc Gregor, ces pratiques seraient plus performantes. Cependant, des critiques ont été énoncées concernant cette théorie, notamment le fait que la théorie Y ne fonctionnait pas dans la pratique pour rendre plus performante les organisations. En effet, cette théorie ne fonctionnerait pas car elle oublierait le besoin de sécurité et

⁹³⁵ Heller T. (2009a), « Reconnaissance et communication : Une logique de l'assujettissement », *Communication & Organisation*, n°36, p. 108-120.

⁹³⁶ Foucault M. (1975), « Surveiller et punir », Paris : Gallimard, Tel, 1975, 362 p.

⁹³⁷ Mc Gregor D. (1960), « La dimension humaine de l'entreprise », MIT Press.

d'encadrement des individus qui ont besoin d'être orientés (Maslow⁹³⁸, 1954). Une autre critique est que les individus réagissent différemment face aux circonstances au travers de notions telles que la paresse et les conflits inhérents aux relations entre individus (Drucker⁹³⁹, 1954). L'intérêt de cette théorie et des critiques qu'elle a engendrées est de percevoir que la reconnaissance seule, d'une part, ne favorise pas forcément de motivation si elle n'est pas réciproque entre tous les acteurs, et, d'autre part, ne crée pas forcément de la performance pour l'organisation si les individus ne sont pas poussés vers un même objectif. Si des critiques peuvent être émises sur la théorie, cette dernière reflète bien une partie de la différence entre système de reconnaissance limitée et système de reconnaissance réciproque, tels que nous les définissons, qui cohabitent dans toute organisation.

Il semble exister, alors, **trois caractères d'investissement : naturel relevant de l'envie de s'accomplir, que certains auteurs relient plutôt vers la notion d'investissement intrinsèque, par la force ou par l'appât du gain, que certains auteurs relient plutôt vers la notion d'investissement extrinsèque**. Les trois caractères d'investissement peuvent être utilisés séquentiellement ou simultanément. **Dans les faits, les deux types de systèmes, reconnaissance limitée et reconnaissance réciproque, sont entremêlés avec des pratiques s'inscrivant dans les deux registres**, même s'il existe des tendances selon les organisations. Le concept de « reconnaissance activatrice » proposé dans le chapitre 10, tout comme les paragraphes suivants, montre que c'est sous la condition d'une réciprocité en vue d'objectifs collectifs ne niant pas les objectifs individuels, que la reconnaissance génère de la performance. Nous examinons, dans les sections suivantes, les différences d'orientation, en termes de structures et de comportements, entre le système basé sur la reconnaissance limitée et le système basé sur la reconnaissance réciproque.

9.3.2 TRAVAIL PRESCRIT ET TRAVAIL RÉEL, LE FORMEL ET L'INFORMEL

La première différence, entre le système de reconnaissance limitée et le système de reconnaissance réciproque, relève de la formalisation d'un cadre normatif. En effet, **pour maintenir les positions de domination/soumission, propices au système de reconnaissance limitée, le cadre normatif est rigidifié, notamment par une formalisation à outrance**. Pour forcer la soumission, il faut en effet une hiérarchie des statuts et du pouvoir très formalisés. Il faut également segmenter et diviser le travail qui renvoie au vieil adage « diviser pour mieux régner ». Les règles et les procédures à appliquer tiennent une place très importante pour maintenir les rôles de chacun et sont, dans les faits, simplificatrices et restent au niveau du travail prescrit, inadapté à la complexité de la réalité des situations de travail. Cette simplification du rôle de l'Homme, alors envisagé comme un outil du système de travail, déshumanise le système organisationnel. Dans cette vision également, nous retrouvons une tendance à ne s'intéresser qu'aux résultats sans s'intéresser au process menant aux résultats. Il y a donc un déni et un mépris pour les individus et leurs problématiques de travail réelles sur le terrain. En somme, dans ce système : « **la fin justifie les moyens** ».

Au contraire, **l'orientation vers le système de reconnaissance réciproque impose une hiérarchie de pouvoir moins formalisée et plus flexible car elle permet plus d'initiative**. Dans le système organisationnel, elle vise le bien-être des salariés, tout en assurant une synergie vers les buts communs liés à l'organisation. Elle s'inscrit dans le partage de la compréhension des tâches, la souplesse et l'évolution des règles, la compréhension de la nécessaire adaptation à la complexité et une considération de l'importance de l'Homme comme vecteur de réaction, d'adaptation et d'énergie de changement. **Elle est ainsi plus adaptée au travail réel mais nécessite une plus grande énergie des acteurs ainsi qu'une plus grande confiance pour assurer la cohésion**. Le réel est entendu, d'après Dejours (1998), comme ce qui résiste aux procédures et qui nécessite de la créativité, de l'entraide, des échanges et des adaptations pour atteindre les objectifs. L'intérêt est porté vers le processus menant au résultat et donc les individus et leurs problématiques. Ainsi, dans ce système : « **la fin dépend des moyens** ».

Le salarié, tout comme l'encadrement, évalue difficilement en termes de réussite et d'échec, ce qui est en rapport avec les conditions de travail et ce qui se rapporte aux compétences et comportements positifs ou négatifs déployés par les individus. Cela engendre un jeu destructeur, notamment au sein de la relation verticale inscrite

⁹³⁸ Maslow, A. (1954), « Motivation and personality », New York : Harper.

⁹³⁹ Drucker, P. (1954), « The practice of management », Harper & Brothers, New York.

dans un système de reconnaissance limitée. En effet, le salarié est déresponsabilisé et dénonce les conditions de travail que les hiérarchiques sont censés mettre à disposition. À l'inverse, le hiérarchique minimise le rôle des conditions de travail dans la réussite ou l'échec d'une action, tout en dénonçant le manque d'énergie et d'investissement des salariés. **Ce jeu qui s'auto-alimente détruit la relation hiérarchique. Le système de reconnaissance réciproque, au contraire, engage une écoute réciproque, à la fois du salarié par le hiérarchique et du hiérarchique par le salarié, ce qui permet de développer une relation de confiance limitant ce jeu** (Heller⁹⁴⁰, 2009b). Il existe, toutefois, un équilibre à trouver concernant la formalisation. Premièrement, il existe un besoin de cadre normatif pour clarifier n'importe quel système. En ce qui concerne le système de reconnaissance réciproque, il vise la clarification pour assurer l'équité et la récompense au mérite. Deuxièmement, l'existence d'un cadre normatif trop formalisé et non adaptable restreint la capacité à utiliser l'intelligence humaine pour s'adapter. La formalisation doit donc être une aide, un support pour empêcher les individus de se disperser mais rester assez souple pour faire face aux différentes situations rencontrées. La notion d'équité et d'iniquité est abordée dans la section suivante.

9.3.3 L'ÉQUITÉ ET L'INIQUITÉ PERÇUES

La deuxième différence entre les deux systèmes réside dans la notion d'équité perçue par les acteurs. Contrairement à ce que nous pensions à un moment donné, l'iniquité réelle et l'asymétrie de la relation ne sont pas déterminantes d'un système de reconnaissance limitée ou d'un système de reconnaissance réciproque. En effet, l'asymétrie est naturelle et constitutive des rapports entre individus dans les groupes. **C'est la perception d'équité ou d'iniquité qui compte, avec la question de la légitimité de l'asymétrie.** Cette légitimité perçue des asymétries a été évoquée dans la partie du chapitre 6 consacré au mérite. Les recherches sur l'équité ont examiné l'impact de l'équité perçue concernant les résultats obtenus par les salariés sur un certain nombre d'organisations et leurs liens importants avec la quantité et qualité du travail (Andrews⁹⁴¹, 1967; Goodman & Friedman⁹⁴², 1968; Valenzi & Andrews⁹⁴³, 1971), le turnover (Carrell & Dittrich⁹⁴⁴, 1976; Telly, French, & Scott⁹⁴⁵, 1971), l'absentéisme (Carrell & Dittrich⁹⁴⁶, 1976) et la satisfaction au travail (Farr⁹⁴⁷, 1976; Jenkins & Lawler⁹⁴⁸, 1981; Pritchard, Dunnette, & Jorgenson⁹⁴⁹, 1972). L'équité perçue est un facteur transversal de la reconnaissance parmi les plus importants, comme nous l'avons vu dans le chapitre 6. Des liens ont également été évoqués concernant ces paramètres dans le chapitre 8 afin d'établir les relations entre la reconnaissance et la performance.

Nous avons déjà exprimé que l'iniquité est naturelle, du fait des accès aux ressources différentes entre les individus. Ces ressources sont mobilisées dans les relations entre les individus et entre les groupes qui font jouer des **phénomènes de dépendance dans un système structuré**, avec des buts individuels et communs. Le positionnement des individus et des groupes dépend des ressources qu'ils peuvent déployer et de l'utilisation qu'ils en font. La reconnaissance est présente dans les relations de dépendance, mais sous une forme atrophiée de reconnaissance asymétrique : l'un des protagonistes est reconnu avec une valeur plus forte que l'autre. La perception joue un rôle très important dans l'équité des pratiques et donc, sur les critères de satisfaction et d'insatisfaction. Lorsque la relation est inéquitable, l'individu gagnant, qui se sent du bon côté de l'asymétrie, a une forte satisfaction tandis que celui, perdant, qui se sent du mauvais côté à une forte insatisfaction. L'intensité symbolique dépend ainsi du degré d'iniquité perçue (cf. chapitre 6 équité). Un responsable commercial région (S)

⁹⁴⁰ Heller T. (2009b), « Reconnaissance et gouvernement des salariés. Au-delà du mépris », Questions de communication, 15, p. 93-107.

⁹⁴¹ Andrews, I. R. (1967), « Wage inequity and job performance: An experimental study », Journal of Applied Psychology, 51, 39-45.

⁹⁴² Goodman, P. S., & Friedman, A. (1968), « An examination of the effect of wage inequity in the hourly condition », Organizational Behavior and Human Performance, 3, 340-352.

⁹⁴³ Valenzi, E. R., & Andrews, I. R. (1971), « Effect of hourly overpay and underpay inequity when tested with a new induction procedure », Journal of Applied Psychology, 55, 22-21.

⁹⁴⁴ Carrell, M. R., & Dittrich, J. E. (1976), « Employee perceptions of fair treatment », Personnel Journal, 55, 523-524.

⁹⁴⁵ Telly, C. S., French, W. L., & Scott, W. G. (1971), « The relationship of inequity to turnover among hourly workers », Administrative Science Quarterly, 16, 164-171.

⁹⁴⁶ Carrell, M. R., & Dittrich, J. E. (1976), « Employee perceptions of fair treatment », Personnel Journal, 55, 523-524.

⁹⁴⁷ Farr, J. L. (1976), « Incentive schedules, productivity, and satisfaction in work groups: A laboratory study », Organizational Behavior and Human Performance, 17, 159-170.

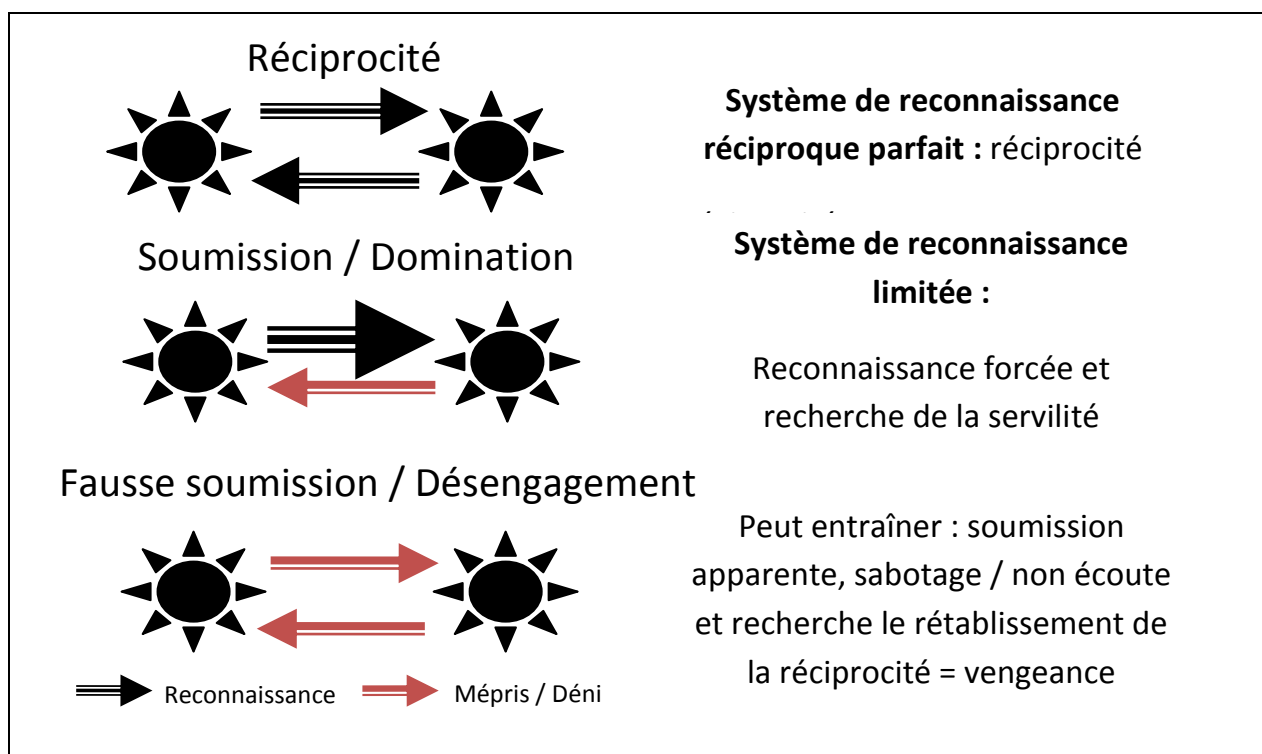
⁹⁴⁸ Jenkins, G. D., Jr., & Lawler, E. E. (1981), « Impact of employee participation in pay plan development », Organizational Behavior and Human Performance, 28, 111-128.

⁹⁴⁹ Pritchard, R. D., Dunnette, M. D., & Jorgenson, D. O. (1972), « Effects of perceptions of equity and inequity on worker performance and satisfaction », Journal of Applied Psychology, 56, 75-94.

constate ainsi que : « *La direction des ressources humaines qui est rattachée au niveau Europe a plus de poids que les patrons.* » La répartition des pouvoirs est ainsi une source d'iniquité.

Le système de reconnaissance limitée est basé sur l'ego et les relations d'individu à individu dans le groupe, ce qui crée le sentiment d'iniquité de reconnaissance, donc de mépris et de déni. Le système de reconnaissance limitée pur et parfait verrait l'autre individu comme un outil totalement dépendant et obéissant, donc utilitaire, et donc dénié au niveau de son humanité. Ce système n'est jamais atteint du fait des luttes de reconnaissance des humains au nom de la reconnaissance. **L'équité, au contraire, est affaire de réciprocité et d'interdépendance.** Elle pourrait être basée sur l'indépendance, mais aucun des éléments d'un système, surtout d'un système social, n'est indépendant. **La réciprocité et l'interdépendance s'inscrivent ainsi dans un système de solidarité. La solidarité est conditionnée par des relations d'estime symétrique entre des sujets individualisés et autonomes ;** « s'estimer, en ce sens, c'est s'envisager réciproquement à la lumière de valeurs qui donnent aux qualités et aux capacités de l'autre un rôle significatif dans la pratique commune » (Honneth⁹⁵⁰, 1992, p. 157). Ainsi, le système de reconnaissance réciproque a une volonté de partage, de réciprocité et d'équité perçue, étendue à l'ensemble des membres du groupe. Le système de reconnaissance réciproque pur et parfait, n'est jamais atteint du fait des relations de proximité inégales entre les individus, d'une séparation physique (le corps) et mentale (l'esprit) naturelle entre les individus, et de la volonté des individus d'avoir une identité propre et singulière. Il existe donc une acceptation partielle et obligatoire du rapport de domination/soumission. La figure 57 ci-dessous illustre un système de reconnaissance réciproque pur et parfait avec une égalité parfaite dans le premier schéma. Dans le deuxième schéma est illustré un système de reconnaissance limitée où l'individu dominant affiche du mépris et du déni à l'égard du dominé, tout en le forçant à le reconnaître. Le troisième schéma montre les effets de la lutte pour la reconnaissance sur les tentatives de domination : pour rétablir la réciprocité, l'individu dominé va n'avoir qu'une soumission apparente et entrer dans un cycle de vengeance qui rétablit une réciprocité négative de mépris et déni réciproques.

Figure 57 : Reconnaissance symétrique et asymétrique.



Le système réel des organisations oscille entre système de reconnaissance limitée et le système de reconnaissance réciproque. Les pratiques des acteurs d'une organisation sont très variées et s'inscrivent dans les

⁹⁵⁰ Honneth A. (2008, 1ère édition 1992), « La lutte pour la reconnaissance », Les éditions du cerf, 237 pages.

deux systèmes, selon la personnalité des individus mais aussi les situations. Il existe une orientation généralement prononcée dans les sociétés contemporaines vers le système de reconnaissance limitée où chacun, employé comme responsable hiérarchique, cherche à maximiser la reconnaissance, tout en minimisant leur investissement et leur reconnaissance des autres. Nous cherchons à montrer le manque de pertinence de cette orientation contemporaine dans le cadre d'une performance socio-économique durable des organisations.

9.3.4 ORIGINE DE L'ACCEPTATION DU RAPPORT DE DOMINATION/SOUMISSION

Il est intéressant de bien comprendre le pourquoi de l'acceptation des rapports de domination/soumission alors même que ces rapports peuvent engendrer des pathologies mentales. Cette acceptation s'explique notamment par : le besoin d'avoir un cadre pour donner du sens, le besoin d'appartenance pour ne pas être dénié et l'espoir d'évolution positif de ces rapports. Comme nous l'avons vu, l'asymétrie est naturelle mais également institutionnalisée. Elle permet d'établir un cadre normatif de reconnaissance nécessaire pour se positionner, se reconnaître une valeur, et donner du sens à ce qui est fait. Les modèles de reconnaissance, de mépris et de déni sont explicatifs de cette acceptation du rapport de domination/soumission. Même si le soumis peut-être méprisé par le dominant, il possède quand même une place dans le système qui lui permet de se sentir reconnu. Le statut, dans un groupe, est une valorisation et ce, quelque soit sa dénomination. En outre, il permet d'avoir des objectifs fixés, voire un idéal à atteindre, qui donne du sens à la vie et permet le sentiment d'utilité sociale inscrit dans la reconnaissance-accomplissement de l'individu. **L'individu ne peut pas vivre dans le mépris et le déni constants des autres individus.** Le chômage, par exemple, entraîne un processus de désocialisation progressif. De fait, Dejours⁹⁵¹ (1998) explique qu'il est de notoriété publique que ce processus conduit à la maladie mentale ou physique par l'intermédiaire d'une atteinte portée contre le socle de l'identité. Ainsi, **l'individu peut accepter des maltraitements par peur de l'exclusion**, ce qui renvoie au titre du chapitre 1 de Dejours : « comment tolérer l'intolérable ». Ainsi, **la résignation remplace l'indignation**. Par exemple, une résignation face à la crise de l'emploi considérée comme fatalité.

Nous avons vu dans le modèle du déni que ce dernier est plus insupportable que le mépris car il se dégrade irrémédiablement. Le modèle de déni développé (cf. chapitre 6), nous montre que, même les actes de mépris permettent de réduire fortement l'insatisfaction liée au déni que nous pensons la plus à même d'être à l'origine de troubles mentaux. En effet, rappelons que le mépris réside dans un acte méprisant qui atteste toutefois d'une existence de l'individu par l'interaction tandis que le déni est inscrit dans une absence d'acte, donc une absence totale d'existence de l'individu, même en termes d'interaction sociale. Ainsi, pour l'individu, il vaut mieux avoir peu de reconnaissance et être méprisé que de n'avoir pas du tout de reconnaissance et d'être exclu. Nous identifions donc l'origine du caractère masochiste des individus. **Le masochisme est entendu ici comme l'acceptation de « souffrance » à condition d'être toujours considéré**, par exemple comme appartenant au groupe. **L'exclusion et l'isolement de l'individu par un groupe considéré peuvent d'ailleurs servir de chantage.** Par exemple, le fait que l'individu ne puisse plus vivre normalement hors du groupe considéré du fait qu'il en a fait partie à un moment donné (stigmatisation/exclusion par les autres), le contraint à rester éternellement dans le groupe considéré. En outre, l'appartenance à un système de domination/soumission laisse espérer une évolution dans ce système et une inversion des rapports de force. Le concept de jeu utilisé par de nombreux auteurs en gestion, et dans des théories sur ce propos, est intéressant de ce point de vue. En effet, la relation asymétrique voit émerger des luttes pour se rapprocher de ceux qui ont le pouvoir et les ressources nécessaires à la survie, l'évolution favorable et la reconnaissance future de l'individu. **Le modèle de mépris que nous avons développé montre que les actes de mépris peuvent être perçus comme des possibilités d'évolution et de reconnaissance à venir.** Pour résumer le phénomène, nous utiliserons un proverbe : « l'espoir fait vivre ».

Ainsi, dans ces jeux complexes, nous avons remarqué que les rapports de domination/soumission entre deux individus peuvent être formels ou informels et être dans un sens gagnant-perdant dans le macro-groupe organisationnel mais s'inverser dans les microgroupes présents dans l'organisation. Par ailleurs, ces rapports peuvent être inversés pour deux mêmes individus selon le moment et/ou le sujet. Par exemple, un hiérarchique dans le cadre organisationnel pourra être en position de force pour obliger l'individu à effectuer une action de telle

⁹⁵¹ Dejours C. (2009, 1ère : 1998), « Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale. », Editions du Seuil.

manière mais dans la crainte d'un licenciement, pourrait se rapprocher de l'individu faisant partie du syndicat dans une relation de dépendance inversée.

Ces différents phénomènes liés à la reconnaissance expliquent le succès des manipulateurs et des sectes notamment. **Les individus utilisant la reconnaissance limitée et forcée jouent parfois sur l'espoir d'une réciprocité.** Ces éléments justifient un certain nombre de comportements humains inscrits dans la relation de domination/soumission tels que : la courtoisie, le dévouement, la manipulation perverse, la servilité, l'obséquiosité et la flatterie entre autre. Les individus en position précaire ou qui ont peur, se mettent en position servile pour reconnaître leur infériorité et se protéger auprès du fort. Ils donnent ainsi ce qui leur reste : la reconnaissance de l'autre et de son statut de « maître ». Le statut de « maître » est une reconnaissance forte car il donne l'impression d'avoir entre les mains la « vie » d'un autre qui pourrait être son égal en tant qu'humain. Ce phénomène crée des crises d'égoïsme pour celui qui goûte aux relations de domination liées au pouvoir, ainsi qu'aux ressources, et qui cherche à entretenir cette satisfaction intense. Par ailleurs, nous renvoyons le lecteur à l'annexe 10 pour plus d'informations sur l'**origine du manque de reconnaissance**, que nous n'avons pu développer dans le corps de la thèse, faute de place et par choix de nous concentrer sur les liens entre la reconnaissance et la performance.

9.3.5 PROCESSUS DE RÉIFICATION ET PROCESSUS D'HUMANISATION

Nous analysons les processus de réification en lien avec le système de reconnaissance limitée et les processus d'humanisation en lien avec le système de reconnaissance réciproque. Nous suggérons que le système de reconnaissance réciproque est un système où la reconnaissance est réelle entre les différents acteurs tandis que le système de reconnaissance limitée est un système déniait, méprisant et/ou de reconnaissance instrumentalisée.

9.3.5.1 *Le système de reconnaissance limitée et les processus de réification*

L'orientation vers un système de reconnaissance limitée entraîne de nombreux processus de réification, soit en orientant les désirs intrinsèques soit, en les officialisant à travers des objectifs extrinsèques. **Le concept de réification désigne le phénomène par lequel les individus en viennent à considérer autrui de façon instrumentale**, lui déniait la qualité de sujet (Guéguen & Malochet⁹⁵², 2012). **L'individu est chosifié.** Il est particulièrement présent dans les sociétés contemporaines et sape les fondements des relations de reconnaissance. Honneth⁹⁵³ (2007) évoque la réification comme un « oubli de la reconnaissance ». Il y a deux types de processus de réification identifiés. Le premier est que dans la mise en œuvre d'une pratique, l'individu vise un but particulier intrinsèquement associé à la pratique qui rend ce dernier inattentif à d'autres buts. Nous pouvons le voir comme les valeurs fondamentales de l'individu qui le déconnectent d'autrui. Par exemple, un technicien obnubilé par le désir d'être le meilleur et qui finit par oublier qu'un autre technicien est son meilleur ami. Le deuxième processus de réification relève des facteurs externes à l'action conduisant à une interprétation sélective des faits sociaux. C'est le cas, pour un commercial, de la prime commerciale qu'il vise à obtenir pour lui-même et où autrui devient un instrument ou un moyen pour obtenir cette prime. Les deux cas renvoient à une **intention égoïste qui déconnecte de la réalité des autres.**

Enriquez⁹⁵⁴ (1997, p. 98-99) affirme ainsi que les diverses séparations (Homme au travail et instruments de production ; Homme et produit de son travail ; Homme détaché du travail des autres membres de l'organisation ; Homme et son activité qui suit des règles dictées par d'autres ; Homme et temps de l'activité), hérité de l'école classique, entraînent une division du travail. La division du travail « débouche sur la production d'objets et de relations qui ne renvoie pas à un processus créateur, mais qui au contraire asservit l'acteur et le définit uniquement comme « Homme de l'organisation » et étranger à ses désirs (qu'il ne peut même pas formuler). » Dans notre analyse, cela revient à dire qu'il y a une dégradation de la reconnaissance-relation et de la reconnaissance-accomplissement. Comme le rappelle Enriquez⁹⁵⁵ (1997), le travail vidé de ses significations

⁹⁵² Guéguen H. & Malochet G. (2012), « Les théories de la reconnaissance », Collection Repères, Éditions La Découverte.

⁹⁵³ Honneth A. (2007), « La Réification. Petit traité de théorie critique. », Gallimard, Paris.

⁹⁵⁴ Enriquez E. (1997), « Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise. », Éditions Desclée de Brouwer.

⁹⁵⁵ Enriquez E. (1997), « Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise. », Éditions Desclée de Brouwer.

(affectives, gestuelles, pédagogiques et ludiques) et où les personnes sont séparées des techniques et du savoir qu'ils utilisent, ne laisse de manière résiduelle que la réalité des structures organisationnelles. Il ne reste alors plus que la hiérarchie des pouvoirs et des compétences à travers les outils d'échelles de qualification, de rémunération, de statut au niveau des postes et des fonctions, ainsi que les requêtes concernant les conditions de travail. Il ne reste plus que la reconnaissance-récompense basée sur les résultats. **La course à la récompense fait oublier à la fois la relation et le fondement même de cette course qui est l'accomplissement.** Ceci tend à réduire l'autonomie, l'implication et les initiatives qui sont signes de déviances.

Peut-on y voir l'une des origines du paradigme dominant actuel où les personnes privées en quelque sorte de désir d'accomplissement et de relation affective, peu valorisées dans la société contemporaine, recherchent en désespoir de cause l'évolution de leurs conditions de travail et de leurs statuts ? (cf. chapitres 5 et 7) Herzberg⁹⁵⁶ (1971, p. 88) a expliqué à ce propos que « les titres attribués aux fonctions, les appartenances à un rang, les mondanités, les structures hiérarchiques, les relations avec autrui, le nombre invraisemblable d'accessoires de prestige, tout cela et bien d'autres choses encore servent de succédanés à un accroissement authentique du tissu psychologique, et par suite trompe les gens sur leur vraie stature » en détournant « les énergies d'un développement réel » (Herzberg⁹⁵⁷, 1971, p. 88). **Le « développement réel » semble en fait associé à une remise en cause constante de soi**, qui ne passe pas par la course aux statuts et aux marques de prestiges qui flattent l'ego virtuellement. Par ailleurs, cette représentation de soi virtuelle est susceptible d'entraîner des troubles par les écarts de perception qui pourrait survenir entre « valeur réelle » et « valeur virtuelle ».

De plus, le système de reconnaissance limitée et les cadres normatifs qui l'utilisent en priorité, valorisent le succès de la relation de domination/soumission en termes d'instrumentalisation d'autrui. Lorsque le dominant méprise le dominé, il affiche ainsi un statut qui lui permet d'être reconnu par le groupe d'individus inscrits ou aspirants à entrer dans le groupe dominants du système et même, dans une certaine mesure, est amené à être admiré par certains dominés. Dans les faits, l'« invisibilité sociale » est exercée lorsque « les dominants expriment leur supériorité sociale en ne percevant pas ceux qu'ils dominent », ce qui crée des sentiments d'humiliation chez la personne invisible (Honneth⁹⁵⁸, 2004). Les individus, dans ce système, usent du déni et du mépris, d'une part, comme statut d'appartenance à un micro-groupe valorisé comme « élite » et d'autre part, ce dispositif permet d'attirer la reconnaissance des autres individus qui recherchent la réciprocité et s'approchent donc des personnes de pouvoir qui les méprisent.

9.3.5.2 *Le système de reconnaissance réciproque et processus d'humanisation*

L'orientation vers un système de reconnaissance réciproque entraîne de nombreux processus de recentrage sur l'humain, en remettant au centre des préoccupations l'idée de la relation humaine et du sens du travail.

Dejours⁹⁵⁹ (1998, p.139) explique à ce propos que « si les rapports sociaux de travail sont d'abord des rapports de domination, le travail, cependant, peut permettre une subversion de cette domination par le truchement de la psychodynamique de la reconnaissance : reconnaissance par autrui de la contribution du sujet à la gestion du décalage entre l'organisation prescrite et l'organisation réelle du travail. Cette reconnaissance de la contribution du sujet à la société et à son évolution par le truchement du travail ouvre sur la réappropriation. Lorsque la dynamique de la reconnaissance fonctionne, le sujet bénéficie d'une rétribution symbolique qui peut s'inscrire au registre de l'accomplissement de soi, dans le champ social. » La reconnaissance, dans son sens fort de réciprocité, est ainsi envisagée comme une modalité de l'organisation du travail et de l'exercice de la gestion des ressources humaines. Elle représente une alternative aux approches axées sur le contrôle et la subordination (Brun & Dugas⁹⁶⁰, 2005). Ainsi la reconnaissance-relation, la reconnaissance-récompense, orientée vers les pratiques et la qualité des individus plutôt que vers les résultats, et la reconnaissance-accomplissement, permettent de réhumaniser la relation de travail. Aussi, nous suggérons un changement de mentalité des personnes orientées vers le système de reconnaissance limitée, basé sur une asymétrie pour se sentir « supérieur » et réduisant l'autre

⁹⁵⁶ Herzberg, F. (1971, 1ère éd.1966), « Le travail et la nature de l'homme », Entreprise Moderne d'Édition, Paris.

⁹⁵⁷ Herzberg, F. (1971, 1ère éd.1966), « Le travail et la nature de l'homme », Entreprise Moderne d'Édition, Paris.

⁹⁵⁸ Honneth A. (2004), « Visibilité et invisibilité : sur l'épistémologie de la « reconnaissance » », De la reconnaissance, Revue de Mauss 23, p. 136-150.

⁹⁵⁹ Dejours C. (2009, 1ère : 1998), « Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale. », Éditions du Seuil.

⁹⁶⁰ Brun J.P. & Dugas N. (2005), « La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens » ; Gestion, volume 30, numéro 2, été 2005, p 79 - 88.

à l'état d'« inférieur », vers un système de reconnaissance réciproque. **Il s'agit de passer du paradigme de « concurrence » à celui de « développement réciproque ».** Cette progression concomitante des acteurs permet le passage d'un mode gagnant/perdant à un mode gagnant/gagnant au sein même de l'organisation. Pour conclure, le système de reconnaissance limitée fait usage du mépris et du déni tandis que le système de reconnaissance réciproque cherche à lutter contre les processus de réification à travers la reconnaissance réciproque des acteurs.

9.3.6 LA CONFIANCE OU LA PEUR

Les origines profondes du système de reconnaissance limitée et du système de reconnaissance réciproque sont identiques et se basent sur la confirmation de la valeur de l'individu et son besoin d'existence vus comme un moteur énergétique. Toutefois, la manière dont ces besoins sont utilisés est différente. Le système de reconnaissance réciproque renvoie à une dimension morale, selon les normes occidentales, en termes de traitement de l'humain qui cherchent à s'uniformiser mondialement, notamment avec les droits de l'Homme. Cette dimension morale repose sur le fait que **le système de reconnaissance réciproque est basé sur l'attention donnée à autrui, la confiance et sur les possibilités d'évolution comme moteur**, tandis que le système de reconnaissance limitée renvoie à une dimension immorale selon ces mêmes normes. Cette dimension immorale repose sur le fait que **le système de reconnaissance limitée, tel que nous l'avons défini en début de chapitre, repose principalement sur le sentiment de peur et sur les menaces de régression, au moyen d'un système de sanction comme moteur, sur une manipulation liée à l'espoir d'obtenir et sur des formes perverses de la reconnaissance-récompense utilisée comme un outil permettant la performance plutôt que comme une confirmation relationnelle de la valeur de l'individu.** En effet, les récompenses explicites, notamment les primes énormes associées à des objectifs fixés, peuvent être perçues comme des outils de contrôle. Elles peuvent indiquer que la relation employé-employeur est purement un marché d'échange basé sur la crainte de ce qui peut compromettre la satisfaction et la performance (Frey⁹⁶¹, 1992 ; Kreps⁹⁶², 1997 ; Lindenberg⁹⁶³, 2001 ; Hope & Fraser⁹⁶⁴, 2003 ; Bolle & Otto⁹⁶⁵, 2010).

L'origine profonde de certains actes est alors **la peur d'être remis en cause dans ce que l'individu pense être**, c'est-à-dire la remise en cause de son identité. **Cette utilisation immorale de la peur comme moteur des individus, est éthiquement inavouable par les acteurs mais observable en pratique.** Elle est particulièrement observable chez les personnes qui transitent dans l'entreprise et entre entreprises (revente, passage). Ces personnes savent ne pas pouvoir et vouloir développer de relations dans le temps. Elles ont donc une logique stratégique extra-organisationnelle égocentrée, par exemple de carrière. Par ailleurs, **la conscience servile repose sur « la peur de la mort »**, qu'Hegel définit comme le « maître absolu ». En considérant que « la vie est plus essentielle » que l'affirmation de sa liberté, l'individu peut se soumettre ou s'aliéner à l'autre (Hegel⁹⁶⁶, 1806, p. 161 ; Guéguen & Malochet⁹⁶⁷, 2012). L'esclave continue à vivre mais vit dans l'aliénation, il est la chose de son maître. Il passe de la liberté à la « choséité ». La reconnaissance y est un échec car elle est perçue comme « unilatérale et inégale » et non comme le « pur concept de reconnaissance », c'est-à-dire réciproque. **Les peurs sont des perceptions qui permettent d'obtenir certaines choses sans contrepartie de reconnaissance en retour.** Dans le contexte de la reconnaissance, il s'agit d'échapper au déni et au mépris qui renvoient à la mort. Un membre de l'encadrement (E) relève : *« Il y a un management par la terreur et par le rabaissement. Au lieu de porter les collaborateurs, il y a une critique permanente : ce n'est jamais assez, jamais assez bien. »*

La peur que l'individu cherche à imposer aux autres a elle-même pour source la peur qu'a l'individu pour lui-même. Les six types d'angoisse qui mettent des freins à la construction d'une organisation sociale selon Enriquez⁹⁶⁸ (1997, p.22-26) : « peur de l'informe, des pulsions, de l'inconnu, des autres, de la parole libre, de la

⁹⁶¹ Frey, S.B. (1992), « Tertium Datur: Pricing, Regulating and Intrinsic Motivation », *Kyklos*. 45(2): 161–184.

⁹⁶² Kreps, D.M. (1997), « Intrinsic Motivation and Extrinsic Incentives », *American Economic Review*. 87(2): 359–364.

⁹⁶³ Lindenberg, S. (2001), « Intrinsic Motivation in a New Light », *Kyklos*. 54(2): 317–342.

⁹⁶⁴ Hope J. & Fraser R. (2003), « New Ways of Setting Rewards : The beyond Budgeting Model », *California Review Management*, Vol. 42, N°4.

⁹⁶⁵ Bolle, F. & Otto P.E. (2010), « A Price is A Signal: On Intrinsic Motivation, Crowding-Out and Crowding-In », *Kyklos*. 63(1): 9–22.

⁹⁶⁶ Hegel G.W.F. (1991, 1^{ère} éd. 1806), « Phénoménologie de l'Esprit », Paris, Aubier.

⁹⁶⁷ Guéguen H. & Malochet G. (2012), « Les théories de la reconnaissance », Collection Repères, Éditions La Découverte.

⁹⁶⁸ Enriquez E. (1997), « Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise. », Editions Desclée de Brouwer.

pensée. » Premièrement, la **peur de l'informe** mène à la mise en place de règles et à la bureaucratisation des conduites, voire leurs ritualisations. Deuxièmement, la **peur des pulsions** vient du « désordre » organisationnel que ces dernières peuvent provoquer au sein du groupe du fait de sa dimension affective. L'organisation fait donc des efforts pour canaliser les énergies vers le travail productif et la cohésion en structurant l'organisation. Troisièmement, la **peur de l'inconnu** et de l'imprévu engendre l'usage de méthodes de rationalisation dans les prises de décision pour limiter l'anxiété face à l'avenir. Quatrièmement, la **peur des autres** est vue comme un vecteur d'une possible scission et guerre interne qui amène, là encore, à la recherche de règles, d'autorité et de formalisation. Cinquièmement, la **peur de la parole libre**, de l'imagination et de la volonté créatrice est présente car ces éléments peuvent détourner les acteurs du travail ainsi que l'opposition d'idées contradictoires avec les dirigeants. Les individus cherchent donc la maîtrise de la parole d'autrui, génératrice de chaos dans les modes de pensées. Sixièmement, la **peur de la pensée** est antérieure à celle de la parole libre et est un facteur de chaos car elle peut remettre en cause les décisions prises. Il y a donc un décalage fréquent et constaté par de nombreux chercheurs et praticiens entre les slogans, stéréotypes et discours, et les faits réellement vécus dans les organisations. Dans tous les cas, il s'agit alors, toujours, de chercher des formes de contrôle des individus pour parer ces peurs et où les peurs des individus eux-mêmes sont utilisées comme formes de contrôle. Nous estimons que **c'est en se basant sur les peurs de l'Homme que se crée le paradigme de la reconnaissance limitée au détriment du paradigme de la reconnaissance réciproque fondée sur la confiance**. Il est paradoxal de constater que c'est justement la lutte contre la peur qui entraîne un climat de peur et de stress favorable aux pratiques de reconnaissance limitée. Dejours⁹⁶⁹ (1998, p. 212) ajoute à ce propos que lorsque l'évaluation est associée à une menace de sanction, alors elle devient un puissant moyen pour instaurer la peur dans les relations de travail avec l'instauration du « chacun pour soi », « jusqu'à nuire à ses propres collègues pour obtenir de meilleurs résultats qu'eux ». Les impacts négatifs de ces pratiques sur la performance sont donc particulièrement importants.

La peur engendre une baisse de confiance, donc une augmentation du contrôle amenant une baisse de la responsabilisation. Le développement de la relation de confiance engendre une baisse de la peur et augmente la responsabilisation qui permet de minimiser les contrôles. Le climat de peur est mal perçu car c'est une mise en cause de la confiance, des comportements et des compétences de l'individu, donc une dévalorisation. De plus, elle ajoute une pression sur les personnes qui se savent impliquées. « Un homme est sensible à la douleur présente et redoute celle de l'avenir. C'est le sort de l'humanité de trouver la condition humaine pénible et punitive en raison du développement de son cerveau » (Herzberg⁹⁷⁰, 1966). Il y a donc **une souffrance d'anticipation assimilée à une crainte du mépris et reliée à la peur**. C'est pourquoi, là encore, cette souffrance anticipée et perçue, qui est celle de la peur, est vécue comme du mépris et du déni. De plus, **le développement de la peur de ne pas exister**, inhérente à la condition d'être humain, **explique peut-être l'insatisfaction de déni grandissante dans le temps** vu dans le modèle de déni du chapitre 6. **Ce que Crozier & Friedberg⁹⁷¹ (1977) énoncent sous le concept de zone d'incertitudes, qui affectent les relations, semble n'avoir pour finalité que la recherche par les acteurs de la maîtrise des peurs de l'autre et de leur propre peur.** Il semble exister des avantages, en particulier dans la relation hiérarchique, à engendrer du flou et du secret qui s'instaurent avec le système de reconnaissance limitée basée sur la peur. En effet, pour les hiérarchiques, les individus arrivent moins à se comparer (salaire, etc.) et ont donc plus de difficultés à revendiquer de l'équité lorsque le système est flou. Dans la même veine, l'avantage du flou pour les salariés, c'est qu'ils peuvent s'aménager des zones de détente et d'échapper aux responsabilités. L'ensemble de ces avantages, à titre individuel, entraînent de nombreux coûts que nous avons identifié dans le chapitre 8.

Pour revenir sur la peur de la parole libre et de la pensée, nous faisons observer que la peur se traduit dans des discours souvent indirects ou dans des silences liés au tabou induit par le système de reconnaissance limitée. La confiance se traduit en discours direct ou par les échanges faciles sur tous les sujets dans un système qui tend vers la réciprocité. **Les thématiques de la peur et du silence ou de la confiance et de l'échange abordées par les discours des acteurs dans les organisations sont symptomatiques de l'orientation du système organisationnel considéré.** Un membre d'organisation syndicale (S) souligne : « *Beaucoup de collègues, qui ont peur de perdre leur*

⁹⁶⁹ Dejours C. (2009, 1ère : 1998), « Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale. », Editions du Seuil.

⁹⁷⁰ Herzberg, F. (1971, 1ère éd. 1966), « Le travail et la nature de l'homme », Entreprise Moderne d'Édition, Paris. P68

⁹⁷¹ Crozier M. & Friedberg E. (1992, 1ère édition : 1977), « L'acteur et le système », Editions du Seuil, 500 pages.

travail, n'osent plus parler. » Cette observation à elle seule permet de situer les pratiques dans l'organisation ou le micro-espace considéré entre orientation vers un système de reconnaissance limitée ou vers un système de reconnaissance réciproque. Ainsi, un directeur commercial (E) relève à ce propos : « *S'il n'y a pas de communication, c'est que les personnes ne se sont pas senties en droit de le faire.* » Par ailleurs, certaines tactiques servent à empêcher les autres individus de parler comme l'évoque un Président Directeur Général (E) : « *Je suis d'accord, prendre et monopoliser la parole comme le fait le directeur de C. est une technique de sabotage subtile pour faire taire les autres. Il se veut participatif mais personne ne bouge car il est tout seul dans sa tour, il n'écoute pas et les syndicats augmentent leurs pouvoirs.* » Enriquez⁹⁷² (1997, p. 101) explique ainsi que « la prise de parole est une entreprise de démolition des structures et du pouvoir existant, expression du verbe créateur et engendrement d'une nouvelle réalité. » La parole fait donc peur car elle risque de déstabiliser l'ordre établi, sur lequel repose une partie du système hiérarchisé de pouvoir individuel des acteurs. En effet, la parole, surprend, questionne et innove : « elle fait surgir des problèmes là où tout le monde vivait des certitudes ». Une directrice relation client (S) suggère ainsi que : « *Le principe ce n'est pas « qui ne dit mot consent » mais « qui ne dit mot ne consent pas ».* »

9.3.7 LA RECONNAISSANCE CALCULATOIRE ET LA RECONNAISSANCE IDENTITAIRE

Comme le rappelle de nombreux auteurs, il n'y a pas d'antagonisme entre la rationalité du calcul et la logique des sentiments, qui s'entrecroisent dans les organisations (Hirschman⁹⁷³, 1977 ; Friedberg⁹⁷⁴, 1993 ; Reynaud⁹⁷⁵, 1993 ; Mucchielli⁹⁷⁶, 1998) et dont le besoin de reconnaissance constitue l'enjeu et le produit qui suscitent l'interaction ainsi que les tensions entre les rationalités (Henriet⁹⁷⁷, 1998 ; Malherbe & Saulquin⁹⁷⁸, 2003). Le caractère calculateur de l'être humain cherche à minimiser l'investissement en efforts et à maximiser la reconnaissance. Plus la difficulté à obtenir quelque chose est forte, plus les individus s'orientent vers un système de reconnaissance limitée et forcée, jugée plus rapide et efficace en termes de consommation de ressources à court-terme alors que les coûts peuvent être importants à long-terme. Cette vision court-termiste est due à la proxémique qui donne plus d'importance à ce qui est proche qu'à ce qui est lointain. Si l'individu veut obtenir quelque chose qu'il n'arrive pas à avoir par la confiance sans devoir y déployer beaucoup d'énergie et de temps, il essaye de l'obtenir par la peur à travers de la reconnaissance forcée.

La rationalité calculatoire (Williamson⁹⁷⁹, 1991) joue principalement sur les ressources en les utilisant comme de la reconnaissance-récompense ou comme un moyen de pression. Dans les relations s'inscrivant dans cette rationalité, il y a un émetteur et un récepteur et la reconnaissance à un sens égoïste dans un rapport domination/soumission marqué qui oriente vers le système de reconnaissance limitée et asymétrique. **La rationalité identitaire s'inscrit dans le sentiment d'appartenance avec une reconnaissance réciproque des acteurs ainsi qu'un échange et une négociation.** Dans les relations s'inscrivant dans cette rationalité, l'émetteur est aussi récepteur et inversement, ce qui oriente cette rationalité vers le système de reconnaissance réciproque. Selon Samia Khenniche⁹⁸⁰ (2010), qui a travaillé sur la coopération, les dominantes en termes de rationalité selon le type de relations, vu en début de chapitre, sont résumées dans le tableau 60 ci-après.

⁹⁷² Enriquez E. (1997), « Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise. », Editions Desclée de Brouwer.

⁹⁷³ Hirschman A.O. (1977), « The passions and the interests », Princeton University Press, Princeton.

⁹⁷⁴ Friedberg E. (1993), « Le pouvoir et la règle: dynamiques de l'action organisée », Le Seuil, Paris.

⁹⁷⁵ Reynaud J.-D. (1993), « Les règles du jeu: l'action collective et la régulation sociale », Armand Colin, Paris.

⁹⁷⁶ Mucchielli A. (1998), « Approche systémique et communicationnelles des organisations », Armand Colin, Paris.

⁹⁷⁷ Henriet B. (1998), « La gestion des ressources humaines face aux transformations organisationnelles », Revue Française de Gestion, juin-juillet-août.

⁹⁷⁸ Malherbe, D. & Saulquin, J.Y. (2003), « Reconnaissance et GRH : au-delà de l'affirmation d'un mot un enjeu de représentations », Communication pour le colloque AGRH 2003, 25 pages.

⁹⁷⁹ Williamson O.E. (1991), « The Economic Analysis of Institutions and Organizations. In general and with respect to country studies », Working paper, Université of California, Berkeley, Septembre.

⁹⁸⁰ Khenniche S. (2010), « Contribution à l'étude de la dynamique coopérative intra-organisationnelle : analyse croisée des coopérations transversales, verticales et horizontales : cas d'expérimentation », Thèse en Sciences de Gestion, 8 décembre 2010, Paris.

Tableau 60 : Tableau croisant le type de rationalité et le type de relation issus des travaux de Samia Khenniche (2010)

Types de rationalité	Relation verticale	Relation horizontale	Relation transversale
Calculatoire	++	+	++
Identitaire	+	++	-

D'après ce tableau et notre analyse, **la rationalité identitaire semble dépendre de la proximité physique, mentale et sociale entre les individus**. Le caractère calculatoire pousse vers les phénomènes de reconnaissance limitée et vers la reconnaissance-récompense comme outil de gestion pour parvenir à des résultats mais sans prendre en compte la dimension relationnelle. **Le caractère identitaire est plutôt l'indice de la reconnaissance dans son sens large et abouti de reconnaissance réciproque** en termes de reconnaissance-récompense, reconnaissance-relation et reconnaissance-accomplissement.

La reconnaissance-récompense peut être utilisée de manière calculatoire ou identitaire, ce qui explique que les individus puissent confondre les différentes dimensions de ce type de reconnaissance et ne pas savoir s'ils relèvent d'une intention calculatoire d'autrui ou d'une intention identitaire ou plus vraisemblablement, une proportion entre les deux. Dejours⁹⁸¹ (1998) mobilise la rationalité stratégique c'est-à-dire calculatoire, pour expliquer la participation consciente à des actes injustes, donc de mépris de l'autre, inscrite dans un système. Par exemple, maltraiter les autres individus en vue d'obtenir une plus grande productivité. Cette rationalité se base sur un calcul pour conserver et développer ses avantages personnels comme le salaire et le statut en lien direct avec la reconnaissance, à travers l'espoir d'une récompense. Toutefois, Dejours⁹⁸² (1998, p. 101-102) explique que ce type de stratégie ne prémunit pas le salarié contre le licenciement voire, peut même l'y précipiter. « Le rapport entre conduite et récompense (ou sanction) est très instable, et les conjectures ne sont pas faciles », ce qui explique les limites d'un égoïsme qui pourrait se retourner contre l'acteur.

9.3.8 DES PRATIQUES PARFOIS IDENTIQUES MAIS DES INTENTIONS DIFFÉRENTES ENTRE SYSTÈME DE RECONNAISSANCE LIMITÉE ET SYSTÈME DE RECONNAISSANCE RÉCIPROQUE

L'évolution des personnes peut passer par l'évolution des ressources, en particulier matérielles et statutaires, qu'elles croient posséder. Il y a alors un désir d'en avoir toujours plus. C'est dans ce cadre que se développent les pratiques et le système de reconnaissance limitée. Pour autant, le système de reconnaissance réciproque recherche également l'évolution des ressources mais la différence réside dans un besoin limité, au contraire d'un désir par essence illimité. De plus, dans le système de reconnaissance réciproque, nous retrouvons d'autres types d'évolution de soi tels que : le développement de ses compétences, de son intellect, de ses connaissances mais aussi la contribution à l'évolution des autres. **Le système de reconnaissance réciproque est sensible à l'autre en tant qu'humain et c'est là que réside sans doute son sens moral.** Les pratiques de reconnaissance limitée sont égocentrées tandis que les pratiques de reconnaissance réciproques prennent en compte les autres individus dans leurs actions. De fait, **dans le système de reconnaissance limitée, l'autre être humain est considéré comme un objet ou une ressource tandis que dans le système de reconnaissance réciproque, il est pris en compte dans sa dimension humaine et d'"égal".**

Les pratiques de reconnaissance limitée se basent ou bien sur la peur en utilisant la menace, ou bien cherchent à faire passer leurs actes pour de la reconnaissance réciproque notamment en utilisant la promesse, et cela tout en sachant qu'ils ne la tiendront que si c'est dans leur intérêt. Dans ce système, tous les moyens sont bons pour développer ses propres ressources et atteindre ses objectifs au détriment de ceux des autres. **Le système de reconnaissance limitée peut amener de la performance économique à court terme et à moyen terme tant qu'il y a suffisamment de ressources humaines consommables, jetables et dociles croyant en une possible**

⁹⁸¹ Dejours, C. (1998), « Souffrance en France : la banalisation de l'injustice sociale ». Paris : Seuil.

⁹⁸² Dejours, C. (1998), « Souffrance en France : la banalisation de l'injustice sociale ». Paris : Seuil.

reconnaissance. Toutefois, ils n'amènent jamais à la performance sociale à long terme au fur et à mesure que la confiance décroît quand les promesses ne sont pas tenues ou que la peur se développe. Un membre du personnel (E) relève ainsi que : « *Pour la polyvalence, on fait miroiter des trucs aux personnes du genre « c'est dans le tuyau ». Quand la personne demande son dû, on la met ailleurs.* » Au niveau économique, l'épuisement des ressources humaines ou leur lutte contre leur chosification pour obtenir plus de reconnaissance réelle arrête le processus économique positif. Un système qui serait basé sur les pratiques de reconnaissance limitée est donc forcément voué à l'échec à plus ou moins long terme. Ces hypothèses peuvent questionner d'autres domaines que les sciences de gestion comme la politique, l'économie mondiale, etc. **Le système de reconnaissance réciproque peut amener à une performance économique durable à long terme et, également, à une performance sociale car il se base sur le respect mutuel et l'exigence mutuelle des individus dans les interactions.**

Des pratiques identiques, par exemple une augmentation, peuvent s'inscrire selon l'intention de leur auteur dans le but d'un bénéfice individuel (système de reconnaissance limitée) ou d'un bénéfice mutuel (système de reconnaissance réciproque). C'est ce qui génère le flou entre système de reconnaissance réciproque et système de reconnaissance limitée qui sont présents simultanément au niveau des pratiques dans les organisations. Les intentions sont différentes selon les individus de l'organisation mais aussi selon le lieu, le groupe ciblé et le moment. Il y a donc des tendances et une interrogation concernant l'institutionnalisation des pratiques pour dire vers quel système tend l'ensemble de l'organisation. Certaines pratiques liées à des formes de reconnaissance peuvent donc être effectuées avec deux intentions et dans deux systèmes apparemment contradictoires dans les faits. C'est ce qui rend donc flou et sujet à interprétation l'intention de l'émetteur de la pratique pour le récepteur. En effet, la reconnaissance peut relever d'une démarche stratégique dans les organisations afin d'affirmer l'individu dans ses qualités et ses capacités pour obtenir un effet d'utilité et de docilité (Heller⁹⁸³, 2009a).

9.3.8.1 L'intention perçue de l'émetteur de l'acte

La problématique perceptive entre acte relevant de la reconnaissance réelle, de la fausse reconnaissance à but manipulateur ou de peur est quotidienne pour les acteurs et dépend de la perception plus ou moins claire (ton, geste, forme de l'acte...) de l'intention, émise et perçue, de l'émetteur de l'acte. L'intention de l'individu utilisant des pratiques de reconnaissance limitée peut se traduire ainsi : « l'individu exploite et manipule la vie et les autres activement ou passivement afin de les mettre à son service. Il a tendance à voir la vie comme injuste et qu'on lui refuse ce à quoi il a droit. Il peut employer le charme, la timidité, un caractère tempéré, ou l'intimidation comme des méthodes opérationnelles. Il est insatiable dans son désir d'obtenir » (Mosak⁹⁸⁴, 1971, p. 78). De nombreux individus, pour ne pas dire tous, jouent sur le biais de la subjectivité pour tromper autrui et lui faire croire qu'il est dans un rapport de reconnaissance réciproque plutôt qu'un rapport utilitaire. **Les individus cherchent ainsi toujours à comprendre les intentions pour obtenir de l'attention réelle**, c'est-à-dire un réel intérêt pour eux (reconnaissance réelle, honnêteté), ou percevoir s'ils sont uniquement vus comme ressource (absence de reconnaissance, reconnaissance instrumentalisée). Connaître l'intention de l'émetteur est donc essentiel pour interpréter les actes de reconnaissance et, particulièrement, les actes de reconnaissance-récompense afin de comprendre s'ils ont une visée humaine ou instrumentale. Cette intention perçue détermine si le récepteur doit prendre l'acte comme de la reconnaissance ou du mépris. Par ailleurs, réglementer la reconnaissance peut la faire apparaître comme une reconnaissance institutionnalisée, donc « forcée ». Le critère de la sincérité, du mérite et non de l'« automatisme », formalisé et détaché de la relation humaine dans la reconnaissance, est très important dans le cadre de la distinction entre reconnaissance-récompense utilisée dans le système de reconnaissance limitée et celle utilisée dans le système de reconnaissance réciproque. Dans le deuxième cas, la reconnaissance-récompense demande, d'une part, de la reconnaissance-relation dans l'établissement des règles, d'autre part, que les règles de reconnaissance-récompense soient équitables et respectées, mais aussi qu'elles puissent être discutées et remises en cause.

⁹⁸³ Heller T. (2009a), « Reconnaissance et communication : Une logique de l'assujettissement », Communication & Organisation, n°36, p. 108-120.

⁹⁸⁴ Mosak, H.H. (1971), « Lifestyle », In A. G. Mikkely (Ed.), Techniques for behavior change (pp. 77-81). Springfield, IL: Thomas.

L'intention est également particulièrement importante dans le cadre de la promesse. Ricoeur⁹⁸⁵ (2004, p. 394) parle à ce propos du parjure : « Ce qui est effrayant dans le parjure, c'est qu'il est une forme de pouvoir, inséparable du pouvoir-promettre, le pouvoir de ne pas tenir sa parole : en ruinant la fiabilité du jureur, le pouvoir-trahir affaiblit l'institution tout entière du langage en tant que reposant sur la confiance dans la parole d'autrui. » Le système de reconnaissance limitée, lorsqu'il utilise ces pratiques de manière institutionnalisée, c'est-à-dire incorporé dans son cadre normatif, donne le droit de trahir la confiance en n'étant pas sanctionné directement par le système formel. L'écart entre les discours managériaux sur le thème de la reconnaissance et la perception des salariés que les efforts et les mérites sont de moins en moins reconnus et récompensés dans les organisations (Kocinski⁹⁸⁶, 1995) est constaté empiriquement. L'entreprise ayant des buts de performance, nous suggérons qu'il s'agit peut-être de ne pas cacher les intentions sous des valeurs morales. Ainsi, dire que l'individu est en entreprise pour, à la fois, développer les individus - performance sociale - mais aussi faire gagner de l'argent à l'organisation - performance économique - correspond à notre conception de la performance, dite socio-économique. Cette approche permet de résoudre les problèmes d'écarts entre les discours et les actes.

9.3.8.2 Reconnaissance de la singularité et distinction dans la conformité

L'individu cherche toujours à se distinguer positivement dans la conformité avec l'objectif d'avoir plus de reconnaissance. Cette conformité supérieure de soi est le moyen de se percevoir comme différent dans le respect de la conformité aux normes sociales (Aebischer & Oberlé⁹⁸⁷, 2012). Elle a été mise en évidence sous l'intitulé d'effet PIP pour « Primus Inter Pares », c'est-à-dire « le premier d'entre les pairs » (Codol, 1973⁹⁸⁸, 1975⁹⁸⁹). En effet, **c'est en se distinguant dans son groupe que l'individu est susceptible d'acquérir de nouveaux statuts.** Au contraire, la distinction négative est vécue comme du mépris. Suite à un échange lors d'une formation en groupe, un commercial (E) intervient : « *Je ne veux pas être la référence de débilité du groupe, du style : si lui a compris, tout le monde a compris.* » Cette distinction paraît importante pour l'objet de notre recherche, qui est le lien entre la reconnaissance et la performance. En effet, se distinguer positivement dans la conformité ou échapper à une distinction négative, nécessite une énergie de changement qui s'adresse aux objectifs du groupe, en l'occurrence pour le cas qui nous intéresse, les objectifs des organisations servant de cadre normatif. Cette recherche de distinction explique de nombreux jeux hiérarchiques et, notamment, de pouvoir dans les organisations.

Nous avons identifié quatre méthodes de recherche de distinction positive dans le groupe utilisées par les individus (figure 58), que nous avons classées du moins profitable en termes de reconnaissance, c'est-à-dire du mépris, au plus profitable, c'est-à-dire la reconnaissance réciproque. Ces méthodes servent, de manière générale, à obtenir de la reconnaissance par autrui et, en particulier, de la reconnaissance sous forme de récompense dans la relation verticale. Ces méthodes nous rappellent là encore que la reconnaissance est avant tout une affaire de perception et donc, de communication. Une première méthode consiste à **rabaisser les autres**, c'est-à-dire à « déconsidérer autrui, ce qui permet de paraître supérieur en comparaison, en taille et en valeur » (Herzberg⁹⁹⁰, 1966, p. 88). Une deuxième méthode consiste à **paraître le meilleur**, c'est-à-dire à communiquer pour amplifier la valeur de résultats réels ou inventer des résultats imaginaires. Elle passe principalement par des techniques d'appropriation du travail d'autrui ou d'invention de bons résultats. Une troisième méthode consiste à **être le meilleur**, c'est-à-dire à se distinguer en excellant et atteignant de meilleurs résultats que les autres. La quatrième méthode consiste à **être bon et à faire progresser les autres**, c'est-à-dire à se distinguer positivement en atteignant de bons ou les meilleurs résultats tout en faisant également progresser les autres individus autour de l'individu.

⁹⁸⁵ Ricoeur P. (2009, 1ère édition : 2004), « Le parcours de la reconnaissance », collection Folio essais, Edition Gallimard.

⁹⁸⁶ Kocinski A. (1995), « Les salariés décrochent de leur entreprise », Liaisons sociales, octobre.

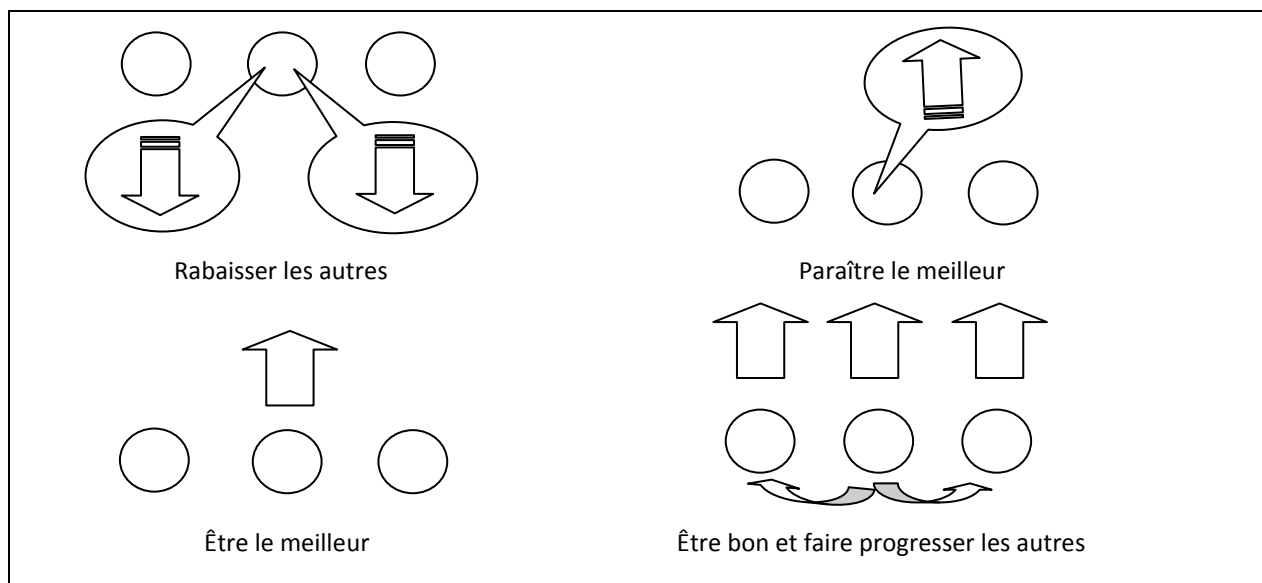
⁹⁸⁷ Aebischer V. & Oberlé D. (2012), « Le groupe en psychologie sociale », 4ème édition, Dunod.

⁹⁸⁸ Codol J-P. (1973), « Le phénomène de la « conformité supérieure de soi » dans une situation d'estimation perceptive de stimulus physiques », Cahiers de Psychologie, 16, p. 11-24.

⁹⁸⁹ Codol J-P. (1975), « Effet PIP et conflit des normes », Année Psychologique, 75, p. 127-145.

⁹⁹⁰ Herzberg, F. (1971, 1ère éd. 1966), « Le travail et la nature de l'homme », Entreprise Moderne d'Édition, Paris.

Figure 58 : Quatre techniques observées dans les organisations pour se distinguer positivement et espérer obtenir de la reconnaissance



Il est intéressant de comparer ces méthodes à l'énergie déployée par les individus. Dans la logique d'une rationalité calculatoire (Williamson⁹⁹¹, 1991), il n'est pas étonnant de constater que la gradation de ces méthodes, de la moins profitable en termes de reconnaissance à la plus profitable, suit également une courbe d'énergie qui doit être fournie par l'individu et que la demande d'énergie semble s'accroître. Il est également important de voir que les deux premières méthodes sont particulièrement utilisées comme pratiques de mépris dans le système de reconnaissance limitée et que la dernière peut être vue comme une pratique de reconnaissance réciproque. Une hypothèse que nous voyons en partie confirmée par nos observations sur le terrain est que, dans le cadre d'attente de reconnaissance et, notamment, de reconnaissance comme récompense par l'organisation, les techniques pour obtenir de la reconnaissance dans le groupe nécessitant le moins d'énergie de l'individu sont celles qui accordent le moins de reconnaissance à autrui. Il s'agit donc des techniques les plus méprisantes pour l'entourage de l'individu. Au contraire, les techniques qui nécessitent le plus d'énergie de l'individu sont celles qui amènent le plus haut niveau de reconnaissance. Peut-on y voir une des causes du peu de reconnaissance dans les organisations ? En effet, **l'individu peut chercher à minimiser son investissement en énergie tout en maximisant ses profits dans l'organisation. Ceci est toutefois contrebalancé par le fait qu'en agissant ainsi, il devient l'objet du mépris des personnes percevant sa méthode, ce qui permettrait de réguler le phénomène.**

La première et la deuxième méthodes sont très répandues et, parfois, valorisées dans les montées hiérarchiques. Une des causes possibles de ce phénomène est que le supérieur se sent moins en danger en prenant des personnes peu capables et que lui-même, utilisant souvent ce mode de fonctionnement, il le valorise socialement dans le groupe normatif comme un signe d'ambition et de compétences. Toutefois, les perceptions peuvent être faussées positivement ou négativement quelle que soit la méthode utilisée. Ainsi, quelqu'un qui serait objectivement le meilleur peut être perçu comme quelqu'un voulant paraître le meilleur. Le tableau 61 ci-après résume les différents éléments abordés et en apporte de nouveaux à propos des perceptions. Nous retrouvons l'énergie déployée dans l'acte par l'émetteur qui cherche à se distinguer positivement dans la deuxième colonne. Nous trouvons dans la troisième colonne le sentiment des personnes ayant perçu la méthode utilisée pour se distinguer et, dans la quatrième colonne, la reconnaissance des proches ayant perçu la méthode utilisée. Comme nous avons pu le voir au regard de la nomenclature et des dysfonctionnements en lien avec la reconnaissance, les techniques sont vécues du plus négativement, pour la première et la deuxième (vécues comme du mépris), au plus positivement pour la troisième et surtout la quatrième, par les individus qui perçoivent les méthodes utilisées. La cinquième colonne fait état des personnes qui voient la personne se distinguer positivement, sans pour autant

⁹⁹¹ Williamson O.E. (1991), « The Economic Analysis of Institutions and Organizations. In general and with respect to country studies », Working paper, Université of California, Berkeley, Septembre.

percevoir la méthode et qui estiment qu'elle est légitime. Dans tous les cas, c'est l'histoire de l'individu et les relations qu'elle entretient avec la personne qui s'est distinguée qui va agir sur sa perception. Ainsi, l'individu va, soit juger négativement cette personne par la jalousie, soit ignorer l'information car elle ne présente à ses yeux aucun intérêt particulier, soit renforcer le sentiment que l'autre est un modèle symbolique à imiter.

Tableau 61 : Rapport entre méthodes de distinction positive pour l'obtention d'une reconnaissance, énergie déployée et impact sur la reconnaissance de l'entourage

Méthodes de distinction positive	Energie déployée	Sentiment des personnes ayant perçu la méthode	Reconnaissance des proches ayant perçu la méthode utilisée	Perceptions par les personnes n'ayant pas perçu la méthode
Rabaisser les autres	Faible	Sentiment de mépris Gagnant / Perdant	Négative	Négative (jalousie), aucune influence ou positive (modèle symbolique)
Paraître le meilleur	Moyenne	Sentiment de mépris Gagnant / Perdant	Négative	Négative (jalousie), aucune influence ou positive (modèle symbolique)
Être le meilleur	Forte	Aucun / légitime Gagnant / Perdant	Négative (jalousie), aucune influence ou positive (modèle symbolique)	Négative (jalousie), aucune influence ou positive (modèle symbolique)
Être bon et faire progresser les autres	Très forte	Sentiment de reconnaissance (réciproque) Gagnant / Gagnant	Positive	Négative (jalousie), aucune influence ou positive (modèle symbolique)

9.3.8.3 Des formes de pratiques plutôt orientées vers le système de reconnaissance limitée ou vers le système de reconnaissance réciproque

Pour permettre une analyse plus approfondie, nous classons les trois types de reconnaissance que nous avons identifiés au regard de la nomenclature des perceptions du système de reconnaissance ainsi que de l'orientation du système.

La reconnaissance-relation est inscrite dans la relation d'entraide et de réciprocité. Elle se base principalement sur l'échange et le registre affectif. Une importance particulière est accordée à la proximité et l'équité, à travers la notion de mérite et de réciprocité qui facilite le développement de ce type de relation. Nous retrouvons donc principalement des attentes la concernant au sein des pratiques d'implication et d'entraide dans le travail, de transfert d'informations, d'écoute active et de liberté de parole, de proximité et de stimulation sensorielle, de niveau de pression sur les individus mais aussi d'équité dans les moyens à disposition. **Cette reconnaissance tend donc à s'inscrire dans la reconnaissance réciproque avec un partage des ressources.** C'est pourquoi la reconnaissance-relation a des liens avec la performance, en particulier au niveau de la coopération, et s'inscrit dans une performance durable et à long-terme pour l'organisation.

La reconnaissance-récompense semble s'inscrire plutôt dans la relation de l'individu au groupe et du désir de ressource, en général concrète, supplémentaire. Elle est présente dans une structure normative hiérarchisée en

lien avec les statuts. Elle dépend du sentiment d'appartenance au groupe et des rapports de domination qui influent sur les attentes possibles. Elle est portée vers les statuts, la rémunération et les moyens en relation avec le facteur transversal d'autonomie qui permet de faciliter l'accès à d'autres formes de reconnaissance. En effet, les pouvoirs étendus confiés à l'individu grâce à l'autonomie, lui permettent de réduire ses contraintes personnelles de conditions de vie au travail et d'augmenter les possibilités de s'attribuer des avantages au détriment d'autrui, ce qui est particulièrement pertinent dans la vision de la récompense. **Cette reconnaissance tend donc à s'inscrire dans la reconnaissance limitée d'obtention de ressources pour soi et souvent, mais pas toujours, au détriment des autres.** C'est pourquoi la reconnaissance-récompense possède des liens avec la performance en particulier sur les points liés à l'énergie individuelle et en rapport avec l'obtention de ressources supplémentaires qui s'inscrit dans une performance à court-terme pour l'organisation.

La reconnaissance-accomplissement se retrouve dans l'ensemble de l'histoire de l'individu. Elle s'enrichit à travers la reconnaissance-relation et la reconnaissance-récompense. Le critère essentiel est l'utilité sociale reconnue, donc la réussite et l'évolution valorisées de l'individu dans le champ social élargi. Elle représente la prise de conscience par l'individu de sa valeur. C'est pourquoi, elle est transversale à toutes les formes de reconnaissance identifiées.

Grâce à ces définitions, nous faisons tendre les différents sous-sous-thèmes de notre nomenclature élaborée dans le chapitre 5 plutôt vers la reconnaissance-relation, la reconnaissance-récompense ou la reconnaissance-accomplissement. Cette analyse est présentée dans le tableau 62 ci-après. Ces tendances permettent également de suggérer les pratiques visant à combler les attentes et leur orientation vers l'un ou plusieurs types de reconnaissance parmi les trois identifiés. Cette orientation permet, par association, de voir si ces pratiques tendent vers la reconnaissance limitée ou la reconnaissance réciproque, même si chaque pratique peut nécessiter une étude plus approfondie pour comprendre l'intention de l'émetteur et la perception possible du récepteur avant de les inscrire dans l'un ou l'autre système.

Pour résumer à nouveau ces tendances, certaines pratiques perçues comme de la reconnaissance sont plutôt orientées vers **les systèmes de reconnaissance réciproque**, en particulier toutes les pratiques de coopération, d'entraide, de communication ouverte, d'écoute, d'amélioration des conditions de travail, les possibilités d'évolution, la formation, ces pratiques amenant potentiellement un bénéfice mutuel par un échange de don et contre-don. Ces **ressources sont indirectement mobilisables** et se révèlent des leviers moins puissants pour les pratiques de reconnaissance limitée qui résident dans des moyens de pression, bien qu'elles soient utilisées ponctuellement en termes de moyens de séduction ou comme promesses. Au contraire, d'autres pratiques perçues comme de la reconnaissance sont plutôt orientées vers les **systèmes de reconnaissance limitée** dans le sens où elles s'inscrivent dans une hiérarchie de groupe et dans des **ressources directement mobilisables** dans et hors de l'organisation, notamment à travers les statuts, les ressources matérielles et financières, les informations et les rémunérations. Les ressources directement mobilisables se révèlent être de puissants leviers pour les pratiques de reconnaissance limitée car elles font d'excellents moyens de pression et de séduction.

Pour connaître l'orientation générale de l'organisation, il est également pertinent d'observer les demandes concernant le salaire. **Le salaire, grâce à son caractère particulier universel, permet de s'accomplir plus facilement de manière extra-organisationnelle.** Dès lors, il semble être la dernière revendication du manque de reconnaissance dans les organisations et suggère une tendance vers la reconnaissance limitée qui seule permet le mépris. **Ainsi, si les personnes sont reconnues dans l'organisation, leurs demandes concernant le salaire semblent être plus faibles.** Cet aspect est souligné par un contrôleur de gestion (E) : « *Le salaire rentre dans la reconnaissance. Quand ils demandent du salaire, c'est qu'ils se plaignent de ne pas être reconnus pour le salaire et par ailleurs.* » Il est également souligné par un technicien maintenance (E) : « *Il y a un problème humain dans cette entreprise, on demande aussi la reconnaissance familiale que les actionnaires viennent nous voir. Au bout d'un moment, on finit par demander des sous ; « puisque tu ne m'aimes pas eh bien, donne moi des sous ».* »

Tableau 62 : Nomenclature et orientation des pratiques de reconnaissance des sous-sous-thèmes en fonction du type de reconnaissance

THÈMES	SOUS-THÈMES	SOUS-SOUS-THÈMES / Reconnaissance :	Relat -ion	Récomp -ense	Accompli sissement
CONDITIONS DE VIE AU TRAVAIL <i>Conditions pour l'exercice du travail</i>	RÉMUNERATION	Salaire de base		X	X
		Primes		X	X
		Actions boursières		X	X
	CONDITIONS PHYSIQUES DE TRAVAIL	Matériel de travail	X	X	X
		Environnement physique de travail	X	X	X
		Moyens humains	X	X	X
		Avantages en nature		X	X
	CONDITIONS IMMATÉRIELLES DE TRAVAIL	Règles et procédures	X		X
		Formation	X	X	X
		Moyens financiers	X	X	X
		Écoute active et liberté de parole	X		X
		Transmission et usage des informations	X		X
		Stimulation sensorielle et proximité	X		X
		Implication et entraide dans le travail	X		X
		Niveau de pression humaine sur les individus	X	X	X
		Gestion du temps et organisation du travail	X		X
		Stabilité de l'emploi	X		X
STATUT <i>Positionnement dans le ou les groupes de travail et positionnement de ces groupes</i>	STATUT EN LIEN AVEC UN TITRE	Appréciation d'un titre ou d'une promotion		X	X
	STATUT EN LIEN AVEC UNE RESPONSABILITÉ	Appréciation de la responsabilité d'une activité		X	X
		Appréciation de la valeur des tâches		X	X
	STATUT EN LIEN AVEC LES COMPÉTENCES	Appréciation par autrui des pratiques de travail et des compétences	X	X	X
		Appréciation par autrui des résultats d'un travail	X	X	X
		Appréciation par autrui de la pro-activité	X	X	X
	STATUT EN LIEN AVEC LES RELATIONS AUX AUTRES INDIVIDUS	Relations avec des personnes reconnues	X	X	X
		Appréciation de l'appartenance à un groupe	X	X	X
		Appréciation par autrui des caractéristiques de l'individu	X	X	X
	STATUT EN LIEN AVEC LA RÉPUTATION DE L'ORGANISATION	Appréciation de l'appartenance à l'organisation	X	X	X
ACCOMPLISSE- -ENT <i>Sentiment d'évolution à travers le travail et sens du travail</i>	ACCOMPLISSEMENT À TRAVERS LA CRÉATION	Appréciation personnelle de la création/réalisation d'un produit/service			X
		Appréciation personnelle de la création/évolution d'un groupe			X
		Appréciation personnelle de l'évolution des compétences de l'individu			X
		Appréciation personnelle vis-à-vis de la contribution à l'évolution d'autrui			X
		Sentiment d'innovation de l'individu			X
	ACCOMPLISSEMENT À TRAVERS LA RÉALISATION D'UN OBJECTIF ET SENS DU TRAVAIL	Réalisation d'un objectif fixé par autrui et sens du travail			X
		Réalisation d'un objectif fixé par l'individu lui-même			X

9.3.9 RECONNAISSANCE SPONTANÉE, NÉGOCIÉE OU FORCÉE

Les pratiques de reconnaissance s'inscrivent dans **trois formes : spontanées, négociées ou forcées**. La reconnaissance spontanée (ou naturelle) ne nécessite pas ou peu de réflexion car elle découle des valeurs identitaires de l'individu. Nous trouvons, comme exemple, le fait d'aider quelqu'un qui tombe. Il s'agit d'une décision immédiate par rapport aux valeurs identitairement construites et dans un contexte impliquant une décision spontanée. La reconnaissance négociée est une reconnaissance construite en vue d'un bénéfice mutuel pour atteindre des objectifs communs et/ou individuels propres aux personnes dans la relation. Elle nécessite donc une négociation et une décision concertée. La reconnaissance forcée est une reconnaissance en vue d'un bénéfice personnel pour atteindre des objectifs personnels ou communs. Elle utilise des pratiques de coercition physique, mentale ou sociale à travers des notions de chantage et l'individu subit des décisions imposées.

La reconnaissance négociée se situe entre la reconnaissance spontanée et la reconnaissance forcée, elle n'impose pas directement, mais le statut symbolique des individus et les ressources de l'individu jouent un rôle. La négociation et la concertation sont perçues le plus souvent par les individus comme de la reconnaissance orientée vers la réciprocité au sein du groupe. La négociation assure une certaine légitimité à l'échange. La reconnaissance forcée est souvent employée après un échec de la négociation. **La mise en œuvre de contraintes forcées est caractéristique de la reconnaissance forcée présente dans les systèmes de reconnaissance limitée.** Une directrice relation client estime qu' : « *Au niveau Monde du Groupe, on te colle des réunions en mettant tout ta planification en l'air. C'est d'une très grande violence car je ne suis plus maître de mon temps.* » Ainsi, forcer la reconnaissance de soi, c'est-à-dire s'imposer, est vécue comme du mépris ou du déni et n'apporte aucune reconnaissance au récepteur. Comme nous l'évoquions précédemment, à l'heure actuelle, la plupart des relations dans l'entreprise ne se font pas dans des rapports de réciprocité, enrichissant le partage et le dialogue, mais par des relations de contraintes (Salomé⁹⁹², 2009) ou qui jouent sur les désirs, orientées vers le contrôle et la domination (Linhart & Linhart⁹⁹³, 1998). Les relations s'inscrivent donc souvent dans un système de reconnaissance limitée. Nous illustrons ici quelques moyens de reconnaissance forcée qui opèrent dans le système de reconnaissance limitée. **La reconnaissance forcée utilise, rappelons-le, la peur de ce qui mène à l'insatisfaction.** La reconnaissance forcée génère elle-même de l'insatisfaction. Il est important de souligner que les éléments évoqués dans le chapitre 6, autonomie conféré par la pratique notamment, peuvent être utilisés à des fins de reconnaissance forcée et que les individus dans le système de reconnaissance limitée jouent sur les faiblesses et les attentes liées à l'histoire personnelle d'autrui. Les moyens de pressions sont testés par ceux qui les possèdent sur les autres individus pour discerner ceux qui fonctionnent le mieux. Pour des apports intéressants à ce sujet, voir le livre « influence et manipulation » de Robert Cialdini⁹⁹⁴ (1984). Nous allons voir quelques moyens de reconnaissance forcée dans les sous-sections suivantes.

9.3.9.1 Dépendance

L'individu ou le groupe pervers cherche à rendre dépendant pour assurer sa position de dominant dans la relation de domination/soumission. Dans ce cadre, l'individu ou le groupe manipulateur est obligé de répondre à certaines des attentes de l'individu ou du groupe à soumettre. Il cherche ainsi à se valoriser et se rendre indispensable par des compétences, des ressources, des pouvoirs sur les contraintes (autonomie et autorité dans le système), par des connaissances, des attributs d'autorité et de richesse (vêtements, accessoires, etc.) ou par l'affectif. Ces différents éléments considérés comme des ressources permettent d'avoir des moyens de pression ou de donner l'impression d'avoir des moyens de pression, et donc, un certain pouvoir sur autrui afin de le forcer à effectuer des actions. Par exemple, grâce à l'autorité institutionnelle, l'individu peut demander aux autres de respecter les règles et les procédures, tout en y dérogeant et en les arrangeant uniquement à son propre profit. La notion d'exemplarité est ainsi un autre indicateur essentiel pour savoir si l'organisation et l'individu s'inscrivent dans une intention de système de reconnaissance limitée ou de système de reconnaissance réciproque.

⁹⁹² Salomé J. (2009), « Et si l'on réhabilitait les relations interpersonnelles au travail ? », *Gestion*, 2009/4 Vol. 34, p. 10 – 11.

⁹⁹³ Linhart, D. & Linhart, R. (1998), « L'évolution de l'organisation du Travail », dans Kergoat, J., Boutet, J., Jacob, H., Linhart, D. (dir.), *Le monde du travail, La Découverte*.

⁹⁹⁴ Cialdini, R. (2004, 1^{ère} ed. 1984). « Influence et manipulation ». First Editions, Paris.

Plus pervers encore, l'individu ou le groupe, ayant l'intention de rendre dépendant, crée des désirs à satisfaire, qui peuvent être considérés comme une forme de drogue. C'est, par exemple, le cas des primes. La création de nouveaux désirs amène le flou sur la notion de reconnaissance-récompense. **La reconnaissance-récompense peut en effet être vue comme la proposition d'une chose à désirer : elle amène le désir alors qu'il n'existait pas forcément avant.** Dans le cadre de la dépendance, l'individu ou le groupe d'individus cherche également à limiter les alternatives de l'acteur (par exemple, avec de nouvelles contraintes, non concurrence, etc.). C'est toujours la perception de l'intention par le récepteur qui lui permet de comprendre s'il pense être manipulé (insatisfaction) ou valorisé avec de bonnes intentions (satisfaction).

9.3.9.2 Dettes forcées, menaces et chantage

La peur est utilisée à travers la menace, le chantage et les dettes forcées. La peur se décline dans l'organisation en instaurant un climat de peur qui touche toutes les catégories de personnel et dégrade les relations de confiance mutuelles. Par exemple, il y a une peur des cadres d'afficher leurs propres difficultés et d'être jugés incompetents. Ils utilisent donc la menace, notamment du licenciement pour obtenir, dans de nombreux cas, une intensification du travail du fait d'un contexte où la réserve de main d'œuvre semble facile (Dejours⁹⁹⁵, 1998). Autre exemple, un supérieur peut tout simplement tolérer qu'on déroge à la règle pour avoir un moyen de chantage à l'égard de l'employé. Il peut ainsi menacer de suspendre la tolérance et d'appliquer strictement les règles (Crozier & Friedberg⁹⁹⁶, 1977). Une autre pratique de chantage indirect est le défi devant le regard public. En défiant publiquement quelqu'un de faire quelque chose et, notamment, devant des personnes symboliques (collaborateurs, hiérarchiques, clients, etc.), la pression sociale force souvent l'individu à relever le défi pour ne pas être humilié.

9.3.9.3 La peur de la perte de l'investissement

De nombreux auteurs en psychologie sociale ont constaté qu'un individu ne souhaite jamais faire d'investissement à perte, qu'il soit financier ou énergétique. **Plus l'investissement est fort dans une activité, plus elle crée un attachement affectif et symbolique et d'attentes de retour face aux dettes supposées du groupe envers l'individu.** À quoi s'ajoute le fait que plus l'individu a investi, plus il a à perdre s'il arrête la coopération, ce qui explique pourquoi certains continuent d'investir alors qu'ils n'ont pas de retour par crainte de perdre leur mise initiale. Certains individus, groupes et organisations jouent sur ce phénomène dans une stratégie consciente de mise sous pression jusqu'à épuisement.

9.3.10 SYSTÈME OUVERT ET SYSTÈME CLOS

Le système de reconnaissance limitée est un système qui tend vers le cloisonnement puisque les individus se replient sur eux-mêmes et cherchent à maintenir leurs statuts. *A contrario*, le système de reconnaissance réciproque est un système qui tend vers l'**ouverture**. L'ouverture à l'autre est une nécessité à la performance durable. Des principes de sciences naturelles tels que la biologie, la physique et la chimie s'appliquent aux sciences sociales. Ainsi, un système clos, c'est-à-dire sans ou avec peu d'interaction avec le milieu, est caractérisé par une **autorégulation** et un phénomène d'**entropie** (Enriquez⁹⁹⁷, 1997).

L'autorégulation d'un milieu clos fait que les perturbations du système se trouvent régulées par la recherche constante d'une remise à l'état initial. **Cette remise à l'état initial est à mettre au regard des intentions dans le système de reconnaissance limitée : ceux qui ont le pouvoir cherchent souvent à maintenir leur position.** Ce phénomène renforce l'immobilisme et le refus du changement par la partie de la hiérarchie qui a le plus à perdre, c'est-à-dire, dans les organisations, la partie haute de la hiérarchie intermédiaire, celle la plus proche de la direction. Les directeurs d'organisation restent toujours les directeurs tandis que la partie basse de la hiérarchie a souvent tendance à subir la hiérarchie plus haute et à vouloir le changement. Ceci explique également la mauvaise déclinaison hiérarchique des changements stratégiques. Il y a donc une forme d'immobilisme et de *statu quo* organisationnel qui mène l'organisation à sa perte. L'entropie est, quant à elle, un principe thermodynamique qui

⁹⁹⁵ Dejours C. (2009, 1ère : 1998), « Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale. », Editions du Seuil.

⁹⁹⁶ Crozier M. & Friedberg E. (1992, 1ère édition : 1977), « L'acteur et le système », Editions du Seuil, 500 pages.

⁹⁹⁷ Enriquez E. (1997), « Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise. », Editions Desclée de Brouwer.

veut que tout système isolé est soumis à une dégradation irréversible de l'énergie dans le temps. C'est pourquoi, **nous soulignons l'intérêt de l'ouverture pour stimuler l'énergie des acteurs à l'origine de la performance économique organisationnelle**, comme nous l'avons vu dans le chapitre 8. Il n'existe pas de système totalement clos au niveau biologique et social. Il y a ainsi des degrés de clôture et d'ouverture. Cette approche par le système fermé et ouvert est particulièrement parlante par rapport au thème de la reconnaissance.

Pour citer Enriquez⁹⁹⁸ (1997, p.280), « un système ouvert se caractérise par sa capacité à percevoir et à accepter de l'information (de l'énergie), lui faire subir des transformations orientées, à réaliser ses fins ou à les modifier et à utiliser les bruits et les désordres qui l'affectent pour réaliser des équilibres ultra-stables au travers de changement structuraux. C'est-à-dire que le système ouvert vit de ses changements – de ses phases de déséquilibre – et qu'il maintient son identité en intégrant les différences. » Pour éviter un éclatement structurel du fait des disparités, il faut les intégrer pour créer un nouvel état d'équilibre, grâce à une négociation, formelle ou informelle, des composantes de la structure qui passent par des relations de reconnaissance réciproque. Cela explique le développement de l'énergie collective du système de reconnaissance réciproque par rapport au système de reconnaissance limitée. **Comme en biologie, à travers l'évolution du génome, la survie et le développement passent par l'hétérogénéité des composants du système et leur mise en relation.** Cette dynamique s'oppose à la bureaucratie et au cloisonnement en milieu organisationnel qui tendent à rendre un ensemble uniforme.

Les activités de lutte pour la reconnaissance réciproque ont une perspective d'ouverture pour faire reconnaître la dimension citoyenne de l'Homme. Les luttes permettent de dissiper le ressentiment qui pourrait conduire à des formes violentes de protestations ou de terrorisme si l'ouverture était supprimée, ou si une norme de reconnaissance mutuelle était unilatéralement imposée (Tully⁹⁹⁹, 2007), comme c'est le cas des tendances extrêmes vers un système de reconnaissance limitée institutionnalisée. Selon cette hypothèse, qui semble valable autant du point de vue macro que micro, **la violence, le sabotage et le terrorisme augmentent lorsque l'ouverture au dialogue civique et libre diminue** (Barber¹⁰⁰⁰, 1996), ce qui est le cas dans le système de reconnaissance limitée. Au contraire, dans un système de reconnaissance réciproque qui accepte cette lutte, même ceux qui ne sortent pas victorieux de la lutte ont des raisons de développer un sentiment d'appartenance. En effet, **l'acceptation de la contestation se traduit par une forme de reconnaissance de la dimension citoyenne de l'individu.** Les individus savent également qu'ils auront le droit de défier la nouvelle norme de reconnaissance mutuelle s'ils peuvent produire des arguments pour le justifier. L'approche dialogique refusant la présomption de clôture, permet aux citoyens d'établir eux-mêmes les limites de leur reconnaissance mutuelle (Tully¹⁰⁰¹, 2007). La régulation ouverte, vue comme conflit constructeur, prend la forme d'une négociation et est moins coûteuse pour les organisations que les conflits destructeurs qui évoluent vers la forme de conflits cachés non résolus. Nous allons voir, à ce propos, les impacts néfastes qu'engendre un système trop orienté vers la reconnaissance limitée.

9.4 IMPACT NÉFASTE DU SYSTÈME DE RECONNAISSANCE LIMITÉE

Le système de reconnaissance limitée et le **climat de peur** ou de **manque de reconnaissance** qu'il instaure ont de nombreux impacts néfastes à la fois sur la performance sociale mais aussi sur la performance économique. L'intimidation et l'insécurisation nient la valeur de la personne mais peuvent avoir un impact temporaire sur une intensification du travail formalisé, justifiant, pour certains, son usage en termes de compétitivité économique à court terme. Selon Enriquez¹⁰⁰² (1997), plus l'angoisse est grande, plus il y a de mécanisme de défense, notamment à travers la structuration rigide du pouvoir, mais cette défense crée le phénomène possible d'une montée inexorable de l'angoisse. Ce n'est pas sans rappeler les types de modèles proposés par l'école classique qui cherchent à verrouiller les structures. **Cela pousse les individus à développer le syndrome du survivant** (Brun & Dugas¹⁰⁰³, 2005). Ce « syndrome » est un ensemble de symptômes qui peuvent affecter les employés qui craignent pour leur avenir. **Il est associé à la rupture du contrat psychologique.** En anglais, on utilise le terme

⁹⁹⁸ Enriquez E. (1997), « Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise. », Editions Desclée de Brouwer.

⁹⁹⁹ Tully J. (2007), « Reconnaissance et dialogue. Emergence d'un nouveau champ d'études et de pratiques », *Négociations*, 2007/2 n°8, p. 33-54.

¹⁰⁰⁰ Barber B. (1996), « Jihad vs. McWorld : How Globalism and Tribalism are Reshaping the World », New York : Ballantine Books.

¹⁰⁰¹ Tully J. (2007), « Reconnaissance et dialogue. Emergence d'un nouveau champ d'études et de pratiques », *Négociations*, 2007/2 n°8, p. 33-54.

¹⁰⁰² Enriquez E. (1997), « Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise. », Editions Desclée de Brouwer.

¹⁰⁰³ Brun J.P. & Dugas N. (2005), « La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens » ; *Gestion*, volume 30, numéro 2, été 2005, p 79 - 88.

« Lay off Survivor Sickness » (Noer¹⁰⁰⁴, 1993). Ces symptômes incluent des sentiments négatifs tels que la colère, la tristesse, un sentiment d'insécurité chronique, la peur, la fatigue, le développement du stress, la dépression, la méfiance et la culpabilité. Ce phénomène se traduit par des critiques systématiques de la stratégie de l'entreprise, des sentiments d'injustice, de trahison, de frustration et de colère envers l'organisation. Les comportements de défense des survivants se manifestent par une propension à éviter le risque en devenant plus conservateurs et rigides, donc moins spontanés et innovants ; une tendance à blâmer les autres ; une négation de la réalité du type « tout va bien, il n'est rien arrivé » ; un besoin permanent de se justifier et de s'expliquer ainsi qu'une diminution de l'engagement dans le travail (Gross¹⁰⁰⁵, 2005). Sofsky¹⁰⁰⁶ (1993, p. 358) écrit au sujet de la peur que « la misère ne rassemble pas, elle détruit la réciprocité ». Elle occasionne un phénomène de repli sur soi lié au système de reconnaissance limitée. **La « protection » de soi par des méthodes de défense qui se ferment à l'autre, ne permet pas la communication et la construction des relations de confiance nécessaires à la coopération sur le moyen-long terme.**

9.4.1 DESTRUCTION DE L'IDENTITÉ ET TROUBLES MENTAUX

La peur et les actes de mépris et de déni déstabilisent et détruisent l'identité. Cette déstabilisation et cette destruction engendrent des troubles mentaux qui auront des liens avec les phénomènes de conflits destructeurs mais aussi avec les maladies et les accidents.

9.4.2 RÉDUCTION DE LA CAPTATION ET DE LA TRANSMISSION DES SIGNAUX STRATÉGIQUES AINSI QUE DE L'INNOVATION

Le fait que l'Homme soit recentré sur lui-même et ne s'ouvre pas vers l'extérieur crée le phénomène de « nez dans le guidon » qu'évoque de manière métaphorique de nombreux cadres côtoyés dans les organisations. Ainsi, il est concentré sur ses peurs, ses contraintes et ses problèmes et non pas sur le développement de l'entreprise. L'individu n'est pas ouvert à l'observation du marché et du milieu interne. Il devient égocentré et, dans le cas où il récupère des informations, il ne les transmet que si cela lui fournit un avantage sinon il les conserve. Comme le rappelle un directeur régional (S) : « Être obligé d'informer, c'est perdre du pouvoir. » En effet, une méthode de défense consiste au développement de l'incertitude de l'autre par la notion de secret et la rétention d'information. Il existe donc une prise de distance dans les relations puisque la peur remplace la confiance. Cette prise de distance renforce le cloisonnement, en désarticulant les relations fonctionnelles et hiérarchiques. De plus, centrés sur eux-mêmes, les individus ne sont pas dans les dispositions, notamment de partage, ouvrant sur l'innovation.

9.4.3 MISE À PROFIT DES FAILLES DU SYSTÈME

Il existe des manipulations des données, notamment financières, dans les entreprises pour permettre aux individus d'avoir les bonus associés à des objectifs au détriment de la performance réelle de l'organisation (Harris & Bromiley¹⁰⁰⁷, 2007). Des faits similaires ont été observés par certains membres dans la société de sécurité.

9.4.4 PEUR DE L'ÉCHEC COMME CAUSE DE L'ÉCHEC

L'accroissement de la défiance envers autrui instaurée par la dégradation du climat de confiance engendre une baisse de la confiance en soi des individus. Cette perturbation est susceptible de faire échouer les actes car la peur de ne pas réussir peut être une cause de l'échec (Honneth¹⁰⁰⁸, 1992).

9.4.5 DÉRESPONSABILISATION

Les individus dans le système de reconnaissance limitée jouent avec leur rôle en mettant à profit les ambiguïtés, incohérences et contradictions de celui-ci, voire en les créant intentionnellement pour obtenir des marges de

¹⁰⁰⁴ Noer, D. (1993), « Healing The Wounds. Overcoming the trauma of layoffs and revitalizing downsized organizations. », San Francisco: Jossey-Bass.

¹⁰⁰⁵ Gross O. (2006), « Le syndrome du survivant », Dossier Psychoscope 5/2006.

¹⁰⁰⁶ Sofsky W. (1995, 1ère version : 1993), « Die Ordnung des Terrors. Das Konzentrationslager », Fischer Verlag. Traduction française : L'Organisation de la terreur », Calmann-Lévy, Paris.

¹⁰⁰⁷ Harris, J. & Bromiley, P. (2007), « Incentives to Cheat: The Influence of Executive Compensation and Firm Performance on Financial Misrepresentation », Organization Science, 18, 3, 350–367.

¹⁰⁰⁸ Honneth A. (2008, 1ère édition 1992), « La lutte pour la reconnaissance », Les éditions du cerf, 237 pages.

manœuvres afin d'échapper aux contraintes des autres ou d'assurer leurs propres contraintes sur les autres (Crozier & Friedberg¹⁰⁰⁹, 1977). Ainsi, la clarification des éléments structurels et comportementaux n'est pas un but dans un système basé sur la peur. Le but est même inversé, le flou sur certains aspects choisis permet un meilleur positionnement dans les relations de domination/soumission. Nous constatons un paradoxe de déresponsabilisation avec, à la fois, une augmentation de la formalisation et une baisse de coopération due à un renforcement des ambiguïtés générées par la complexité du réel.

La formalisation peut servir aux individus de protection et d'alternative dégradée à la coopération et à l'entraide. La peur entraîne donc une forme de déresponsabilisation et de renvoi de la faute par des protections, souvent formalisés, comme des mails. À ce propos, un responsable d'agence (S) suggère que : « *Le point faible de l'ex-entreprise, c'était justement que tout le monde cherchait à se couvrir en mettant 10 personnes en copie. On s'envoyait même des mails à 50 cm de la cloison.* » Dans un autre contexte, un responsable assistance technique téléphonique (S) évoque également ce problème : « *Les procédures sont mal foutues et on tourne en rond, pendant ce temps le client attend. Il y a des procédures parapluie. Qui gère quoi ? Ce n'est jamais personne.* » Ce problème d'intermédiaire informatique qui désengage est également souligné par un responsable technique (S) : « *Le logiciel D., on en a plein le dos, personne ne va jamais au bout du boulot. Chacun considère, quand il reçoit une demande, que ce n'est pas de son ressort.* »

9.4.6 DÉMOTIVATION, BAISSSE D'ÉNERGIE À TERME ET AUGMENTATION DU TURN-OVER

Préoccupé par sa survie organisationnelle, chaque individu peut avoir temporairement une augmentation de l'énergie individuelle fournie pour les buts alloués, mais l'épuisement qui s'ensuit entraîne une baisse progressive de l'énergie. Cette baisse d'énergie engendre à terme des défauts de qualité, un ralentissement de la productivité, des maladies et des accidents, donc de l'absentéisme. Pour échapper au climat de peur organisationnelle, l'individu peut aussi adopter une **stratégie de désinvestissement progressif**, associé à une recherche d'une organisation moins pressurisante. Il y a donc une augmentation du turn-over. « La fidélité se fonde sur la possibilité, dans cette société X, d'accroître ses connaissances, d'étendre ses relations, de nourrir son intelligence créatrice et d'améliorer son niveau de vie, de réussir des choix difficiles et de devenir indépendant de l'entreprise en tant que personnalité » (Herzberg¹⁰¹⁰, 1966, p. 87). Le système de reconnaissance limitée s'inscrit à l'inverse dans le maintien des structures en place et la dépendance.

9.4.7 VIOLENCE, TENTATIVE DE SUICIDE ET SUICIDE

Un autre moyen d'échapper au climat de peur organisationnelle, plus ou moins conscient, est d'attirer l'attention pour faire changer le climat. Attirer l'attention peut passer par de la violence, dont la dimension symbolique est forte pour tous, et notamment, des sabotages ou des violences verbales, voire physiques. Un membre du personnel (E) évoque : « *À cause des rancœurs, il y a des sabotages de motos et de voitures par des personnes de l'usine. Par exemple, ils ont mis un caillou dans la valve d'un pneu pour le dégonfler.* » L'individu peut également, dans certains cas extrêmes, faire une tentative de suicide mais en sachant qu'il sera secouru afin de faire réagir les pouvoirs publics et l'entreprise sur les conditions de travail. Dans d'autres cas, cela peut se traduire par des suicides réels. Précisons que le climat de peur et de manque de reconnaissance est un facteur, mais est loin d'être l'unique déterminant du passage à l'acte.

9.4.8 AUGMENTATION DES CONFLITS DESTRUCTEURS, BAISSSE DE COOPÉRATION ET SABOTAGES

Le conflit destructeur augmente avec des coups bas, des fausses rumeurs, des conduites déloyales et d'autres modes de sabotages (Dejours¹⁰¹¹, 1998). **Dans un système basé sur la peur, une méthode de défense employée est l'« attaque préventive » qui permet de neutraliser l'adversaire avant même qu'il ne puisse nuire.** L'encadrement (E) relève que : « *Les gens se posent des questions sur des sujets mais la confidentialité est très ancrée, tout est secret et c'est pesant. On en arrive à des situations bien pires à cause des rumeurs.* » Il y a des pertes de temps, d'une part par les actes qui entretiennent ou cherchent à résoudre le conflit et, d'autre part,

¹⁰⁰⁹ Crozier M. & Friedberg E. (1992, 1ère édition : 1977), « L'acteur et le système », Editions du seuil, 500 pages.

¹⁰¹⁰ Herzberg, F. (1971, 1ère éd. 1966), « Le travail et la nature de l'homme », Entreprise Moderne d'Édition, Paris.

¹⁰¹¹ Dejours, C. (1998), « Souffrance en France : la banalisation de l'injustice sociale ». Paris : Seuil.

parce qu'une partie du temps est consacré à surveiller l'autre. Le climat social et l'ambiance de travail se dégradent irrémédiablement. Face à la peur, entre autres du licenciement, bon nombre d'individus déploient des trésors d'ingéniosité pour améliorer la production en qualité et en quantité, tout en gênant les voisins pour obtenir un avantage face au problème de la sélection lors des licenciements (Dejours¹⁰¹², 1998). La concurrence intra-organisationnelle augmente et dégrade irrémédiablement la performance à long terme qui nécessite la coopération.

9.4.9 L'APPARTENANCE À DES GROUPES PROTÉGÉS

Une stratégie de défense contre la peur consiste à rentrer dans des groupes protégés. Cette protection sera vue comme un mode de lutte qui joue contre le sentiment d'appartenance à l'organisation. Il se forme alors une lutte interne contre l'organisation et un désinvestissement possibles liés à l'immunité concernant certains moyens de pression. De plus, **cette appartenance, et donc ce pouvoir, qui contrebalance le pouvoir hiérarchique, engendre souvent des iniquités dans les pratiques hiérarchiques qui seront dénoncées par les autres individus n'appartenant pas aux groupes protégés.** Un responsable de production (E) explique ainsi qu' : « *Il y a trois délégués syndicaux dans une équipe de huit techniciens maintenance, donc ce matin il y avait zéro mécanicien et c'est donc une équipe difficile à gérer. Il faut leur faire prendre leurs heures de manière censée.* » Un responsable technique régional (S) suggère également que : « *Les partenaires sociaux pense avoir le pouvoir car l'entreprise est frileuse.* » Ainsi, nous avons pu observer dans la plupart des organisations où nous sommes intervenus que des individus rentraient dans les syndicats non seulement par conviction mais la plupart du temps pour l'immunité, les avantages de conditions de travail et la possibilité de nuisance par idée de vengeance.

9.4.10 LE SYSTÈME DE RECONNAISSANCE LIMITÉE ET LE DÉVELOPPEMENT DU « MARCHÉ NOIR » DE LA RECONNAISSANCE

Le besoin essentiel de reconnaissance n'étant pas assuré pour certains par le système de reconnaissance limitée, des individus recherchent la reconnaissance dans les autres systèmes (sous-groupes relationnels) qu'ils fréquentent ou en employant les mêmes méthodes de reconnaissance forcée que ceux qui les exercent. Ainsi, le système s'entretient et se développe vers un système basé sur la peur et les rapports de force de contraintes. **L'agression entraîne le besoin de défense, dont l'usage de l'attaque préventive par peur de l'autre, alors même que cet autre aurait pu avoir de bonnes intentions initialement.**

Le marché noir de la reconnaissance s'appuie sur la proximité et des négociations d'avantages officieux. Son usage est particulièrement facilité par le système de reconnaissance limitée qui favorise la rétention d'informations et le secret. Le marché noir est en opposition avec le marché officiel formalisé par l'organisation. Ces négociations d'avantages, soit ne sont pas formalisées, soit, la plupart du temps, outrepassent les procédures formalisées, ce qui peut être destructeur pour l'équilibre organisationnel. Le marché noir est beaucoup plus soumis à des reconnaissances de proximité dans des microgroupes, ce qui renforce des iniquités entre les microgroupes dans le macro-groupe organisationnel et des luttes destructrices entre ces microgroupes à cause des perceptions d'iniquités et de non-mérites. Ces phénomènes engendrent le cloisonnement, l'iniquité de répartition des ressources et des privilèges. Les individus accordent plus d'importance aux objectifs individuels au détriment des objectifs collectifs de l'ensemble de l'organisation.

Directeur régional opérationnel (S) : « Le problème, c'est qu'on a affaire à une bande de " je m'en foutiste " ».
Responsable technique région : « Il y a de la dénégation et de l'individualisme. Je pense d'abord à ma pomme et après à l'entreprise et c'est l'organisation qui a créé ça. »
Directeur réseau : « Il y a un manque d'altruisme. Chacun a ses propres objectifs. Du coup, au niveau communication, il y a certains outils qui sont inutilisables car on n'y comprend rien. Il n'y a pas de réunion de synchronisation pour savoir ce que chacun attend. Chacun interprète à sa sauce. »

Encadrement (S) : "Chaque service est une société à l'intérieur de la société, c'est historique. Chacun a ses propres besoins et objectifs et s'ils sont en conflit, c'est la guerre."

¹⁰¹² Dejours, C. (1998), « Souffrance en France : la banalisation de l'injustice sociale ». Paris : Seuil.

Le système de reconnaissance limitée, du fait du renforcement du marché noir de la reconnaissance, renforce donc le favoritisme, la féodalité, l'importance tribale et la corruption dans l'organisation. La corruption, en particulier, encourage une forme de loyauté par la dépendance aux ressources. La corruption est vue comme une reconnaissance-récompense et utilise la règle de réciprocité mais au détriment, en termes d'équité, de certains groupes ou individus hors de la relation corruptive. La personne corrompue a un sentiment de dette qui appelle une certaine forme de loyauté ambiguë.

Une proposition de Crozier et Friedberg¹⁰¹³ (1977) suggère qu'on peut lutter contre les aspects négatifs du pouvoir en acceptant le phénomène et en permettant aux personnes d'entrer dans les jeux de pouvoirs avec plus d'autonomie, de liberté et de choix possibles. Si ces aspects peuvent appartenir à une certaine vision de la reconnaissance, de notre point de vue, ce n'est pas le pouvoir qui peut combattre les aspects négatifs du pouvoir mais au contraire la reconnaissance spontanée et négociée qui permet de limiter le besoin d'exercer le pouvoir pour s'accaparer des zones de reconnaissances forcées.

9.5 LA NÉCESSITÉ ET LA DIFFICULTÉ DU CHANGEMENT

Le changement est « la transformation d'un système d'action. » (Crozier & Friedberg¹⁰¹⁴, 1977, p. 383). **Il s'agit de la mise en place de nouveaux rapports humains dans les jeux de pouvoir et de reconnaissance pour faire évoluer un cadre normatif avec ses règles et ses conventions.** Il existe une accélération contemporaine des besoins de changement permanents pour s'adapter à un environnement extérieur et un marché en constante évolution. Paradoxalement, il semble y avoir de plus en plus un refus du changement en raison de la tendance des organisations à adopter un système de reconnaissance limitée. Il y a donc une dialectique évolution/sécurité à dépasser. Le dilemme vient du fait que c'est ceux qui ont le pouvoir qui sont les plus à même de changer le système. Or, ce changement risque de remettre en cause leur propre positionnement dans la structure, exception faite du dirigeant, dont la position varie moins et plus sensible au besoin de changement, d'autant plus s'il est également actionnaire. Ce phénomène explique le dilemme pour le dirigeant ou la figure politique qui souhaite opérer un changement car, soit il réunit les personnes en interne : experts et hommes clefs du système d'exécution, qui vont par ailleurs instinctivement paralyser son désir de changement, soit il doit élaborer le schéma de sa réforme avec une analyse *a priori* et d'informations d'une source extérieure (Crozier & Friedberg¹⁰¹⁵, 1977). Ceci peut, en outre, expliquer l'intérêt de la recherche-intervention pour le changement organisationnel. En effet, une équipe de recherche-intervention se positionne comme entité extérieure mais qui crée des projets avec les membres de l'organisation tout en soutenant le dirigeant. Ce positionnement du chercheur permet de développer la reconnaissance réciproque des acteurs, en limitant les freins au changement, tout en assurant que les stratégies ont été élaborées par les personnes compétentes de l'organisation sur la base de l'écoute de l'ensemble des membres de l'organisation.

Chacun a une appréciation distincte des risques que peut présenter le changement. L'individu sait ce qu'il risque de perdre, pas forcément ce qu'il peut gagner. Ceux dont le pouvoir vont décroître ou croître s'intéressent au sujet. Ils vont négocier des aménagements du changement et se positionner pour essayer de profiter au mieux des nouvelles opportunités si le changement leur semble inéluctable et ce, notamment en termes de reconnaissance forcée, s'ils s'insèrent dans ce type de système. **Le changement remet en cause les conditions du jeu, les sources de pouvoir et la liberté d'actions des individus** (Crozier & Friedberg¹⁰¹⁶, 1977). Une formatrice de région (S) explique que : « *Le problème de la peur du changement, c'est la peur de la perte de confort et de privilèges acquis et non pas uniquement la peur de l'inconnu.* » Or, le changement réussi nécessite l'investissement des acteurs et donc, la reconnaissance du système par les acteurs mais aussi la reconnaissance des acteurs par le système. **Le changement réussi ne peut pas être la conséquence du remplacement d'un modèle ancien par un modèle nouveau conçu d'avance mais le résultat d'un processus collectif à travers lequel sont mobilisées, voire créées, les ressources et les capacités des participants nécessaires pour la constitution de nouveaux jeux.** Il s'agit de

¹⁰¹³ Crozier M. & Friedberg E. (1992, 1ère édition : 1977), « L'acteur et le système », Editions du seuil, 500 pages.

¹⁰¹⁴ Crozier M. & Friedberg E. (1992, 1ère édition : 1977), « L'acteur et le système », Editions du seuil, 500 pages.

¹⁰¹⁵ Crozier M. & Friedberg E. (1992, 1ère édition : 1977), « L'acteur et le système », Editions du seuil, 500 pages.

¹⁰¹⁶ Crozier M. & Friedberg E. (1992, 1ère édition : 1977), « L'acteur et le système », Editions du seuil, 500 pages.

comprendre le système comme un ensemble humain et non comme une machine (Crozier & Friedberg¹⁰¹⁷, 1977). Cette vision s'inscrit dans la volonté de tendre vers une reconnaissance réciproque des acteurs et la prise de conscience, donc la reconnaissance, de cet ensemble humain. « L'apprentissage de nouveaux jeux doit passer d'abord par la reconnaissance par chacun de sa liberté et de sa capacité à jouer autrement que selon les stratégies routinières dans lesquelles il se croit enlisé » (Crozier et Friedberg, 1977, p. 413). L'apprentissage de nouveaux jeux suppose la rupture, qui crée une crise, de cercles vicieux anciens déjà institués, et l'instauration de nouveaux cercles vicieux, supposés moins coûteux et plus efficaces mais toujours critiquables d'un point de vue abstrait, puisque construits et donc contingents (Crozier & Friedberg¹⁰¹⁸, 1977). **Nous pouvons sortir de cette logique en jouant sur les cercles vertueux de reconnaissance réciproque, c'est-à-dire en changeant en partie le paradigme des acteurs vers une relation gagnant-gagnant plutôt qu'une vision gagnant-perdant.**

¹⁰¹⁷ Crozier M. & Friedberg E. (1992, 1ère édition : 1977), « L'acteur et le système », Editions du seuil, 500 pages.

¹⁰¹⁸ Crozier M. & Friedberg E. (1992, 1ère édition : 1977), « L'acteur et le système », Editions du seuil, 500 pages.

CONCLUSION

Nous suggérons que le système de reconnaissance réciproque est un système où la reconnaissance est réelle entre les différents acteurs tandis que le système de reconnaissance limitée est un système déniaut, méprisant et/ou de reconnaissance instrumentalisée.

Les changements de tendance, concernant les systèmes en place dans les organisations, sont impulsés par le haut de la hiérarchie, qui est la plus à même de changer le cadre normatif officiel de l'organisation. Ainsi, le basculement d'une reconnaissance forcée vers une reconnaissance plus naturelle, d'une reconnaissance perçue comme unilatérale vers une relation de reconnaissance réciproque, et d'un changement en général, réside en partie dans les décisions et l'exemplarité de la hiérarchie. L'idée qui sous-tend ce phénomène est que l'orientation, vers un système ou un autre, s'établit au niveau de l'intention des acteurs individuels et se répercute dans les pratiques qu'ils utilisent pour parvenir à leurs fins. Nous rappelons, par ailleurs, l'importance de la communication par la mise en avant des perceptions que vont avoir les acteurs récepteurs des intentions et des pratiques. Les ressources et le pouvoir ne sont dès lors que des instruments auxquels les individus prêtent leurs intentions. Selon notre perception, certaines pratiques légitimes de reconnaissance forcée lorsque certains acteurs ne respectent pas les autres, en lien avec le besoin d'autorité et au regard de la performance, sont nécessaires pour atteindre un but commun de l'organisation quand l'individu s'y refuse. La sanction est ainsi nécessaire pour ramener les acteurs irrespectueux dans un système de reconnaissance réciproque. Il s'agit, toutefois, du dernier recours après avoir essayé de le convaincre par d'autres manières de la légitimité de l'objectif. En effet, dans un groupe solidaire, il est rarement possible de faire adhérer l'ensemble des individus aux décisions, et même si la pratique de l'écoute doit être mise en avant, les choix stratégiques restent légitimement du ressort de la hiérarchie.

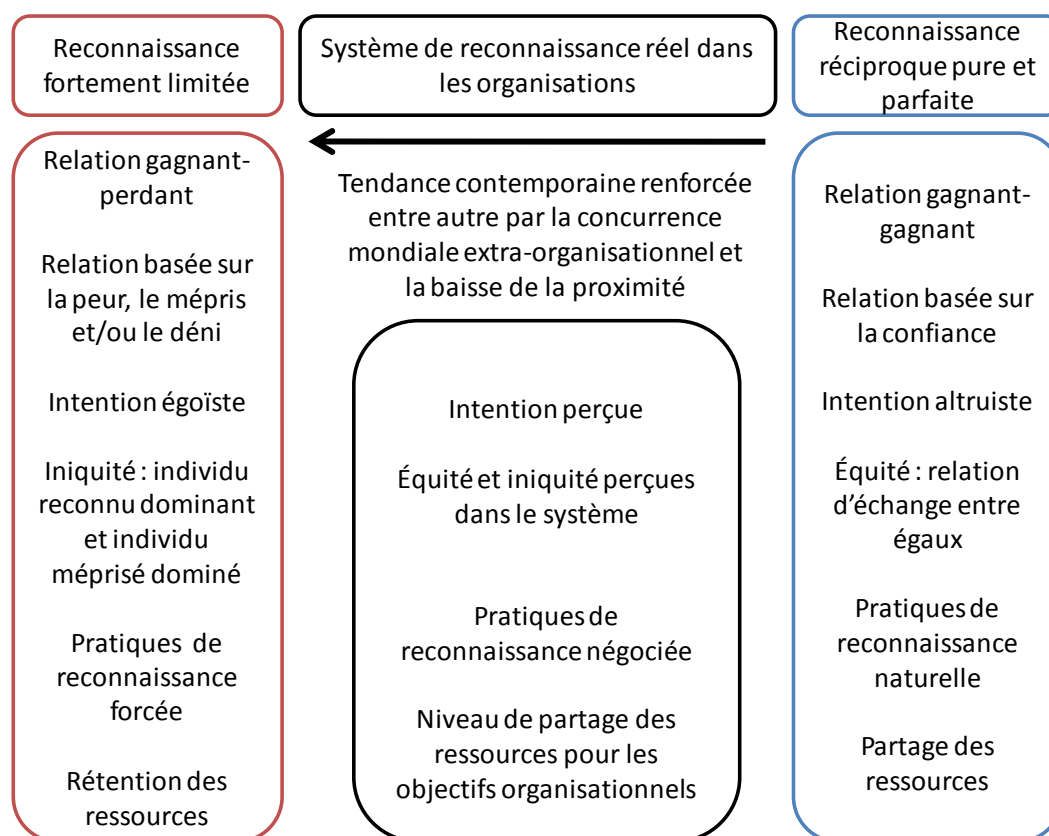
Ce chapitre tend néanmoins à mettre en avant l'accès à une reconnaissance réciproque inscrite dans une logique gagnant-gagnant, encore peu comprise et employée en entreprise, celle-ci raisonnant encore trop souvent de manière gagnant-perdant. Toutes les formes ne relevant pas de cette logique ne peuvent être considérées que comme des formes incomplètes et souvent instrumentalisées de la reconnaissance qui s'inscrivent dans un système de reconnaissance limitée. Le système de reconnaissance limitée, prépondérant dans l'époque contemporaine et intensifié par la concurrence induite par les crises, repose sur une iniquité perçue du type gagnant-perdant. Au niveau des pratiques, la notion de mérite est souvent moins perçue que la manipulation dans son sens négatif. Ce système est basé principalement sur la peur et sur l'emploi des ressources comme moyens de pressions ou de persuasion, notamment dans la reconnaissance-récompense, qui vise uniquement à récompenser les résultats. Dans le système de reconnaissance limitée, la reconnaissance est donnée au dominant de manière forcée tandis que lui-même méprise ou dénie l'humanité des individus dominés avec lesquels il interagit. L'intention, dans ce type de relation basée sur la peur, est souvent égoïste et repose sur le contrôle et sur le cloisonnement.

Le système de reconnaissance réciproque jugé par de nombreux auteurs comme la forme la plus évoluée de reconnaissance est basé sur la relation de confiance et sur le partage des ressources pour les buts communs. Ce système de reconnaissance utilise la reconnaissance-relation, la reconnaissance-récompense qui vise à faire état de l'évolution de l'individu et a une sensibilité particulière à la reconnaissance-accomplissement des individus, dans un but de bien-être et de développement commun. La reconnaissance réciproque s'attache à ce que les individus se reconnaissent les uns les autres dans toutes leurs dimensions identitaires, dans leur singularité et en tant qu'égaux. Cette reconnaissance n'est pas accordée directement dans les faits mais grâce au développement de la relation de confiance et d'exigence mutuelle. L'intention dans ce type de relation, basé sur la confiance, est un développement commun avec une responsabilisation de chaque acteur ainsi qu'un partage et un décroisonnement.

L'équité et la légitimité perçues des pratiques associées au mérite sont donc des sujets majeurs de la reconnaissance. Les deux systèmes de pratiques sont entremêlés dans le système réel de l'organisation. Le système organisationnel tend ainsi vers l'un ou l'autre système, ce qui se traduit par des intentions et des pratiques des acteurs différentes. Ces intentions et pratiques sont en partie instaurées par le cadre normatif organisationnel, affichées ou perçues, les cadres normatifs extra-organisationnels et les cadres normatifs des sous-

groupes organisationnels. Ainsi, un système orienté vers la réciprocité peut être présent dans un microgroupe organisationnel et ne pas l'être dans les relations inter-groupes. Les deux systèmes sont dialectiques : chaque groupe peut passer d'un système à l'autre dans le temps, selon leur histoire et selon la résistance à obtenir quelque chose au niveau du groupe ou au niveau individuel.

Figure 59 : Représentation du système réel, fruit de la dialectique entre système de reconnaissance limitée et système de reconnaissance réciproque



A gauche dans le schéma, la performance décroît dans le temps quand le système organisationnel tend vers une reconnaissance limitée. À l'inverse, à droite dans le schéma, la performance croît dans le temps avec le développement de la relation de confiance du système de reconnaissance réciproque. Ainsi, le système de reconnaissance réciproque pousse les individus plutôt vers : la recherche de l'autre, la clarté, l'officialisation, l'autonomie, la confiance, l'équité, la décentralisation, le décroïsonnement, la créativité, la cohésion interne, la baisse du favoritisme et des tribus, la baisse du sentiment d'écart de privilèges, la baisse de l'importance du statut hiérarchisé formalisé lié au groupe qui se rapporte plutôt aux mérites réels, la baisse des contraintes et du contrôle, une plus grande écoute et moins de décisions imposées. Il peut toutefois stimuler des énergies contradictoires qui doivent être orchestrés à travers une exigence mutuelle concernant les objectifs communs et des luttes internes dont la résolution est facilitée par l'écoute mutuelle et la proximité.

Le système de reconnaissance limitée pousse les individus plutôt vers : le repli sur soi, le flou permettant la maîtrise, la dissimulation, la dépendance, la peur, l'iniquité, la centralisation, le cloisonnement, la division interne, l'augmentation du favoritisme et des tribus, l'augmentation du sentiment d'écart de privilèges, l'augmentation de l'importance du statut hiérarchisé formalisé lié au groupe qui s'éloigne des mérites réels, l'augmentation des contraintes et du contrôle, une baisse de l'écoute et des décisions imposées. Il stimule les désirs individuels au détriment des besoins concernant les objectifs collectifs et au détriment des désirs des autres individus.

Nous allons dans le chapitre suivant aborder de manière synthétique ce qui crée de la performance durable dans les organisations à travers le concept de « reconnaissance activatrice ».

CHAPITRE 10. PROPOSITION DU CONCEPT DE « RECONNAISSANCE ACTIVATRICE »

Nous rappelons une dernière fois que les individus aspirent à « être reconnus comme individus et non comme simple agents de l'entreprise » (Rojot & Duval-Hamel¹⁰¹⁹, 2005). Une problématique majeure des managers vis-à-vis de la performance, notamment économique, est résumée dans le fait que l'efficacité productive n'est pas inscrite dans le contrat de travail (Linhart¹⁰²⁰, 2001). Un employé donne de sa liberté et de son temps à la disposition de l'employeur mais ce dernier n'est pas assuré qu'il l'utilise de manière efficiente. Il existe donc un rapport à articuler entre docilité et utilité, visé par la gouvernance des salariés (Foucault¹⁰²¹, 1975 ; Heller¹⁰²², 2009a) et qui est au cœur de notre sujet.

Nous pensons que c'est l'ensemble des changements de structures physiques et mentales qui contribuent au véritable changement organisationnel attendu pour produire des performances socio-économiques supplémentaires. Le premier choix est donc de s'orienter dialectiquement vers un système de reconnaissance limitée ou vers un système de reconnaissance réciproque tels que nous les avons définis dans le chapitre 9. En effet, il y a une défiance naturelle contemporaine de l'Homme qui l'amène à lutter contre le mépris et à se protéger des autres. **La confiance doit donc être gagnée de haute lutte dans le monde contemporain où la spéculation sur le capital et les ressources, ainsi que la logique concurrentielle, semblent prédominantes.** Cette orientation tend à rendre l'individu égoïste et à se replier sur lui-même au détriment des autres.

Le déni est naturel, consécutif à l'absence d'actes, contrairement à la reconnaissance et au mépris qui nécessitent une volonté d'interagir. Par conséquent, comme nous l'avons vu dans le modèle du mépris du chapitre 6, l'insatisfaction augmente naturellement. C'est parce que nous constatons du déni et du mépris que la reconnaissance prend de la valeur. En d'autres termes, il y a du plaisir là où il y a du déplaisir, c'est-à-dire de la souffrance (Enriquez¹⁰²³, 1997). Il est donc illusoire de vouloir faire disparaître totalement la souffrance puisque c'est elle qui donne du sens à la satisfaction et permet d'appréhender une certaine perspective du bonheur. Ce dernier est également illusoire si nous le définissons comme l'absence de souffrance. Toutefois, l'individu cherche à tendre vers la satisfaction. Aussi, le manager doit prendre en compte cette dimension du fait de ses impacts sociaux et économiques pour l'organisation. « Pour être efficace, un système de rémunération doit influencer les perceptions et les croyances des individus de manière à produire les comportements souhaités » (Lawler & Edward¹⁰²⁴, 1990, p. 38). La recherche est identique pour le système de plus haut niveau qui englobe le système de rémunération et qui est le système organisationnel.

L'ambition de notre thèse est donc de définir les éléments rendant la « reconnaissance activatrice », c'est-à-dire identifier le niveau de reconnaissance qui pousse les individus à satisfaire, avec la meilleure combinaison possible, les trois types de performance sur lesquels la reconnaissance influe : énergie individuelle, coopération et santé mentale. Nous rappelons toutefois les limites évoquées en fin de chapitre 8 : les changements brusques de l'environnement ne pouvant être anticipés par les ressources humaines et les limites de ressources disponibles (moyens financiers, humains, compétences, élaboration stratégique, etc.) ne permettent pas toujours de générer la valeur monétaire en chiffre d'affaires ou marge qui représentent, dans la société capitaliste, la performance, et ce, même avec un système de reconnaissance performant.

¹⁰¹⁹ Rojot, J., & Duval-Hamel, J. (2005). « Les attentes de reconnaissance des salariés ». In J.-M. Perretti (Ed.), *Tous reconnus*. Paris: Editions d'Organisation.

¹⁰²⁰ Linhart D. (2001), « Le rôle de la communication dans le management néo- et post-taylorien ». *Terminal*, n°85, p157-162.

¹⁰²¹ Foucault M. (1975), « Surveiller et punir », Paris : Gallimard, Tel, 362 p.

¹⁰²² Heller T. (2009a), « Reconnaissance et communication : Une logique de l'assujettissement », *Communication & Organisation*, n°36, p. 108-120.

¹⁰²³ Enriquez E. (1997), « Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise. », Editions Desclée de Brouwer.

¹⁰²⁴ Lawler, III. & Edward E. (1990). « Strategic pay: aligning organizational strategy and pay systems », San Francisco, Jossey-Bass Press.

- La section 10.1 met en avant les deux modes de fonctionnement de l'être humain, l'un identitaire et l'autre calculatoire, tendant respectivement vers la reconnaissance réciproque et vers la reconnaissance limitée.
- La section 10.2 définit le concept de « reconnaissance activatrice » et détaille les éléments qui y conduisent.
- La section 10.3 développe les implications managériales. Elle montre aussi comment développer et piloter un système de reconnaissance pour s'orienter vers la réciprocité et stimuler la « reconnaissance activatrice ».

10.1. DEUX MODES DE FONCTIONNEMENT DE L'ÊTRE HUMAIN

10.2. DÉFINITION DU CONCEPT DE « RECONNAISSANCE ACTIVATRICE »

**10.3. IMPLICATIONS MANAGÉRIALES : LE PILOTAGE D'UN SYSTÈME DE RECONNAISSANCE RÉCIPROQUE
GÉNÉRATEUR DE « RECONNAISSANCE ACTIVATRICE »**

10.1 DEUX MODES DE FONCTIONNEMENT DE L'ÊTRE HUMAIN

Nous identifions deux modes de fonctionnement et d'intentions dialectiques chez les individus. Ces derniers sont capables de passer de l'un à l'autre dans une spirale positive ou négative.

Le premier mode de fonctionnement vise la recherche de l'efficacité, de l'évolution et de l'épanouissement au travail dans un but de bien être durable. Ce premier mode se base sur une **rationalité identitaire**. Il consiste à rechercher une utilité sociale dans un milieu plus ou moins large. Il est plutôt orienté vers la reconnaissance-relation et vers la reconnaissance-accomplissement ainsi que vers la reconnaissance réciproque. Ce premier mode est étudié principalement par les philosophes et les sociologues ainsi que les auteurs en gestion ayant travaillé ou travaillant sur les besoins (cf. chapitres 1 et 2). Ce mode nécessite un cercle vertueux de confiance en soi et de confiance en l'autre.

Le deuxième mode de fonctionnement est la recherche de la maximisation des profits (salaire, statut, tranquillité, etc.) tout en minimisant les contributions. Ce deuxième mode est une version atrophiée du premier. Il se concentre sur une accumulation égocentrée de ressources pour se sentir évoluer. Ce mode de fonctionnement amène une autre sorte de bien-être. Il passe plutôt par des plaisirs ponctuels. Il est plutôt dirigé vers la reconnaissance-récompense et la reconnaissance-accomplissement. Cependant, celles-ci sont détachées d'une relation équitable aux autres. Ce mode de fonctionnement s'inscrit dans une reconnaissance limitée et se centre sur une **rationalité calculatoire** (Williamson¹⁰²⁵, 1991). La rationalité limitée, qui est également un postulat de la rationalité identitaire, peut, dans le cadre de la rationalité calculatoire, pousser les acteurs à raisonner à court-terme et égoïstement, plutôt que de voir les bénéfices à moyen et long-termes des stratégies portées vers le collectif. Ce deuxième mode est étudié principalement par les auteurs en sciences de gestion et les sociologues qui ont travaillé ou travaillent avec une approche comportementaliste et behavioriste (cf. chapitres 1 et 2).

Le passage du premier mode de fonctionnement au second peut faire suite au sentiment de mépris et de déni présent, dans et hors des organisations. Le sentiment d'être méprisé et dénié est inscrit dans une tendance du système mondial actuel. Ce dernier s'éloigne de l'équité perçue, du mérite et de la réciprocité. Ce passage est particulièrement alarmant puisque ressentir le mépris concentre les individus sur eux-mêmes, les rendant à leur tour plus susceptibles de mépriser autrui. Nous suggérons ainsi que la peur alimente la peur à cause des processus de défense s'installant face à cette dernière. Dans cette optique, l'un des critères majeurs, que nous avons vu dans les chapitres 6 et 8, est que **le basculement entre rationalité identitaire et calculatoire semble particulièrement dépendant de la proximité temporelle, physique, psychologique et culturelle des acteurs**. A ce titre, la fréquence d'interaction des acteurs apparaît comme un critère important (Seghier¹⁰²⁶, 2012).

10.1.1 PREMIER MODE DE FONCTIONNEMENT HUMAIN : UNE PERCEPTION D'ÉVOLUTION OU DE RÉGRESSION DE L'INDIVIDU À TRAVERS SON HISTOIRE.

Le cœur de l'histoire est le changement, donc l'évolution : il est toujours progression ou régression. « Le changement est un aspect de l'identité », au niveau humain, il revêt un aspect dramatique « qui est celui de l'histoire personnelle enchevêtrée dans les histoires innombrables de nos compagnons d'existence » (Ricoeur¹⁰²⁷, 2005). **L'histoire pose la question fondamentale, pour les individus ou les groupes, de la permanence assurant son identité et sa cohérence, en opposition avec les transformations nécessaires à son évolution et à son adaptation.** « C'est la continuité qui est importante, car l'essence du développement est de devenir plus ou mieux que l'on n'était auparavant » (Herzberg¹⁰²⁸, 1966). **Le besoin d'évolution positive et de direction dans cette évolution sont ainsi moteurs pour l'individu.** Un responsable technique région (S) exprime ainsi son besoin d'évolution : « *Si j'apprends dans mon métier, j'avance dans la vie car sinon il n'y a plus rien.* » Tandis qu'un membre du personnel (E) s'interroge sur le sens de son travail : « *Mon poste n'est pas très bien*

¹⁰²⁵ Williamson O.E. (1991), « The Economic Analysis of Institutions and Organizations. In general and with respect to country studies », Working paper, Université of California, Berkeley, Septembre.

¹⁰²⁶ Seghier, S. (2012), « Le pilotage des interfaces organisationnelles. Contribution à l'équilibration des processus d'intégration-différenciation des organisations », Thèse en Sciences de Gestion, 13 février 2012, Lyon.

¹⁰²⁷ Ricoeur, P. (2005), « Devenir capable, être reconnu », article publié initialement dans la revue Esprit, n°7, juillet 2005.

¹⁰²⁸ Herzberg, F. (1971, 1ère éd.1966), « Le travail et la nature de l'homme », Entreprise Moderne d'Édition, Paris.

défini. Qu'est ce qu'on me demande ? C'est quoi mon rôle ? Est-ce que je sers à quelque chose ? » L'évolution souhaitée se fait par rapport aux attentes de l'individu. Il existe deux besoins contradictoires que nous retrouvons chez Herzberg¹⁰²⁹ (1966), un besoin de sauvegarde et un besoin de développement. Il existe ainsi un **besoin d'évolution et de changement** et un **besoin de sécurité et de stabilité** rassurant. S'il n'y a pas d'attentes ou une attente de stabilité, l'impact en termes de satisfaction d'un acte, qui pourrait être apparenté à une évolution, est nul ou négatif, c'est-à-dire générateur d'insatisfaction. Par exemple, une promotion non souhaitée est mal perçue. En résumé de ce mode de fonctionnement : la perception de progression ou de stagnation attendue, renvoie à une forme de satisfaction liée à l'accomplissement. La perception de régression attendue ou inattendue, et d'évolution inattendue, n'allant pas dans le sens souhaité, génère une forme d'insatisfaction. **Avec la progression, qui renvoie au dépassement de soi, il s'agit de la valeur, de l'utilité et de l'existence de l'individu qui sont confirmées. A contrario, avec la régression, sa valeur, son utilité et son existence sont infirmées.** Comme le rappelle un responsable du data télésurveillance (S) : « *L'évolution interne est importante. Il y a un manque de possibilités d'évolution.* » Pour résumer, l'analyse et la perception d'évolution s'établissent par rapport à l'histoire de l'individu, passée, présente et future, associée à un sentiment de progression.

10.1.1.1 Histoire et évolution de l'identité

L'histoire de l'individu est une histoire de l'identité qui se construit socialement avec ses dimensions physiques, mentales, sociales et de capacité. Elle est également l'histoire des caractéristiques identitaires qui cherchent à se faire reconnaître, soit en les changeant, soit en changeant le regard et le cadre normatif des autres individus. **Par cette valorisation de soi, l'individu cherche à donner un sens à la vie et à s'assurer une évolution jugée positive par les autres, et donc, par lui-même.** L'évolution des caractéristiques s'élabore donc sous une multitude de formes : compétences, pensées, connaissances, relations, création, affectation sensorielle du monde, autonomie, acceptation, conformité, distinction, etc. **L'individu recherche ainsi un plaisir immédiat, et le désir du même plaisir à venir qui acte une progression.** Le besoin d'une reconnaissance immédiate est lié au sentiment de satisfaction procuré par un acte de reconnaissance perçu. Le désir de reconnaissance, à venir, s'inscrit dans des attentes de reconnaissance. Le besoin de progression pour se rassurer sur son existence et donner du sens explique le besoin de croire dans les promesses de progression. Par conséquent, cette proposition peut expliquer le succès des promesses dans différents systèmes (politique, secte, etc.).

L'asymétrie et l'iniquité réelles se révèlent de fait nécessaires au sein même du fondement de la reconnaissance à travers la notion d'espoir d'obtenir et de possibilités d'évolution. L'asymétrie et l'iniquité évoluent dans le temps et déterminent qu'il peut y avoir un avant et un après avec des valeurs symboliques différentes. Celles-ci permettent l'élaboration d'attentes de reconnaissance. L'asymétrie de la valeur symbolique et la hiérarchisation de la valeur amènent à la satisfaction et l'insatisfaction. Sans cette perception, la satisfaction et l'insatisfaction disparaîtraient car l'individu ne pourrait, ni progresser, ni régresser. Le statut symbolique différencié, les conditions de travail différentes et leurs contraintes, les accomplissements possibles, font espérer et désirer une vie meilleure. C'est pourquoi, **l'idée de progression demande une asymétrie qui se légitime dans le mérite à obtenir des choses valorisées.**

10.1.1.2 Un besoin d'évaluation

La recherche d'une évolution entre un avant et un après plus valorisé se traduit par **le besoin d'être évalué et de s'évaluer pour connaître sa propre évolution. Ce besoin est attaché à une quête de reconnaissance sociale.** Les retours positifs perçus sont assimilés à des constats de réussite et de valorisation renvoyant à un sentiment de progression. Au contraire, les retours négatifs perçus sont assimilés à des constats d'échec (Voswinkel, Gernet & Renault¹⁰³⁰, 2007). Ces derniers peuvent être interprétés sous deux formes, simultanément ou non : l'une de mépris avec un sentiment de régression et d'humiliation, l'autre de reconnaissance comme une possibilité d'évolution à venir. Ainsi, les retours négatifs perçus ont un aspect préjudiciable dans le sens où ils renvoient à un rabaissement immédiat. Paradoxalement, ils ont également une facette ressentie positivement car ils peuvent

¹⁰²⁹ Herzberg, F. (1971, 1ère éd. 1966), « Le travail et la nature de l'homme », Entreprise Moderne d'Édition, Paris.

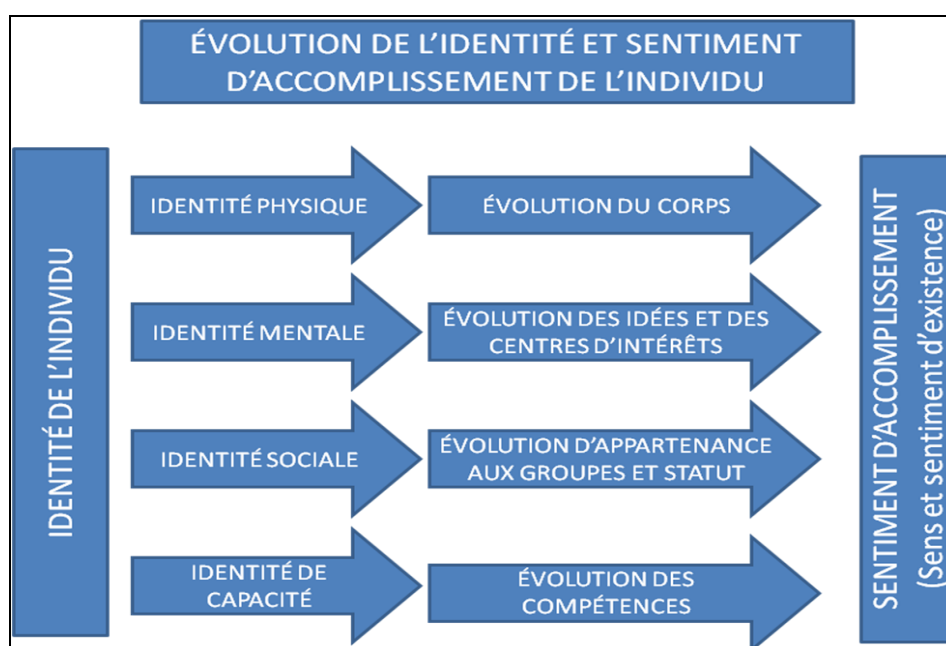
¹⁰³⁰ Voswinkel S., Gernet I. & Renault E. (2007), « L'admiration sans appréciation. Les paradoxes de la double reconnaissance du travail subjectivisé », Travailler n°18, p. 59-87.

renvoyer à une possibilité d'évolution. C'est l'intérêt que porte l'individu émetteur et la formulation qu'il emprunte qui amènent à percevoir le retour de manière plutôt positive (constat d'échec et possibilité d'évolution) ou négative (constat d'échec et blocage). L'absence de retour génère une impossibilité de s'évaluer, une perception négative de soi et un ressentiment envers les autres. Le déni se perçoit en tant que tel comme une humiliation, et surtout lorsqu'il est interprété comme du mépris intentionnel. Dès lors, l'individu a un sentiment de stagnation ou de régression. Par ailleurs, lorsque l'individu s'évalue, **chaque « réussite » a un effet cumulatif sur la capacité à entreprendre de nouvelles actions et la confiance en soi tandis que l'« échec » les dégrade.**

10.1.1.3 Les formes de la progression

La progression se base sur des principes de croissance avec des opportunités : d'accroître les connaissances, d'améliorer les connections faites entre les connaissances, de créer, d'affronter les ambiguïtés de manière efficace lors de la prise de décision, de manifester sa personnalité et de se sentir comme un être autonome et singulier (Herzberg¹⁰³¹, 1966). Le défi peut s'inscrire dans ce besoin d'évolution comme le dit un responsable commercial (S) : « *Il me manque de l'intellect et de quoi pédaler. J'ai besoin de challenge, de défi, d'avancer. Je n'ai pas l'impression d'être au-delà de mes capacités. J'ai envie d'être stimulé intellectuellement.* » Nous retrouvons ici **l'importance des mauvaises conditions de travail comme freins aux principes de croissance** mais aussi **le statut et les accomplissements comme possibilités de croissance**. La baisse des contraintes, notamment liées aux conditions de travail, c'est-à-dire la levée des éléments limitatifs, est également vue comme un pas vers la progression. L'intensité de satisfaction dépend du niveau de contrainte retirée. Les statuts normés, qui instaurent une échelle de valeurs, et les accomplissements de l'individu, c'est-à-dire la compréhension de son utilité et de ses réussites, sont directement liés à son sentiment de progression, donc de satisfaction (figure 60). La progression physique passe par la valorisation du corps en fonction des cadres normatifs que fréquentent l'individu. La progression mentale correspond aux idées et aux centres d'intérêts valorisés par rapport à ces cadres normatifs. La progression sociale s'inscrit dans l'appartenance à des groupes et l'obtention de statuts valorisés au regard de leurs cadres normatifs. Elle correspond également à l'évolution des ressources et l'évolution positive des conditions de travail données dans le cadre de l'organisation. Enfin, la progression de capacité est une évolution des compétences valorisées par rapport aux cadres normatifs pris en compte par l'individu. **La quête identitaire et le besoin de progression étant infinis, nous suggérons que c'est de là que provient la quête infinie de reconnaissance.**

Figure 60 : Évolution de l'identité pour atteindre un sentiment d'accomplissement de l'individu



¹⁰³¹ Herzberg, F. (1971, 1ère éd. 1966), « Le travail et la nature de l'homme », Entreprise Moderne d'Édition, Paris.

10.1.1.4 Les perceptions en termes de stagnation

Premièrement, la stagnation peut être perçue, selon les attentes, comme l'absence de régression qui est vue comme une satisfaction ou qui n'engendre pas d'émotion particulière. L'individu souhaite, en effet, que certains de ces éléments identitaires restent stables. Deuxièmement, la stagnation peut être perçue comme l'impossibilité de progression, par rapport à des attentes, ou comme une régression qui engendre de l'insatisfaction. L'individu n'aime pas être réduit à une identité fixe sur les éléments identitaires qu'il souhaiterait voir progresser. En effet, la perception de sa propre valeur passe par sa possibilité de s'améliorer.

10.1.1.5 Les formes de la régression

Les formes de la régression passent par la même répartition mais, cette fois, en termes de sentiment de dévalorisation dans les cadres normatifs pris en compte par l'individu à travers la régression physique, la régression mentale, la régression sociale et la régression de capacité. **Le sentiment de régression se perçoit plus particulièrement par la perte des acquis.** Comme le souligne El Akremi, Sassi & Bouzidi¹⁰³² (2009), en retirant de manière soudaine des marques fortes de reconnaissance, ce sont certains piliers de la structure identitaire qui sont abattus. Cette perte, notamment lorsqu'elle est justifiée par les obligations économiques et la concurrence mondiale, en plus d'être considérée comme du mépris, fait ressurgir la peur que les personnes ne soient plus protégées par les institutions au sein de la société (Dejours¹⁰³³, 1998). Un directeur technique sud-est (S) illustre un sentiment de perte d'un acquis pour des collaborateurs et leurs conséquences sur le quotidien : *« Leur lien hiérarchique a changé. Pour les responsables chantiers, ils ont reculé d'un niveau hiérarchique. Les promesses en réunion de Comité d'Entreprise, comme les voitures cinq places, ne sont pas là. Il y a donc des sautes d'ego à gérer au quotidien. »* De plus, **l'apparition de nouvelles contraintes peut être perçue comme de nouveaux freins à l'évolution possible (éléments limitatifs), vécus comme des marques de mépris.** La dégradation des conditions de travail est interprétée comme une régression. Elle passe, notamment, par : la **diminution des moyens** (humains, matériels, financiers, communicationnels, etc.) et l'**augmentation des obligations** (règles et procédures, perte d'autonomie, etc.). Le sentiment de régression et l'intensité de l'insatisfaction dépendent de l'importance des contraintes et de leur utilité aux yeux de la personne contrainte. Plus une contrainte sera jugée forte, plus elle sera mal acceptée, ce qui augmentera l'insatisfaction. Plus une contrainte sera jugée nécessaire et utile, plus elle sera bien acceptée, ce qui diminuera l'insatisfaction. De plus, plus une contrainte est jugée forte et injustifiée, plus elle nécessite d'énergie de l'individu et plus elle sera susceptible d'être détournée ou adaptée. Voici un exemple, d'une contrainte forte et jugée injustifiée dont les conséquences sont expliquées par une personne de l'encadrement de l'entreprise d'emballages : *"Pour toute dépense de plus de 5000 euros, il faut l'aval de la direction générale qui répond avec des délais de quatre à cinq semaines et sur des choses qu'elle ne connaît pas. C'est tellement aberrant qu'on triche et qu'on découpe."*

10.1.1.6 Les freins aux envies de progression

Il existe des freins aux envies d'évolution qui s'inscrivent dans une peur de l'évolution. Tout d'abord, **une peur d'arriver à une limite physique et/ou intellectuelle et de ne plus être capable de progresser.** Ensuite, **une peur de devoir faire face à de nouvelles contraintes en évoluant,** ce qui amènerait une régression supérieure à la progression. Par exemple, l'acquisition d'un nouveau statut peut permettre l'obtention de nouveaux moyens, donc d'une nouvelle autonomie, mais donne également des devoirs, donc de nouvelles contraintes pouvant réduire cette autonomie. Un responsable qualité de l'entreprise d'emballages donne un exemple de ce refus d'évoluer : *« Un agent au laboratoire, je lui avais proposé des choses nouvelles mais il n'était pas intéressé. Il m'a dit "je suis opérateur, je ne veux pas prendre de responsabilité". »* Enfin, **un autre frein est la crainte d'espérer et d'être déçu.** C'est notamment le cas si de nombreux espoirs ou un espoir très symbolique n'ont pas été satisfaits dans l'histoire de l'individu, en particulier s'ils ont généré une intense insatisfaction qui rend difficile l'oubli.

¹⁰³² El Akremi A., Sassi N. & Bouzidi S. (2009), « Rôle de la reconnaissance dans la construction de l'identité au travail », Relations Industrielles, Volume 64, N°3.

¹⁰³³ Dejours C. (2009, 1ère : 1998), « Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale. », Editions du Seuil.

10.1.1.7 Les nouvelles attentes générées

L'évolution positive des conditions de travail, du statut ou en termes d'accomplissement, occasionne la création de nouvelles attentes dans ces mêmes domaines à un niveau supérieur ou dans des formes différentes. L'impossibilité de progresser et le sentiment de régresser renforcent les attentes et/ou en créent de nouvelles, jugées prioritaires. Ces attentes peuvent être d'un niveau équivalent, inférieur et/ou portant sur des éléments, susceptibles de fournir de la reconnaissance, différents. Ainsi, **la progression vise toujours plus et atteint à un moment certaines limites par rapport aux ressources de l'organisation**. Cela explique également, en partie, pourquoi les membres de l'organisation ne cherchent pas toujours à reconnaître les individus afin de limiter les appétits insatiables de reconnaissance, de désir et de progression. **Il y a donc un dilemme des managers et de l'organisation entre un besoin de progression insatiable et certaines ressources limitées de l'organisation**. Le manager doit faire au mieux avec ce qu'il a. De plus, il arrive que le manager, comme les autres individus, cherche égoïstement à s'approprier et à cumuler les ressources pour lui-même (voire le deuxième mode de rationalité). Nous analysons que **les possibilités d'insatisfaction, liées au sentiment de régression ou de stagnation, sont innombrables lorsque l'individu se compare à autrui**. Par contre, **les possibilités de satisfaction, liées au sentiment de progression, sont toujours limitées du point de vue des ressources, en particulier si on se réfère aux ressources les plus concrètes** (argent, matériel, etc.). Pour les managers de l'organisation, il s'agit donc de maîtriser les attentes de reconnaissance générées, du fait de ses ressources limitées, tout en veillant à satisfaire le minimum nécessaire du besoin de progression.

Pour conclure, **l'acte engendre de la satisfaction à terme lorsqu'il renvoie à l'évolution positive de l'individu, c'est-à-dire à son développement ou à un sentiment de développement potentiel grâce à des perspectives**. Il s'agit, alors, d'une reconnaissance stimulante et potentiellement « activatrice ». Par contre, comme nous l'avons vu, l'insatisfaction renvoie au manque de possibilités d'évolution et d'existence, ainsi qu'au sentiment de régression ou de stagnation présent dans certains actes et dans l'absence d'acte. Nous analysons que les possibilités d'insatisfaction, liées au sentiment de régression, sont innombrables lorsqu'on se compare à autrui. Tandis que les possibilités de satisfaction, liées au sentiment de progression, sont limitées au niveau des ressources, en particulier les plus concrètes. Toutefois, l'espoir d'évoluer permet de maintenir un certain degré de satisfaction. Pour d'autres idées de perception d'évolution vis-à-vis des pratiques, se rapporter à l'annexe 11 à propos des pratiques perçues comme de la reconnaissance et la nomenclature élaborée dans le chapitre 5. Le système de reconnaissance réciproque prend en compte ce mode de fonctionnement global sur tous ces aspects et dans la réciprocité ce qui permet une progression gagnant-gagnant entre les acteurs, contrairement au système de reconnaissance limitée, dont nous allons définir le mode de fonctionnement humain dans la section ci-après.

10.1.2 DEUXIÈME MODE DE FONCTIONNEMENT HUMAIN : UNE MAXIMISATION DES PROFITS AVEC UN MINIMUM D'INVESTISSEMENT

Ce mode de fonctionnement utilise principalement le registre de la reconnaissance comme récompense dans le système de reconnaissance limitée. **Il se base sur le besoin d'évolution, dans une version atrophiée, qui est égocentrée et basée sur l'accumulation de ressources, en particulier les ressources tangibles, au détriment d'autrui**. Il s'agit alors d'une logique rationnelle et calculatoire observée dans les théories de plusieurs auteurs de sciences de gestion et de psychologie comportementaliste, dont Vroom. La théorie des attentes de Vroom¹⁰³⁴ (1964) considère que les actes sont effectués avec motivation si l'individu s'estime capable d'atteindre le niveau de performance souhaité, soit une « attente effort – performance » (Roussel¹⁰³⁵, 1996) et si cette performance est associée à une récompense, jugée attractive, soit une « attente performance – résultat ». **Ce mode de fonctionnement est basé sur l'obtention d'un profit personnel, en dehors même de la reconnaissance en termes de relation inter-individuelle** (reconnaissance relation). Cette accumulation de ressources est toutefois perçue par l'individu et la société comme une forme de réussite qui le valorise socialement et l'inscrit dans la reconnaissance-accomplissement. Dans ce mode de fonctionnement, les individus ont une vision mécaniste de la reconnaissance et de l'emploi des ressources, qui sont des gages de reconnaissance. L'émetteur donne des ressources pour que le

¹⁰³⁴ Vroom, V.H. (1964), « Work and Motivation ». New-York: John Wiley & Sons.

¹⁰³⁵ Roussel, P. (1996), « Rémunération, Motivation et Satisfaction au Travail ». Paris: Economica.

récepteur, considéré comme un outil, effectue l'acte en dehors même d'une quelconque considération réelle pour l'individu. **L'individu récepteur n'a alors pas de réelle considération de l'émetteur, mais peut en avoir des autres individus grâce à la ressource socialement valorisée qu'il a obtenue.** Par ailleurs, la peur de perdre des ressources acquises, voire la vie, peut ancrer l'individu dans un système de reconnaissance limitée basée sur ce mode de fonctionnement égocentré. Ainsi, les personnes utilisant ce mode de fonctionnement obligent souvent les autres individus à fonctionner sur le même mode qu'eux pour survivre et obtenir des moyens (ressources) de lutte pour la reconnaissance.

Ce phénomène de contamination égocentré démontre qu'il est important que le système de reconnaissance réciproque soit institué par le haut de la hiérarchie dans une organisation. Changer de mode de fonctionnement vers un mode d'accomplissement plus général, qui prend en compte l'évolution de soi, à travers l'évolution positive des relations avec les autres, et grâce à l'évolution des autres, demande beaucoup d'humilité et de remise en cause. Or, plus fondamentalement, c'est cette humilité qui assure une certaine humanité et un sens moral dont les impacts sur la performance sociale et économique durable ont été illustrés dans les chapitres 8 et 9. Par ailleurs, nous suggérons que **le mode de fonctionnement reposant sur la maximisation des profits amène une course au plaisir, au pouvoir et au désir.** Il s'éloigne ainsi d'une prise de conscience des besoins réels de l'individu, notamment en termes de reconnaissance sociale, affective et amoureuse (Honneth¹⁰³⁶, 1992) inscrite dans la reconnaissance-relation. En outre, il s'éloigne d'une forme d'équilibre qui nous semble nécessaire pour approcher une certaine perspective du « bonheur ». Même si nous nous éloignons de notre sujet, il nous semble important de considérer qu'il s'agit de réfréner les désirs pour comprendre ce qui donne du sens à l'existence et éviter de se perdre dans des désirs qui ne provoquent, une fois comblés, qu'une satisfaction temporaire.

Dans le cadre des théories de la justice, l'individu ira vers ce qui rapporte le plus de reconnaissance, en fonction de ses attentes, avec le minimum d'effort. Ainsi, dans une optique d'améliorer la performance, il convient donc de valoriser l'effort en lui-même et de sanctionner les dérives. Par exemple, si le manque de respect des règles contraignantes n'est pas sanctionné chez d'autres individus alors que l'individu les respecte, il a l'impression d'avoir été trompé. Il cherche donc à rétablir la justice et se met au même niveau d'énergie que les personnes non sanctionnées, c'est-à-dire qu'il tend à moins respecter les règles. **Il y a donc une imitation négative, par manque d'exemplarité, qui attire l'énergie, la rigueur et la performance vers le bas.** Ce mode de fonctionnement explique les effets inattendus, voire pervers, de certaines actions humaines qui sont aberrantes sur le plan collectif mais ont une logique sur le plan individuel (Crozier & Friedberg¹⁰³⁷, 1977). Ces effets inattendus et les stratégies individuelles développées par ce mode de fonctionnement, en lien avec le système de reconnaissance limitée, génèrent d'importants coûts cachés (cf. chapitres 8 et 9).

Le deuxième mode de fonctionnement où l'évolution est vue uniquement de manière externalisée par l'accumulation des ressources peut être envisagé comme une évolution artificielle. Au contraire, le premier mode de fonctionnement intégrant l'évolution dans un sens identitaire plus large externalisée (symbolique des ressources acquises) et internalisée (développement psycho-social du soi) peut être vu comme une évolution plus complète et réelle. La question pourrait se traduire ainsi par : ***l'individu vaut-il quelque chose par ce qu'il a ou par ce qu'il est ?*** Maslow¹⁰³⁸ (1954) aurait-il déjà fourni un début de réponse en expliquant que « l'estime de soi la plus stable, donc la plus saine, est basée sur le respect mérité des autres, et non sur la gloire extérieure ou la célébrité et l'adulation induite ».

¹⁰³⁶ Honneth A. (2008, 1ère édition 1992), « La lutte pour la reconnaissance », Les éditions du cerf, 237 pages.

¹⁰³⁷ Crozier M. & Friedberg E. (1992, 1ère édition : 1977), « L'acteur et le système », Editions du seuil, 500 pages.

¹⁰³⁸ Maslow, A. (1954), « Motivation and personality », New York : Harper.

10.2 DÉFINITION DU CONCEPT DE « RECONNAISSANCE ACTIVATRICE »

Il y a deux variables dans le concept de « reconnaissance activatrice » : la reconnaissance et la performance. Nos premiers travaux sur ce concept datent de 2010 (Roche, 2010a¹⁰³⁹, 2010b¹⁰⁴⁰). Ces deux variables mènent à quatre interactions : reconnaissance activatrice, reconnaissance non-activatrice, non-reconnaissance (mépris, déni) activatrice et non-reconnaissance (mépris, déni) non-activatrice. Ces variables dépendent de nombreux critères, notamment l'histoire de l'individu, les facteurs transversaux identifiés au chapitre 6, mais aussi de la méthode de communication qui influencent les perceptions et donc l'impact sur la performance (Lépine¹⁰⁴¹, 2009). Une prudence est de mise concernant ce concept car la performance relevant de trois paramètres, eux-mêmes composés de sous-éléments en interaction, une action peut activer seulement un des paramètres de la performance. Par exemple, un acte peut simultanément augmenter l'énergie individuelle par un acte et dégrader un autre paramètre comme l'énergie collective ou la santé mentale (Long & Shields¹⁰⁴², 2010 ; Mujtaba & Shaib¹⁰⁴³, 2010). **Seule, l'orientation vers un système de reconnaissance réciproque permet d'être le plus positif possible sur les trois types de performance** comme nous l'illustrons dans cette partie. « La soumission aux exigences du pouvoir, quand elle est accompagnée de reconnaissance, peut ainsi être un moyen de maintenir un rapport à soi positif » (Heller¹⁰⁴⁴, 2009a, p. 10). Cette approche renvoie à la fois à la satisfaction des besoins humains, notamment le besoin fondamental d'existence, donc de progression, et à l'implication dans un accroissement de la performance économique.

La « **reconnaissance activatrice** » consiste, par exemple, à créer un projet d'amélioration de l'organisation qui implique tous les acteurs. Ce type d'action permet de développer la performance sociale et économique, par l'écoute mutuelle et l'implication de tous, tout en les faisant travailler sur des problématiques aux impacts économiques importants pour l'organisation. La « **reconnaissance non-activatrice** » peut, par exemple, être de donner une augmentation, alors que l'individu ne l'a pas méritée et qu'il le sait. Cette reconnaissance entraîne, en général, un retrait plus marqué ou une continuité dans la faible énergie déployée par l'individu. De plus, les effets de la jalousie sur les autres individus sont destructeurs sur tous les plans de la performance. La « **non-reconnaissance activatrice** » passe, par exemple, par une remarque négative de l'émetteur à un récepteur interprété comme une promesse implicite de progression qui fait que le récepteur va être stimulé et tenter de s'améliorer avec l'espoir d'une reconnaissance à venir. Elle peut aussi être une perception de déni qui pousse l'acteur à travailler plus pour se faire remarquer par les personnes déniantes. Enfin, la « **non-reconnaissance non-activatrice** », consiste en des signes de mépris ou de déni qui sont vus comme durables par l'individu récepteur. Il pense alors que, quoi qu'il entreprenne, il n'obtiendra pas plus de reconnaissance et il se désengagera de fait de la relation et du travail.

Nous exposons un résumé des phénomènes psycho-sociaux, des stratégies des individus et leurs liens avec la performance. Puis, nous observons l'aspect activateur ou non de la reconnaissance, du mépris et du déni sur l'énergie individuelle, sur la coopération et sur la santé mentale. Enfin, nous analysons ces éléments dans le système de reconnaissance limitée basée sur la peur et dans le système de reconnaissance réciproque fondée sur la confiance.

¹⁰³⁹ Roche A. (2010), « La "reconnaissance activatrice", levier de performance sociale et économique ? », communication présentée au colloque AOM 2010, Lyon, 14-16 juin 2010.

¹⁰⁴⁰ Roche A., « Reconnaissance et performance. Développer une "reconnaissance activatrice" », communication présentée aux ateliers doctoraux du congrès AGRH 2010 à Saint Malo, 17-19 novembre 2010.

¹⁰⁴¹ Lépine V. (2009), « La reconnaissance au travail par la construction d'une relation agissante. La communication des cadres de santé », n° 36, Communication et organisation.

¹⁰⁴² Long R.J. & Shields J.L. (2010), « From pay to praise ? Non-cash employee recognition in Canadian and Australian firms », The International Journal of Human Resource Management, Vol. 21, n°8, June 2010, p. 1145-1172.

¹⁰⁴³ Mujtaba B.G. & Shuaib S. (2010), « An Equitable Total Rewards Approach to Pay for Performance Management », Journal of Management Policy and Practice vol. 11(4) : p. 111-121.

¹⁰⁴⁴ Heller T. (2009a), « Reconnaissance et communication : Une logique de l'assujettissement », Communication & Organisation, n°36, p. 108-120.

10.2.1 PHÉNOMÈNES PSYCHO-SOCIAUX, STRATÉGIES D'INVIDIDUS ET PERFORMANCE

Le premier mode de fonctionnement, vu dans la section 10.1, utilise le déploiement de stratégies de valorisation des différences (Camilleri¹⁰⁴⁵, 1999 ; Terramosi¹⁰⁴⁶, 2007) et d'investissement afin de se faire reconnaître. Le deuxième mode de fonctionnement engendre un retrait identitaire de l'organisation et un investissement dans des activités extérieures qui privent l'organisation des capacités spécifiques des individus. L'avantage du retrait identitaire est d'abaisser la valeur symbolique de l'autre et de ses jugements. Ainsi, ses critiques ne sont pas prises en compte, ou faiblement, ce qui génère moins de sentiment d'insatisfaction.

Trois phénomènes contribuent à ce que la « reconnaissance activatrice » et la « non-reconnaissance activatrice » stimulent l'énergie déployée par les individus et la coopération dans le système de reconnaissance réciproque : premièrement, le phénomène de don et contre-don avec un sentiment de dette sociale, deuxièmement, l'espoir d'obtenir en lien avec le besoin d'évolution et le sentiment d'enrichissement du sens de l'existence, troisièmement, la peur du mépris, du déni et de la régression mettant une pression sur l'individu. Les deux premiers phénomènes sont utilisés principalement dans le système de reconnaissance réciproque et le troisième, principalement dans le système de reconnaissance limitée.

- Premièrement, **le sentiment de dette sociale comme stimulant** est inscrit dans la logique socialement intégrée du don et contre don (Mauss¹⁰⁴⁷ 1923-1924), qui amène à vouloir rendre ce qui est donné à l'individu. La reconnaissance devient donc un stimulant dans le sens où **la fonctionnalité est une manière de rendre**.
- Deuxièmement, **la promesse de reconnaissance comme stimulant** se développe à partir d'une attente vraisemblable (et non illusoire) de reconnaissance en retour d'un acte. La promesse de reconnaissance est un outil de gestion des ressources humaines (Renault¹⁰⁴⁸, 2006). Des études montrent que **les espoirs de reconnaissances professionnelles déclenchent et/ou dynamisent la motivation au travail** (El Akremi, Sassi & Bouzidi¹⁰⁴⁹, 2009). Cette motivation se traduit par une productivité accrue et/ou des comportements pro-sociaux, résultats qui appellent des formes de reconnaissance. La promesse se base sur l'espoir d'obtenir ou d'au moins maintenir pour ne pas régresser. Il s'agit dans ce dernier cas d'une lutte contre une régression qui serait perçue comme un échec. Si les retours sont ressentis positivement (promesse tenue), la relation de confiance est renforcée et l'engagement à la performance future est maintenue, voire se développe. À l'inverse, si les retours sont ressentis négativement (promesse non tenue et trahison) alors que l'effort fourni a produit des résultats, la relation de confiance se dégrade et l'engagement à la performance future décroît (Bourcier & Palobart¹⁰⁵⁰, 1997). Ceci engendre des phénomènes de cercles vertueux de confiance vers le système de reconnaissance réciproque ou de cercles vicieux de dégradation de la confiance qui tendent vers le système de reconnaissance limitée. **En effet, lorsque la performance ne peut plus être acquise grâce à la confiance, la seule alternative possible est d'utiliser la peur.**
- Troisièmement, **la peur d'être méprisé ou dénié**, c'est-à-dire exclu socialement et renvoyé vers un sentiment d'inexistence et d'inutilité, est un puissant stimulant de l'énergie humaine individuelle mais il se fait au détriment de la santé mentale et de la coopération.

10.2.2 UNE « RECONNAISSANCE ACTIVATRICE » DE L'ÉNERGIE INDIVIDUELLE, DE LA COOPÉRATION ET DE LA SANTÉ MENTALE

Les trois types de performance sont stimulés indépendamment et, parfois, de manière contradictoire par les actes ou absence d'acte. Les caractéristiques en termes d'actes et de perceptions de la « reconnaissance activatrice », de la « non-reconnaissance activatrice », de la « reconnaissance non-activatrice » et de la « non-reconnaissance non-

¹⁰⁴⁵ Camilleri C. (1999), « Identité et gestion de la disparité culturelle : essai d'une typologie », in stratégies identitaires, Paris, PUF

¹⁰⁴⁶ Terramosi P., (2007), « les modèles « arbitraire » et « objectivant » de grh vus depuis la reconnaissance : le cas sacadis », actes de colloques AGRH 2007.

¹⁰⁴⁷ Mauss, M. (1923-1924), « Essai sur le don : Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques », l'Année Sociologique, seconde série.

¹⁰⁴⁸ Renault, E., « La reconnaissance au coeur du social », Sciences Humaines. n°172. Juin 2006. p. 34-39.

¹⁰⁴⁹ El Akremi A., Sassi N. & Bouzidi S. (2009), « Rôle de la reconnaissance dans la construction de l'identité au travail », Relations Industrielles, Volume 64, N°3.

¹⁰⁵⁰ Bourcier, C. & Palobart, Y. (1997), « La reconnaissance : un outil de motivation pour vos salariés », Les Éditions d'Organisation.

activatrice » sont résumés dans les tableaux 63, 64 et 65. Nous présentons le tableau 63 ci-après qui illustre les rapports entre la reconnaissance et la performance en termes d'énergie individuelle.

Tableau 63 : Lien entre les actes de reconnaissance, de mépris ou de déni et la performance économique en termes d'énergie individuelle relative aux perceptions des individus récepteurs des actes.

Acte \ Perception	Activatrice	Non-Activatrice
Acte de reconnaissance	Acte de reconnaissance perçu par l'acteur qui augmente l'énergie individuelle déployée dans l'activité	Acte de reconnaissance perçu par l'acteur qui n'entraîne pas ou nuit à l'énergie individuelle déployée
Déni ou acte de mépris	Déni ou acte de mépris perçu qui suscite l'espoir d'obtenir et augmente l'énergie individuelle déployée	Perception de mépris ou de déni de reconnaissance durable par l'acteur qui nuit à l'énergie individuelle déployée

Nous rappelons, en outre, que l'énergie individuelle est composée de sous-éléments et que les actes ou absence d'actes peuvent avoir des effets différents et contradictoires sur la stimulation de ces sous-éléments ou du même sous-élément en fonction du contexte. Les sous-éléments que nous avons identifiés pour l'énergie individuelle sont : l'intensité et la durabilité de l'effort physique déployé, la réactivité individuelle, la pro-activité individuelle et l'inventivité individuelle. Par exemple, le fait de mettre une prime sur la productivité dans une zone donnée peut intensifier l'intensité de l'effort physique déployé sur la zone récompensée mais dégrader la pro-activité et l'inventivité individuelle sur cette zone, voire l'intensité de l'effort physique déployé sur d'autres zones non récompensées. Les trois types de stimulation : procédé de don et contre-don, espoir d'obtenir de la reconnaissance et peur d'être méprisé ou dénié, sont utilisés pour stimuler l'énergie individuelle. Le tableau 64 ci-dessous illustre les rapports entre la reconnaissance et la performance en termes de coopération.

Tableau 64 : Lien entre les actes de reconnaissance, de mépris ou de déni et la performance économique en termes de coopération relative aux perceptions des individus récepteurs des actes.

Acte \ Perception	Activatrice	Non-Activatrice
Acte de reconnaissance	Acte de reconnaissance perçu comme mérité et équitable par les acteurs qui augmente la coopération et l'innovation collective	Acte de reconnaissance perçu comme non-mérité et non-équitable par les acteurs qui diminue la coopération et l'innovation collective
Déni ou acte de mépris	Déni ou acte de mépris perçu par certains acteurs qui suscite l'espoir d'obtenir et augmente la coopération vis-à-vis d'objectifs formalisés	Perception de mépris-déni de reconnaissance durable par certains acteurs qui nuit à la coopération et renforce la concurrence interne

Concernant la coopération, c'est principalement le procédé de don et contre-don qui est utilisé et, dans une moindre mesure, l'espoir d'obtenir de la reconnaissance. C'est en particulier le cas dans des formes de reconnaissance-relation et de reconnaissance amoureuse au sens d'Honneth. Toutefois, la peur d'être méprisé et dénié, peut avoir des impacts positifs sur la coopération sur les objectifs communs formalisés. Le tableau 65 ci-après illustre les rapports entre la reconnaissance et la performance en termes de santé mentale.

Tableau 65 : Lien entre les actes de reconnaissance, de mépris ou de déni et la performance sociale en termes de santé mentale relative aux perceptions des individus récepteurs des actes.

Acte \ Perception	Activatrice	Non-Activatrice
Acte de reconnaissance, de mépris ou déni	Satisfaction, sentiment d'équité et d'augmentation du sens de l'existence qui améliorent la santé mentale	Insatisfaction, sentiment d'iniquité et perte de sens de l'existence qui détériorent la santé mentale

La santé mentale est principalement affectée par les critères de satisfaction de l'individu, d'équité dans le système et d'actes qui donnent du sens à l'existence. La reconnaissance permet de développer la confiance en soi, le respect de soi et l'estime de soi nécessaires à la stabilité mentale. Le déni et le mépris dégradent ces éléments, sauf s'ils sont justifiés et laissés comme des perspectives d'évolution qui donnent du sens à l'existence et permettent d'établir un rapport positif à soi.

10.2.3 LE SYSTÈME DE RECONNAISSANCE LIMITÉE AU REGARD DE LA PERFORMANCE

De manière consolidée, le tableau 66 ci-dessous montre dans quel domaine la reconnaissance et la non-reconnaissance peuvent être activatrices dans le système de reconnaissance limitée.

Tableau 66 : Lien entre les actes de reconnaissance, de mépris ou de déni et la performance relative aux perceptions des individus récepteurs des actes dans un système de reconnaissance limitée.

Intention des émetteurs du système de reconnaissance limitée	Perception des récepteurs activatrice	Perception des récepteurs non-activatrice
Acte de reconnaissance - récompense limitée	Acte de reconnaissance perçu qui améliore la performance individuelle ou/et collective uniquement sur les points formalisés et contrôlés	Acte de reconnaissance non équitable perçu par une partie des acteurs qui n'entraîne pas ou nuit à la performance sociale et économique, présente et à venir ou qui dégrade la performance individuelle ou/et collective sur les points non formalisés et non contrôlés
Déni et acte de mépris	Déni ou acte de mépris qui joue sur la peur de la régression et de l'exclusion sociale qui augmente la performance économique individuelle ou/et collective uniquement sur les points formalisés et contrôlés	Perception de déni-mépris durable et besoin de vengeance par les acteurs qui nuit à la performance présente et à venir selon le nombre d'individus du groupe impliqués

Le système de reconnaissance limitée utilise principalement la peur ou le côté utilitaire de la reconnaissance par des gages de reconnaissance sous formes de reconnaissance-récompense. Dans tous les cas, la performance sociale, mesurée par la santé mentale des autres individus impliqués dans la relation, n'est pas prise en compte. Tous les actes sont dans une vision mécaniste, ce qui dégrade dans le temps tous les types de performance. Rappelons que la coopération est nécessaire à une performance à moyen-long terme dans l'organisation car, sans elle, l'atteinte des objectifs communs est compromise. Or, pour coopérer dans la durée, il est indispensable de négocier un niveau de reconnaissance acceptable pour les deux parties, ce que la personne en position de pouvoir formel ou informel n'est pas toujours prête à faire pour maximiser sa reconnaissance, au détriment de l'autre.

Une phrase de l'encadrement de la société de sécurité résume bien les méfaits de ce système par rapport à la performance collective : *"J'ai le sentiment qu'il y a plusieurs sociétés à l'intérieur de la société elle-même. Cela me donne l'impression que le personnel ne fait pas corps et que les premiers ennemis de la société sont en interne."*

Dans les faits, des systèmes de vengeance s'instaurent, des écarts se creusent provoquant des cloisonnements, un manque de confiance et des jalousies nuisent à la performance individuelle, collective et à la santé mentale sur le moyen-long terme. Ainsi, le déséquilibre et le manque de reconnaissance, pour la partie des individus méprisée ou déniée, augmentent la frustration liée à : une accumulation de compromis « acceptés » mais vécus comme des compromissions, une humiliation de ne pas être reconnu dans sa singularité, c'est-à-dire sans étiquette et sans critères fonctionnels, une baisse de la relation de confiance, le doute sur sa propre valeur et sur son utilité qui dévalorise le soi (Salomé¹⁰⁵¹, 2009). Cela pousse l'acteur subissant ce type de relation vers l'aspect non-activateur de la reconnaissance et de la non-reconnaissance au fur et à mesure qu'il en prend conscience. Il peut donc exister une performance en termes d'énergies individuelles et collectives à court-terme à cause de la pression ou du phénomène de promesse de récompense, mais celle-ci se dégrade irrémédiablement sur la durée, en même temps que se dégrade la santé mentale des individus "objetisés" dans la relation. Pour pallier ce problème, certains individus changent régulièrement les ressources humaines du système, ce qui n'empêche pas, toutefois, la dégradation générale de la performance, qui tout au mieux se maintient, à cause des coûts du turn-over et de l'absentéisme, notamment les coûts d'intégration et d'apprentissage.

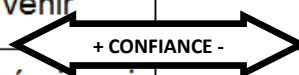
10.2.4 LE SYSTÈME DE RECONNAISSANCE RÉCIPROQUE AU REGARD DE LA PERFORMANCE

De manière consolidée, nous illustrons, dans le tableau 67 ci-après, dans quel domaine la reconnaissance et la non-reconnaissance peuvent être activatrices dans le système de reconnaissance réciproque. Il s'agit dans ce tableau d'un système de reconnaissance avec une intention réciproque réaliste et non pas d'un système de reconnaissance réciproque pur et parfait, donc irréaliste, où la confiance serait acquise dans toutes les relations.

¹⁰⁵¹ Salomé J. (2009), « Et si l'on réhabilitait les relations interpersonnelles au travail ? », Gestion, 2009/4 Vol. 34, p. 10 – 11.

Tableau 67 : Lien entre les actes de reconnaissance, de mépris ou de déni et la performance relative aux perceptions des individus récepteurs des actes dans un système de reconnaissance avec une intention réciproque efficace.

Acte \ Perception	Perception des récepteurs activatrice	Perception des récepteurs non-activatrice
Acte de reconnaissance	Acte de reconnaissance perçu comme mérité et équitable par l'ensemble des acteurs qui augmente leur performance sociale et économique collective, présente et à venir	Acte de reconnaissance non mérité et non équitable perçu par une partie des acteurs qui n'entraîne pas ou nuit à leur performance sociale et économique collective, présente et à venir
Déni ou acte de mépris	Déni ou acte de mépris qui suscite l'espoir d'obtenir de la reconnaissance par les acteurs et qui augmente leur performance économique collective présente selon le nombre d'individus du groupe impliqués	Perception de mépris-déni durable par les acteurs qui nuit à la performance présente et à venir selon le nombre d'individus du groupe impliqués



Le système de reconnaissance réciproque s'appuie sur la confiance et le côté utilitaire mais aussi humain de la reconnaissance. La principale donnée, dans un système de reconnaissance avec une intention réciproque, qui tend à pousser l'individu vers la performance ou non, est le niveau de confiance dans la relation entre émetteur et récepteur. Cette confiance est aussi développée et limitée par les possibilités de proximité entre les acteurs. Ce système de reconnaissance, avec une intention réciproque réaliste, permet l'articulation la plus équilibrée entre les trois types de performance. **Les critères majeurs de performance durable évoqués sont : une reconnaissance perçue comme équitable et méritée par la majorité des acteurs, ou légèrement débitrice pour ces derniers envers l'organisation, des possibilités d'évolution pour obtenir plus de reconnaissance, une reconnaissance en termes de récompense en lien avec la performance individuelle et collective de l'individu dans l'organisation et un système basé sur un sentiment de confiance réciproque dans les différentes relations.** Les aspects qui ne génèrent pas de performance durable et se révèlent dès lors non-activateurs sont : une reconnaissance perçue comme inéquitable et imméritée, la présence régulière d'une perception de déni et de mépris par une majorité des acteurs, une reconnaissance en termes de récompense sans lien avec la performance collective de l'individu dans l'organisation et un système basé sur un sentiment de peur et/ou d'appât instrumenté. Le développement de la reconnaissance réciproque renvoie à des relations de confiance permettant un développement durable des relations, donc une meilleure coopération et santé mentale des acteurs nécessaires à une performance à long-terme.

10.2.5 RÉSUMÉ COMPARATIF DES DEUX SYSTÈMES AU REGARD DE LA PERFORMANCE

Nous rappelons encore une fois que les deux systèmes cohabitent dans l'organisation : il y a seulement des tendances plus ou moins fortes vers un système ou un autre ; la tendance générale actuelle se manifeste vers le système de reconnaissance limitée, avec une vision à court-terme. Ce système de reconnaissance vise la performance économique à court-terme avec des pratiques de reconnaissance limitée qui génèrent du mépris et

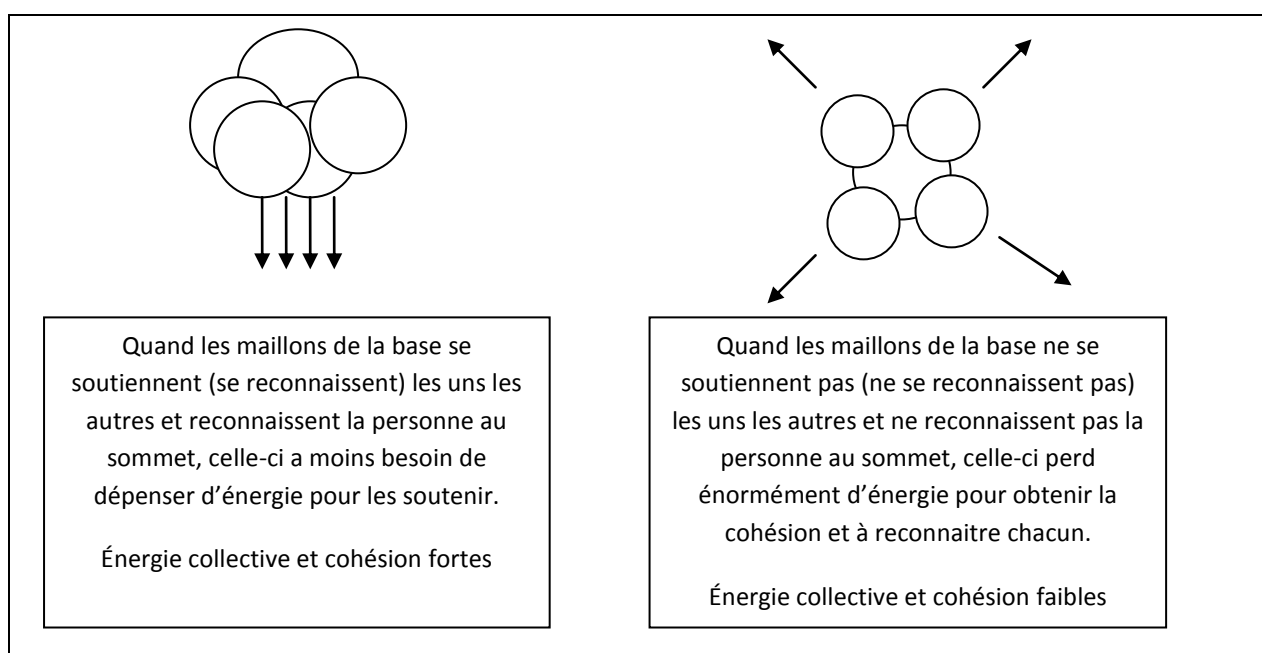
du déni. Le système qui tend vers la reconnaissance réciproque est un système de performance socio-économique durable. Nous faisons une synthèse comparative de ces deux systèmes dans le tableau 68 ci-dessous.

Tableau 68 : Tableau comparatif entre le système de reconnaissance réciproque et le système de reconnaissance limitée.

Type de système	Évolution du système	Investissement en énergie par l'émetteur	Facteur de performance économique	Facteur de performance sociale	Types de reconnaissance présents	Conséquence temporelle	Conséquence et vision stratégique
Reconnaissance réciproque	Évolution progressive par adaptation régulière	Important pour créer la relation de confiance et moyen ensuite pour maintenir la relation de confiance	Relation de confiance Perception symétrique Perception de mérite	Positif / Développement de : Confiance en soi Respect de soi Estime de soi	Reconnaissance relation, Reconnaissance récompense avec une vision de confirmation de la valeur, Reconnaissance accomplissement.	Entretien de la performance dans la durée	Performance socio-économique durable
Reconnaissance limitée, mépris et déni	Absence d'évolution, évolution lente ou évolution par changements brutaux	Faible pour créer la relation de peur ainsi que de récompense utilitaire et très important ensuite pour lutter contre le cloisonnement et le sabotage	Relation de peur Perception asymétrique Perception de non-mérite	Négatif / Dégradation de : Confiance en soi Respect de soi Estime de soi	Reconnaissance récompense avec une vision fonctionnelle	Performance immédiate et usure humaine	Performance économique à court-terme

Ajoutons que la flexibilité liée à l'énergie d'adaptation du système de reconnaissance réciproque permet d'anticiper les crises et de s'adapter plus facilement à celles-ci lorsqu'elles surviennent. Le système de reconnaissance limitée liée à une énergie de maintien tend vers la rigidité, ce qui l'empêche d'anticiper et de faire face aux crises. **Précisons également que l'énergie nécessaire pour mettre en place une relation de confiance est forte au début mais faible ensuite. Au contraire, l'énergie nécessaire pour mettre en place une relation de peur est faible au début, mais forte ensuite pour parer au cloisonnement, au système de vengeance, etc. qui nécessite une vigilance continuelle avec un besoin de formalisation excessif (figure 61). Ce besoin de formalisation découle d'un besoin de contrôler chaque aspect individuellement au moyen de règles et de procédures.**

Figure 61 : Énergie dépensée en fonction de la cohésion.



Nous analysons dans le tableau 69 ci-après l'impact des deux systèmes de manière détaillée sur les trois types de performance et leur évolution dans le temps.

Tableau 69 : Tableau comparatif de l'évolution des types de performance dans le temps selon le type de système.

Type de système	Énergie individuelle à court-terme	Évolution de l'énergie individuelle dans le temps	Coopération à court-terme	Évolution de la coopération dans le temps	Santé mentale à court-terme
Reconnaissance réciproque	Moyenne à court terme sur l'ensemble des objectifs (efforts et innovation) +	Développement progressif à moyen-long terme sur l'ensemble des objectifs (efforts et innovation) au rythme du développement des relations de confiance + → ++	Moyenne à court terme sur l'ensemble des objectifs +	Développement progressif à moyen-long terme sur l'ensemble des objectifs au rythme du développement des relations de confiance + → +++	Moyenne à court terme +
Reconnaissance limitée, mépris et déni	Très forte à court terme sur les objectifs formalisés (efforts) +++ Négative sur les objectifs non formalisés (innovation) -	Maintien sur les objectifs formalisés (efforts) ou dégradation progressive par abandon de l'acteur. +++ → + ou -- Dégradation progressive à moyen-long termes sur les objectifs non formalisés (innovation) au rythme de la dégradation des relations de confiance - → --	Moyenne à court terme sur les objectifs formalisés et négative sur les objectifs non formalisés +	Maintien sur les objectifs formalisés ou dégradation progressive par abandon des acteurs. +++ → + ou -- Dégradation rapide à moyen-long termes sur les objectifs non formalisés au rythme de la dégradation des relations de confiance + → --	Négative à court-terme -

Le succès du système de reconnaissance limitée s'explique, en grande partie, par le calcul rationnel limité au court-terme des individus qui s'occupent des résultats immédiats, en oubliant de se projeter dans l'avenir afin de s'adapter par anticipation et de prendre un avantage sur le marché à travers l'innovation. En effet, nous avons vu que, dans ce système, l'énergie nécessaire au départ est faible et les résultats immédiats forts. Au contraire, l'investissement de départ est relativement fort en énergie pour créer la confiance nécessaire au système de reconnaissance réciproque avec des résultats immédiats moyens. Cet investissement immédiat fait oublier que l'évolution des relations et de la performance s'améliore progressivement à moyen-long termes dans le système de reconnaissance réciproque et se dégrade irrémédiablement dans le système de reconnaissance limitée.

10.2.6 LES TROIS DIMENSIONS DE LA PERFORMANCE ET LES TROIS DIMENSIONS DE LA RECONNAISSANCE

Dans cette partie, nous essayons de synthétiser les différents éléments que nous avons développés au cours de cette thèse concernant les types de reconnaissance, les types de performance et les facteurs transversaux.

Nous soumettons l'hypothèse que la satisfaction des besoins humains et l'absence de choc symbolique négatif important dans la vie de l'individu, permettent de maintenir plus aisément la santé mentale. Un autre résultat important, à confirmer, est que ce n'est pas directement la satisfaction ou l'insatisfaction qui génère de la performance au sens économique. Dans la reconnaissance, le temps joue un rôle très important dans l'anticipation humaine. En effet, d'une part, c'est l'espoir de satisfaction future (reconnaissance réciproque ou limitée) ou de l'absence d'insatisfaction future (peur) qui génère en priorité de la performance au sens économique, en termes d'énergie individuelle liées à l'effort et à la réactivité. L'énergie individuelle en termes de pro-activité et d'innovation s'inscrit dans la reconnaissance réciproque qui, seule, permet de déployer l'expression de la singularité nécessaire à la remise en cause, à l'évolution et à une communication franche. D'autre part, c'est la confiance relationnelle réciproque portée par le système de reconnaissance réciproque qui génère, au sens économique, de la performance, en termes d'énergie collective. Enfin, dans une moindre mesure, c'est l'espoir de la satisfaction future ou de l'absence d'insatisfaction future qui peut créer la coopération, uniquement sur les objectifs communs valorisés, clairs, formalisés et précis.

Rappelons que la **reconnaissance-relation** est principalement axée sur des actes de reconnaissance non financiers, c'est-à-dire des actes d'entraide, d'écoute et d'attention mutuelles. Elle est donc particulièrement sensible aux facteurs transversaux d'équité, de réciprocité et de proximité qui donnent de la confiance. **La reconnaissance-relation est ainsi spécifique du système de reconnaissance réciproque**, et lorsque de telles pratiques sont présentes, elles tendent à exprimer que le système organisationnel s'oriente vers ce type de système de reconnaissance. De plus, ce système de reconnaissance s'articule plus facilement avec une **rationalité dite identitaire**.

La **reconnaissance-récompense** se révèle être l'obtention d'une forme de reconnaissance au moyen d'une ressource face à un résultat valorisé par le groupe ou un individu ayant les moyens de reconnaître. Ce type de reconnaissance est employé, de manière contemporaine, principalement dans le **système de reconnaissance limitée, mais est aussi utilisé dans le système de reconnaissance réciproque**. Dans le premier cas, la reconnaissance-récompense prend souvent la forme d'une ressource directement monopolisable comme : de l'argent, un objet ou un service car elle sert de **moyen et d'appât**. Elle peut aussi servir de **moyen de pression** jouant à la fois sur la reconnaissance-récompense et sur la menace de mépris-sanction. Par exemple, si l'individu réussit ses objectifs, il sera valorisé, mais s'il échoue, il est sous-entendu qu'il sera dévalorisé et/ou sanctionné. Dans le deuxième cas, où la reconnaissance-récompense est employée dans un système qui tend vers la **reconnaissance réciproque**, les acteurs sont particulièrement vigilants à associer cette dernière à la reconnaissance-relation dans un échange avec les facteurs transversaux associés, tels l'équité, la réciprocité, le mérite et la proximité qui tissent la relation de confiance. Dans les deux cas, deux facteurs transversaux se montrent très importants concernant la récompense : l'autonomie et la rareté de l'objet/service obtenu ou à obtenir. Le temps d'obtention devient aussi un facteur important de l'intensité de satisfaction ou d'insatisfaction retirée de la reconnaissance-récompense. De plus, ce système de reconnaissance s'articule plus facilement avec une **rationalité dite calculatoire**.

La **reconnaissance-accomplissement** s'enrichit de la reconnaissance-relation et de la reconnaissance-récompense pour développer un sens au travail et à la vie de l'individu. Elle forge des valeurs et des convictions profondes. **Elle est une reconnaissance de l'utilité sociale plus ou moins universelle de l'individu qui alimente le rapport positif à soi à travers la confiance en soi, le respect de soi et l'estime de soi** (Honneth¹⁰⁵², 1992). Ainsi, la reconnaissance-accomplissement est affectée par tous les facteurs transversaux identifiés et se montre sensible au sentiment de progression de l'individu, ce qui donne du sens à sa vie. Dans les faits, elle semble avoir des liens profonds avec la santé mentale. **Elle semble se développer plus facilement, de manière plus complète en touchant les différents domaines d'accomplissement et donc de façon moins aliénante dans les systèmes qui vont vers la reconnaissance réciproque se basant à la fois sur la reconnaissance-relation et la reconnaissance-récompense, contrairement au système tendant vers la reconnaissance limitée qui utilisent quasi-exclusivement la reconnaissance-récompense**. Le tableau 70 ci-après présente les correspondances entre les types de reconnaissance et les types de performance. Il présente en outre la synthèse du positionnement des tendances de rationalité humaine et des systèmes de reconnaissance identifiés en fonction des types de reconnaissance identifiés.

¹⁰⁵² Honneth A.(2008, 1ère édition 1992), « La lutte pour la reconnaissance », Les éditions du Cerf, 237 pages.

Tableau 70 : Influence des types de reconnaissance sur les types de performance.

Type de performance	Reconnaissance-relation	Reconnaissance-récompense	Reconnaissance-accomplissement
Santé mentale	Alimente fortement la reconnaissance-accomplissement du fait de la relation réciproque et de confiance qui permet d'être reconnu par son entourage ++ Se développe avec la relation de confiance réciproque	Alimente faiblement la reconnaissance-accomplissement du fait de l'iniquité probable dans les relations qui peut mener au mépris de l'entourage selon les pratiques de l'individu et les objectifs + ou -- Dépend de la manière dont sont présentées et utilisées les récompenses	Alimentée par la reconnaissance-relation et la reconnaissance-récompense +++ Développe le rapport positif à soi à travers la confiance en soi, le respect de soi et l'estime de soi. Donne du sens au travail et à la vie
Energie individuelle	Stimule l'énergie individuelle sur l'ensemble des objectifs + Se développe avec la relation de confiance réciproque	Stimule fortement l'énergie individuelle sur les objectifs valorisés, formalisés et précis au détriment des autres objectifs +++ et --- Se développe sur les objectifs en fonction du niveau de récompense donné	Stimule l'énergie individuelle sur les objectifs en lien avec les objectifs personnels de l'individu en termes de passions ou de valeurs dus à son histoire, qu'il inscrit dans son registre d'accomplissement personnel +++
Coopération	Stimule la coopération sur l'ensemble des objectifs + Se développe avec la relation de confiance réciproque	Stimule fortement la coopération sur les objectifs valorisés, formalisés et précis, lorsqu'ils sont communs aux individus amener à coopérer, au détriment des autres objectifs et autres coopérations +++ et --- Se développe sur les objectifs en fonction du niveau de récompense donné	Stimule la coopération sur les objectifs en lien avec les objectifs personnels de l'individu en termes de passions ou de valeurs dus à son histoire, qu'il inscrit dans son registre d'accomplissement personnel +++
Tendance de la rationalité humaine	Rationalité identitaire	Rationalité calculatoire	Alimentée par les deux rationalités
Système de reconnaissance limitée		X	Reconnaissance-accomplissement incomplète
Système de reconnaissance réciproque	X	X	Reconnaissance-accomplissement plus complète

La reconnaissance-récompense se situe spécifiquement à l'interface de notre objet de recherche, c'est-à-dire sur le lien entre la reconnaissance et la performance dans les milieux organisationnels. En effet, elle est centrée sur les résultats et les compétences déployées par l'individu, finalité et objet de la création de l'organisation de travail. Mais la reconnaissance-relation et la reconnaissance-accomplissement jouent un rôle important sur la performance économique et sur la performance sociale, notamment à long terme, aspect souvent négligé. **La manière d'utiliser la reconnaissance-récompense, lorsqu'elle se lie à la stratégie et aux objectifs fixés pour les individus et les services, est également souvent inadaptée au développement des relations de confiance et à une performance socio-économique durable.**

Pour mieux comprendre l'effet de la formalisation et l'importance des objectifs dans la reconnaissance-récompense, il est important de prendre conscience que si l'objectif formalisé concerne l'effort physique, alors les autres dimensions telles que la réactivité, la pro-activité, l'innovation et la coopération, régressent souvent. Autre exemple : si l'objectif formalisé concerne la réalisation d'un nouveau produit, c'est l'innovation qui est mise en avant au détriment de l'effort physique, de la réactivité à l'environnement et de la coopération dans les relations externes à cette mission. **Nous tentons de répondre à certaines questions sur les implications managériales, sans toutefois nous permettre de définir « une bonne manière de faire » pour assurer une performance socio-économique idéale.** En effet, chaque individu et groupe est soumis à sa propre histoire et à ses propres cadres normatifs. **Ceux-ci provoquent des réactions et des comportements différents vis-à-vis de la reconnaissance.** En effet, celle-ci est avant tout, comme nous l'avons maintes fois signalé, inscrite dans des perceptions et construite socialement.

10.3 IMPLICATIONS MANAGÉRIALES : LE PILOTAGE D'UN SYSTÈME DE RECONNAISSANCE RÉCIPROQUE GÉNÉRATEUR DE « RECONNAISSANCE ACTIVATRICE ».

La mise en application d'un système de reconnaissance réciproque relève d'une certaine complexité et d'une interrogation sur les valeurs morales humaines face aux valeurs concurrentielles de survie égocentrées. Ces dernières sont perçues comme tout aussi légitimes au niveau individuel comme dans les communautés mondiales. Le stress de l'emploi précaire, lié aux crises, qui recentre l'individu sur lui-même et sa survie à court terme, rend difficile, mais pas impossible, l'ouverture nécessaire à la reconnaissance réciproque. Selden & Sowa¹⁰⁵³ (2011) arrivent à trois conclusions concernant le management de la performance. Premièrement, les pratiques de performance perçues par l'encadrement diffèrent des pratiques réelles. Deuxièmement, les outils de management de la performance sont sous-utilisés. Troisièmement, la gestion de la performance est associée à des résultats positifs des salariés, tels que la fidélisation, la satisfaction au travail, le plaisir et l'engagement au travail. De plus, les managers surestiment leurs capacités cognitives, comportementales et relationnelles à mobiliser leurs collaborateurs (Malherbe & Saulquin¹⁰⁵⁴, 2003), ce qui rejoint un manque de temps consacré par les managers à ces questions. Tous ces éléments renvoient clairement à la reconnaissance. D'ailleurs, les organisations ont bien compris l'importance du sujet : une étude réalisée par Abrahamsen et Boswell¹⁰⁵⁵ (2003), réalisée au près de 413 grandes entreprises américaines, montre que 71 % des organisations participantes disent gérer un programme formalisé de reconnaissance. Les principaux objectifs de ces pratiques sont de mobiliser les employés, de communiquer ou de renforcer une culture d'engagement.

La reconnaissance se situe, en outre, au cœur des problèmes d'interfaces organisationnelles (Seghier¹⁰⁵⁶, 2012). **Le pilotage d'un système de « reconnaissance activatrice » passe par l'établissement de relation de confiance réciproque entre tous les acteurs. Cela nécessite de l'équité, des récompenses méritées, de la communication et une lutte contre le laxisme et l'autoritarisme.** Dans cette optique d'implantation et de pilotage d'un nouveau système des ressources humaines, le service Ressources Humaines adopte de nouveaux rôles. Il est le garant des valeurs et a un rôle de conseil et de formation. Il est également un expert qui « transmet » des valeurs et des pratiques. Il clarifie le système de reconnaissance réciproque avec les acteurs et est à l'origine de projets socio-économiques de développement de la performance durable. De plus, il maîtrise la valeur du temps de travail humain pour un développement durable (Cappelletti & Noguera¹⁰⁵⁷, 2005). Il s'agit donc de travailler sur le registre de l'intention des acteurs, qui se traduit en termes de comportements et de structures plutôt orientés vers un système de reconnaissance limitée ou de reconnaissance réciproque. Pour cela, les spécialistes ressources humaines doivent de plus en plus avoir suivi une formation prenant en compte des éléments psychologiques, sociologiques et gestionnaires (Scouarnec¹⁰⁵⁸, 2005). Nous pouvons dès lors nous interroger sur les formations dispensés et les tendances actuelles concernant les profils des ressources humaines (Duyck¹⁰⁵⁹, 2005).

A tout moment, l'organisation et les individus peuvent changer d'intention pour métamorphoser le système en place. Comme nous l'avons vu à propos de la rareté (chapitre 6), plus la chance perçue d'obtenir un type de reconnaissance est faible, plus l'impact symbolique est fort lorsqu'elle est reçue. A tout moment, l'individu peut donc changer et recréer une dynamique positive de reconnaissance et de réciprocité à même de développer des relations de confiance. Nous évoquons, ci-après, les différentes valeurs du système de reconnaissance réciproque. Nous les détaillons et déclinons ensuite au niveau de la maîtrise des cadres normatifs, des pratiques de communication, d'évaluation, de sanction/récompense et d'actions en général.

¹⁰⁵³ Selden S. & Sowa J.E. (2011), « Performance Management and Appraisal in Human Service Organizations : Management and Staff Perspectives », Public Personnel Management, Vol. 40, N°3, p. 251-264.

¹⁰⁵⁴ Malherbe, D. & Saulquin, J.Y. (2003), « Reconnaissance et GRH : au-delà de l'affirmation d'un mot un enjeu de représentations », Communication pour le colloque AGRH 2003, 25 pages.

¹⁰⁵⁵ Abrahamsen L. & Boswell G. (2003), « Employers turn to recognition to motivate employees », Workspan, vol 46, n°12.

¹⁰⁵⁶ Seghier, S. (2012), « Le pilotage des interfaces organisationnelles. Contribution à l'équilibration des processus d'intégration-différenciation des organisations », Thèse en Sciences de Gestion, 13 février 2012, Lyon.

¹⁰⁵⁷ Cappelletti L. & Noguera F. (2005), « Le développement durable de la valeur du temps de travail humain : une réponse à la mondialisation », Management & Avenir, 2005/4, n° 6, p. 183-200.

¹⁰⁵⁸ Scouarnec A. (2005), « Le DRH de demain : Esquisse d'une rétro-prospectivité de la fonction RH », Management & Avenir, 2005/2 n° 4, p. 111-138.

¹⁰⁵⁹ Duyck J-Y. (2005), « Le DRH de demain : D'où vient-il ? », Management & Avenir, 2005/2 n° 4, p. 201-220.

10.3.1 LES VALEURS DU SYSTÈME DE RECONNAISSANCE RÉCIPROQUE

Le système de reconnaissance réciproque repose sur un certain nombre de valeurs qui lui donne une dimension morale.

- **Considérer que l'Homme est au centre de la performance organisationnelle.** Il s'agit de bien traiter l'Homme et de le considérer grâce à des pratiques de reconnaissance réciproque afin qu'il génère une performance socio-économique durable. Tout comme Salomé¹⁰⁶⁰ (2009), nous suggérons dans les pratiques managériales de mettre l'accent sur les invitations et les suggestions plutôt que les contraintes ; sur le plan du don, de favoriser l'offre et la stimulation en lieu et place de la prescription et l'obligation ; sur le plan de l'accueil, de laisser venir plutôt que s'approprier et sur le plan du refus, à rendre possible son expression. Ce dernier ne serait alors pas reçu comme un blocage mais comme une autre option envisageable. Voici, le cœur d'une entreprise vivante et durable qui se fonde sur des échanges entre les individus.
- **Promouvoir la confiance en lieu et place de la peur.** Reconnaître l'autre, c'est lever une partie de ses peurs qui entrave son fonctionnement d'être vivant. Les pratiques de reconnaissance relèvent alors d'une certaine bienveillance réciproque (Cappelletti, Khalla, Noguera, Scouarnec & Voynnet-Fourboul¹⁰⁶¹, 2010). Il s'agit de clarifier et se mettre d'accord ensemble sur des règles du jeu ainsi que sur des moyens alloués. La catharsis est essentielle dans ces rapports. Elle permet d'exprimer ses sentiments et ses peurs, non dans le but de se décharger mais d'agir et d'évoluer, en analysant et affrontant ses craintes. Il existe un besoin de passage du contrôle excessif, de la relation de domination/subordination d'un Homme, vu comme objet fonctionnel, à des pratiques d'évaluation et de reconnaissance réciproque inscrit dans une relation qui considère l'Homme dans son intégralité (Dandeker¹⁰⁶², 1990 ; Brun & Dugas¹⁰⁶³, 2005). Le modèle théorique de l'échange social au travail montre que la confiance est un médiateur des effets des perceptions de justice sur les comportements de citoyenneté organisationnelle (Ikram Nasr, El Akremi & Vandenberghe¹⁰⁶⁴, 2009, p. 8).
- **Accorder de la proximité et du temps à la relation avec des espaces communs de partage entre tous les niveaux de l'organisation.** « Le lien importe plus que le bien ». Un rapprochement unilatéral mène souvent à un rapprochement réciproque. Aller à la rencontre et faire le premier pas permettent de négocier et de briser les réticences associées à la peur de l'autre. Il y a un besoin d'écoute et de bienveillance réciproques pour faire progresser autrui. Il s'agit, en outre, de transmettre l'idée selon laquelle le temps efficacement employé à la relation n'est pas un temps perdu mais permet un gain de temps ultérieur, il s'agit d'un investissement.
- **Assurer le mérite, l'équité et la réciprocité favorables aux comportements de citoyenneté individuels et organisationnels. Il y a une demande de respect réciproque mais aussi d'exigence réciproque.** Cette exigence réciproque passe par la transmission de valeurs tels que : « tout n'est pas dû et les contraintes sont naturelles » et l'importance de « l'apport mutuel » dans la relation. Il s'agit de faire prendre conscience à l'individu de l'insatiabilité irréaliste de ses désirs. Ainsi, l'exigence refuse l'autoritarisme et le laxisme, qui déséquilibrent les relations et les perceptions d'équité. L'exigence, dans la relation verticale, n'est pas seulement celle du subordonné par rapport à son hiérarchique, dans une vision où le subordonné serait seulement une victime, mais aussi celle du hiérarchique par rapport à son subordonné.
- **Assurer l'équilibre entre les différents groupes d'appartenance pour éviter l'aliénation et enrichir l'organisation. Il s'agit, entre autre, de chercher l'adéquation entre la vie professionnelle et la vie personnelle.** Dans les discours managériaux contemporains, de nombreux auteurs critiquent certaines pratiques de gestion des Ressources Humaines qui simplifient la variété des comportements et des représentations des acteurs et conduisent « des esclaves à être les plus ardents défenseurs de l'esclavage »

¹⁰⁶⁰ Salomé J. (2009), « Et si l'on réhabilitait les relations interpersonnelles au travail ? », *Gestion*, 2009/4 Vol. 34, p. 10 – 11.

¹⁰⁶¹ Cappelletti L., Khalla S., Noguera F., Scouarnec A. & Voynnet-Fourboul C. (2010), « Toward a new trend of managing people through benevolence ? », *Management & Avenir*, n°36, Juin.

¹⁰⁶² Dandeker C. (1990), « Surveillance, Power and Modernity », Polity Press.

¹⁰⁶³ Brun J.P. & Dugas N. (2005), « La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens », *Gestion*, volume 30, numéro 2, été 2005, p 79 - 88.

¹⁰⁶⁴ Ikram Nasr M., El Akremi A. & Vandenberghe C. (2009), « Justice organisationnelle, confiance et comportements de citoyenneté : test d'un modèle multi-sources multi-cibles de l'échange social au travail », *Communication pour le colloque AGRH 2009*, 25 pages.

(Bergson¹⁰⁶⁵, 1888 ; Le Goff, 1992¹⁰⁶⁶, 1999¹⁰⁶⁷ ; Boltanski & Chiapello¹⁰⁶⁸, 1999 ; Malherbe & Saulquin¹⁰⁶⁹, 2003). En effet, l'Homme singulier serait effacé au profit d'un bien commun plus grand que serait la survie de l'organisation par un « lavage de cerveau » de discours instrumentalisés et continuellement répétés. La prédominance des objectifs et valeurs d'un groupe, qui alièneraient l'individu, serait susceptible d'engendrer des pathologies et des destructions identitaires importantes. Ce surinvestissement engendre des effets particulièrement frappants lorsque la reconnaissance par le groupe vient à diminuer ou à être négative. En effet, dans le cas de reproches et, pire encore, de licenciements, c'est la majeure partie de l'identité de l'individu qui est détruite lorsque le groupe surinvesti renie ce dernier. Les pathologies qui apparaissent, se traduisent par des pulsions de mort, physiques ou mentales, liés à la perte de sens de l'investissement et de l'existence de l'individu : dépression, fuite de la réalité (alcoolisme, dépendance à la drogue, aux médicaments...), comportements violents, tentative de suicide, suicide, *etc.*

- **Promouvoir une remise en cause personnelle permanente, notamment par le réflexe du partage, de l'écoute réelle et de la discussion.** Cette remise en cause permet de stimuler l'envie de changement, personnelle et organisationnelle, et l'énergie qui y est associée. Elle pousse les individus à dépasser les conceptions normées et les préjugés des cadres normatifs intégrés au cours de leur histoire, pour augmenter l'ouverture et l'objectivité. Le fait de faire comprendre les procédés qui mènent aux désirs insatiables ouvre à une prise de conscience limitant les effets du désir. Mettre en avant la satisfaction des besoins, la création de désirs réalistes et de quelques objectifs propres qui donnent du sens à la vie, sont des pistes pour résoudre le problème de l'Homme courant continuellement à la poursuite de désirs souvent formulés par, et à travers, d'autres.

Les relations dans le système de reconnaissance réciproque s'expriment ainsi en termes de soutien mutuel, avec une prise en compte des avis et des contraintes, une explicitation des choix, et grâce à une maîtrise des enjeux de la promesse, des possibilités d'évolution et de sens au travail qui sont au cœur de la confiance. Ces éléments permettent une maîtrise du réalisme perceptif des acteurs. Ce réalisme, concernant les possibilités d'obtenir, laisse espérer des formes de reconnaissance accessibles et réalisables vis-à-vis du contexte, ce qui évite le sentiment de frustration des acteurs. Ajoutons que ce dernier a un fort impact sur la performance. **Ces pratiques s'associent à un refus et une sanction des techniques de reconnaissance limitée et de pression tels que le chantage, la menace, le favoritisme, la féodalité et la corruption lorsqu'ils sont érigés en système.** Les pratiques de reconnaissance réciproque permettent de renforcer la projection positive dans l'avenir et la performance à moyen-long terme des acteurs et de l'organisation, plutôt que de les focaliser sur le résultat immédiat. **L'une des valeurs particulières du système de reconnaissance réciproque, à transmettre, est la valorisation et le sentiment d'accomplissement par la contribution à l'évolution d'autrui.** Partager le bonheur, contribuer au succès d'autrui et se réjouir de ce succès qui peut être associé au sien propre s'oppose à l'orgueil et à l'envie. **Ce système permet la dynamique d'une relation gagnant-gagnant.**

10.3.2 LA MAÎTRISE DES CADRES NORMATIFS

Les valeurs énoncées ci-dessus sont une base pour créer le système de reconnaissance réciproque et pour le piloter. Ce pilotage opère par la connaissance, la clarification et l'évolution des cadres normatifs organisationnels et des cadres normatifs consolidés de chaque individu. Dans ce registre, le passage du sentiment d'exercer un "job" à la perspective d'avoir une vocation chez les individus est une piste importante en termes de reconnaissance-accomplissement.

¹⁰⁶⁵ Bergson H. (1970, 1ère ed. 1888), « Essai sur les données immédiates de la conscience. » Paris : Les Presses universitaires de France, Coll. Bibliothèque de philosophie contemporaine, 182 pages.

¹⁰⁶⁶ Le Goff J.-P. (1992), « Le mythe de l'entreprise : critique de l'idéologie managériale », La Découverte, Paris.

¹⁰⁶⁷ Le Goff J.-P. (1999), « La barbarie douce : la modernisation aveugle des entreprises et des écoles », La Découverte, Paris.

¹⁰⁶⁸ Boltanski L. & Chiapello E. (1999), « Le nouvel esprit du capitalisme », Gallimard, Paris.

¹⁰⁶⁹ Malherbe, D. & Saulquin, J.Y. (2003), « Reconnaissance et GRH : au-delà de l'affirmation d'un mot un enjeu de représentations », Communication pour le colloque AGRH 2003, 25 pages.

10.3.2.1 La connaissance des cadres normatifs

Les pratiques de reconnaissance doivent être contextualisées. En effet, les désirs de reconnaissance s'expriment dans des organisations diversifiées où les conventions varient fortement. De plus, ces désirs de reconnaissance sont imbriqués dans une confrontation/articulation de rationalité à la charnière entre l'économique et le social (Malherbe & Saulquin¹⁰⁷⁰, 2003). Il s'agit, en outre, d'une confrontation/articulation entre la rationalité calculatoire (Williamson¹⁰⁷¹, 1991) et la rationalité identitaire. Ainsi, « l'acteur ne peut "contrôler le comportement d'autrui", s'il ne connaît pas auparavant la signification que son propre comportement revêt, dans leur situation commune, aux yeux de son partenaire » (Honneth¹⁰⁷², 1992, p. 90). Pour savoir ce qui est « activateur » dans le cadre de la reconnaissance, pour le plus grand nombre, et non pour l'ensemble des personnes qui sont singulières, il est bon de connaître le cadre normatif dominant sur la zone considérée. Le cadre normatif principal est le cadre de l'humanité mondiale dont la consolidation est très faible, même s'il existe des dominantes selon les époques. L'entité secondaire, la plus grande en termes de cadre normatif, est actuellement l'état. **Les règles et les conventions sociales de l'état se remodelent constamment, en particulier dans l'époque contemporaine, du fait du multiculturalisme récent dû à la mondialisation. Il convient ainsi à chacun d'adapter le concept de « reconnaissance activatrice » à son environnement et aux groupes qu'ils cherchent à activer** pour atteindre la notion de performance, que ce soit au niveau d'un pays, d'une organisation, d'une entreprise, d'une équipe, etc.

Les politiques de reconnaissance cherchent la simplification du réel. Cette dernière induit que les politiques de reconnaissance basée sur une généralisation seront toujours plus ou moins adaptées. En effet, **l'individu est affecté par de nombreux cadres normatifs auxquels il ne souscrit pas totalement, notamment par besoin de différenciation et de singularité.** L'individu est également influencé par le contexte et le milieu. En fonction des personnes qu'il a en face de lui et des groupes auxquels il pense qu'elles appartiennent, il adapte son discours voire ses idées. Ainsi, son cadre normatif consolidé évolue en conséquence constamment, par souci de rationalisation vis-à-vis de ses propres actions effectuées en public. Ce phénomène de rationalisation *a posteriori* des actions est évoqué par de nombreux auteurs en psychologie sociale et peut servir d'outil de manipulation (Cialdini¹⁰⁷³, 1984). L'individu est donc bien un « ensemble actif et transitif d'interactions » (Butler¹⁰⁷⁴, 2009, p. 142). Toutefois, **les valeurs de la reconnaissance réciproque restent communes à la majorité des cadres, même si leur interprétation diffère.** Le problème n'est donc pas de faire adhérer le plus de gens possibles aux normes existantes, mais notamment de « produire des conditions plus égalitaires de reconnaissabilité » (Butler¹⁰⁷⁵, 2009, p. 12).

Une réflexion concernant la direction et les managers dans les organisations porte également sur la redéfinition et la clarté du cadre normatif utilisé avec le groupe considéré. La reconnaissance se donnera d'autant plus facilement que l'individu a participé à la création du système et s'est entendu sur la valeur symbolique des actions qui seront effectuées dans le groupe. Ceci est particulièrement vrai dans la gestion d'un système de reconnaissance utilisant la récompense pour satisfaire les buts individuels et organisationnels à la fois. Cette partie de la thèse n'est donc en aucun cas un guide formalisé, mais plutôt une somme de conseils et de principes associés à un concept qui se veut adaptable à chaque entité (humaine ou groupe de taille variable). La question que doit se poser le manager est de savoir si l'action qu'il va entreprendre et sa forme vont être interprétées et amenées à une « reconnaissance activatrice », une « non reconnaissance activatrice », une « reconnaissance non-activatrice » ou encore une « non reconnaissance non-activatrice » sur l'individu visé mais aussi sur les individus non impliqués mais qui vont percevoir cette action.

Pour connaître les cadres normatifs présents dans une organisation, un bon moyen est d'utiliser le diagnostic avec des entretiens semi-directifs sur les dysfonctionnements utilisés dans cette thèse. Le praticien peut l'utiliser

¹⁰⁷⁰ Malherbe, D. & Saulquin, J.Y. (2003), « Reconnaissance et GRH : au-delà de l'affirmation d'un mot un enjeu de représentations », Communication pour le colloque AGRH 2003, 25 pages.

¹⁰⁷¹ Williamson O.E. (1991), « The Economic Analysis of Institutions and Organizations. In general and with respect to country studies », Working paper, Université of California, Berkeley, Septembre.

¹⁰⁷² Honneth A. (2008, 1^{ère} édition 1992), « La lutte pour la reconnaissance », Les éditions du cerf, 237 pages.

¹⁰⁷³ Cialdini, R. (2004, 1^{ère} ed. 1984). « Influence et manipulation ». First Editions, Paris.

¹⁰⁷⁴ Butler J. (2009), « Ce qui fait une vie. Essai sur la violence, la guerre et le deuil », La découverte, Paris.

¹⁰⁷⁵ Butler J. (2009), « Ce qui fait une vie. Essai sur la violence, la guerre et le deuil », La découverte, Paris.

sur sa zone d'activité, par exemple son service pour un responsable de service ou l'organisation toute entière pour un dirigeant. Ceci permet de définir une vision des cadres normatifs associés aux groupes présents dans l'organisation et d'évaluer potentiellement des coûts cachés. **Ces premiers éléments servent alors de support de travail à des projets pour rendre l'organisation plus attractive, pour clarifier et pour faire évoluer le système vers un système de reconnaissance réciproque** nécessaire au développement d'une performance socio-économique durable.

10.3.2.2 Clarifier le cadre normatif organisationnel

Le savoir faire d'un manager doit être orienté vers sa gestion des ressources humaines à travers, notamment, une compréhension et des normes partagées (Malherbe & Saulquin, 2003). D'après Charbonnier¹⁰⁷⁶ (2011), des auteurs ont souligné l'importance de s'appuyer sur des leviers stables pour assurer la continuité et l'identité de l'organisation afin de garantir la cohésion au sein même des transformations, particulièrement à travers des valeurs partagées et des critères d'évaluation communs de la performance (Shafer¹⁰⁷⁷, 1997 ; Amos¹⁰⁷⁸, 2000). **La clarté est un élément pour donner du sens au travail, de la stabilité et lever les peurs.** Le sens du travail passe entre autre par l'importance de la notion de métier (Scouarnec¹⁰⁷⁹, 2004 ; Brillet & Hulin¹⁰⁸⁰, 2009) et des groupes qui sont constitués autour de cette notion. **Il est important de clarifier le système pour rendre visible aux individus ce qui est attendu et valorisé.** Cette clarification permet d'harmoniser les perceptions de ce qui est jugé « normal » et de recentrer les déviations par rapport au standard. Dans le cas où la stratégie et le cadre normatif ne sont pas assez clarifiés et pilotés, les individus n'arrivent pas à s'inscrire dans les buts de l'organisation et à décliner la stratégie concrètement. En effet, la cohérence entre la direction et les collaborateurs sur les types de reconnaissance, les attentes possibles et les moyens à appliquer est un atout de l'efficacité du management de la reconnaissance (Fender, Mangematin, Husson, George & Albrecht¹⁰⁸¹, 2011) et du management de l'organisation en général. Ce besoin de sens au travail et de direction est illustré par une phrase d'un responsable technique de l'entreprise de sécurité : « *En ce moment, c'est le marasme. On essaye de tous faire avancer le bateau mais il n'y a personne sur le pont. J'ai envie d'avoir un chef. Qu'il me donne envie de travailler. Là, on ne sait même pas où on va.* »

La stratégie réclame aussi une certaine stabilité ainsi qu'une confiance dans la relation en lien avec une vision à moyen-long terme pour rassurer les acteurs. Deux membres de l'encadrement de l'entreprise de sécurité donnent une bonne analyse des effets du manque de stabilité, pour le premier : « *Le climat est détérioré entre managers et salariés. Il y a de la méfiance car on a déjà proposé de multiples plans de route aux personnes de la société. Va-t-on arriver au bout de celui-là ?* » et pour le deuxième : « *Hors plan social, beaucoup d'hommes ont été consommés parce que la stratégie changeait tous les six mois.* » Voici, quelques exemples d'actions de reconnaissance concrètes déclinées de la stratégie formalisée de l'entreprise (S) par un manager de région en 2011 :

- 1.3.1 Organiser un repas d'équipe courant Janvier, puis une fois au moins par trimestre afin de communiquer sur les résultats et la stratégie de l'entreprise ;
- 1.3.2 Faire participer vos assistantes à vos réunions de travail hebdomadaires ou mensuelles ;
- 2.1.2 Définir et diffuser les secteurs géographiques de chacun (commerciaux/techniques) ;
- 3.1.1 Etablir un trombinoscope de la région ;
- 3.2.1 Affichage mensuel des résultats (commande/contrats/revenus/facturation) et des événements marquants ;
- 3.2.2 Se réunir au moins une fois par mois avec son équipe pour faire un point sur l'activité, présenter les résultats, les actions en cours, etc.

¹⁰⁷⁶ Charbonnier-Voirin A. (2011), « Développement et test partiel des propriétés psychométriques d'une échelle de mesure de l'agilité organisationnelle », M@n@gement, 14(2), p. 127 et 138.

¹⁰⁷⁷ Shafer, R. A. (1997), « Creating organizational agility: The human resource dimension. », Unpublished Ph.D. dissertation, Cornell University.

¹⁰⁷⁸ Amos, J. W. (2000), « Agility as an organizational competence. », In R. Sanchez & A. Heene (eds.), *Advances in Applied Business Strategy: Implementing competence-based strategies* (pp.1-31). Greenwich, CT: JAI Press.

¹⁰⁷⁹ Scouarnec A. (2004), « L'observation des métiers : définition, méthodologie et "actionnabilité" en GRH », *Management & Avenir*, 2004/1 n° 1, p. 23-42.

¹⁰⁸⁰ Brillet F. et Hulin A. (2009), « La vision prospective à l'épreuve de la tradition : le devenir des métiers des compagnons du devoir », *Management & Avenir*, 2009/5 n° 25, p. 354-370.

¹⁰⁸¹ Fender R., Mangematin Y., Husson J., George D. & Albrecht A. (2011), « Redonner du sens au travail : essai de modélisation de la reconnaissance au travail », *Projectics / Proyéctica / Projectique*, 2011/2, n°8, p. 51-65.

En outre, le cadre normatif formel doit être également clarifié au niveau des règles et procédures. Les procédures sont considérées par l'employé comme le système stable de l'organisation et leur équité perçue est la base de l'évaluation de l'équité de l'organisation dans son ensemble (Brockner & Wiesenfeld¹⁰⁸², 1996 ; Byrne & Cropanzano¹⁰⁸³, 2001). Dans ces règles formelles et informelles, nous retrouvons également les règles particulièrement contraignantes se rapportant à la gestion du temps tels que les délais et le degré d'urgence. **Les jeux de pouvoir internes font perdre beaucoup de temps, d'énergie et donc de performance à l'entreprise. C'est pourquoi les règles instaurent des codes sociaux qui réduisent le champ d'action et limitent l'exercice constant des jeux de pouvoirs.** Du point de vue de Crozier & Friedberg¹⁰⁸⁴ (1977), il s'agirait de limites de ressources, de situation et de capacités, et nous soumettons l'hypothèse que ces limites sont en vue d'un bien collectif influençant la performance, notamment en termes de coopération. L'excès de règles aberrantes entraîne toutefois le non-respect de celles-ci. En effet, l'excès de contraintes mène à une dépense d'énergie moindre pour contourner la règle en échappant aux contrôles, comparativement à l'effort consacré à la respecter. **L'établissement de relation de confiance et d'exigence réciproque dans la durée apparaît donc plus efficace qu'une formalisation excessive de règles désincarnées.** Les procédures sont vécues comme une chose imposée par une tierce personne. Si en plus elles ne sont pas expliquées, négociées et remises en cause, la personne peut percevoir ces procédures comme un manque de reconnaissance d'une ou plusieurs autres personnes : « On m'impose des choses pour me rendre la vie plus dure et sans s'occuper ni de ce que j'en pense, ni quels impacts et difficultés cela amène dans mon travail ». Les procédures établissant les missions de travail de manière technocratique s'opposent au dialogue et à la négociation qui permettent le développement (de l'entreprise et de la personne) et donc de la reconnaissance entre les acteurs. **Les procédures doivent être formalisées mais également être expliquées et remises en cause pour être activatrices et motivantes dans la durée.** En effet, tout ce qui est figé n'est pas stimulant. Ainsi, **si l'écrit et la formalisation permettent de clarifier, ils ne remplacent pas l'échange entre les individus et sont complémentaires de ces éléments.**

La nécessité de clarifier les rôles et les responsabilités ainsi que les moyens se révèle également prioritaire, tout comme la clarification des compétences attendues et des méthodes d'évaluation des compétences réelles pour que l'évaluation se fasse équitablement et au mérite. En effet, **une partie de ce qui conditionne l'engagement est la croyance des individus en leur efficacité et en leur capacité à obtenir le résultat voulu** (Bandura¹⁰⁸⁵, 2003). L'évaluation des compétences permet de comprendre le rôle attendu pour l'individu. Ainsi, un directeur régional opérationnel (S) souligne que : « *L'intérêt de la grille de compétences est que je sais en quoi consiste mon métier.* » Dans un autre domaine, la clarification du système de rémunération et du système de récompense/sanction est également un élément important pour la reconnaissance des salariés.

Des outils, nombreux et plus ou moins pertinents en termes de contenu d'informations et de facilité d'utilisation, sont disponibles pour servir de support à la clarification de ces différents éléments (Noguera & Chalus-Sauvanet¹⁰⁸⁶, 2010 ; Brillet, Hulin & Martineau¹⁰⁸⁷, 2010). Rappelons que clarifier ne veut pas dire tomber dans l'excès de la formalisation, comme c'est parfois le cas dans la mise en place des normes qualité. Il s'agit de donner des outils simples, en support à la compréhension, pour donner du sens et une direction commune au travail. Les outils servent à développer un langage commun et à fédérer les équipes. Soulignons également que les avantages perçus des outils par leurs utilisateurs sont la facilité, la simplicité sur la forme et le contenu, ainsi que la rapidité d'exécution, la fiabilité de l'outil et sa capacité d'adaptation élevée (Naschberger¹⁰⁸⁸, 2006).

¹⁰⁸² Brockner, J. & Wiesenfeld, B. (1996), « An integrative framework for explaining reactions to decisions: Interactive effects of outcomes and procedures », *Psychological Bulletin*, vol. 120, n°2, p. 189-208.

¹⁰⁸³ Byrne, Z. & Cropanzano, R. (2001), « The history of organizational justice: the founders speak », in R. Cropanzano (éd.), *Justice in the workplace: From Theory to Practice* vol. 2, Mahwah, NJ, LEA Publishers, p. 3-26.

¹⁰⁸⁴ Crozier M. & Friedberg E. (1992, 1ère édition : 1977), « L'acteur et le système », Editions du seuil, 500 pages.

¹⁰⁸⁵ Bandura A. (2003), « Autoefficacité : le sentiment d'efficacité personnelle », De Boeck, Bruxelles.

¹⁰⁸⁶ Noguera F. & Chalus-Sauvanet M.C. (2010), « Étude empirique au sein d'une entreprise subsaharienne. Mythe ou réalité d'une gestion informelle ? », *Revue Française de gestion*, 2010/5, n° 204, p. 15-31.

¹⁰⁸⁷ Brillet F., Hulin A. & Martineau R. (2010), « La gestion des compétences à l'épreuve du E-RH : de l'adoption à l'appropriation des outils », *Management & Avenir*, 2010/7 n° 37, p. 240-262.

¹⁰⁸⁸ Naschberger C. (2006), « La reconnaissance des compétences au travail à travers un outil de gestion – une étude en milieu hospitalier », Communication pour le XVIIIème congrès de l'AGRH, 16 et 17 novembre 2006, Reims.

Cette clarification dans le système de reconnaissance réciproque se fait « avec » les acteurs et non pas par une formalisation et un envoi du type « top-down » déshumanisé de règles et procédures. Il s'agit de former les individus en termes d'intentions vis-à-vis de la manipulation des outils sous peine que les outils soient déshumanisés et ne servent plus le système de reconnaissance réciproque, mais s'inscrivent dans un système de reconnaissance limitée déshumanisante. Voici un exemple illustratif, provenant de l'équipe de direction de l'entreprise de sécurité, d'un outil servant à l'origine à la reconnaissance des personnes mais qui a fini par être déshumanisé : *« Parce qu'il est obligatoire, l'entretien individuel annuel est fait, mais à la va-vite. Celui des techniciens est réalisé dans la voiture par exemple. »* **L'outil, en particulier celui à visée sociale, n'est que le support de l'intention de ceux qui l'utilisent, c'est donc à ce niveau qu'il faut travailler.**

10.3.2.3 Faire évoluer le cadre normatif organisationnel et le rendre attractif

Pour faire évoluer le cadre normatif organisationnel vers la reconnaissance réciproque et le rendre plus attractif en termes de reconnaissance, il est nécessaire de réévaluer le travail prescrit (règles et procédures) avec l'ensemble des acteurs et d'adapter la stratégie afin d'afficher cette intention d'évolution. **Dans ce nécessaire changement, qui ne peut se faire de manière radicale, l'évolution de l'organisation doit être rythmée par des réunions et des rencontres à tous les niveaux.** Celles-ci permettent de réaffirmer les valeurs de proximité, d'écoute et d'équité du système. Ces rencontres, pour assurer une performance économique, appellent un respect et une exigence mutuels, ainsi qu'un centrage et un éclairage sur les buts communs visés par l'organisation.

La demande profonde des individus sera que, ceux-ci, affectés par le système de gouvernance, « seront toujours **libre de questionner ces normes de reconnaissance et de coordination d'actions, de présenter des arguments pour ou contre leur modification, de dialoguer avec ceux qui gouvernent et qui ont pour devoir de les écouter et de leur répondre.** » (Tully¹⁰⁸⁹, 2007). Avoir un droit de parole dans un dialogue sur les normes par lesquelles il est régi, constitue la liberté démocratique fondamentale de l'Homme citoyen (Gihir Bouclet¹⁰⁹⁰, 2011). Il s'agit alors de faire évoluer les manières de faire et les procédures par des rencontres, plutôt que de laisser un conflit destructeur perdurer. Les individus dans ce système partent du principe que le problème vient plus souvent du système en place que des personnes elles-mêmes. Ainsi, les individus doivent parler ensemble du système comme le souligne un responsable technique de l'entreprise de sécurité : *« Le data télésurveillance doit comprendre que sur un contrat à 50 points, s'ils ne reçoivent que 30 points, certes ça pose un problème mais cela ne sert à rien de s'engueuler au téléphone. Il faut être plus compréhensif et qu'on revoie la procédure. »*

Les projets d'innovation tels que ceux développés dans nos recherche-interventions sont des bons supports pour l'évolution du cadre normatif organisationnel en vue d'un développement des performances sociales et économiques. **Ces projets se montrent également un support très adapté d'accomplissement et d'intégration des individus au nouveau cadre normatif organisationnel généré. Nous suggérons que l'implication des acteurs, lors des diagnostics et des projets valorisés, dans lesquels les individus peuvent se sentir eux-mêmes évoluer, est une des clés de la mise à disposition de l'énergie des acteurs vers les objectifs des organisations.** Ces projets permettent notamment d'identifier et de prendre conscience des coûts sociaux et économiques du manque de reconnaissance. Les valeurs morales sous-jacentes, avec une vision qui soit à la fois sociale et économique, rendent de plus ces projets attractifs pour tous les échelons hiérarchiques. En effet, chaque individu, quel que soit son statut, est confronté au quotidien à la dialectique de la dimension économique et de la dimension sociale, ainsi qu'à celle des résultats immédiats et de la création de potentiel. Nous avons vu que la problématique de la reconnaissance relève en grande partie de l'intention des acteurs, notamment des instigateurs du système, c'est-à-dire de la hiérarchie, et de la direction en particulier. Ces catégories d'acteurs sont les plus à même d'impulser un changement vers le système de reconnaissance réciproque puisqu'elles possèdent le pouvoir de décision dans le système formel.

¹⁰⁸⁹ Tully J. (2007), « Reconnaissance et dialogue. Emergence d'un nouveau champ d'études et de pratiques », *Négociations*, 2007/2 n°8, p. 33-54.

¹⁰⁹⁰ Gihir Bouclet C. (2012), « Le groupe de parole, espace de reconnaissance. Du lien abîmé au lien reconstitué », *Gestalt*, 2012/1 n° 41, p. 113-126.

10.3.2.4 Faire évoluer les individus vers un cadre normatif organisationnel commun

Comme nous l'avons vu plus haut, une compétence importante, notamment du manager et des ressources humaines, est la compréhension de la culture des groupes d'appartenance des collaborateurs. Si l'individu émetteur ne connaît pas et donc ne s'intéresse pas à l'histoire de l'individu récepteur, il lui sera très difficile, voire impossible de bien « re-connaître » par manque de connaissance des cadres normatifs que ce dernier a intégrés. De plus, cette compétence permet l'usage d'une autre compétence qui est la maîtrise des moyens pour modifier, sans les brusquer, les cadres normatifs consolidés des acteurs afin qu'ils correspondent mieux aux objectifs de l'organisation. Dans ce contexte, de manière générale, **il s'agit de promouvoir l'intérêt pour les autres et pour le produit**. Pour un manager, le fait de porter un intérêt pour le service est souvent obligatoire. Mais dans un contexte de reconnaissance réciproque, nous suggérons de faire en sorte que les collaborateurs s'intéressent aux produits et aux activités des autres services pour donner du sens et comprendre la finalité de leurs actions. Ce sens permettra de stimuler l'énergie individuelle et de coopération afin de générer de la performance. Dans ce cadre, **pour stimuler la reconnaissance réciproque, accorder et faire accorder du temps à la compréhension de ce que fait tout un chacun dans l'organisation, permet d'augmenter la sensibilité à l'autre et à ses problématiques**. Cette perspective permet de tisser un réseau relationnel à travers toute l'entreprise qui renforce la cohésion et le sentiment d'appartenance commun à l'organisation. En effet, elle donne ainsi du sens à la finalité de l'organisation ainsi qu'une place identifiable et valorisable à l'individu dans celle-ci.

La reconnaissance réciproque ne doit pas se limiter à un point de vue hiérarchique entre un supérieur et un collaborateur mais aussi au niveau horizontal et transversal pour être totalement fonctionnel. Toutefois, l'équité et la réciprocité entre tous les acteurs d'un système est complexe et impossible si l'on cherche une équité pure et parfaite. C'est pourquoi la structure hiérarchique (verticale) du système de relations doit être un point d'appui pour instaurer un système de reconnaissance réciproque. Il s'agit de la colonne vertébrale qui régule et formalise la reconnaissance dans l'ensemble de l'organisation. En effet, la hiérarchie a un fort impact (du fait qu'elle est décisionnaire) sur le cadre normatif organisationnel formel et informel. La reconnaissance verticale, relative à la structure managériale, permet de trancher les décisions grâce à l'autorité hiérarchique et d'assurer un maximum d'équité dans le système. Ainsi, en préservant l'équité entre les collaborateurs directs et en commençant par le haut de la hiérarchie, on cherche à asseoir l'équité en cascade à chaque échelon inférieur.

Pour faire évoluer les individus vers le cadre normatif commun, voici quelques pistes : cadrer, c'est-à-dire établir des limites, expliquer, écouter, prendre en compte, choisir, convaincre, éduquer sur les valeurs du système, montrer en étant exemplaire et donc, légitimer le système. Afin de développer le sentiment d'appartenance, il est nécessaire de se rapprocher, ce qui renvoie à la proximité, et de négocier. Tout peut servir de prétexte au rapprochement : un rapprochement autour d'un outil, d'un problème, d'un objectif, etc. Il s'agit toujours d'opportunités pour se reconnaître mutuellement et pour partager une stratégie et des objectifs communs plus clairs. Ainsi, une difficulté réside dans la nécessaire proximité pour développer les relations de confiance. Si elle peut se développer relativement facilement dans une relation verticale distendue, en particulier lorsque le manager n'est pas éloigné géographiquement, elle devient beaucoup plus complexe à organiser au niveau transversal. Dans cette logique, **les pratiques de communication** (écoute, dialogue et négociation) **et le langage commun** (Heller¹⁰⁹¹, 2009a) **contribuent au sentiment d'appartenance à tel ou tel groupe, et notamment à l'organisation, tout comme l'utilisation d'outils communs et harmonisés, qui permettent d'établir des liens de reconnaissance malgré une distance physique**. Un membre de l'encadrement de l'entreprise de sécurité explique que : *« chaque personne connaît ses objectifs mais il n'y a pas une réelle volonté de chacun de connaître ce que font les autres. Cela donne l'impression que chacun défend ses intérêts et travaille dans une entité différente. »*

Nous émettons ainsi l'hypothèse que c'est le traitement de l'outil par l'humain, pour instaurer un dialogue, qui sert de support à la reconnaissance des individus et donc leur stimulation dans le sens d'une performance sociale et économique. **La reconnaissance ne réside pas dans l'outil mais dans l'intention des acteurs, c'est-à-dire dans la manipulation positive des informations qu'il contient, pour reconnaître, faire évoluer, et créer des relations de confiance plutôt que pour instrumentaliser, contrôler et instaurer la peur**. L'outil doit se révéler, pour reprendre

¹⁰⁹¹ Heller T. (2009a), « Reconnaissance et communication : Une logique de l'assujettissement », Communication & Organisation, n°36, p. 108-120.

l'expression des acteurs, un outil avec de la « chaleur » humaine qui s'utilise dans des lieux de rencontres et de partages professionnels. En effet, l'application mécaniste de modèles techniques, instrumentaux ou structurels ne peut régler que très partiellement les problèmes de reconnaissance (Malherbe & Saulquin¹⁰⁹², 2003). **L'habitude de travailler ensemble permet en outre de créer des relations réciproques de confiance, laquelle alimente une plus grande efficacité collective.** Il est toutefois profitable d'habituer au changement sinon la routine s'instaure sur un mauvais versant : celui de l'automatisme sans réflexion, ni évolution. Le système de reconnaissance réciproque se crée avec les acteurs et s'explique à chaque intégration de nouveaux embauchés.

Ajoutons qu'inscrit dans le système de reconnaissance réciproque qui recherche l'accomplissement de chacun, le développement personnel est une caractéristique importante des managers « supérieurs » (Maslow¹⁰⁹³, 1962). Ces managers sont ceux qui ont de bons résultats, tout en renforçant la santé mentale de leurs équipes, permettant de faire face aux risques psychosociaux et qui trouvent plus facilement une dynamique gagnant-gagnant entre besoins des individus et objectifs de l'organisation. De manière prescriptive, le manager doit donc se révéler un agent du changement, au sens positif et militant que lui donne Enriquez¹⁰⁹⁴ (1997). Il intègre les disparités pour maintenir une cohérence commune à même de mieux répondre aux problématiques sociales et économiques des milieux internes et externes qu'il côtoie ou auquel il appartient. Dans cette perspective et cette stratégie gagnant-gagnant, il cherche à ce que les individus voient le travail comme une vocation plutôt que comme un simple job.

10.3.2.5 La reconnaissance activatrice du job à la vocation

Le but de la reconnaissance réciproque est d'impliquer les individus dans la structure et qu'ils puissent s'y sentir évoluer tout en contribuant à l'amélioration des résultats économiques de l'organisation. Honneth explique l'espoir que suscite la requalification des salariés en « travailleur-entrepreneur », qui suggère que « les sujets ne doivent plus comprendre leurs activités comme l'exercice d'une nécessité, mais comme l'épanouissement d'une vocation » (Honneth¹⁰⁹⁵, 2006, p. 269). Wrzesniewski, Cauley, Rozin & Schwartz¹⁰⁹⁶ (1997) ont d'ailleurs déterminé **trois types d'orientations professionnelles : le job, la carrière et la vocation.** Le job est alimentaire et en l'absence de retour financier, la personne ne travaille plus. La carrière implique davantage la personne à travers des notions de pouvoir et de progression : c'est lorsque cette progression s'arrête que la personne ne travaille plus. La vocation est, quant à elle, un engagement passionné dans son travail qui se suffit à lui-même, sans que les notions d'argent ou d'avancement n'interfèrent. **La vocation passe pour Seligman¹⁰⁹⁷ (2002) par le sentiment que le travail réalisé à une utilité sociale, hors de l'individu lui-même, ce qui signifie qu'il s'associe à des valeurs qu'il s'est forgé dans son cadre normatif consolidé.** Il explique également que la vocation est le travail le plus satisfaisant parce qu'il est fait « en soi » plus que pour des bénéfices matériels. Nous rapprochons cet aspect de vocation des formes d'accomplissement de la reconnaissance. Certains secteurs, comme les métiers artistiques, de la santé, ou de l'ordre, favorisent la vocation. Ceci s'explique par leur utilité sociale et la valorisation sociale fortes pour le produit/service réalisé, ou parce que ces milieux sont connus pour ne pas permettre d'évolution forte en termes de salaire ou de statut. Wrzesniewski, Cauley, Rozin & Schwartz¹⁰⁹⁸ (1997) ont par ailleurs démontré que n'importe quel job pouvait devenir une vocation et inversement. **Tout le monde peut passer du job à la vocation en prenant conscience de l'utilité du travail, en maîtrisant les compétences afférentes et en découvrant l'épanouissement possible dans le travail.** Il s'agit donc de créer un milieu propice à la prise de conscience de l'utilité du travail, à la possibilité de développer ses compétences et de valoriser le travail de l'individu au regard d'une forme d'accomplissement personnel.

¹⁰⁹² Malherbe, D. & Saulquin, J.Y. (2003), « Reconnaissance et GRH : au-delà de l'affirmation d'un mot un enjeu de représentations », Communication pour le colloque AGRH 2003, 25 pages.

¹⁰⁹³ Maslow A.H., (1998. 1ère ed. 1962), « Maslow on Management », Wiley.

¹⁰⁹⁴ Enriquez E. (1997), « Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise. », Editions Desclée de Brouwer.

¹⁰⁹⁵ Honneth A. (2006), « La société du mépris. Vers une nouvelle théorie critique », La découverte, Paris, 360 p.

¹⁰⁹⁶ Wrzesniewski A., Mc Cauley C., Rozin P., Schwartz B. (1997), « Jobs, careers, and callings: People's relations to their work », Journal of Research in Personality, Vol 31(1), Mar 1997. pp. 21-33.

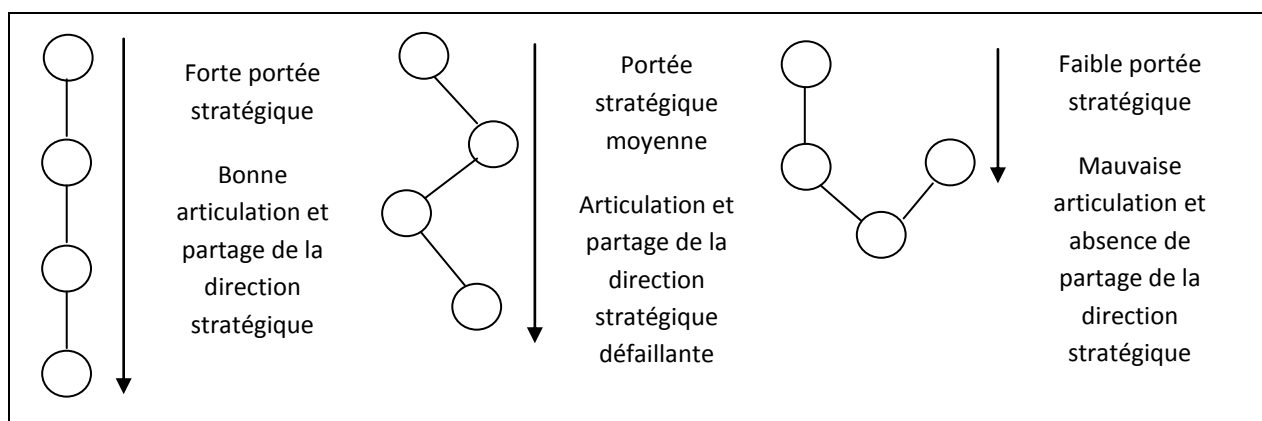
¹⁰⁹⁷ Seligman, M. E. P. (2002), « Authentic Happiness: Using the New Positive Psychology to Realize Your Potential for Lasting Fulfillment », New York New York, state, United State, Middle Atlantic state of the United States. It is bordered by Vermont, Massachusetts, Connecticut, and the Atlantic Ocean (E), New Jersey and Pennsylvania (S), Lakes Erie and Ontario and the Canadian province of . Free Press.

¹⁰⁹⁸ Wrzesniewski A., Mc Cauley C., Rozin P., Schwartz B. (1997), « Jobs, careers, and callings: People's relations to their work », Journal of Research in Personality, Vol 31(1), Mar 1997. pp. 21-33.

10.3.3 LES NÉCESSITÉS STRUCTURELLES

Les métaphores de la chaîne et de la cotte de maille permettent d'illustrer la puissance et les nécessités structurelles du système de reconnaissance réciproque. Nous schématisons l'organisation comme une chaîne, chaque individu en étant un maillon. Il existe de nécessaires frictions, là où les maillons se reconnaissent et se retiennent les uns les autres. Ces frictions naissent notamment sous la pression des clients. C'est la reconnaissance, donc leur emboîtement dans une relation de reconnaissance réciproque, qui permet à la chaîne de résister à la friction sur l'ensemble de la chaîne. Nous pouvons apparenter ces frictions aux phénomènes de souffrance (Dejours¹⁰⁹⁹, 1998) et de stress inhérents aux organisations. **L'articulation des maillons permet de répartir la pression du client.** La portée stratégique et de performance de la chaîne dépend de l'articulation entre les individus (compréhension et partage de l'objectif stratégique, déclinaison de la stratégie) et donc de la relation de confiance réciproque. L'absence de partage concernant la direction stratégique a adopté et la mauvaise articulation réduisent la portée stratégique. C'est notamment le cas quand l'individu cherche à atteindre des objectifs propres ou des objectifs supposés du groupe qui vont à l'inverse de la stratégie d'ensemble, alors même qu'il a fourni de l'énergie pour atteindre ces objectifs. **Si les directions des énergies fournies par les individus sont contradictoires, c'est-à-dire que les objectifs ne sont pas partagés et articulés dans un but commun, celles-ci s'opposent et sont contre-productives** (figure 62).

Figure 62 : La portée stratégique de la chaîne hiérarchique selon la communication et l'articulation des relations.



Lorsque la chaîne est cassée ou déboîtée à un niveau, peu importe lequel, la pression se répartit inégalement sur certains individus. De même, la détection d'informations et leur transmission sont sectionnées d'une partie, voire de la totalité de leurs ressources. Si la coupure est hiérarchique, les décisions d'en haut n'ont plus rien à voir avec les actions exécutées en bas. De même, les informations qui transitent du bas ne parviennent jamais en haut, ce qui empêche un repositionnement en terme stratégique. Ce repositionnement stratégique permettrait pourtant de s'adapter plus efficacement à l'environnement et de maîtriser la pression qu'exerce le client. Les maillons s'attachent également les uns aux autres en transversal, c'est-à-dire entre les pairs de même niveau hiérarchique pour répartir la pression. Cela permet une solidité qui s'apparente à celle d'une cotte de maille. Cela entraîne, là encore, des frictions, mais aussi le besoin de reconnaissance réciproque, synonyme d'articulation. **La reconnaissance réciproque est donc l'imbrication articulée des liens entre les maillons qui amènent une résistance à l'environnement de l'ensemble.** Tenu par le haut et le bas, chaque maillon n'est plus seul face aux questions et peut faire face plus sereinement au stress d'un choix. Même si un maillon se décroche d'un autre, il peut rester retenu par d'autres. Toutefois, cela diminue la solidité de l'ensemble.

Les frictions et le stress sont donc un phénomène naturel de l'organisation : les désaccords font en effet partie du lien qui relie et permet de reconnaître à chaque individu son identité. Précisons que ces désaccords n'adoptent pas toujours une forme virulente mais peuvent faire l'objet de confrontations constructives. Cette confrontation constructive est recherchée dans le système de reconnaissance réciproque. S'il n'y a pas de frictions régulièrement, nous suggérons que la chaîne est déboîtée et/ou qu'elle accumule une pression à un endroit donné

¹⁰⁹⁹ Dejours C. (2009, 1ère : 1998), « Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale. », Editions du Seuil.

qui finira par casser la chaîne avec des difficultés ultérieures bien plus importantes pour la réparer. Cela revient à dire que le coût financier et/ou humain sera supérieur. Nous l'analysons au regard de la notion de résultats immédiats (performance à court-terme) et de création de potentiel (performance à moyen-long terme) relatifs à l'entretien de la chaîne. Ce qui n'est pas entretenu maintenant aura des répercussions importantes plus tard. Il s'agit de la même logique que pour l'entretien d'une machine d'un certain prix. Entretenir régulièrement la machine coûte dans l'immédiat mais coûtera moins cher que la réparation ou le rachat si elle tombe en panne, faute d'entretien.

La notion d'argent peut faire partie intégrante d'un levier de reconnaissance pour l'humain. Toutefois, c'est aussi ce qui permet de maintenir la structure en vie en cas de crise de l'environnement externe ou interne. Il s'agit donc d'une réserve qui permet d'absorber une partie des surcroûts de pression dus à une mauvaise adaptation et un mauvais positionnement vis-à-vis de l'environnement. Cette réserve s'épuise en cas de problèmes continus de pression non résolus, que ce soit dû à un changement d'orientation de la pression extérieure qui s'exerce sur la chaîne qu'elle n'a pas anticipé avec ses éléments humains, ou à une mauvaise répartition de la pression due à des problèmes de ruptures et de mauvaises articulations internes. En termes d'homéostasie dans l'organisation, donc d'autorégulation de l'organisation pour résister à un milieu extérieur, cela implique qu'un émetteur d'une information soit aussi le récepteur d'une information. **La reconnaissance réciproque en terme hiérarchique correspond, pour le hiérarchique, à reconnaître les problèmes de son subordonné, en prendre connaissance, y apporter un soutien et des moyens pour évoluer tandis que, pour un subordonné, il s'agit de reconnaître les problèmes de son hiérarchie, en prendre connaissance et apporter son soutien à la résolution de ces problèmes avec les moyens dont il dispose.** Cette métaphore permet de cerner certains problèmes structurels.

Premièrement, plus la chaîne est longue, plus il y a de risques qu'il y ait une faiblesse à un endroit. Au contraire, si elle est très courte, lorsque survient un problème sur un maillon, plus les conséquences sont importantes et plus la pression entre deux maillons est forte, ce qui renforce les besoins de liens. Ainsi, **l'augmentation de la taille des organisations doit trouver un juste équilibre dans le nombre de maillons hiérarchiques à articuler par rapport à sa population.** Un membre de l'encadrement de l'entreprise de sécurité constate ainsi que : « *L'organigramme de l'entreprise est une armée mexicaine.* » Deuxièmement, le fait de rattacher trop de maillons à un même maillon hiérarchique engendre des cassures avec certains maillons : il n'a pas assez de temps et d'énergie pour s'occuper de chacun et donc les reconnaître. **Un hiérarchique ne peut s'occuper que d'un nombre limité d'individus pour leur accorder suffisamment de temps en termes de relations.** Dans le cas contraire, une pression et un désengagement du manager, du collaborateur ou des deux apparaissent et génèrent du stress et du mécontentement dans la relation, voire une rupture. Un membre de l'encadrement de l'entreprise de sécurité explique qu'il : « *doit gérer 16 personnes en direct, c'est impossible.* » Troisièmement, **les outils managériaux doivent servir de support à la relation de confiance et au renforcement de l'articulation entre les maillons.** Ils permettent de consolider la relation lorsqu'ils sont bien employés et de générer de la performance. Les outils managériaux, dans le système de reconnaissance réciproque, sont des outils qui permettent de s'occuper des personnes, de l'équipe, de partager et de piloter. Ces outils peuvent prendre également la forme de réunions, de projets, etc.

10.3.4 LES PRATIQUES DE COMMUNICATION

Tout système piloté passe par une bonne communication, qu'elle soit gestuelle ou orale. En effet, il s'agit de réduire les écarts de perceptions en expliquant et en partageant au bon moment, de la bonne manière et avec la bonne personne. Nous avons vu que les bonnes perceptions sont indispensables pour que chaque individu comprenne que l'acte adressé est bien un acte de reconnaissance ou de mépris. La communication est au centre des préoccupations pour manager la reconnaissance (Andonova & Vacher¹¹⁰⁰, 2009) car elle permet le transit d'informations de l'émission jusqu'à la perception de la reconnaissance. Rappelons que l'utilisation des attentes et des peurs facilite la manipulation égoïste d'autrui qui découle des relations de reconnaissance limitée. C'est donc l'intention morale, émise et perçue, des individus, qui compte dans l'emploi de l'information. La communication déformée et le silence sont souvent employés dans le système de reconnaissance limitée car l'asymétrie

¹¹⁰⁰ Andonova Y. & Vacher B. (2009), « Visibilité et reconnaissance de l'individu au travail », Communication et organisation, 2009/2, vol. 36.

informationnelle est considérée comme une ressource dans ce système. Empêcher les autres de s'exprimer permet ainsi de rester maître du jeu en ne révélant pas ses intentions, ce qui étend les zones d'incertitudes (Crozier & Friedberg¹¹⁰¹, 1977) qui sont autant de leviers ultérieurs dans le jeu. Ajoutons que le silence devient potentiellement un mécontentement caché qui aura des répercussions en termes d'investissement, voire de sabotage. Au contraire, **la parole est l'apanage des systèmes de reconnaissance réciproque**. Comme le souligne un responsable technique de l'entreprise de sécurité concernant la performance et la reconnaissance s'éloignant d'un immobilisme contemplatif : « *Cela ne sert à rien de maugréer, il faut agir. Agir, communiquer et rencontrer.* »

10.3.4.1 Communiquer le cadre normatif organisationnel

La communication est le dispositif qui sert la reconnaissance. De plus, les formes de reconnaissance ne sont perçues qu'à travers des formes de communication. Grâce à Jürgen Habermas¹¹⁰² (1981), le paradigme de la production a été rompu en le remplaçant par celui de la communication, renouvelant ainsi la théorie critique. La communication a ainsi pris de l'importance dans les pratiques de gouvernance contemporaine, à travers les pratiques de gestion relationnelle (Illouz¹¹⁰³, 2006) et de gestion symbolique (Floris¹¹⁰⁴, 1996 ; Olivesi¹¹⁰⁵, 2006). La cible n'est plus le corps du travailleur mais sa psyché (De Gaulejac¹¹⁰⁶, 2005 ; Heller¹¹⁰⁷, 2005), dans laquelle s'inscrit notre objet de recherche.

Habermas et Honneth reprennent tous deux l'idée centrale que **les interactions communicationnelles revêtent un caractère normatif**. Axel Honneth¹¹⁰⁸, contrairement à Jürgen Habermas, accorde une place importante aux conflits sociaux, ainsi qu'aux conditions normatives de l'entente humaine et de la construction identitaire de soi par le concept de reconnaissance. Heller (2009a¹¹⁰⁹, p.11 ; 2009b¹¹¹⁰) explique ainsi que la communication organisationnelle peut être envisagée comme un outil utilitariste de modèle normatif social, c'est-à-dire de cadre normatif à suivre pour la mise en soumission des individus et l'accroissement de la performance. Elle permet à l'individu d'être reconnu dans les critères organisationnels valorisés comme utiles, en général associés à une certaine idée de la performance.

Selon Dejours¹¹¹¹ (1998, p. 85), « **le déni du réel du travail constitue la base de la distorsion communicationnelle. Il est en général associé au déni de la souffrance dans le rapport au travail.** » D'après lui, la survalorisation de la conception et du management conduit à interpréter les échecs du travail ordinaire comme liés à l'incompétence, au manque de sérieux, à l'erreur, voire à une malveillance de l'Homme qui juge l'Homme péjorativement. Cela prive la personne de reconnaissance et engendre une peur, donc une dissimulation des difficultés de mise en œuvre réelle du travail. « Le discours officiel sur le travail et son organisation est donc, avant tout, construit pour servir une propagande visant l'extérieur de l'entreprise : le marché, les clients, etc. » (Dejours¹¹¹², 1998, p. 87-88) Mais il a aussi une visée interne pour « attester du bonheur et du plaisir de ses salariés à travailler dans l'entreprise » au nom de la « culture d'entreprise ». Une sorte de « propagande », dite mensongère, se base souvent sur le morcellement des unités de travail en entreprise. Ces dernières doivent se vendre entre elles au sein même de l'organisation. Toutefois, **cette propagande atteint de moins en moins son but à mesure que l'individu prend conscience des écarts entre le discours et la réalité**. Cette propagande a donc un effet pervers à terme. Elle nie la reconnaissance réciproque et s'inscrit dans le mensonge qui prend la forme d'une promesse non tenue. Nous avons vu tous les effets que la promesse non tenue, caractéristique de la reconnaissance limitée, contenait, notamment en termes de performance socio-économique durable et d'instauration de système de

¹¹⁰¹ Crozier M. & Friedberg E. (1992, 1ère édition : 1977), « L'acteur et le système », Editions du seuil, 500 pages.

¹¹⁰² Habermas J. (1987 ; 1ère ed. 1981), « Théorie de l'agir communicationnel », Paris, Fayard.

¹¹⁰³ Illouz E. (2006), « Les sentiments du capitalisme ». Paris : Seuil, 204 p.

¹¹⁰⁴ Floris B. (1996), « La communication managériale, la modernisation symbolique des entreprises ». Grenoble : PUG, 1996, 272 p.

¹¹⁰⁵ Olivesi S. (2006), « La communication au travail, une critique des nouvelles formes de pouvoir dans les entreprises ». 2ème édition. Grenoble : PUG, 198 p.

¹¹⁰⁶ De Gaulejac V. (2005), « La société malade de la gestion, idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social ». Paris : Seuil, 280 p.

¹¹⁰⁷ Heller T. (2005), « De l'anatomopolitique à la psychopolitique », Etudes de Communication, 2005, n°28, p59-76.

¹¹⁰⁸ Honneth A. (2008, 1ère édition 1992), « La lutte pour la reconnaissance », Les éditions du cerf, 237 pages.

¹¹⁰⁹ Heller T. (2009a), « Reconnaissance et communication : Une logique de l'assujettissement », Communication & Organisation, n°36, p. 108-120.

¹¹¹⁰ Heller T. (2009b), « Reconnaissance et gouvernement des salariés. Au-delà du mépris », Questions de communication, 15, p. 93-107.

¹¹¹¹ Dejours C. (2009, 1ère : 1998), « Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale. », Editions du Seuil.

¹¹¹² Dejours C. (2009, 1ère : 1998), « Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale. », Editions du Seuil.

vengeance contre le système en place. **Les organisations auraient donc tout intérêt à affronter les réalités et éviter le double discours, si ce n'est avec leurs clients, au moins avec leurs salariés.**

10.3.4.2 La communication avant, pendant et après l'acte

Pour développer la confiance, l'individu a besoin d'une communication anticipée et sereine afin de traiter les véritables urgences. Une piste est donc d'éduquer les personnes à anticiper, se concerter avant, se coordonner pendant et faire un bilan après. Ainsi, **le fait d'informer avant est essentiel pour ne pas prendre par surprise et faire accepter des choses, par exemple un travail ingrat et/ou stressant, qui après réflexion, donnerait l'impression à l'individu de s'être fait berné.** En outre, le fait de donner les moyens et de justifier, notamment à l'aide de supports formalisés et d'actions concrètes observables, les décisions, la mise en place de contraintes ainsi que l'aspect mérité et équitable d'une action, avant, pendant et après, semble une bonne stratégie pour augmenter la confiance dans la relation. Une directrice relation client de l'entreprise de sécurité explique qu' : « *Il faut partager la contrainte. "Peux-tu répondre pour telle date car j'en ai besoin ?". Les gens détestent les ordres autoritaires, il faut expliquer pour partager la contrainte.* » Un membre de l'encadrement de l'entreprise de sécurité montre que le manque de justification et de communication dégrade la confiance vis-à-vis des décisions prises : « *La promotion de certains collègues aurait pu être positif mais comme il n'y a pas eu de communication, on se dit pourquoi eux plutôt qu'un autre.* »

La communication permet de donner du « sens » aux actes des autres individus et du « sens » au travail de l'individu tout en limitant ses peurs qui rejaillissent régulièrement : peur de l'avenir et peur d'être trompé par autrui notamment. Un membre d'une organisation syndicale de l'entreprise d'emballages souligne l'intérêt de communiquer pour éviter le développement des peurs : « *La direction a mis longtemps à dire qu'elle allait investir dans une machine, alors que c'est très important. S'ils investissent dans l'outil de travail, c'est qu'ils veulent pérenniser l'usine et on comprend pourquoi il faut se serrer un peu la ceinture.* » La crainte du salarié est que tout s'arrête, alors qu'il a investi pendant des années et subit de nombreuses frustrations qu'il estimera alors avoir fait « pour rien ». Ceci est perçu comme un mépris, parmi les plus graves, associé à une très forte symbolique. La problématique réside ensuite dans la généralisation que fait l'individu d'une situation. Ainsi, l'esprit de revanche d'un individu porte, par généralisation, sur la population humaine dans son ensemble, jugée indigne de confiance. Ce phénomène entraîne un cercle vicieux, déjà fortement souligné dans cette thèse, inscrit avec une logique égocentré de mépris des autres, qui contamine peu à peu l'ensemble de la population. Si l'individu ne peut plus « croire » en son prochain, alors toute relation est vaine et seule l'accumulation de ressources, la violence et la vengeance donnent un sens à la vie de l'individu.

Enfin, **le bilan est important pour la reconnaissance car il formalise et fait état des évolutions de l'individu.** L'humain oublie vite. Il s'habitue très vite aux éléments bénéfiques, de confort de vie, qui ne le gêne plus pour se concentrer sur de nouveaux problèmes. Pour résumer, **le confort de vie devient vite une habitude et une nouvelle norme tandis que l'individu s'habitue plus difficilement aux contraintes.** Il est nécessaire, pour le manager, de faire état de l'avancement, de rappeler les efforts déployés par l'organisation pour changer et de rappeler à l'individu sa propre évolution afin d'alimenter son sentiment d'accomplissement et de développer le sens donné au travail. Un responsable commercial de l'entreprise de sécurité explique qu' : « *Il faut plus d'accompagnement terrain. Montrer que sur 40 points soulevés, 30 ont été résolus avec des actions correctives.* »

10.3.4.3 L'exemplarité du geste et de la parole

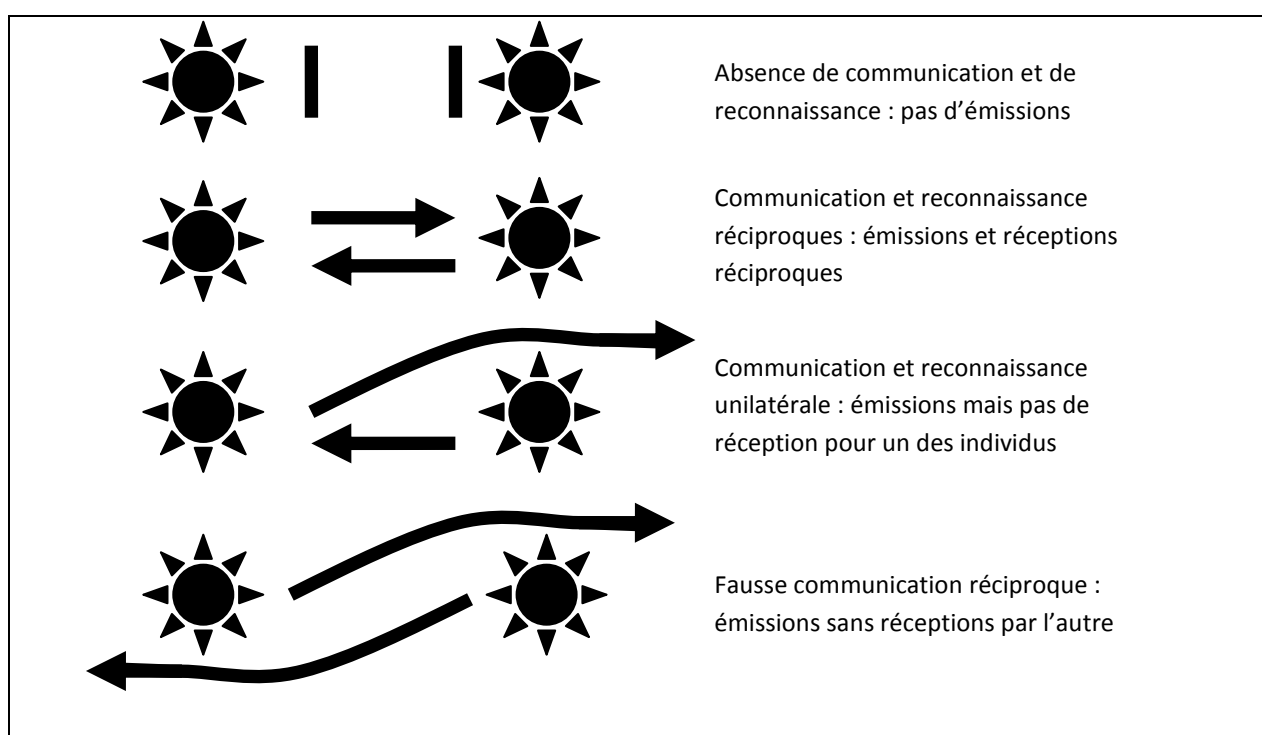
Une autre piste concernant la mise en place d'un système de reconnaissance réciproque basé sur la confiance est **de rassurer et d'utiliser l'exemplarité.** Premièrement, le fait de rassurer permet de chasser la peur en donnant le droit à l'erreur. Deuxièmement, le fait d'être exemplaire suggère une absence d'écart entre les paroles et les actes de l'individu, ce qui rassure sur les promesses faites et établit un sentiment de confiance. De plus, l'exemplarité permet un phénomène d'imitation positive sur le respect des engagements pris par les collaborateurs. Un directeur technique (S) explique : « *La gestion des personnes, c'est beaucoup de psychologie car on s'est tous pris la tête avec un ancien manager. Moi je leur dit "ne vous inquiétez pas, moi aussi, j'en ferai des bêtises".* » Par ailleurs, le personnel (E) relève le manque d'exemplarité des responsables hiérarchiques : « *Il n'y a pas d'entente entre les*

responsables transformation et maintenance. Ils se chamaillent comme des enfants, alors qu'ils devraient montrer l'exemple. »

10.3.4.4 Faciliter la parole et l'échange

Même si le manager recherche l'exemplarité et le suivi des règles instaurées par l'organisation, il est enjoint à permettre l'expression de la singularité, en offrant l'occasion aux acteurs de s'exprimer et en les impliquant dans les décisions. Cela passe par des réunions régulières, des entretiens semestriels en tête-à-tête et la sollicitation, lors des projets, de réunions ad hoc. Le manager lutte, par ailleurs, contre la tentation de régler les problèmes avec des schémas de résolution pré-établis, sources de manque de reconnaissance et de ségrégation. La « liberté de parole totale » ou « full speech » doit être facilitée (Lacan¹¹¹³, 1966 ; Tully¹¹¹⁴, 2007) car le travail est rendu plus performant par l'échange entre les individus, ce qui renvoie à l'importance de l'« intersubjectivité contradictoire » (Savall & Zardet¹¹¹⁵, 1987). Cette intersubjectivité contradictoire est le fait d'**une libre expression de points de vue différents, génératrice de conflits, qui peuvent s'avérer positifs et constructifs s'ils sont orientés vers l'établissement des modalités de la coopération des équipes** (Crumb¹¹¹⁶, 1987 ; Mujtaba & Shaib¹¹¹⁷, 2010). La liberté de parole permet aussi d'harmoniser les représentations symboliques des différents acteurs, donc du cadre normatif partagé. Cette liberté ne cantonne plus la personne à un rôle à jouer mais à l'envisager comme une personne entièrement acceptée dans ces différents rôles. Rappelons la nécessité, dans un système de reconnaissance visant la réciprocité, d'assurer un temps de parole équitable et une écoute mutuelle. La figure 63 montre les liens entre la communication et la reconnaissance.

Figure 63 : La communication, une modalité de la reconnaissance



L'individu facilite donc l'expression, écoute en évitant tout jugement et assure la confidentialité dès lors qu'il s'y est engagé ou qu'elle est utile. La confidentialité doit être utilisée avec prudence et pour les éléments la nécessitant réellement car elle entraîne des bruits de couloirs et un flou néfastes. En effet, les individus considèrent qu'on leur cache des choses importantes les concernant directement, même si ce n'est pas forcément

¹¹¹³ Lacan J. (1966), « Fonction et champ de la parole et du langage en psychanalyse », in J. Lacan, « Ecrits », Seuil, Paris.

¹¹¹⁴ Tully J. (2007), « Reconnaissance et dialogue. Emergence d'un nouveau champ d'études et de pratiques », *Négociations*, 2007/2 n°8, p. 33-54.

¹¹¹⁵ Savall H. et Zardet V. (2003, 1^{ère} ed. 1987), « Maîtriser les coûts et les performances cachés », *Economica*, Collection : Gestion, 412 pages.

¹¹¹⁶ Crum, T. F., (1987), « The Magic of Conflict: Turning a Life of Work into a Work of Art », Touchstone; Simon and Schuster.

¹¹¹⁷ Mujtaba B.G. & Shuaib S. (2010), « An Equitable Total Rewards Approach to Pay for Performance Management », *Journal of Management Policy and Practice* vol. 11(4) : p. 111-121.

le cas. La confidentialité est source de beaucoup de pertes de temps en recherche d'informations et préoccupations excentrées du travail pour les individus. Par ailleurs, **une information dissimulée peut être considérée comme une faiblesse exploitable, alors qu'une information affichée perd son potentiel de révélation et/ou de supputation néfastes.** Comme l'a dit Paul Ricoeur¹¹¹⁸ (2004, p. 393) : « Entre secret, inhibition, résistance, travestissement, mensonge, hypocrisie, les parentés sont aussi étroites que dissimulées. »

10.3.4.5 Utiliser un bon mode de communication

Utiliser un bon mode de communication est primordial pour la clarté et la bonne réception de l'information. Ainsi, une piste est d'utiliser le mail pour les situations non urgentes, non complexes et fréquentes. Par ailleurs, limiter l'envoi de mail informatif aux personnes utiles et employer les réunions comme support de partage direct pour traiter des demandes complexes, paraît une solution plus adaptée en termes de communication. Le téléphone, et mieux, le face à face, en rendez-vous formels sont des moments privilégiés pour des demandes complexes, personnelles ou urgentes. Par ailleurs, comme l'affirme la directrice relation client de l'entreprise de sécurité : « Une réunion n'est pas que "tais toi, je parle", c'est aussi une discussion pour émettre des commentaires. »

La proximité et l'échange direct évitent de nombreux malentendus et sont vus comme des signes de reconnaissance avec un temps accordé pour la relation. Il semble donc important de réunir régulièrement les personnes qui travaillent ensemble, même si les contraintes géographiques rendent les déplacements plus difficiles. D'après nos observations, les rencontres lèvent bien des ambiguïtés et les pratiques de proximité, telles que l'échange de personnes ou la visite d'autres services, ont d'énormes conséquences positives sur les relations entre les personnes, sur la cohésion et sur la performance.

De plus, contrairement à ce que l'on pourrait penser, **la multiplication des moyens de communication ne développe pas la quantité et la qualité des informations assimilées par les acteurs, mais au contraire la détériore bien souvent.** Cet excès de moyens permet en outre d'exercer des stratégies égoïstes consistant à noyer autrui sous les informations afin de se désengager, ne pas reconnaître et ne pas négocier. L'excès d'informations, au lieu d'éclairer, crée le flou et permet de se cacher derrière un nuage de fumée. Ainsi, le mail, le téléphone et les réunions avec des utilisations clarifiées et efficaces nous apparaissent suffisants. Une piste consiste en l'harmonisation et en la réduction du nombre de logiciels ainsi que des outils, notamment pour les grandes entreprises, afin de développer un langage commun. Le flou de communication lié à la gestion d'informations à outrance, le manque de sérieux et l'utilisation personnelle des moyens de communication sont alors plus limités. Les impacts néfastes des moyens de communication sont notamment soulevés par le responsable blackcard de l'entreprise de sécurité en ces termes : « *L'inconvénient des moyens de communication (mail, internet, réseaux sociaux, communicator) c'est l'utilisation personnelle. Nous, communicator c'est fini. On leur donne des outils et toute la journée, ils sont en train de chatter pendant que tout est orange pour prendre les appels et que ça clignote. Quand tout est nickel au niveau du travail, assouplir ok, mais là non. Ils se parlent par facebook de vente privée ou de concert.* »

10.3.4.6 Une forme adaptée de communication

La forme de la communication est également très importante pour donner du sens. Le pilotage par les chiffres déshumanise la relation et entraîne une perte de sens du travail. Des membres du personnel (E) disent ainsi : « *On est les rois de la courbe, avant on disait si le client était content, maintenant on ne sait plus, on parle en pourcentage et on donne des graphiques.* » ou encore : « *Actuellement à B., beaucoup de courbes, de graphiques mais ça ne fait pas avancer, ce n'est pas social.* »

Un autre problème rejoint le premier et est relevé par les acteurs de tous les niveaux : **certains managers ne sont jamais passés par la base pour concevoir la réalité terrain.** Dans de nombreuses écoles, les individus apprennent en général le pilotage par les chiffres et rarement la gestion concrète des Hommes. De plus, il est difficile de retranscrire dans le milieu éducatif, à travers des cours, les multiples situations d'interactions humaines. Il y a donc un problème qui relève à la fois de la formation et du manque de proximité avec les collaborateurs sur le terrain,

¹¹¹⁸ Ricoeur P. (2009, 1ère édition : 2004), « Le parcours de la reconnaissance », collection Folio essais, Edition Gallimard.

en particulier, lors du circuit d'intégration, même si des efforts existent dans certaines organisations. Un directeur technique sud-est de l'entreprise de sécurité relève que : « *Les chiffres c'est trop abstrait, mes collaborateurs me disent "on agit pas dessus" alors je réponds que "c'est votre travail", mais c'est trop abstrait les chiffres de la société. Il faut mettre l'accent sur ce qu'on fait localement.* » Une piste d'efforts du manager et sur lequel il doit appuyer envers ses collaborateurs concerne **l'intelligibilité des éléments fournis à autrui et par autrui**. Un directeur administration client de l'entreprise de sécurité explique qu' : « *Il y a des gens qui écrivent deux lignes, tu comprends, et d'autres ou tu ne comprends rien de ce qu'ils attendent.* »

Voici quelques éléments, notamment pour un mail, pour rendre la forme de communication plus claire et concise : la politesse ("bonjour", limiter l'agressivité générale du mode de communication par mail), une date, des récepteurs identifiés et compétents pour traiter le problème, une histoire détaillée du problème dans un langage approprié, une version concise avec une demande claire des actions attendues pour chaque récepteur identifié, ainsi qu'un délai de réalisation et/ou de réponse.

10.3.5 PRATIQUES D'ACTIONS COURANTES

Certaines pratiques d'actions courantes développent un système basé sur la confiance : la délégation, le traitement immédiat des conflits et l'utilisation d'un bon rythme, notamment de rencontres.

10.3.5.1 La délégation pour lutter contre la centralisation du pouvoir

Comme le suggèrent Crozier & Friedberg¹¹¹⁹ (1977), le problème principal est que **certaines construits sociaux permettent à certains individus d'accaparer des fonctions de leadership en rendant extrêmement difficile leur accès et en créant des relations de dépendance bloquant toute transformation**. Nous pensons qu'une bonne piste est de responsabiliser, de déléguer et d'épanouir dans une reconnaissance mutuelle. Comme le rappelle un membre de l'équipe de direction de l'entreprise d'emballages : « *Le problème de la centralisation, c'est l'étouffement. Un support central pour les fonctions permet de structurer et dominer, mais l'excès écrase les prises d'initiatives des équipes.* » Tandis qu'un membre de l'encadrement de cette entreprise fait part de son sentiment sur la centralisation et le sentiment de confiance : « *Il y a un manque de confiance de la part de la direction générale, d'où la sensation que l'on peut avoir d'être surveillé.* » L'impulsion émise par le haut de la hiérarchie est donc particulièrement importante dans le changement d'un paradigme de reconnaissance limitée, basé sur la soumission et la contrainte, vers un paradigme de reconnaissance réciproque, fondé sur l'écoute, la confiance et la coopération. **Ajoutons toutefois que la confiance n'exclut pas le contrôle et la fixation d'objectifs. La fonction d'orchestration liée aux statuts hiérarchisés est également indispensable**, notamment pour trancher les décisions dans un système organisé ayant des objectifs collectifs. En effet, le changement, dans le cadre de la performance économique, nécessite de l'énergie de mouvement et pas uniquement de la réflexion. Dans le système de reconnaissance réciproque, le changement semble juste plus sensible à l'opportunité de créer ensemble la solution par l'opposition des points de vue.

10.3.5.2 Traiter le conflit immédiatement et dans des conditions de respect

Il est nécessaire pour un manager, dans un système de reconnaissance réciproque, d'aller à la rencontre des autres et du conflit. La rencontre s'établit dans un système de confiance tandis que la fuite fait le jeu des systèmes basés sur la peur. En effet, **les conflits pernicieux sont ceux sur lesquels les individus ne sont pas intervenus à temps**. Par conséquent, ces conflits vont alors se développer en intensité ou en s'étendant à d'autres individus. Cette contamination engendre des phénomènes de tribus intra-organisationnels qu'il est nécessaire de limiter pour assurer la cohésion.

Un des modèles les plus utilisés pour analyser les stratégies possibles de résolution de conflit se base sur celui de Thomas et Kilmann¹¹²⁰ (1974), réactualisé par Thomas¹¹²¹ en 1992. Il existe, dans ce modèle, deux dimensions :

¹¹¹⁹ Crozier M. & Friedberg E. (1992, 1ère édition : 1977), « L'acteur et le système », Editions du seuil, 500 pages.

¹¹²⁰ Thomas, K.W. & Kilmann, R.H. (1974). « Thomas-Kilmann conflict mode instrument », Tuxedo, NY: XICOM.

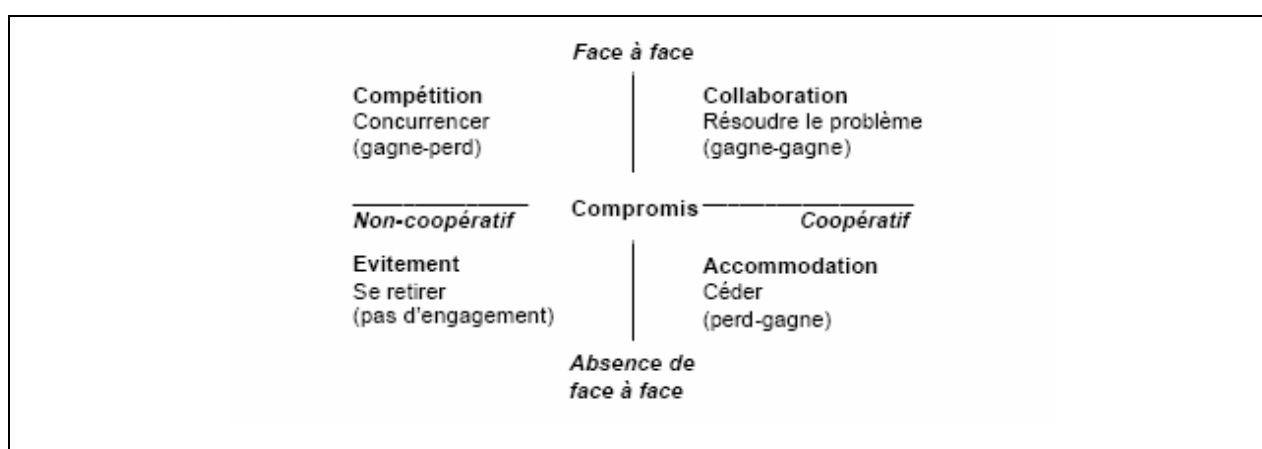
¹¹²¹ Thomas, K. W. (1992). « Conflict and Negotiation Processes in Organizations » in Dunnette M. D. & Hought L. M. (Eds) Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Second Edition, vol.3, California: Consulting Psychologists Press.

d'une part, l'affirmation de soi (attitude active ou passive, détermination) qui est la tendance à satisfaire ses propres besoins ou attentes et d'autre part, la coopération, c'est-à-dire la tendance à satisfaire les besoins ou les attentes des autres. Nous retrouvons ici la dialectique entre les systèmes de reconnaissance, limitée et réciproque.

Les 5 stratégies de Thomas¹¹²² (1992) sont :

- l'**évitement** : les parties ou l'une d'entre elles considèrent que le conflit est peu important et ainsi négligent de le résoudre. La personne, en se déroband devant le conflit, ne satisfait ni ses propres exigences ni celles de l'autre. Les conséquences de la résolution du conflit, tout comme sa résolution ou sa non-résolution, « indiffèrent » la personne. Cette stratégie s'apparente à un déni du conflit qui pourra dès lors se développer.
- l'**accommodation** : l'une des parties se voit plus touchée que l'autre par le conflit et doit négocier en position de faiblesse. Cette stratégie représente la satisfaction des intérêts d'autrui aux dépens des siens, souvent dans un souci d'apaisement de la partie adverse. Selon cette approche, une partie croit (à tort ou à raison) qu'il est avantageux de négliger ses prérogatives et de satisfaire celles d'autrui. Cette stratégie se base sur un déséquilibre dans la relation, c'est-à-dire qu'elle s'oriente vers un système de reconnaissance limitée qui peut instaurer un climat de vengeance ou de soumission néfaste à terme pour l'équilibre mental.
- le **compromis** : les parties cherchent à parvenir à une solution à tout prix, en étant conscientes qu'on ne peut satisfaire tous les antagonismes. Cette stratégie représente un souci d'entente où les intérêts de chacune des parties ne seront que partiellement satisfaits selon une forme d'équilibre entre les pertes et les gains respectifs. Cette stratégie tend vers le système de reconnaissance réciproque, même si les individus ne sont pas totalement satisfaits.
- la **compétition** : l'une des parties domine et impose parfois une solution. Une personne cherche à satisfaire ses propres exigences aux dépens de celles de l'autre. Il s'agit d'une attitude de force et d'autorité. Ce type de gestion génère facilement un affrontement puisque le conflit est défini selon le schéma gagnant/perdant. De même que l'accommodation, le déséquilibre de la relation et la recherche de la mise en soumission font que cette stratégie s'inscrit dans la reconnaissance limitée.
- la **collaboration ou la résolution de problème** : les parties cherchent une solution satisfaisante pour tous. Ni l'une, ni l'autre des parties ne veut tirer avantage de la situation. Il s'agit d'un effort concerté pour trouver une solution propre à satisfaire pleinement ses propres aspirations et celles de l'autre, c'est-à-dire sa co-construction ou co-transformation du cadre normatif du groupe. Cette stratégie incarne bien le système de reconnaissance réciproque lorsqu'elle est possible. À défaut de cette possibilité, la stratégie de reconnaissance réciproque suivante passe par le compromis.

Figure 64 : Les cinq stratégies de résolution de conflit d'après Thomas (1992)



Le système de reconnaissance réciproque encourage donc le face-à-face coopératif adapté à la situation. Les cinq attitudes de résolution de conflits identifiées peuvent être utiles, selon les circonstances. Par exemple, la fuite

¹¹²² Thomas, K. W. (1992). « Conflict and Negotiation Processes in Organizations » in Dunnette M. D. & Hought L. M. (Eds) Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Second Edition, vol.3, California: Consulting Psychologists Press.

est quelquefois la seule issue afin de reprendre les négociations ultérieurement dans un climat plus adapté, c'est-à-dire dans le bon lieu, au bon moment et avec les bonnes personnes. Ce climat adapté a pour but de régler le conflit plutôt que de l'envenimer si les bonnes conditions pour le traiter ne sont pas présentes. Toutefois, la fuite ne doit pas être instaurée selon un mode d'évitement permanent mais comme une stratégie de collaboration future, c'est-à-dire qu'elle doit s'enchaîner rapidement avec une autre stratégie positive, donc coopérative, pour être efficace dans la résolution du conflit.

10.3.5.3 Le rythme : une notion capitale de la reconnaissance

Comme nous l'avons vu, le rythme est une notion capitale de la reconnaissance. Les pratiques de reconnaissance authentiques et régulièrement adressées (Bouzidi & El Akremi¹¹²³, 2006) sont une piste de développement de la relation de confiance. En effet, la reconnaissance s'inscrit dans une histoire et dans le temps, comme nous l'avons vu dans le chapitre 4. L'humain demande à être rassuré régulièrement, sur son existence et sa valeur, du fait de l'oubli de la reconnaissance et de sa volonté de progression. Il convient donc d'avoir un rythme à maintenir dans la cadence de proximité, dans les récompenses, dans l'évaluation, dans les retours positifs et négatifs, etc. **Le rythme, notamment au moyen de réunions régulières, est positif pour la proximité et l'interaction, qui génèrent une dynamique.** Les réunions facilitent l'expression et la coopération si elles sont utilisées de manière ouverte. Par ailleurs, dans le rapport au temps, il est important de reconnaître tout de suite les gestes et les actions que l'on apprécie. L'individu reconnu cerne ainsi immédiatement le comportement attendu qu'il vient d'effectuer, d'après les théories comportementalistes (Skinner¹¹²⁴, 1938).

10.3.6 PRATIQUES DE PRISE DE DÉCISION ET DE MISE EN ŒUVRE DANS LES ORGANISATIONS

Les pratiques de prise de décision et de mise en œuvre dans un système de reconnaissance réciproque sont basées sur l'écoute, la proximité et la prise en compte des avis des différents acteurs qui doivent mener à l'action. Une directrice relation client de l'entreprise de sécurité, nous rappelle que : *« Pour accepter une démarche de changement, il faut y être associé. »* Par ailleurs, **il s'agit pour le manager de réfléchir aux impacts de la mise en place d'un acte ou d'une nouvelle règle et des perceptions que les individus en auront.** Les réflexions portent principalement sur les perceptions d'équité et de mérite associées à l'acte. Ainsi, un manager compétent dans le système de reconnaissance réciproque est un manager qui prend du recul par rapport à la situation en voyant les impacts sur les différentes relations existantes. Il évite ainsi ce que dénonce un membre du personnel (E) : *« La personne qui est studieuse et qui récupère toutes les galères des autres n'est pas reconnue, tandis que d'autres se mettent en avant. »* Cela appelle également le personnel à se faire reconnaître et à revendiquer la reconnaissance.

En ce qui concerne la reconnaissance réciproque, **la vigilance de tous les acteurs porte sur le respect des normes de justice dans l'application de la stratégie et dans les pratiques de gestion des ressources humaines** (Bies¹¹²⁵, 2001 ; Aryee, Budhwar & Xiong Chen¹¹²⁶, 2002). Une bonne piste reste donc la sensibilisation et la formation des managers aux pratiques de justice (Skarlicki & Latham¹¹²⁷, 2005 ; Cropanzano, Bowen, & Gilliland¹¹²⁸, 2007) qui favorisent les relations de confiance et les pratiques de citoyenneté organisationnelle (Ikram Nasr, El Akremi & Vandenberghe¹¹²⁹, 2009). Mujtaba¹¹³⁰ (2008) indique, en outre, que pour créer un programme de reconnaissance il est nécessaire : d'identifier les buts, d'établir la stratégie, de planifier le budget, d'identifier les groupes cibles et les récompenses, d'identifier les critères d'attribution et les dimensions éthiques, d'identifier le plan marketing et d'implanter et d'évaluer le programme. Ces éléments sont à définir, voire à formaliser, pour tout projet d'importance qui aura forcément des impacts sur les perceptions de reconnaissance.

¹¹²³ Bouzidi S. & El Akremi A. (2006), « La reconnaissance au travail : étude d'un mode de construction identitaire », actes de colloques AGRH 2006.

¹¹²⁴ Skinner B.F (1938). « The Behavior of Organisms », New York, Appleton-Century.

¹¹²⁵ Bies, R. (2001), « Interactional (in)justice: The sacred and the profane », in J. Greenberg & R. Cropanzano (éds.), *Advances in Organizational Justice*, Stanford, CA, Stanford University Press, p. 89-118.

¹¹²⁶ Aryee S., Budhwar P. & Xiong Chen Z. (2002), « Trust a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes : test of a social exchange model », *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 23, p. 267-285.

¹¹²⁷ Skarlicki, D. & Latham, G. (2005), « Can leaders be trained to be fair? », in J. Greenberg & J. Colquitt (éds.), *Handbook of organizational justice*, LEA, p. 499-524.

¹¹²⁸ Cropanzano, R., Bowen, D. E. & Gilliland, S. W. (2007), « The management of organizational Justice », *Academy of Management Perspectives*, vol. 21, n°4, p. 34-48.

¹¹²⁹ Ikram Nasr M., El Akremi A. & Vandenberghe C. (2009), « Justice organisationnelle, confiance et comportements de citoyenneté : test d'un modèle multi-sources multi-cibles de l'échange social au travail », *Communication pour le colloque AGRH 2009*, 25 pages.

¹¹³⁰ Mujtaba, B. G. (2008). « Coaching and Performance Management: Developing and Inspiring Leaders. », ILEAD Academy Publications; Davie, Florida, USA. p. 271.

Par ailleurs, le manager-pilote doit négocier les choix en impliquant les acteurs concernés par le projet afin de créer l'adhésion. Cette adhésion est source d'énergie individuelle et de coopération durables. Elle permet le partage des normes des acteurs, des solutions plus adaptées et un meilleur déploiement auprès des acteurs sollicités dans l'élaboration de la décision. Un responsable technique (S) explique ainsi qu' : « *Il faut faire participer les techniciens. Il faut arrêter de les prendre pour des imbéciles. Il faut venir voir la base et venir faire un audit pour trouver des solutions.* » Un responsable qualité (E) remarque par ailleurs que : « *Certains indicateurs sont à but de reporting au dessus mais pas étudiés pour les utilisateurs sur le terrain.* » De plus, le renforcement de la proximité entre le haut et le bas de la hiérarchie permet une reconnaissance réciproque, bénéfique et valorisante pour les deux parties, ainsi qu'un bénéfice en termes de performance. **Nous avons vu que la solidité de la relation verticale avait des impacts bénéfiques sur les relations horizontales et transversales.**

Il est bon de rappeler, en outre, que **la négociation n'est pas forcément paritaire et qu'elle s'inscrit dans un circuit hiérarchique pour que quelqu'un tranche et décide après consultation avant de passer à l'action. L'écoute et la sensibilité à la reconnaissance des acteurs ne doivent jamais entraîner l'immobilisme.** En effet, l'action et la mise en œuvre sont la finalité de tout processus de décision menant à un réel changement. Ainsi, la mise en œuvre trop tardive des décisions est perçue comme une promesse non tenue. Le manager doit avoir à l'esprit que la mise en place d'un projet d'amélioration est toujours perçue comme une promesse d'amélioration. Si elle est mise en place trop longtemps après son annonce, elle nuit à la confiance dans la relation et à l'implication.

10.3.7 PRATIQUES DE CONTRÔLE ET D'ÉVALUATION DANS LES ORGANISATIONS

Le terme "reconnaissance" est également associé au terme "évaluation" (Dejours & Gernel¹¹³¹, 2009), qu'elle soit positive ou négative. **Dans le cadre de la « reconnaissance activatrice », nous suggérons que n'importe quelle évaluation doit être positivée :** par exemple, une remarque négative doit être faite de manière constructive en vue de l'attribution et de négociation de moyens de résolutions. C'est par ce moyen qu'est créée la relation de confiance nécessaire à une performance durable. En effet, **la critique est alors vue comme un acte de reconnaissance en termes affectifs et/ou comme une perspective d'évolution.** Il s'agit alors d'un retour d'informations ou « Feedbacks », positif ou correctif, qui est une marque de reconnaissance souvent évoquée comme un moyen d'augmenter la performance des employés (Simmons¹¹³², 1968 ; Fairbank & Prue¹¹³³, 1982 ; Kopelman¹¹³⁴, 1986 ; Waldersee & Luthans¹¹³⁵, 1994). Ce retour d'informations peut aussi être utilisé de manière plus ou moins perverse : par exemple, dire au salarié qu'il est trop payé pour le travail qu'il fournit et ses compétences peut faire qu'il produira plus que celui auquel on ne dira rien (Lawler¹¹³⁶, 1968). Le retour d'informations permet notamment de clarifier le rôle (Jackson & Schuler¹¹³⁷, 1985), de rendre possible l'évaluation par l'employé de son propre niveau d'efficacité (Campion & Lord¹¹³⁸, 1982 ; Bandura¹¹³⁹, 1986 ; Bandura & Cervone¹¹⁴⁰, 1986), de prendre la forme d'une récompense comportementale (Luthans & Kreitner¹¹⁴¹, 1985) et de développer l'autocontrôle (Kanfer¹¹⁴², 1985).

La dynamique de l'évaluation, dans la reconnaissance réciproque, s'exprime donc en vue d'une démarche de progrès de l'individu à titre personnel, notamment l'évolution de ses compétences, en vue d'une performance

¹¹³¹ Dejours C. & Gernel I. (2009), « Evaluation du travail et reconnaissance », nouvelle revue de psychosociologie, 2009/2, n°8, p. 27-38.

¹¹³² Simmons R.G. (1968), « The role conflict of the first-line supervisor : an experimental study », American Journal of Sociology, 73 : p. 482-495.

¹¹³³ Fairbank, J. A. and Prue, D.M. (1982), « Developing performance feedback systems », In: Frederiksen L. W. (Ed.) Handbook of Organizational Behavior Management, Wiley, New York.

¹¹³⁴ Kopelman, R. E. (1986), « Managing Productivity in Organizations », McGraw-Hill, New York.

¹¹³⁵ Waldersee R. & Luthans F. (1994), « The impact of positive and corrective feedback on customer service performance », Journal of organizational behavior, Vol. 15, p. 83-95.

¹¹³⁶ Lawler E. (1968), « The effects of Hourly Overpayment on Productivity and Work Quality », Journal of Personality and Social Psychology, Vol 10(3), Nov 1968, p. 306-314.

¹¹³⁷ Jackson, S. E. & Schuler, R. S. (1985), « A meta-analysis and conceptual critique of research on role ambiguity and role conflict in work settings ». Organizational Behavior and Human Decision Processes, 36,16-78.

¹¹³⁸ Campion, M. A. & Lord, R- G. (1982), « A control systems conceptualization of the goal setting and changing process ». Organizational Behavior and Human Performance, 30,265-287.

¹¹³⁹ Bandura, A. (1986), « Social Foundation of Thought and Action: A Social Cognitive Theory », Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

¹¹⁴⁰ Bandura, A. & Cervone, D. (1986), « Differential engagement of self-reactive influences in cognitive motivation ». Organizational Behavior and Human Decision Processes, 32, 92-113.

¹¹⁴¹ Luthans, F. & Kreitner, R. (1985), « Organizational Behavior Modification and Beyond », Scott, Foresman, Glenview, IL.

¹¹⁴² Kanfer, F. H. (1971). « The maintenance of behavior by self-generated stimuli and reinforcement ». In: Jacobs, A. and Sachs, L. B. (Eds) « The Psychology of Private Events », Academic Press, New York.

vis-à-vis des objectifs de l'organisation. La reconnaissance serait ainsi au cœur des démarches de gestion des compétences (Pierre & Jouvenot¹¹⁴³, 2007). Cette attente de retour d'informations et d'évaluation, vu à maintes reprises dans les diagnostics (cf. chapitre 5 et annexe 5), naît de l'angoisse des acteurs de ne pas savoir si l'origine des échecs provient de leur incompétence ou d'anomalies extérieures. En effet, lorsqu'il y a un échec, leur responsabilité est engagée et l'anomalie leur est souvent reprochée (Dejours¹¹⁴⁴, 1998). L'évaluation permet de se situer d'une part pour progresser, d'autre part, pour, psychologiquement, ne pas s'associer aux échecs. **Les personnes constituant l'organisation doivent donc réciproquement se stimuler et s'évaluer avec bienveillance pour progresser individuellement et collectivement.** Lorsque ce n'est pas le cas, c'est-à-dire dans la majorité des cas, il faut sensibiliser les acteurs à travers des formations et des projets qui montrent les coûts cachés individuels et collectifs de l'organisation actuelle mais également les impacts psycho-sociaux qui amènent une prise de conscience affective des enjeux de la reconnaissance. Des dispositifs d'interaction réguliers, animés par un manager-formateur ayant connaissance et sachant communiquer les enjeux de la reconnaissance, doivent être mis en place pour reconstruire les relations de confiance.

Comme nous l'avons vu précédemment, la clarification du cadre normatif, donc des règles de l'organisation, est particulièrement essentielle car c'est ce cadre qui va servir à l'évaluation. Ce cadre détermine, en partie, les pratiques de récompense et de sanctions en fonction de ce qui est attendu par la hiérarchie. Mais ce cadre sert aussi aux utilisateurs pour se comparer et notamment percevoir l'équité ainsi que le mérite des pratiques. Le directeur de la télésurveillance de l'entreprise de sécurité explique ainsi qu' : « *Il faut des indicateurs de suivi car si vous roulez sur l'autoroute sans compteur de vitesse, on ne peut pas sanctionner la personne qui roule à plus de 130 km par heure.* »

Les pratiques et les formes de la communication sont également très importantes pour clarifier les perceptions. **La simplicité vaut souvent mieux que la complexité concernant les indicateurs, notamment quand ceux-ci touchent à une rétribution financière.** Un directeur réseau nord de l'entreprise de sécurité explique que : « *Pour apporter des réponses, il faut des indicateurs clairs sinon les gens pensent qu'on les manipule. Pour la commission des vendeurs, ils ne comprennent plus pourquoi ils sont payés comme cela. Il faut de la communication directe et pas sur 20 colonnes et 40 lignes.* » Un responsable technique région parisienne ajoute que : « *C'est lié à l'élaboration d'outils plus simples. C'est un vrai mal car les salariés pensent que c'est intentionnel et ne comprennent pas pourquoi c'est aussi compliqué.* » Il semble nécessaire de prendre connaissance des actions concrètes sur le terrain et d'être proche pour évaluer correctement, sans tomber dans une relation trop affective qui fausse le jugement. L'excès de distance ou de proximité empêche la vue. Le manager doit donc maîtriser une alternance d'approche et de distance pour percevoir l'environnement plus objectivement en termes de justice. Un responsable technique de l'entreprise de sécurité souligne ainsi qu' : « *Il faut aller juger leur travail sur le terrain. J'en ai marre d'être enfermé là à faire des tonnes de trucs administratifs au lieu d'aller sur le terrain.* »

Le contrôle est souvent perçu comme la version négative de l'évaluation soit : la mise en doute de la confiance, des comportements et des capacités de l'individu. De plus, c'est une forme de pression sur les personnes qui se savent impliquées. Il reste nécessaire de contrôler afin de renforcer la relation de confiance. Pourtant, il nous semble plus opportun d'utiliser le terme d'évaluation qui est moins connoté. Un responsable qualité relève l'ambiguïté du besoin d'autonomie des personnes et de leurs réticences à être contrôlées : « *Les personnes demandent plus d'autonomie mais les gens ne veulent pas être contrôlés. Les deux vont ensemble.* » À quoi s'ajoute un commentaire du directeur du site de C. : « *Si vous déléguez, il y a des règles donc du contrôle.* » Le contrôle peut s'apparenter à la face négative de l'évaluation qui est présente dans le système de reconnaissance limitée, pour s'assurer que les individus génèrent de la performance dans un système basé sur la peur. **L'évaluation peut être vue comme un contrôle justifié et équitable.** Le contrôle légitime, lorsqu'il est bien expliqué et communiqué, est alors perçu comme de l'évaluation et non comme du « flicage », autre terme à connotation de contrôle.

¹¹⁴³ Pierre C. & Jouvenot C. (2007), « La reconnaissance au cœur des démarches compétences : enjeux et repères pour l'action », Paris : Editions ANACT.

¹¹⁴⁴ Dejours C. (2009, 1ère : 1998), « Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale. », Editions du Seuil.

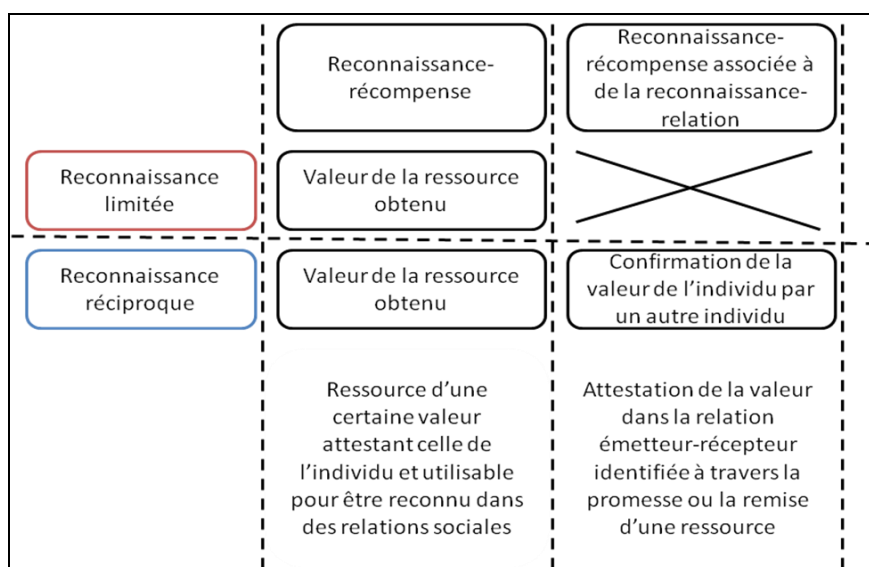
10.3.8 PRATIQUES DE RÉCOMPENSE ET DE SANCTION

Les organisations renvoient constamment une « image miroir » de ce que l'individu est supposé faire à travers des discours, des évaluations et les rôles qu'ils ont à jouer (Vidaillat¹¹⁴⁵, 2008). Le discours formalise le cadre normatif de l'organisation. Ces images ont l'avantage de renvoyer temporairement à une cohérence et une unité identitaire de l'individu (Vidaillat & Vignon¹¹⁴⁶, 2010). **La reconnaissance-récompense est une reconnaissance particulière car elle est à l'interface entre le système de reconnaissance limitée et le système de reconnaissance réciproque.** C'est pourquoi, elle mérite que nous nous y attardions.

10.3.8.1 La récompense à l'interface entre système de reconnaissance limitée et système de reconnaissance réciproque

Dans le cas de la reconnaissance réciproque, la reconnaissance-récompense peut être envisagée comme une gratification inscrite dans une relation et attestant la valeur de l'individu. Dans le cas de la reconnaissance limitée, elle est l'obtention d'un profit personnel en lien avec un objectif qui se détache de la relation directe entre un émetteur et un récepteur (figure 65). Cependant, la ressource acquise est mobilisable pour que l'individu soit reconnu dans d'autres relations intra ou extra-organisationnelles. **Cette dichotomie passe par les formes que prend la reconnaissance-récompense, à savoir, le plus souvent des formes financières et matérielles, qui sont des ressources directement monopolisables comme moyens de pression et/ou pour obtenir de la reconnaissance hors de l'organisation.** En effet, elles ont une valeur commune plus facilement identifiable car concrète pour l'ensemble des Hommes dans et hors de l'organisation. **Elles peuvent aussi être monopolisées dans d'autres relations, alors que les formes d'entraide s'exercent et n'ont réellement de sens que dans une relation donnée.** Cela veut dire que, dans ce second cas, les ressources obtenues (promesse de contre-don et d'aide future) ne peuvent être mobilisées que si l'autre individu dans la relation « renvoie l'ascenseur ». La reconnaissance-récompense est donc une forme de reconnaissance à double tranchant qui est manipulé par les individus et l'organisation avec une certaine intention : soit avec l'intention de gratifier et de reconnaître réellement le travail, soit avec l'intention de créer de la performance de manière utilitariste, bien que, dans la réalité, les deux se mélangent à des degrés divers. Dès lors que l'individu perçoit qu'il est utilisé comme un moyen et un objet dans le système, il l'interprète souvent comme une fausse reconnaissance et du mépris. Toutefois, la ressource obtenue lorsqu'elle est concrète reste dans tous les cas utilisable dans d'autres relations et est vue comme une forme de reconnaissance dont la valeur atteste celle de l'individu. C'est la facilité à monopoliser la ressource dans d'autres relations qui rend la reconnaissance-récompense particulièrement attractive et stimulante lorsqu'elle est promise, cette facilité dépend des formes qu'elle adopte.

Figure 65 : La reconnaissance-récompense au regard des deux systèmes de reconnaissance.



¹¹⁴⁵ Vidaillat, B. (2008), « Workplace envy ». London: Palgrave McMillan.

¹¹⁴⁶ Vidaillat B. & Vignon C. (2010), « Bringing back the subject into management education », Management Learning, 41(2), 221-241.

Nous retrouvons cette logique dans la théorie de l'évaluation cognitive (Deci, Koestner & Ryan¹¹⁴⁷, 1999) où les rémunérations déplaceraient le « lieu de causalité ». En effet, l'individu explique alors son effort par une cause externe à lui-même. Il appréhende alors ces rétributions comme un moyen de contrôler son activité affectant son autonomie et sa compétence, et par conséquent, sa motivation intrinsèque (Frey¹¹⁴⁸, 1997 ; Forest¹¹⁴⁹, 2008). Cette dernière est apparemment susceptible de pousser à la coopération tandis que la motivation extrinsèque, en dehors des objectifs communs formalisés et récompensés, détruit cette coopération en recentrant l'individu sur lui-même et les objectifs individuels. En effet, **le fait de pouvoir être reconnu, grâce aux ressources, dans tous types de relations, détache l'individu du lieu et de la relation où cette ressource a été obtenue, surtout s'il n'est pas reconnu réellement à travers des pratiques de reconnaissance-relation**. Ces pratiques se révèlent importantes dans les relations : organisation-salarié et hiérarchique-collaborateur. Si la relation n'est pas investie en termes de reconnaissance réciproque, il ne reste que la relation contractuelle d'obtention de ressources. Cette dernière ne crée aucun attachement à l'organisation, donc aucune envie d'investir de l'énergie autrement que pour obtenir les dites ressources.

La communication, faite autour du système de récompense et d'une prise en compte de la reconnaissance-relation, a un double enjeu. Elle permet de donner le sens de ce qui est attendu et valorisé dans l'organisation, mais peut apparaître positive ou négative. Une perception négative, c'est-à-dire une vision utilitariste et mécaniste des individus, peut engendrer de l'énergie pour obtenir la récompense individuelle. Cependant, elle se lie à une dégradation à la fois de la santé mentale de l'individu et de l'énergie individuelle et collective pour tout objectif ne concernant pas la récompense promise. Ainsi, **une reconnaissance-récompense qui ne serait pas associée à une reconnaissance-relation ne sera pas inscrite dans un système de reconnaissance réciproque, mais seulement dans un système de reconnaissance atrophiée, autrement dit, limitée**.

10.3.8.2 Le type de récompense et la performance

De nombreux débats existent sur l'impact sur la performance relative à la reconnaissance financière ou non-financière ainsi qu'aux motivations intrinsèques ou extrinsèques. Des études contradictoires démontrent que certaines formes auraient plus d'impact sur l'un ou l'autre élément de la performance (Herzberg¹¹⁵⁰, 1966 ; Kovach¹¹⁵¹, 1987 ; Harpaz¹¹⁵², 1990 ; McAdams¹¹⁵³, 1995 ; Nelson¹¹⁵⁴, 1996 ; Lindner¹¹⁵⁵, 1998 ; Luthans & Stajkovic¹¹⁵⁶, 1999 ; Serino¹¹⁵⁷, 2002 ; Stajkovic et Luthans¹¹⁵⁸, 2003 ; Towers Perrin¹¹⁵⁹, 2003 ; Gneezy¹¹⁶⁰, 2004 ; Bauer¹¹⁶¹, 2004 ; Peterson et Luthans¹¹⁶², 2006 ; Jeffrey & Schaffer¹¹⁶³, 2007 ; Pokorny¹¹⁶⁴, 2008 ; Pouliakas¹¹⁶⁵, 2010) mais aussi que certaines pratiques de reconnaissance sont complémentaires tandis que d'autres suggèrent qu'elles sont antagonistes (Lawler¹¹⁶⁶, 2000 ; Zingheim & Schuster¹¹⁶⁷, 2000 ; Appelbaum & Kamal¹¹⁶⁸, 2000 ;

¹¹⁴⁷ Deci, E.L., Koestner, R. & Ryan, R.M. (1999), « A Meta-Analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation », *Psychological Bulletin* 125 (6): 627-668.

¹¹⁴⁸ Frey, B.S. (1997), « Not Just for The Money. An Economic Theory of Personal Motivation ». Cheltenham, UK and Brookfield, USA: Edward Elgar.

¹¹⁴⁹ Forest V. (2008), « Rémunération au mérite et motivation au travail : perspectives théoriques et empiriques pour la fonction publique française », *Revue internationale des sciences administratives*, 2008/2 Vol. 74, p. 345-359.

¹¹⁵⁰ Herzberg, F. (1966), « Work and the Nature of Man », New York: Staples Press.

¹¹⁵¹ Kovach, K. A. (1987), « What motivates employees? Workers and supervisors give different answers », *Business Horizons*. 30, 58-65.

¹¹⁵² Harpaz, I. (1990), « The importance of work goals: an international perspective », *Journal of International Business Studies*, 21, 75-93.

¹¹⁵³ McAdams, J.L. (1995), « Rewarding Special Performance: Low-cost, High-impact Awards », in *The Performance Imperative: Strategies for Enhancing Workforce Effectiveness*, eds. H. Risher and C. Fay, San Francisco, CA: Jossey Bass, pp. 361-388.

¹¹⁵⁴ Nelson, B. (1996), « Dump the Cash, Load on the Praise », *Personnel Journal*, July, 65-70.

¹¹⁵⁵ Lindner, J. R. (1998), « Understanding Employee Motivation », *Journal of Extension* 36(3).

¹¹⁵⁶ Luthans, F. & Stajkovic, A.D. (1999), « Reinforce for Performance: The Need to Go Beyond Pay and Even Rewards », *The Academy of Management Executive*, 13, 2, 49-57.

¹¹⁵⁷ Serino, B. (2002), « Non-cash Awards Boost Sales Compensation Plans », *Workspan*, 45, 8, 24-27.

¹¹⁵⁸ Stajkovic, A.D., and Luthans, F. (2003), « Behavioral Management and Task Performance in Organizations: Conceptual Background, Meta-analysis, and Test of Alternative Models », *Personnel Psychology*, 56, 155-194.

¹¹⁵⁹ Towers Perrin (2003), « Managing Performance and Rewards in a Challenging Business Environment », New York: Towers Perrin.

¹¹⁶⁰ Gneezy, U. (2004), « The W effect of incentives », working paper of the Levens Bibliography of the UCLA Department of Economics.

¹¹⁶¹ Bauer, T.K. (2004), « High Performance Workplaces and Job Satisfaction: Evidence from Europe », *RWI: Mitteilungen*. 54/55(1): 57-85.

¹¹⁶² Peterson, S.J., and Luthans, F. (2006), « The Impact of Financial and Nonfinancial Incentives on Business-unit Outcomes Over Time », *Journal of Applied Psychology*, 91, 1, 156-165.

¹¹⁶³ Jeffrey, S.A. & Schaffer, V. (2007), « The Motivational Properties of Tangible Incentives », *Compensation and Benefits Review*, May-June, 44-50.

¹¹⁶⁴ Pokorny, K. (2008). « Pay – but do not pay too much. An experimental study on the impact of incentives », *Journal of Economic Behavior and Organization*. 66: 251-264.

¹¹⁶⁵ Pouliakas K. (2010), « Pay Enough, Don't Pay Too Much or Don't Pay at All ? The Impact of Bonus Intensity on Job Satisfaction », *Kyklos*, Vol. 63, November 2010, N°4, p. 597-626.

¹¹⁶⁶ Lawler, E.E. (2000), « Rewarding Excellence. Pay Strategies for the New Economy », San Francisco, CA: Jossey Bass.

Stajkovic & Luthans¹¹⁶⁹, 2003 ; Armstrong & Murlis¹¹⁷⁰, 2004 ; Long & Shields¹¹⁷¹, 2010). Nous estimons que ces débats sont difficiles à trancher et les méthodes employées difficiles à comparer, premièrement, à cause de la définition donnée de la reconnaissance, deuxièmement, à cause de la définition donnée de la performance et de la motivation, troisièmement, car nous pensons qu'ils dépendent de beaucoup de paramètres, en particulier des cadres normatifs organisationnels et des cadres normatifs consolidés de chaque individu qui peuvent être forts différents. Il ne peut donc y avoir que des tendances relatives à des cadres normatifs partiellement communs. De plus, **la forme de la reconnaissance joue, de notre point de vue, un rôle moindre que l'orientation générale vers un système de reconnaissance limitée ou un système de reconnaissance réciproque, c'est-à-dire l'intention des individus.** Nous suggérons, également, que **l'emploi de multiples formes de reconnaissance** : reconnaissance-relation, reconnaissance-récompense, reconnaissance-accomplissement ; financière ou non-financière ; intrinsèque ou extrinsèque, permet de toucher un maximum de personnes et que l'emploi d'une variété de formes de reconnaissance permet de limiter les phénomènes d'habitude qui dégradent la satisfaction. De plus, **il est certain que les pratiques de reconnaissance-relation sont actuellement les moins représentées dans l'organisation donc qu'un besoin contemporain de travailler sur ces formes se fait sentir.**

10.3.8.3 L'équité et le mérite pour la performance collective durable

Il est bon de rappeler l'importance de l'équité des pratiques entre les individus et la notion de mérite, déjà abordée dans le chapitre 6, pour l'établissement d'un système de reconnaissance réciproque et de performance durable. Les actions équitables de l'organisation, ainsi que du supérieur, indiquent une estime positive pour l'employé et créent un sentiment d'obligation qui favorise les comportements positifs d'engagement (Cropanzano, Prehar & Chen¹¹⁷², 2002 ; Aryee, Budhwar & Xiong Chen¹¹⁷³, 2002) ou, en dehors d'une obligation, la création d'une nouvelle attente de reconnaissance possible. **Il s'agit de justifier le mérite de la récompense et de la sanction pour l'individu ainsi qu'aux regards des autres individus du groupe.** Un directeur de la télésurveillance de l'entreprise de sécurité souligne qu' : « *Il faut donner du sens à l'équité. On a eu trois jours de mise à pied pour quelqu'un qui a mal traité un client. Il faut que ce soit juste et lisible. Ce n'est pas une chasse à l'homme. Il y a des bêtises naturelles et il faut agir avec les partenaires sociaux.* »

Dans le cas d'une récompense perçue comme sous-évaluée ou d'une sanction surévaluée, il existe une dégradation en termes de performance sociale (satisfaction des besoins humains) et économique. Dans le cas d'une récompense surévaluée ou d'une sanction sous-évaluée, nous constatons souvent une satisfaction des besoins humains pour l'individu concerné, une dégradation de l'implication et une insatisfaction pour les individus qui se comparent, en s'estimant lésés avec un impact négatif sur les résultats économiques en général. Une étude ancienne montre que les personnes surpayées sont moins performantes que les personnes payées équitablement et que les personnes sous-payées sont encore moins performantes que les personnes surpayées, en particulier sur la qualité du travail réalisé et ce, quel que soit le statut de la personne (Evan & Simmons¹¹⁷⁴, 1969). Il y a donc un équilibre à trouver qui s'établit en prenant conscience et en maîtrisant les perceptions des individus grâce à des pratiques de reconnaissance réciproque.

L'iniquité générée par la récompense individuelle (Dejours¹¹⁷⁵, 1998) engendre des défauts de coopération. **Cette iniquité peut être limitée grâce à des pratiques de récompense à la fois individuelles, collectives et organisationnelles afin de contrebalancer les effets négatifs de la récompense individuelle seule** (Savall &

¹¹⁶⁷ Zingheim, P. & Schuster, J. (2000), « Pay People Right! Breakthrough Reward Strategies to Create Great Companies », San Francisco, CA: Jossey Bass

¹¹⁶⁸ Appelbaum, S.H. & Kamal, R. (2000), « An Analysis of the Utilization and Effectiveness of Nonfinancial Incentives in Small Business », *Journal of Management Development*, 19, 9, 733-763.

¹¹⁶⁹ Stajkovic, A.D. & Luthans, F. (2003), « Behavioral Management and Task Performance in Organizations: Conceptual Background, Meta-analysis, and Test of Alternative Models », *Personnel Psychology*, 56, 155-194.

¹¹⁷⁰ Armstrong, M. & Murlis, M. (2004), « Reward Management. A Handbook of Remuneration Strategy and Practice », London: Kogan Page.

¹¹⁷¹ Long R.J. & Shields J.L. (2010), « From pay to praise ? Non-cash employee recognition in Canadian and Australian firms », *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 21, n°8, June 2010, p. 1145-1172.

¹¹⁷² Cropanzano, R., Prehar, C. & Chen, P. (2002), « Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice », *Group & Organization Management*, vol. 27, n°3, p. 324-351.

¹¹⁷³ Aryee, S., Budhwar, P. & Xiong Chen, Z. (2002), « Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: test of a social exchange model », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 23, p. 267-285.

¹¹⁷⁴ Evan W. & Simmons G. (1969), « Organizational Effects of Inequitable Rewards : Two Experiments in Status Inconsistency. », *Administrative Science Quarterly*, 14: 224- 237.

¹¹⁷⁵ Dejours C. (2009, 1ère : 1998), « Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale. », Editions du Seuil.

Zardet¹¹⁷⁶, 1987 ; Hope & Fraser¹¹⁷⁷, 2003 ; Long & Shields¹¹⁷⁸, 2005). Par exemple, l'incitation financière sur une base individuelle sape la collaboration et le travail d'équipe, dans certains cas, en donnant un pouvoir asymétrique important en faveur du management par rapport à la force de travail, ce qui réduirait la prise de risque et l'innovation des salariés (Kohn¹¹⁷⁹, 1993 ; Marsden, French & Kubo¹¹⁸⁰, 2001). L'incitation financière réduirait aussi la coopération volontaire et réciproque (Fehr & Gächter¹¹⁸¹, 1998) en rendant plus marchand l'environnement de travail.

Voici un exemple concret d'un défaut du système de récompense, qui partait pourtant d'une bonne intention, mais dont les impacts sur les perceptions n'ont pas été maîtrisés, notamment du point de vue de l'équité et du mérite. Un responsable d'exploitation de télésurveillance de l'entreprise de sécurité explique : « *On a pris une option avec les partenaires sociaux de récompenser les meilleurs éléments. Comme on ne peut plus mettre de coordinateur niveau 1, avec les ressources humaines, on a vu pour de l'argent pour les opérateurs confirmés. Il y avait 15 collaborateurs qui pouvaient y prétendre mais avec l'option d'en retenir un sur les 15 selon des critères pour être « référent ». Les collaborateurs non choisis se sont dit que les responsables étaient des pourris qui leur en voulaient. La personne a fait l'unanimité mais elle s'est retrouvée en porte à faux et un peu exclue par ses collègues après et donc dans une situation difficile.* » Dans ce cas, derrière une bonne intention de récompense, l'élaboration de critères non reconnus par tous a été perçue comme inéquitable et a créé de l'insatisfaction chez les 14 collaborateurs non retenus. De plus, cette récompense a certes créé une satisfaction de l'individu référent grâce au statut et au salaire acquis mais qui a été rapidement contrebalancée par un sentiment d'exclusion par ses anciens collègues, ce qui a produit chez lui une grande insatisfaction.

Par ailleurs, **dans un système de reconnaissance réciproque éloigné des comportements égocentrés, la sanction doit porter également sur les pratiques opportunistes et égoïstes qui se font au détriment du collectif.** Par opportunisme, nous entendons « une recherche d'intérêt personnel qui comporte la notion de tromperie » (Williamson¹¹⁸², 1985). La tromperie utilise des formes telles que : le mensonge, le vol et la tricherie, qui entraînent pour la personne réceptrice un sentiment d'être méprisé.

10.3.8.4 Des objectifs de performance pour la récompense

Il est important de rappeler que l'objectif ultime d'un processus de management de la performance est d'**aligner les performances individuelles avec celles de l'organisation**. Une « reconnaissance activatrice » efficace doit avoir du sens afin que les efforts déployés provoquent un sentiment d'utilité sociale, mais également qu'ils visent des objectifs générateurs de performance sur le marché local et mondial. Une « reconnaissance activatrice » ne se base pas sur le flou, ni sur la crainte, le vide et les intentions inconnues ou négatives. Elle se base sur la stratégie et sa déclinaison. Cela implique d'indiquer aux employés les buts de l'organisation, ses priorités et ses attentes, ainsi que comment les individus peuvent y contribuer (Den Hartog, Boselie & Paaiwe¹¹⁸³, 2004).

Le sentiment à l'égard du mode de gestion des rémunérations dépend de quatre facteurs principaux pour Roussel¹¹⁸⁴ (1996) : la perception de la pertinence des critères utilisés (système d'élaboration stratégique), la compréhension des critères utilisés (système de communication), la perception de la précision des évaluations des performances individuelles (système d'évaluation) et la perception du respect par l'organisation des accords salariaux (systèmes de règles). Thiéroult¹¹⁸⁵ (1983) ajoute une autre variable qui est le pouvoir de l'individu

¹¹⁷⁶ Savall H. & Zardet V. (2003, 1ère ed. 1987), « Maîtriser les coûts et les performances cachés », Economica, Collection : Gestion, 412 pages.

¹¹⁷⁷ Hope J. & Fraser R. (2003), « New Ways of Setting Rewards : The beyond Budgeting Model », California Review Management, Vol. 42, N°4.

¹¹⁷⁸ Long R.J. & Shields J.L. (2005), « Performance Pay in Canadian and Australian Firms : A Comparative Study », International Journal of Human Resource Management, 16 (10), p. 1-29.

¹¹⁷⁹ Kohn, A. (1993), « Punished By Rewards: The Trouble with Gold Stars, Incentive Plans, As, Praise, and Other Bribes », Boston: Houghton Mifflin.

¹¹⁸⁰ Marsden, D., French S. & Kubo K. (2001), « Does performance pay de-motivate, and does it matter? », Discussion Paper: 503, London School of Economics, Centre for Economic Performance.

¹¹⁸¹ Fehr, E. & Gächter S. (1998), « Reciprocity and Economics: The Economic Implications of HomoReciprocans », European Economic Review. XLII: 845-859.

¹¹⁸² Williamson O.E. (1994, 1ère ed. 1985), « The Economic Institutions of Capitalism », Inter-éditions.

¹¹⁸³ Den Hartog, D. N., Boselie, P. & Paaiwe, J. (2004). « Performance Management: A Model and Research Agenda », Applied Psychology: An International Review, 53(4), 556-560.

¹¹⁸⁴ Roussel, P. (1996), « Rémunération, Motivation et satisfaction au Travail », Paris, Economica.

¹¹⁸⁵ Thiéroult, R., (1983), « Gestion de la rémunération : politiques et pratiques efficaces et Équitables », Chicoutimi: Gaetan Morin Ed.

d'influencer les résultats de la gestion de la rémunération en sa faveur, ce que nous considérons relever d'un système de reconnaissance limitée.

La théorie par la fixation des objectifs permet de clarifier la stratégie afin de s'assurer que l'énergie déployée le soit vers des objectifs générateurs de performance (Locke et Latham¹¹⁸⁶, 1990). Voici différents éléments tirés de cette théorie correspondant à la qualité des objectifs : l'objectif attire l'attention de l'individu ; l'objectif mobilise les efforts sur les tâches permettant d'atteindre les objectifs (intensité énergie) ; l'objectif encourage les efforts dans la durée (persistance d'énergie) ; l'objectif facilite le développement de stratégies (innovation) ; l'objectifs doit être difficile (l'engagement dépend de la difficulté), précis et bien défini (engagement focalisé). Nous rajoutons qu'il doit créer de la performance socio-économique durable et, de préférence, simultanément dans les trois domaines de performance : énergie individuelle, coopération et santé mentale.

La reconnaissance doit être proportionnée aux efforts déployés de l'individu ou qu'il est en mesure de déployer car elle constitue un acte de vérité où la flatterie n'a pas sa place (Brun & Dugas¹¹⁸⁷, 2005). Il est important d'avoir un équilibre contribution-rétribution (Siegrist¹¹⁸⁸, 1996) et de l'intégrer lors de l'élaboration des objectifs (Kruse¹¹⁸⁹, 1993). **Ces derniers doivent donc être stimulants et atteignables.** Un membre de l'encadrement de l'entreprise de sécurité remarque ainsi que : « *Certains objectifs fixés ne répondent pas aux attentes du personnel et aux réalités de la situation. Cela crée de la frustration et des interrogations pour les salariés.* » Les critères concernant les objectifs doivent donc être objectivables et quantifiables afin de ne pas être soumis à débat lors de l'évaluation. Quantifiables ne signifie pas qu'il doit s'agir d'éléments chiffrés mais bien qu'il doit s'agir d'éléments concrets, par exemple : la réalisation d'une réunion par mois, la prospection de 50 entreprises par mois, la réalisation d'un module de formation en deux mois, la baisse de 2 % des rebuts sur la machine Y., le développement du chiffre d'affaires, etc. Ces exemples d'outils et d'indicateurs sont issus du terrain et de la méthode socio-économique (Savall & Zardet¹¹⁹⁰, 1987) : il s'agit d'un système de récompense individuel basé sur des objectifs à la fois individuels, semi-collectifs (équipe) et collectifs (organisation) associés à une prime d'environ 5 % du salaire et dont les objectifs établis entre un hiérarchique et son subordonné sont réévalués tous les six mois. Cette mixité des objectifs limitent les effets négatifs liés à l'atteinte d'objectifs uniquement individuels et l'absence de stimulation associée à des objectifs uniquement collectifs. En effet, dans ce dernier cas, l'individu ne souhaite pas s'investir à perte car il n'est pas sûr que les autres fassent de même. Pour plus d'informations sur ce dispositif, voir notamment l'outil : « contrat d'activité périodiquement négociable » développé par Savall & Zardet¹¹⁹¹ (1987). Par ailleurs, à cause de la parcellisation des tâches et donc des buts visés, les acteurs ont une vision déformée des objectifs. L'objectif limité du service passe devant celui principal de l'organisation (March & Simon¹¹⁹², 1958 ; Crozier & Friedberg¹¹⁹³, 1977). Les managers ont un rôle important à jouer en termes de communication. **Il s'agit ainsi pour la hiérarchie, et en particulier la direction, d'être vigilant sur l'adéquation entre les objectifs fixés pour les différents services et les différents salariés.** Dans le cas contraire, l'opposition sera une source inépuisable de conflits destructeurs renforçant le cloisonnement et la concurrence.

Pour mieux comprendre comment la reconnaissance et la récompense peuvent stimuler la satisfaction ou l'insatisfaction, se référer au chapitre 4 et au chapitre 6 de cette thèse. Il est notamment intéressant de se reporter au modèle de reconnaissance, de mépris et de déni du chapitre 6 pour comprendre les perceptions de l'individu par rapport au niveau de récompense. Ceci permet d'évaluer les possibilités d'interprétation que va en avoir l'individu et de minimiser les risques de mauvaises interprétations.

¹¹⁸⁶ Locke & Latham (1990), « A Theory of Goal Setting & Task Performance ». Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, pp. 27-61.

¹¹⁸⁷ Brun J.P. & Dugas N. (2005), « La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens » ; Gestion, volume 30, numéro 2, été 2005, p 79 - 88.

¹¹⁸⁸ Siegrist, J. (1996), « Adverse health effects of high-effort/lowreward conditions », Journal of Occupational Health Psychology, vol. 1, 1996, p. 27-41.

¹¹⁸⁹ Kruse, D.L. (1993), « Profit Sharing : Does it Make a Difference? », Kalamazoo, MI: W.E. Upjohn Institute.

¹¹⁹⁰ Savall H. & Zardet V. (2003, 1ère ed. 1987), « Maîtriser les coûts et les performances cachés », Economica, Collection : Gestion, 412 pages.

¹¹⁹¹ Savall H. & Zardet V. (2003, 1ère ed. 1987), « Maîtriser les coûts et les performances cachés », Economica, Collection : Gestion, 412 pages.

¹¹⁹² March J.G. & Simon H.A. (1958), « Organizations », New York, Wiley.

¹¹⁹³ Crozier M. & Friedberg E. (1992, 1ère édition : 1977), « L'acteur et le système », Editions du seuil, 500 pages.

10.3.8.5 La prudence par rapport à l'incitation

L'incitation financière a un impact majeur du fait de sa valeur symbolique : elle a une dimension intra et extra-organisationnelle mondialisée, ce qui la rend évaluable directement par une majorité d'individus. Elle est donc particulièrement sensible aux phénomènes d'équité et de mérite du fait de sa clarté. Elle est également sensible à l'inscription dans un mode de rationalité calculatoire de maximisation des profits au dépend d'autrui. L'argent est ainsi une dimension très sensible du système de reconnaissance pouvant faire tendre le système vers une vision égocentrée donc limitée. Le mauvais usage de l'incitation financière crée des dysfonctionnements liés aux comportements néfastes générés en réponse (Holmstrom & Milgrom¹¹⁹⁴, 1991 ; Baker¹¹⁹⁵, 1992 ; Prendergast¹¹⁹⁶, 1999) ou à une baisse de moral et de sentiment de sécurité professionnelle à cause des risques de la mauvaise répartition des rétributions financières (Baker, Jensen & Murphy¹¹⁹⁷, 1988). **L'écart de distribution de l'argent doit donc être particulièrement justifié au moyen d'indicateurs dont la pertinence est reconnue par tous.**

Le schéma typique de l'incitation financière est en relation avec un but fixé qui représente un « 100 % » et des bonus qui commencent à 80 % de l'objectif et finissent à 120 %. Cela peut produire des effets contre-productifs. Par exemple, lorsqu'un manager voit qu'il ne peut pas atteindre le minimum de l'objectif récompense, il n'essayera pas de maximiser les profits avant ce point. Une autre stratégie consiste à chercher à lisser les profits chaque année, pour, par exemple, mettre l'excédent sur l'année suivante afin, de manière rationnelle, d'obtenir ses bonus chaque année (Hope & Fraser¹¹⁹⁸, 2003). Une réponse pour limiter les effets négatifs peut être apportée en créant une relation linéaire entre les résultats et les récompenses (Jensen¹¹⁹⁹, 2001). Une autre est de laisser le manager et le collaborateur fixer les objectifs individuels ensemble de façon négociée avec une évaluation évolutive, par exemple tous les semestres (Savall & Zardet¹²⁰⁰, 1987).

L'incitation non-financière a aussi ses limites. Par exemple, elle crée une atmosphère de « gagnants » et de « perdants » quand les mêmes employés sont régulièrement récompensés (McAdams¹²⁰¹, 1999 ; Long & Shields¹²⁰², 2010). Elle peut également mener à des impressions, ou des réalités, de favoritisme de la part, notamment, de l'encadrement.

10.3.8.6 La prudence sur la reconnaissance acquise

Tout ce qui est acquis n'est pas stimulant. De plus, les acquis provoquent une résistance au changement, engendrée par l'habitude, et au sentiment de régression à leur arrêt. Par exemple, **lorsque l'employeur met en place des incitations financières, la perception du contrat change** (Gneezy & Rustichini¹²⁰³, 2000 ; Pouliakas¹²⁰⁴, 2010) car les employés s'attendent à être mieux payés pour effectuer certaines tâches dans le futur. Or, ce changement de perception « est difficile à renverser » (Gneezy & Rustichini¹²⁰⁵, 2000, p. 804). Ajoutons que le gain de ressources crée une satisfaction bien moins importante que l'insatisfaction générée par la perte des ressources (Hobfoll, 1998¹²⁰⁶, 2001¹²⁰⁷, Safy¹²⁰⁸, 2011) dont la valeur symbolique en lien avec le besoin d'évolution

¹¹⁹⁴ Holmstrom, B. and P. Milgrom (1991), « Multitask principal-agent analyses: incentive contracts, asset ownership, and job design », *Journal of Law, Economics, and Organization*, 7: 24–52.

¹¹⁹⁵ Baker, G.P. (1992), « Incentive Contracts and Performance Measurement », *Journal of Political Economy*, 100: 598–614.

¹¹⁹⁶ Prendergast, C. (1999), « The Provision of Incentives in Firms », *Journal of Economic Literature*, 37(1): 7–63.

¹¹⁹⁷ Baker, G., M. Jensen and K.J. Murphy (1988), « Compensation and Incentives: Practice vs. Theory », *Journal of Finance*, 43: 593–616.

¹¹⁹⁸ Hope J. & Fraser R. (2003), « New Ways of Setting Rewards : The beyond Budgeting Model », *California Review Management*, Vol. 42, N°4.

¹¹⁹⁹ Jensen M.C. (2001), « Corporate Budgeting Is Broken—Let's Fix It », *Harvard Business Review*, 79/10, p. 95–101.

¹²⁰⁰ Savall H. et Zardet V. (2003, 1^{ère} ed. 1987), « Maîtriser les coûts et les performances cachés », *Economica*, Collection : Gestion, 412 pages.

¹²⁰¹ McAdams, J.L. (1999), « Nonmonetary Rewards: Cash Equivalents and Tangible Awards », in *The Compensation Handbook. A State-Of-The-Art Guide to Compensation Strategy and Design*, eds. L.A. Berger and D.R. Berger, New York: McGraw-Hill, pp. 241–260.

¹²⁰² Long R.J. & Shields J.L. (2010), « From pay to praise ? Non-cash employee recognition in Canadian and Australian firms », *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 21, n°8, June 2010, p. 1145–1172.

¹²⁰³ Gneezy, U. and A. Rustichini (2000), « Pay enough or don't pay at all », *Quarterly Journal of Economics*, Aug: 791–810.

¹²⁰⁴ Pouliakas K. (2010), « Pay Enough, Don't Pay Too Much or Don't Pay at All ? The Impact of Bonus Intensity on Job Satisfaction », *Kyklos*, Vol. 63, November 2010, N°4, p. 597–626.

¹²⁰⁵ Gneezy, U. and A. Rustichini (2000), « Pay enough or don't pay at all », *Quarterly Journal of Economics*, Aug: 791–810.

¹²⁰⁶ Hobfoll S.E. (1998), « Stress, Culture, and Community : The Psychology and Philosophy of Stress », Plenum Press, New York.

¹²⁰⁷ Hobfoll S.E. (2001), « The influence of Culture, Community, and the Nested-Self in the Stress Process : Advancing Conservation of Resources Theory », *Applied Psychology : An International Review*, vol. 50 (3), pp. 337–421.

¹²⁰⁸ Safy A. (2011), « La relation entre souffrance et implication au travail dans le cadre de la théorie de la conservation des ressources », *Actes des colloques de l'AGRH* 2011.

constant est importante. Ceci implique une baisse d'énergie quand une récompense est révoquée. La perte d'un acquis engendre une forme de vengeance sur le sujet affiché comme attendu par l'organisation. Par exemple, si un bonus était lié à la baisse de l'absentéisme, le fait d'enlever ce bonus peut faire exploser l'absentéisme à une valeur bien supérieure à celle qu'il y avait avant la mise en place du bonus (Hassink & Koning¹²⁰⁹, 2009).

De plus, le mérite et la performance générés par l'acte passent également par le fait que la récompense n'est pas « acquise ». Par exemple, le salaire peut ne plus être totalement stimulant car il s'agit désormais d'une subvention automatique sans lien direct avec la performance et la sortie du produit/service de qualité. Une « reconnaissance activatrice » qui peut être redonnée régulièrement, et non-acquise, est particulièrement intéressante pour maintenir un désir d'obtenir à nouveau. En effet, ces formes de reconnaissance créent l'espoir d'obtenir, sans devoir passer des paliers de formes de reconnaissance et créer trop de nouvelles attentes qu'il serait impossible de combler. C'est, par exemple, le cas des primes régulièrement remises en cause sur des objectifs différents ou des félicitations données lors de bons résultats.

10.3.8.7 La maîtrise des nouvelles attentes

Lorsque la reconnaissance est donnée, et notamment lorsqu'elle renvoie à des formes « acquises », de nouvelles attentes sont générées. L'ambition des individus qui recherchent l'évolution se développe au rythme de l'obtention des formes de reconnaissance. Comme les ressources de l'organisation, en particulier celles qui sont les plus concrètes : matériel, avantages en nature et argent, sont limitées, il y a une nécessité de maîtriser les désirs. **Cette maîtrise passe par un bon rythme dans l'obtention des récompenses méritées, ceci pour stimuler les individus sans pour autant développer leur appétit, ou soit de reconnaissance-récompense, outre mesure.** Cette maîtrise des appétits passe également par une bonne explication du mérite et de ce que l'organisation peut offrir.

10.3.8.8 La maîtrise du sentiment de dette

Le manager, dans le système de reconnaissance réciproque, doit veiller à ne pas créer de sentiment de dette inutile ou qui ne peut être remboursée. En effet, ce phénomène crée des troubles mentaux liés au surendettement psychologique insurmontable qui peut provoquer des comportements excessifs pour se débarrasser de ce sentiment de dette. L'individu doit donc s'assurer que la personne peut rendre ce qui lui a été donné. Le but est de ne pas créer de dettes forcées engendrant de la peur. Les dettes forcées sont en effet des menaces potentielles de demande de retour à tout moment et sous des formes qui pourraient être mal vécues par l'individu. Il s'agit donc d'être vigilant sur les primes et autres ressources, concrètes ou non, données qui peuvent être vues comme des dettes ainsi que comme de potentiels instruments de corruption. Ces dettes et la corruption rendent les individus dépendants les uns des autres mais dans un système basé sur la peur plutôt que sur la confiance.

10.3.8.9 La lutte contre le laxisme, l'autoritarisme et l'essentiel système de sanction

L'autoritarisme, comme le laxisme, s'inscrit dans la reconnaissance limitée de l'un des individus ou l'absence de reconnaissance des deux. Pour développer la performance et la reconnaissance, **une exigence réciproque entre les individus est primordiale, notamment entre le manager et le collaborateur.** La fermeté est nécessaire pour ne pas créer d'antécédents inéquitables. La fermeté et l'autorité ne sont pas l'autoritarisme, dès lors qu'elles sont justifiées. **L'autorité pour commander et se faire obéir s'associe à la légitimité et n'est donc ni associée à l'autoritarisme, ni au laxisme.** Le manque d'exemplarité associé au laxisme annihile la légitimité de l'autorité et donc l'autorité elle-même comme le souligne un membre de l'encadrement de l'entreprise de sécurité : « *Le comité de direction a une faible autorité car on tolère que des personnes contournent les règles et procédures.* » Face aux revendications, naît la peur du conflit avec la parade du « oui oui », puis des promesses non tenues qu'il est nécessaire éviter pour maintenir la confiance. Il convient donc de ne pas permettre les stratégies de « laisser faire ». **Lutter contre le laxisme, c'est assurer une reconnaissance réciproque à la fois du hiérarchique mais aussi**

¹²⁰⁹ Hassink W.H.J & Koning P. (2009), « Do financial bonuses reduce employee absenteeism ? Evidence from a lottery. », *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 62, N°3.

du collaborateur. Le laxisme de la hiérarchie incite en effet le collaborateur à se détacher de ses responsabilités et à se désengager. Cela crée ainsi un déséquilibre dans la relation, qui se répercute par la minimisation des efforts et la maximisation des profits personnels au détriment de l'organisation et de l'équité entre les individus. Le laxisme permet notamment un salaire qui peut être perçu comme immérité. Il va également enjoindre les individus à mettre leur niveau d'effort au niveau de l'individu dépensant le moins d'énergie sans être sanctionné, ceci afin de rétablir le sentiment d'équité. De plus, **le confort devient plus facilement une habitude, ainsi le « laissez-fairisme » a créé un climat de détente néfaste à la performance de l'organisation.** Ce climat devient la nouvelle norme et le fait de responsabiliser à nouveau après une période de « laissez-fairisme » est mal perçu ainsi que l'évoque un membre de l'encadrement de l'entreprise de sécurité : *« Il y a un laxisme dans le management au service data télésurveillance. Mais comme les collaborateurs en ont pris l'habitude, dès qu'on essaye de resserrer des abus, ils parlent de flicage et presque de harcèlement. »* Le laxisme peut être perçu comme de la reconnaissance mais il crée des inégalités, et surtout, nuit à la performance et décrédibilise le rôle des managers. Un membre de l'encadrement de l'entreprise de sécurité explique ainsi qu' : *« Au service data télésurveillance, certains managers souples autorisent 20 minutes de pause au lieu de 10 minutes et permettent le café au poste. Les collaborateurs diront qu'il est gentil et celui qui fera respecter les règles normales devient le méchant. »* Un autre membre de l'encadrement ajoute que : *« Chacun fait à sa façon et les collaborateurs se dirigent vers ceux qui leur autorisent le plus de choses. »* Un membre des organisations syndicales de cette organisation évoque lui-même qu' : *« Il y a un effet boule de neige car, d'un côté, on demande aux salariés d'accroître leur productivité et de l'autre, des représentants se font plaisir. L'exemple donné a des effets pervers sur les collègues, ils font leurs heures et ils repartent. »* Ceci n'est toutefois pas spécifique à cette organisation comme le rappelle un membre de l'équipe de direction de l'entreprise d'emballages : *« Certains employés voient d'un mauvais œil qu'on puisse éventuellement casser le petit confort qu'ils se sont installés. »*

La « reconnaissance activatrice » a besoin d'un système de sanction pour être efficace afin de cadrer le rôle attendu dans l'entreprise et l'engagement réciproque sur les objectifs communs, qui se fait souvent au dépend des objectifs individuels jugés prioritaires. Ce cadrage est essentiel car les acteurs défient souvent l'autorité pour tester les limites. Or, lorsque le manager ne réagit pas au bon moment, l'individu va chercher à aller plus loin et s'inscrire dans une relation où le respect se dégrade envers la figure hiérarchique. Le laxisme se traduit par le silence, le refus d'affronter la réalité, le refus du conflit ouvert, le manque d'écoute, autant d'éléments renvoyant à un manque de reconnaissance réciproque. La méthode abrupte pour empêcher toute contestation se basant sur un rapport de force est l'autoritarisme. C'est pourquoi, le laxisme, comme l'autoritarisme, est une pratique du système de reconnaissance limitée qu'il convient de maîtriser et de faire disparaître. La bonne méthode, d'après nos hypothèses, consiste à affronter la problématique en l'abordant dans une perspective d'évolution de la personne. En effet, la sanction n'est efficace que si les abus sont reconnus et perçus par tous, elle n'est donc que l'ultime solution si le problème n'a pu être résolu autrement. Un responsable technique de l'entreprise de sécurité souligne ainsi que : *« Cela ne sert à rien d'attaquer directement le technicien en cause d'un problème. La sanction n'est pas mon but, mon but est de rendre plus responsable et mature. Toutefois, à un certain stade, j'oublie les civilités et je sanctionne. »* Le respect, c'est aussi pour le manager ne pas laisser l'autre ne pas le reconnaître. Comme nous l'avons suggéré plus haut, l'humain teste souvent les limites des autres individus et son champ d'action. Pour cela, **la rigueur et la sanction, adaptées en proportion, et faites au bon moment, permettent de ne pas laisser se développer des comportements qui mériteraient une sanction plus lourde ultérieurement, du fait du laxisme qui a laissé envenimer la situation.** Toutefois, une vigilance sur les demandes de sanction est à envisager. Il existe de nombreux abus sur la demande de sanction lorsqu'elle est inscrite dans un système de reconnaissance limitée. En effet, la sanction peut être vue comme une menace pour l'individu qui la reçoit, mais aussi pour l'ensemble des individus qui la perçoivent, permettant d'instaurer un climat de peur. Rebâtir une relation de confiance est très difficile, surtout s'il y a eu des moments de mépris et de déni de forte intensité symbolique dans la relation. Ceci explique que la sanction, utilisée comme menace, soit un élément de facilité associé à une faible dépense d'énergie de la part du manager. La sanction doit donc être justifiée et les éléments proportionnés avec une analyse des conséquences sur l'ensemble de l'environnement. Dans un système de reconnaissance réciproque où d'autres leviers basés sur la confiance sont employés, la sanction ne devrait être que le dernier recours pour des abus identifiés par tous.

CONCLUSION

Nous trouvons deux modes de management de l'être humain : l'un plutôt axé vers une reconnaissance limitée, qui cherche la maximisation des profits à travers une rationalité calculatoire ; l'autre plutôt axé vers une reconnaissance incluant la réciprocité, qui se rapporte à son envie d'évolution à travers une rationalité identitaire. Le premier est en fait une manière de répondre et d'obtenir ce sentiment d'évolution mais de manière atrophiée, à travers une perception égoïste d'accumulation des ressources. Le deuxième est un système plus évolué, qui cherche à répondre au sentiment d'évolution, au-delà de l'accumulation de ressources, avec une évolution identitaire qui prend en compte tous les plans : matériel, psychique, de capacité et relationnel.

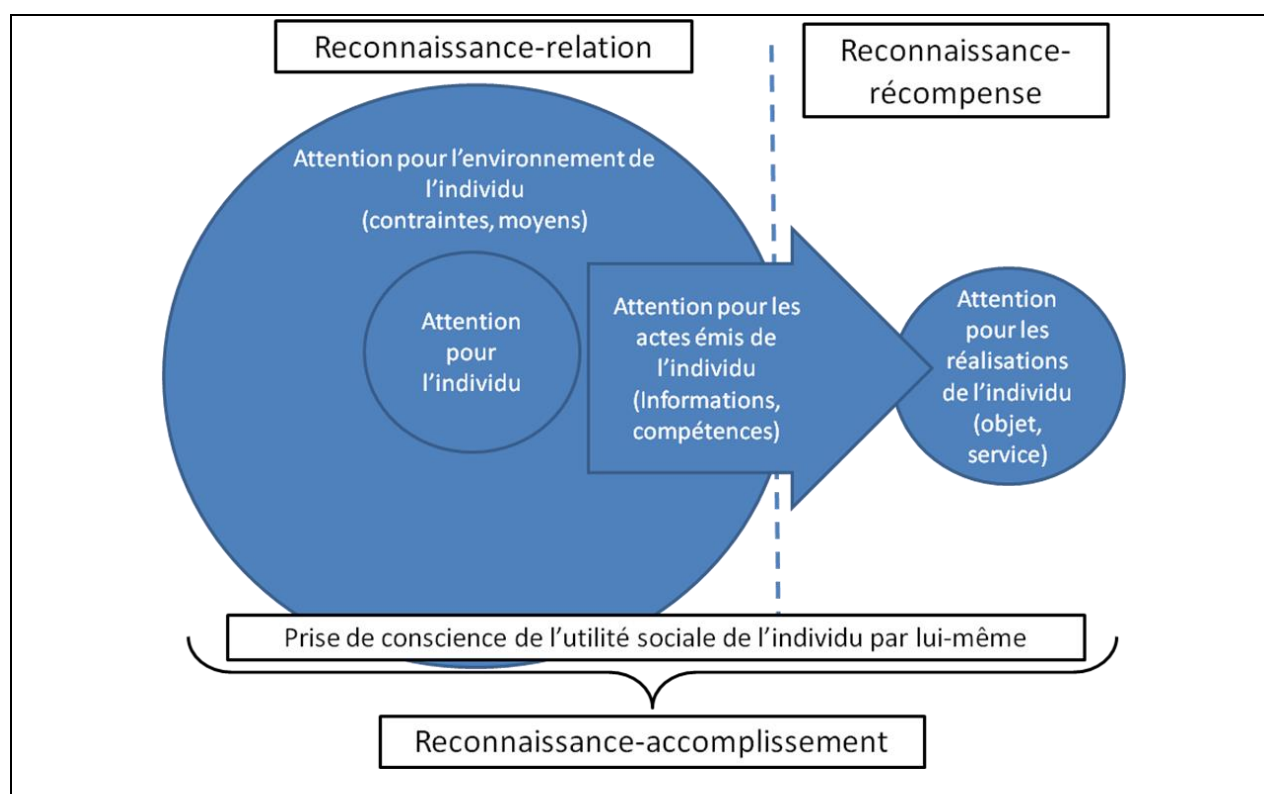
Il existe un cercle vicieux menant au système de reconnaissance limitée qui est celui de la création d'un climat de peur et de reconnaissance instrumentalisée, principalement à travers la peur de l'avenir et la peur de l'autre, mais plus fondamentalement qui joue sur la peur de ne pas exister. Ce cercle vicieux mène à l'instauration d'un système basé sur le mépris et le déni de l'autre générant des performances au sens économique parfois important à court-terme. Toutefois, il dégrade rapidement la santé mentale des individus mais aussi leur capacité à produire des performances économiques à long terme du fait de la dégradation des relations du groupe organisationnel et des possibilités d'innovation.

Heureusement, ce cercle vicieux peut à tout moment être ralenti, voire stoppé, pour démarrer un cercle vertueux basé sur la confiance et la reconnaissance réciproque. Ce second système, qui reconnaît à chaque individu des qualités et une existence en tant qu'humain, voit l'apparition de pratiques de reconnaissance gagnant-gagnant. Ces pratiques permettent un développement positif de chaque individu du groupe organisationnel sur le plan de la santé mentale à travers la confiance en soi, le respect de soi et l'estime de soi. Ces éléments, au-delà de leur impact sur l'absentéisme et le turn-over, se révèlent des ressources qui donnent du sens à l'action et alimentent une assurance qui développe la réussite des actions. En outre, des impacts économiques importants sont liés aux conditions qui permettent l'expression de tous les acteurs, leur reconnaissance dans le groupe et la reconnaissance des membres du groupe entre eux. En effet, ces phénomènes sont nécessaires à l'innovation, l'adaptation et la coopération, indispensables pour la survie à long terme des organisations. Tout ceci est d'autant plus avéré à l'heure de la crise et de la mondialisation, où les temps de réactions, d'anticipation et d'innovation doivent être réduits.

Nous tenons à insister sur la réciprocité car le respect nécessite de suivre les décisions hiérarchiques après négociation et engagement. **Le respect du collaborateur par le supérieur est tout aussi essentiel que celui du supérieur par le collaborateur.** Les pratiques rencontrées dans les organisations en termes de reconnaissance limitée oscillent entre l'autoritarisme, source d'iniquité et d'absence de réciprocité, et le laxisme à travers un déni pure et simple des fonctions hiérarchiques. Il est donc important que le courage managérial, la prise de conscience des enjeux de la reconnaissance et l'éducation réciproque des acteurs, reprennent leur place dans l'organisation et que les comportements anti-sociaux et anti-économiques, à la fois de la hiérarchie et du personnel non hiérarchique, soient maîtrisés, voire sanctionnés, pour assurer la réciprocité constructive et ses effets positifs.

La reconnaissance peut être perçue dans divers aspects résumés dans la figure 66 ci-après comme : une attention directe pour l'individu, son histoire et ses qualités ; une attention pour l'environnement de travail qui l'affecte dans l'exécution de ses tâches ; une attention pour les actes émis de l'individu en termes d'informations ou de compétences déployées dans l'exécution de ses tâches ; une attention pour les réalisations de l'individu en termes d'objets, de services et de résultats. Il s'agit également de faire prendre conscience à l'individu lui-même que ses créations et réalisations sont socialement utiles.

Figure 66 : Schéma sur les attentions perçues par un individu et les types de reconnaissance.



Les aspects clés d'une pratique de « reconnaissance-activatrice » résultent du fait qu'elles sont clairement perçues (communication) comme équitables et méritées (évaluation, récompense-sanction) par l'ensemble ou, à défaut, la majorité du personnel. Ceci est particulièrement vrai pour les pratiques de reconnaissance-récompense, en général les plus formalisées et visibles dans les organisations et qui exigent une attention particulière. La proximité, notamment à travers une régularité d'interaction, exerce aussi une importance capitale sur le développement de la relation de confiance. Une pratique pour s'inscrire dans la « non-reconnaissance activatrice » peut souvent, au premier abord, être perçue comme du mépris ou du déni. La pratique doit faire percevoir à l'individu la possibilité d'une évolution personnelle équitable et méritée pouvant mener à une reconnaissance ultérieure. Elle doit ainsi être présentée sous un aspect positif et constructif, c'est-à-dire d'axes de progression possibles de l'individu, et être potentiellement associée à des moyens de progression fournie par l'individu émetteur ou le groupe qu'il représente. Les pratiques, dans leur ensemble, sont orientées vers la confiance, c'est-à-dire : la bienveillance, l'entraide, la proximité, l'équité, le mérite mais aussi la sanction dans le cas où le respect réciproque des individus est bafoué.

Les pratiques non activatrices en termes de performance à la fois sociale et économique sont celles qui sont perçues comme inéquitables et/ou imméritées par un grand nombre d'acteurs. Ceci renvoie à des attitudes égoïstes et/ou qui sont basées sur la peur comme mode de relation. Par ailleurs, elles se basent sur des intentions égocentrées entraînant des pratiques vécues ou ressenties comme du mépris ou du déni. C'est notamment le cas à travers un sentiment de distance, de cloisonnement et de désintérêt pour l'autre, même et surtout dans les cas où il aurait besoin d'être aidé et soutenu.

CONCLUSION PARTIE 3

La troisième partie a mis en avant les liens forts, bien que difficilement quantifiables, entre la reconnaissance et la performance.

Le huitième chapitre a illustré les coûts visibles et cachés liés au manque de reconnaissance et aux mauvaises pratiques de reconnaissance à travers deux études de cas. Ces deux études longitudinales suivies respectivement depuis un an et demi et trois ans, ont permis d'enrichir l'analyse et de voir des pistes de solutions ainsi que des premiers résultats concrets sur les bénéfices à mettre en place une reconnaissance adaptée et réciproque dans les organisations. **Les conséquences de la reconnaissance sur la performance impliquent des coûts engendrés par de l'absentéisme, des accidents du travail, du turn-over, des écarts de productivité directs et des défauts de qualité.** Les coûts humains et financiers sont importants en termes de santé, d'argent, de temps, de clients et de produits perdus. Mais ils peuvent également porter sur des pertes de potentiel commercial et du volume de produits vendus à cause d'un manque de réactivité, de pro-activité et d'innovation vis-à-vis du marché. **Ces coûts sont évalués, à partir de nos deux cas et de nos quatre évaluations, entre 4 900 € et 14 300 € par personne et par an, dont une partie est récupérable en améliorant les pratiques de reconnaissance dans l'organisation.** Nous y évoquons également des moyens envisagés par les acteurs pour agir sur la reconnaissance et sur l'amélioration des critères de performance qu'elle recoupe. De nombreux exemples sont illustrés notamment pour améliorer la communication, l'ambiance de travail, la coopération, les conditions de travail, ou encore l'élaboration et le déploiement de la stratégie. Ce chapitre nous a permis d'établir **une liste de critères de performance sur lesquels joue la reconnaissance à travers la santé mentale, l'énergie individuelle déployée et la coopération.** Cette dernière correspond à l'articulation des énergies individuelles. L'énergie individuelle se traduit en particulier par de multiples formes impactées indépendamment par les pratiques de reconnaissance : intensité et durabilité de l'effort physique déployé, réactivité individuelle, pro-activité individuelle et inventivité individuelle.

Le neuvième chapitre a permis de différencier deux types de système de reconnaissance : l'un réciproque et l'autre limité. Nous suggérons que **le système de reconnaissance réciproque est un système où la reconnaissance est réelle entre les différents acteurs tandis que le système de reconnaissance limitée est un système déniait, méprisant et/ou de reconnaissance instrumentalisée.** Les différences entre les deux systèmes y sont analysées. La principale idée développée est que l'orientation vers un système ou un autre, s'établit au niveau de l'intention des acteurs individuels et se répercute dans les pratiques qu'ils utilisent pour parvenir à leurs fins. Nous rappelons, par ailleurs, l'importance de la communication par la mise en avant des perceptions que vont avoir les acteurs récepteurs des intentions et des pratiques. **Les ressources et le pouvoir ne sont dès lors que des instruments auxquels les individus prêtent leurs intentions.** Ce chapitre, tend à mettre en relief l'accès à une reconnaissance réciproque inscrite dans une logique gagnant-gagnant encore peu comprise et employée en entreprise. Celle-ci raisonne, en effet, encore trop souvent de manière gagnant-perdant. Toutes les formes ne relevant pas de cette logique ne peuvent être considérées que comme des formes bâclées et souvent instrumentalisées de la reconnaissance qui sont inscrites dans un système de reconnaissance limitée. Ce chapitre revient sur des notions vues dans la partie 2 et met en avant le besoin de pratiques équitables et méritées, ainsi que de proximité. **Il illustre bien l'opposition entre un premier système basé sur la peur et l'instrumentalisation et un autre système basé sur la confiance et l'attention réelle.**

Le dixième chapitre revient sur cette analyse et développe **le concept de « reconnaissance activatrice ».** Il poursuit ainsi l'analyse en illustrant deux modes de management de l'être humain : l'un plutôt axé vers une reconnaissance limitée, qui cherche la maximisation des profits à travers une rationalité calculatoire ; l'autre plutôt axé vers une reconnaissance incluant la réciprocité, qui se rapporte à son envie d'évolution à travers une rationalité identitaire. Le premier est en fait une manière de répondre et d'obtenir ce sentiment d'évolution mais de manière atrophiée, à travers une perception égoïste d'accumulation des ressources. Le deuxième est un système plus évolué qui cherche à répondre au sentiment d'évolution, au-delà de l'accumulation de ressources, en vue d'une évolution identitaire qui prend en compte tous les plans : matériel, psychique, de capacité et relationnel. Ce chapitre revient sur les apports des différents auteurs vu dans les chapitres 1 et 2 et sur les facteurs découverts dans les chapitres 4, 5 et 6 afin de voir quelles pratiques de reconnaissance sont nécessaires pour une

performance socio-économique durable de l'organisation. Ainsi, **il montre bien que les pratiques de reconnaissance instrumentalisée, de mépris et de déni, peuvent stimuler un certain nombre d'éléments de performance économique à court-terme mais nuisent à la performance sociale et à un certain nombre d'éléments de performance économique nécessaires au développement et à la survie à moyen-long-terme de l'organisation.** Nous rappelons un certains nombre de facteurs de reconnaissance menant à la confiance capable d'une performance socio-économique durable tels que : la bienveillance, l'entraide, la proximité, l'équité, le mérite, mais aussi la sanction dans le cas où le respect réciproque des individus est bafoué.

CONCLUSION GÉNÉRALE

APPORTS, LIMITES ET PERSPECTIVES DE LA RECHERCHE

La conclusion générale rappelle la problématique et l'hypothèse centrale de la recherche. Elle synthétise ensuite les principaux résultats de la recherche, puis les apports méthodologiques, théoriques et managériaux avant de préciser les limites ainsi que les perspectives de nos travaux.

RAPPEL DE LA DÉMARCHE

SYNTHÈSE DES RÉSULTATS

APPORTS MÉTHODOLOGIQUES / THÉORIQUES / MANAGÉRIAUX

PERTINENCE, RIGUEUR ET NIVEAU DE GÉNÉRALISATION DES RÉSULTATS

LIMITES DE LA RECHERCHE

PERSPECTIVES DE LA RECHERCHE

RAPPEL DE LA DÉMARCHE

La mondialisation, le multiculturalisme, l'hégémonie économique et les pressions du monde contemporain ont intensifié les revendications concernant la reconnaissance. Celles-ci sont de plus en plus fortes dans les organisations. Cette recherche avait pour objet d'établir un lien entre la reconnaissance et la performance à travers le concept de « reconnaissance activatrice » que nous avons proposé. De plus, elle a cherché à éclaircir et modéliser la reconnaissance, concept particulièrement diffus dans le champ des Ressources Humaines et traité, en général, de façon parcellaire. Nous rappelons qu'elle a été définie par Renault¹²¹⁰ (2004, p. 181) comme « *la confirmation par autrui de la conviction acquise par un individu de sa propre valeur, à l'issue de différents processus d'identification* ». Les recherches croissantes concernant la « reconnaissance », ces dernières années, ont été souvent limitées, notamment en termes d'intégration et d'articulation des théories, mais également dans la formalisation de modèles. La démarche est ainsi partie du constat que les membres des organisations, et notamment les spécialistes des ressources humaines, ont des difficultés à gérer la reconnaissance ainsi qu'à évaluer ses impacts sur les différentes dimensions de la performance. L'Homme ne veut plus être considéré comme un outil au service de l'organisation et il fait payer cher les maltraitances physiques et psychologiques dont il fait l'objet, et ce à tous les niveaux hiérarchiques des organisations.

Des enjeux forts sur le thème de la reconnaissance avaient été établis par différents auteurs, qui ont été confirmés lors de cette thèse. Ces enjeux portent à la fois sur la santé des individus, la performance sociale tout autant que sur la performance économique des organisations. Ces enjeux sont particulièrement prégnants dans une optique de gestion de la diversité, de responsabilité sociale et de performance socio-économique durable. Par ailleurs, s'est posé la question, tout au long de la thèse, des enjeux moraux et sociétaux qui se lient aux enjeux socio-économiques à tous les niveaux. Cela s'est traduit par la problématique suivante :

Quel système organisationnel et quelles pratiques de reconnaissance permettent d'améliorer la performance sociale et économique de manière durable ?

Cette problématique a vu naître de nombreuses hypothèses et questions de recherche (cf. Annexe 12 : bilan du corps d'hypothèses).

Nous avons utilisé une méthode de recherche-intervention qualimétrique, c'est-à-dire basée sur des données qualitatives, quantitatives et financières. Elle comporte l'analyse de verbatim en relation avec le système de reconnaissance sur 17 diagnostics effectués sur 12 terrains, à travers des entretiens semi-directifs, qui ont été complétés par une étude longitudinale sur deux terrains. Ces études longitudinales ont permis d'observer des évolutions de la reconnaissance dans le temps, des situations d'observations dans des réunions et entretiens de formation, de groupes de projet ainsi que d'évaluer des coûts visibles et cachés des défauts dans les pratiques de reconnaissance.

Nous synthétisons notre démarche, alternant approche logico-déductive et inductive dans le tableau 71 ci-après.

¹²¹⁰ Renault E. (2004), « Reconnaissance, injustice, institution », Revue du MAUSS, n°23.

Tableau 71 : Synthèse de la démarche de recherche

Problématique	Définir le système organisationnel et les pratiques de reconnaissance améliorant la performance sociale et économique de manière durable.		
Principaux cadres théoriques	La théorie de la reconnaissance, la théorie du don-contre don, la théorie socio-économique et les théories de la justice		
Démarche choisie	Recherche-intervention qualimétrique		
Recueil de données	Qualitatif	Quantitatif	Financier
Méthodes d'analyse	Imputation sous des idées clés génériques Création d'une nomenclature	Calcul de ratios et de fréquences	Calcul des coûts/performances cachés
Résultats attendus	Recentrage et définition de notre objet de recherche Établissement de facteurs agissant sur les perceptions de reconnaissance Identification de facteurs activateurs en termes de performance socio-économique durable	Identification des cadres normatifs présents dans les organisations Mesure de la reconnaissance au travail Élaboration de tendances en fonction de trois variables de caractéristiques	Association de coûts à la reconnaissance Enjeux financiers de la reconnaissance
Thèse soutenue	Une prise de conscience et un management du rôle de la reconnaissance à travers ses aspects activateurs engendrent une dynamique qui améliore durablement la performance socio-économique des organisations		
Apports de la recherche	Vision élargie et meilleure compréhension des phénomènes Intérêts théoriques et pratiques		

Les principaux apports de notre recherche se situent aux niveaux méthodologique, théorique et pratique. Avant d'aborder de manière approfondie ces apports, nous présentons une synthèse des résultats obtenus qui permet d'éclairer le cheminement de la démarche de recherche-intervention.

SYNTHÈSE DES RÉSULTATS

Pour parvenir à répondre à la problématique et valider l'hypothèse centrale, nous avons suivi un fil conducteur spécifique à la thèse. Voici une présentation synthétique des résultats permettant de suivre la logique de la démarche.

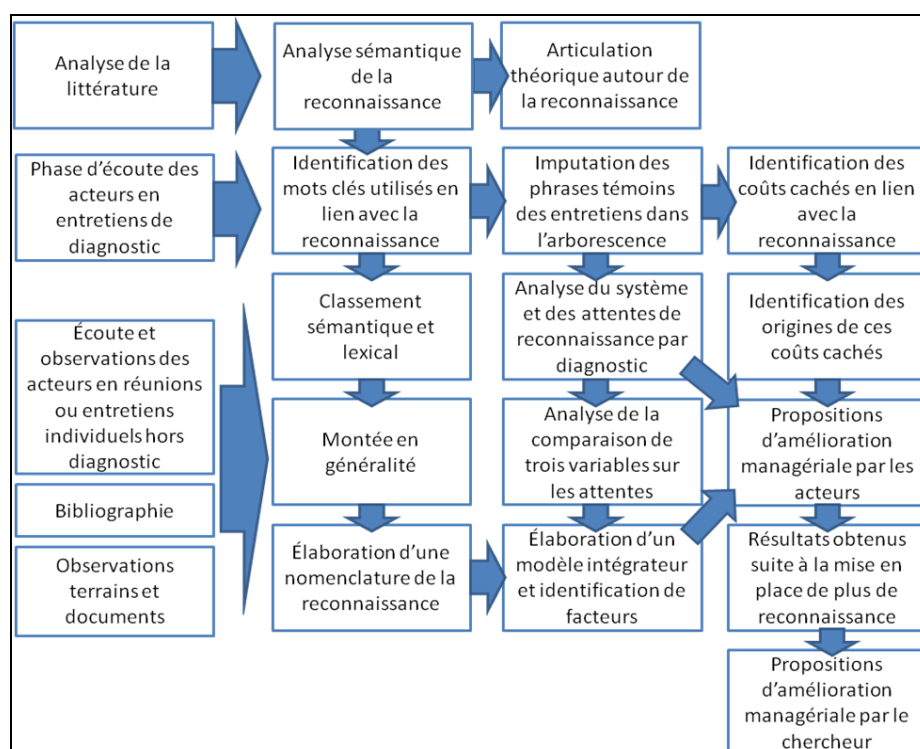
- Nous avons d'abord cherché à définir la reconnaissance qui était un concept encore très flou. Un premier résultat a été de clarifier le concept de reconnaissance et d'identifier la présence de ce concept dans un certain nombre de théories. La reconnaissance a été vue sous son sens actif - pratiques de reconnaissance - et sous son sens passif : attentes de reconnaissance. Le concept de reconnaissance a donné lieu à la définition de trois formes principales : reconnaissance-relation, reconnaissance-récompense et reconnaissance-accomplissement.
- Nous avons ensuite cherché à identifier les formes de la reconnaissance, notamment avec la nomenclature, produisant ainsi un deuxième résultat. Les principaux thèmes identifiés sont les conditions de vie au travail, les statuts et les accomplissements de l'individu. Les conditions de vie au travail reflètent les ressources mises à disposition par autrui qui symbolisent la valeur de l'individu. Les statuts représentent les rôles et titres hiérarchisés obtenus, gratifiants ou non, lui confirmant une valeur dans un système donné. Les accomplissements sont les éléments de création, de réalisation et d'évolution constatés par l'individu pour s'accorder une valeur. Ce dernier thème est apparu comme particulièrement transversal aux deux premiers.
- Ce travail a été poursuivi par l'étude des perceptions de reconnaissance et l'identification d'un certain nombre de facteurs influençant les perceptions de reconnaissance, ce qui constitue un troisième résultat. Les huit facteurs transversaux identifiés pour estimer les conséquences d'une pratique, influencés par l'histoire de l'individu, sont : la valeur des individus, émetteurs, récepteurs et observateurs, la rareté de la forme de la pratique et l'autonomie que fournit la forme de la pratique, la rareté temporelle, le temps d'obtention de la pratique vis-à-vis de l'attente, la proxémique, la charge mentale et émotionnelle et la notion d'équité, de justice et de mérite.
- Puis, cette analyse s'est poursuivie par l'étude des conséquences de ces perceptions en termes, notamment, de satisfaction et insatisfaction, pouvant être considérée comme un quatrième résultat. Cette analyse est également pertinente pour mieux comprendre les risques psycho-sociaux liés au mauvais usage de la reconnaissance. Elle a mis en avant l'importance des personnes impliquées, du moment, du lieu, de la fréquence et d'autres éléments de contexte sur la perception de la reconnaissance par les acteurs.
- Afin de tester la nomenclature de la reconnaissance créée et de dégager des données d'intérêts scientifiques sur les variations de répartition entre les formes des attentes de reconnaissance : trois analyses ont été faites concernant l'influence de trois variables sur la reconnaissance, ce qui a donné lieu à un cinquième résultat. Premièrement, la variable de la taille de l'organisation a une influence particulière sur le facteur de proxémique. Deuxièmement, la variable de population distingue des intérêts supérieurs pour le statut en montant dans la hiérarchie tandis que la tendance est inverse concernant les conditions de vie au travail. Troisièmement, la variable du secteur d'activité montre un intérêt plus prononcé des personnels des industries pour les conditions de travail physiques, les personnels des services pour les conditions de travail immatérielles alors que les autres différences sont faibles entre ces deux secteurs d'activités. Les écarts dans la répartition des attentes avec les organisations culturelles sont comparativement très développés. Ces dernières sont plus sensibles aux accomplissements créatifs et ont très peu d'attentes sur un certain nombre de domaines comme : les rémunérations, la stabilité de l'emploi ou encore les statuts, notamment les attentes liées aux compétences des autres individus.
- Pour montrer l'intérêt de la problématique au regard de l'objet de recherche, qui fait le lien entre la reconnaissance et la performance, l'analyse de deux cas longitudinaux a permis l'identification et la

valorisation de coûts visibles et cachés liés au manque de reconnaissance et à la mauvaise gestion de la reconnaissance. Cette identification des liens de la reconnaissance avec la performance et la mise en exergue de différents impacts des pratiques de reconnaissance sur différentes performances peuvent être vues comme un sixième résultat. En effet, sur les cas étudiés, les défauts de reconnaissance ont engendré des coûts cachés d'une valeur moyenne de 8750 € par personne et par an. Chaque pratique de reconnaissance impacte de manière différente un certain nombre de paramètres influençant la performance, notamment les trois grands facteurs identifiés : l'énergie individuelle déployée, la coopération et la santé mentale. Ces grands facteurs sont également influencés différemment par les pratiques de reconnaissance au niveau des sous-éléments qui les composent.

- Nous avons ensuite cherché à identifier les grands systèmes de reconnaissance en place dans les organisations. Un septième résultat a ainsi consisté à cerner les caractéristiques de deux systèmes de reconnaissance qui cohabitent à des niveaux divers dans les organisations. Le système de reconnaissance limitée utilise la peur comme contrainte, et la reconnaissance-récompense comme appât. Cela peut engendrer une performance à court-terme mais qui se dégrade dans le temps, notamment sur les aspects de la coopération et de la santé mentale. Le système de reconnaissance réciproque, basé sur la confiance, utilise tous les types de reconnaissance et en particulier la reconnaissance-relation dans la réciprocité. Ce système développe petit à petit la reconnaissance réciproque des acteurs avec un impact conséquent sur l'innovation, l'adaptation, la réactivité et la coopération mais aussi sur la santé mentale permettant le développement d'une performance durable.
- L'ensemble de ces analyses, après la définition de la reconnaissance, l'identification de processus et de facteurs agissant sur la reconnaissance et les performances, a permis de synthétiser une réponse à la problématique. Le concept de « reconnaissance activatrice » que nous avons développé a ainsi pu être affiné, permettant de répondre en partie à la question des systèmes et pratiques de reconnaissance agissant, positivement et durablement, sur la majorité des critères de performance. Ce dernier point est un huitième résultat qui répond à la problématique initiale et valide en partie l'hypothèse centrale.

Ainsi, à la problématique : « *quel système organisationnel et quelles pratiques de reconnaissance permettent d'améliorer la performance sociale et économique de manière durable ?* », nous pouvons répondre que : le système basé sur la reconnaissance réciproque est le plus à même de fournir de la performance durable et ceci, sur l'ensemble des types de performance. Il est également mis en avant les enjeux majeurs de l'équité, de la proximité, du mérite, de l'entraide et du sens du travail dans les bonnes pratiques de travail. Le développement de la connaissance de ces aspects activateurs par les acteurs et une meilleure maîtrise de leur dosage sur les différents types de performances permet de valider en partie notre hypothèse centrale qui est qu'« une prise de conscience et un management du rôle de la reconnaissance à travers ses aspects activateurs engendrent une dynamique qui améliore durablement la performance socio-économique des organisations ». Cette dynamique a pu être observée sur deux terrains de recherche, dont l'évolution des indicateurs sociaux et économiques a montré des améliorations conjointement de la reconnaissance ainsi que des facteurs qui lui sont liés.

Le schéma de synthèse de la méthodologie et des résultats dans la figure 67 ci-après illustre les apports de la recherche.

Figure 67 : Schéma de synthèse de la méthodologie et des résultats attendus

Suite à cette synthèse de résultats qui a montré notre parcours pour répondre à la problématique, nous allons développer de manière plus approfondie les différents apports de cette recherche au niveau méthodologique, théorique et managériale.

APPORTS MÉTHODOLOGIQUES

Une nomenclature du système de reconnaissance au travail a été élaborée dans le chapitre 5 (cf. tableau 8). Plusieurs auteurs ont essayé d'établir une échelle de mesure de la reconnaissance au travail (Gavrancic, Courcy, Paquet & Gagnon¹²¹¹, 2007 ; Terramosi¹²¹², 2010). Si ces apports sont pertinents pour essayer de comprendre la reconnaissance et apporter des données quantitatives, ces échelles prennent rarement en compte la variété de la reconnaissance et ne sont pas toujours applicables dans les organisations. La méthodologie que nous avons utilisée a été détaillée et est reproductible. Même si cette nomenclature présente des limites, elle peut servir de base à de futures recherches, pour analyser notamment les attentes et leviers de reconnaissance selon les caractéristiques des groupes considérés. L'association et la complémentarité des pratiques de recherches, à travers des dimensions qualitative, quantitative et financière, et des méthodes de recueil des données (entretiens semi-directifs, analyse thématique qualitative et quantitative, observations participantes et non-participantes, groupe de projet, documents collectés), apparaissent également comme un apport pertinent au niveau méthodologique. En effet, le croisement des données de différentes formes et par diverses méthodes de collecte, assure une plus grande validité concernant l'étude de l'objet en réduisant les biais. Ainsi, si chaque cadre normatif du groupe ou de l'individu apparaît comme spécifique, les méthodes d'identification présentées dans cette thèse, sont communes.

APPORTS THÉORIQUES

Plusieurs apports théoriques sont portés par cette thèse dont le champ d'étude, sur la reconnaissance, est encore jeune et en plein développement dans les sciences de gestion. Malgré l'intérêt des chercheurs et des organisations pour la reconnaissance, peu de travaux se sont intéressés à sa conceptualisation dans sa globalité. Cela a ainsi

¹²¹¹ Gavrancic, A., Courcy, F., Paquet, M., & Gagnon, S. (2007), « Échelle de mesure de la reconnaissance au travail », CRISO.

¹²¹² Terramosi, P. (2010), « La mesure du sentiment de reconnaissance au travail », Thèse de Science de Gestion, 20 novembre 2010, Corse.

limité les propositions d'instruments de mesure et les possibilités de modélisation. De ce fait, son influence sur diverses variables organisationnelles, en premier lieu la performance de l'organisation, est restée largement hypothétique. Reposant sur un effort d'intégration des différents apports théoriques et un effort de conceptualisation afin de pallier les principales lacunes des travaux existants, cette recherche représente une première étape indispensable à une meilleure compréhension du concept. Elle permet de clarifier le construit multidimensionnel de la reconnaissance, en particulier par le biais d'une étude qualitative, avec pour finalité de proposer un concept faisant le lien entre la reconnaissance et la performance ainsi qu'un modèle intégrateur de la reconnaissance.

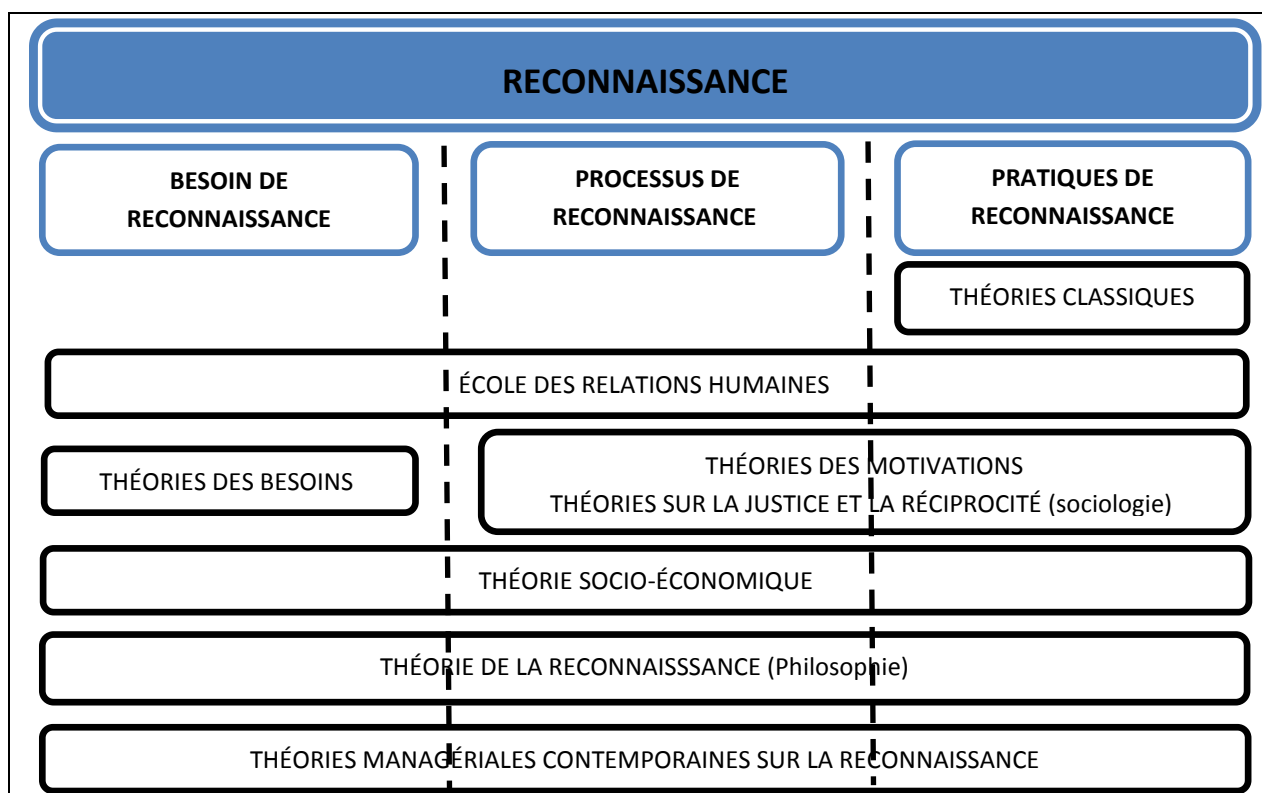
ARTICULATION DES DISCIPLINES

Le premier apport théorique de la thèse est de placer **le concept de reconnaissance comme un liant transdisciplinaire**. La reconnaissance est, en effet, un concept qui s'enrichit à travers les différentes disciplines : la philosophie, la psychologie, la sociologie, l'anthropologie, la biologie et les sciences de gestion. Ce concept, aux problématiques vastes, qui peut être exploré dans différents domaines, permet d'articuler et de créer **un dialogue générateur de nouvelles connaissances entre les différentes sciences**.

ARTICULATION DES THÉORIES ET ESQUISSE D'UN MODÈLE INTÉGRATEUR

Un deuxième apport théorique de la thèse est de mettre en avant l'étude de la reconnaissance comme un **liant articulant les théories** au sein des sciences de gestion et, comme nous l'avons vu ci-dessus, avec les théories des autres sciences. Ainsi, cette thèse pose les bases d'une première analyse permettant d'**articuler les théories entre elles pour former un tout relativement cohérent** en fonction des facettes de la reconnaissance étudiées. Des liens sont créés entre les théories fondées sur les besoins humains, celles concernant les processus d'interaction humains et celles concernant les dimensions structurelles et comportementales des organisations, *etc.* La reconnaissance est ainsi considérée à travers ces différentes dimensions plutôt que de manière unidimensionnelle. De plus, elle développe une première **modélisation intégratrice** des différentes théories et établit des passerelles disciplinaires et théoriques, comme évoqué ci-dessus. La figure 68 présente de manière simplifiée et synthétique l'articulation des théories autour du concept de reconnaissance.

Figure 68 : Schéma synthétique de l'articulation des théories



MODÉLISATION DES FORMES GÉNÉRIQUES DE LA RECONNAISSANCE

Un troisième apport théorique de la thèse est l'identification de trois formes de reconnaissance qui se combinent et se distinguent sur certains points avec les trois formes de reconnaissance d'Honneth¹²¹³ (1992), inspirées d'Hegel¹²¹⁴ (1806). Nous trouvons ainsi la **reconnaissance-relation**, qui passe par des pratiques de reconnaissance confirmant la valeur des individus grâce à la rencontre d'un "semblable" en donnant de la valeur aux caractéristiques de l'individu lors d'un échange, la **reconnaissance-récompense**, qui prend la forme de pratiques de reconnaissance confirmant la valeur des individus par la remise d'objet, de service et/ou l'amélioration de l'environnement de travail symboliquement valorisé, en général au regard d'un résultat attendu, et la **reconnaissance-accomplissement**, alimentée par les deux autres, qui permet une prise de conscience par l'individu de son existence et de son utilité, donnant ainsi du sens à son existence.

Elle a également permis de mettre en avant que la valeur de la **reconnaissance-relation** résidait dans un **processus d'échange inter-individuel** qui valorise les caractéristiques de l'individu. En cela, elle est proche de la reconnaissance amoureuse définie par Honneth et particulièrement sensible à la notion de **proximité**. Par ailleurs, au niveau de la valeur des pratiques de **reconnaissance-récompense** via un objet ou service, nous avons identifié qu'elle portait en général sur une **ressource valorisante monopolisable dans et hors du groupe**, donc plutôt sur un processus social plus vaste qui sort de la relation inter-individuelle. Elle est ainsi proche de la reconnaissance juridique et particulièrement sensible à la notion d'**équité**. Enfin, la **reconnaissance-accomplissement** paraît alimentée par les deux premières. Elle s'attache à une notion, plus universelle, d'**utilité sociale** en donnant du **sens à l'existence**. Elle se rapproche de la reconnaissance culturelle et est sensible aux **valeurs morales** définies par les Hommes et à l'**utilité** de l'Homme.

MODÉLISATION DU PROCESSUS DE RECONNAISSANCE

Un quatrième apport théorique réside dans l'étude du processus de reconnaissance en dehors-même des formes adoptées dans les pratiques. Elle a permis de définir que les individus sont à la fois émetteur, côté actif, et récepteur, côté passif, de la reconnaissance. Elle a également expliqué et clarifié le vocabulaire lié au processus de reconnaissance : **besoin de reconnaissance, conditions environnementales de reconnaissance, attentes de reconnaissance, intentions de reconnaissance, formes de reconnaissance, pratiques de reconnaissance, émissions de reconnaissance, réceptions de reconnaissance, perceptions de reconnaissance, sentiments de reconnaissance, luttes de reconnaissance et demandes de reconnaissance** (Cf. figure 9).

ÉLABORATION D'UNE NOMENCLATURE DE LA RECONNAISSANCE

Un cinquième apport théorique a consisté en l'élaboration d'une nomenclature du système de reconnaissance (cf. tableau 8). Celle-ci est basée sur un matériau robuste provenant de 12 cas : soit 17 diagnostics, 403 entretiens (**dont 98 entretiens effectués directement par nous auprès de 138 personnes**), 600 personnes interrogées et environ 5200 phrases-témoins.

Tableau 72 : Résumé des données concernant l'élaboration de la nomenclature.

Nombre de cas	Nombre de diagnostics	Nombre d'entretiens	Nombre de personnes interrogées	Nombre de phrases-témoins
12	17	403 (dont 98 effectués par le chercheur. Soit 25 %)	600 (dont 138 interrogées par le chercheur. Soit 23 %)	5200

¹²¹³ Honneth A. (2008, 1^{ère} éd 1992), « La lutte pour la reconnaissance », Les éditions du cerf, 237 pages.

¹²¹⁴ Hegel G.W.F. (1991, 1^{ère} éd. 1806), « Phénoménologie de l'Esprit », Paris, Aubier.

Cette nomenclature peut servir de base pour établir les domaines, les attentes et les actions autour du concept de reconnaissance. C'est également un outil de recherche, utilisable par n'importe quel chercheur suivant la méthodologie développée, afin de définir les cadres normatifs organisationnels, les freins et les attentes de reconnaissance dans les organisations, ce qui permet de donner des pistes d'amélioration (cf. Apports managériaux). Un autre résultat, qui fait suite au premier, est l'analyse de l'influence de variables sur le cadre normatif organisationnel. Nous avons ainsi montré l'influence de trois variables : la taille de l'organisation, le niveau hiérarchique et le secteur d'activité, sur les perceptions et les attentes de reconnaissance. Ces résultats permettent d'enrichir l'analyse des organisations sur ces variables et laissent un champ d'investigation de variables ouvert aux chercheurs.

IDENTIFICATION DE FACTEURS DE LA RECONNAISSANCE

Le **cœur des perceptions de reconnaissance pour chaque individu réside dans leur histoire**, à travers les personnes et groupes qu'ils ont côtoyés et de l'observation de leur environnement. L'approche par la **dimension symbolique** permet de mieux comprendre les contextes et actions qui marquent et forgent l'identité des individus. Un sixième apport théorique est l'identification d'un certain nombre de **facteurs transversaux agissant sur les perceptions de reconnaissance**. De plus, un certain nombre de facteurs viennent influencer ces perceptions à un instant T. Ces facteurs permettent notamment d'établir si l'action (ou un ensemble d'actions) est prise comme de la reconnaissance, du mépris ou déni, mais aussi d'établir la **valeur symbolique** des pratiques et, par conséquent, de l'**intensité de satisfaction et/ou d'insatisfaction** qui en découle. Nous avons ainsi identifié huit facteurs transversaux influençant les perceptions de reconnaissance : la **valeur des individus**, émetteurs, récepteurs et observateurs, la **rareté** de la forme de la pratique et l'**autonomie** que fournit la forme de la pratique, la **rareté temporelle**, le **temps d'obtention de la pratique vis-à-vis de l'attente**, la **proxémique**, la **charge mentale et émotionnelle** et la notion d'**équité**, de justice et de mérite.

ÉVALUATION DES IMPACTS SUR LA PERFORMANCE DU MAUVAIS USAGE OU DU MANQUE DE RECONNAISSANCE

Un septième apport est d'avoir réalisé une **première évaluation des coûts et des performances au regard de l'usage de la reconnaissance** dans les organisations. Il s'agit de preuves concrètes et générales, rares en sciences de gestion, de l'impact notable de la reconnaissance sur la performance. D'importants coûts visibles et cachés ont été mesurés lors de diagnostics verticaux auprès des acteurs en relation avec la reconnaissance. Ces coûts ont été évalués sur quatre entités et portent notamment sur l'absentéisme (en moyenne 1 330 €/an/personne), le turn-over (en moyenne 900 €/an/personne), les accidents du travail (en moyenne 170 €/an/personne), les écarts de productivité directe (en moyenne 3 780 €/an/personne) et les défauts de qualité (en moyenne 2 570 €/an/personne). Le tableau 73 présente une synthèse des coûts visibles et cachés des organisations évaluées.

Tableau 73 : Synthèse des coûts visibles et cachés des organisations évaluées

Entreprise d'emballages – Siège (32,83 équivalents temps plein)	Entreprise d'emballages – Site B. (143,78 équivalents temps plein)	Entreprise d'emballages – Site C. (136,56 équivalents temps plein)	Entreprise de sécurité – Entité Télésurveillance (156 équivalents temps plein)
380 000 € soit en moyenne: 11 500 € par an et par personne	712 700 € soit en moyenne: 4 900 € par an et par personne	946 200 € soit en moyenne: 6 900 € par an et par personne	2 238 000 € soit en moyenne: 14 300 € par an et par personne

MODÉLISATION DES FORMES GÉNÉRIQUES DE LA PERFORMANCE

Un huitième apport théorique consiste en une meilleure définition de la performance à travers trois formes principales de performances socio-économiques identifiées. Celles-ci sont elles-mêmes subdivisées en plusieurs formes. La **santé mentale**, plutôt caractéristique d'une **performance sociale**, l'**énergie individuelle déployée** et la **coopération** correspondant à l'articulation de ces énergies individuelles, plutôt caractéristiques d'une **performance économique**. L'énergie individuelle est, en particulier, traduite par de multiples formes qui sont impactées indépendamment par les pratiques de reconnaissance : intensité et durabilité de l'effort physique déployé, réactivité individuelle, pro-activité individuelle et inventivité individuelle.

MODÉLISATION DE DEUX SYSTÈMES DE RECONNAISSANCE

Un neuvième apport théorique porte sur la définition de différents systèmes de reconnaissance, notamment la définition d'un **système de reconnaissance réciproque** au regard d'un **système de reconnaissance limitée** qui laisse de la place au mépris et au déni. Nous avons montré les différences entre ces systèmes et un certain nombre de conséquences qu'ils peuvent avoir sur la performance. Un enjeu majeur, social et sociétal, a été relevé, dépassant le champ de la gestion, sur une opposition entre une **approche sociale par la confiance** et une **approche par l'instrumentalisation ainsi que la peur**. Cette thèse évoque aussi deux modes de raisonnement dont l'un est plus limité que l'autre. La recherche d'accomplissement et d'évolution de l'Homme peut ainsi passer par un mode rationnel égocentré, basé sur une maximisation des profits (acquisition des ressources) en minimisant les investissements. Toutefois, cette recherche peut également passer par un mode rationnel pourvu d'une sensibilité à autrui, qui interroge la morale et qui exige une valorisation réciproque des acteurs, c'est-à-dire un mode de relation et de développement mutuellement profitable et durable. Un apport complémentaire, qui se veut une piste de réflexion et découle de cette analyse, concerne les enjeux moraux de la reconnaissance. Il s'agit de l'alimentation des réflexions sur le sens de la vie et sur la manière de vivre des Hommes. Ainsi, Edgar Morin¹²¹⁵ (2012, p. 81) aurait-il raison en écrivant : « Il faut révolutionner notre façon de vivre : préférer la qualité à la quantité et promouvoir le bien-vivre plutôt qu'un bien-être matériel qui conduit à l'appauvrissement de la vie au sein de la richesse » ?

CRÉATION ET DÉVELOPPEMENT DU CONCEPT DE « RECONNAISSANCE ACTIVATRICE »

Un dixième apport théorique est l'**éclaircissement des liens entre la reconnaissance et la performance** avec l'**élaboration du concept de « reconnaissance activatrice »**. Ce concept et les éléments associés permettent d'aborder la reconnaissance dans ses liens positifs et négatifs avec la performance, alors qu'elle est généralement vue uniquement comme source de performance dans les discours du fait de sa dimension morale. L'utilisation de deux cas longitudinaux a ainsi permis de tester des changements dans les rapports et l'usage de la reconnaissance, et d'observer les conséquences de ces changements dans le temps, respectivement sur un an et demi et trois ans. Après avoir défini les systèmes et observés leurs impacts sur la performance socio-économique, des pistes ont été proposées pour établir des bonnes pratiques de reconnaissance. Ces pratiques s'opposent à des pratiques de mépris, de déni et de reconnaissance qui détruisent la performance sociale et/ou économique à court, moyen et long termes. La thèse a également mis en exergue l'importance toute particulière de la reconnaissance réciproque dans la performance économique à moyen-long termes. Ces apports théoriques peuvent venir enrichir les débats sur diverses questions contemporaines comme : la gestion de la diversité, la justice sociale, la responsabilité sociale, etc. Ci-après, nous présentons à nouveau le tableau 67 qui synthétise les actes de « reconnaissance activatrice », de « reconnaissance non-activatrice », de « non-reconnaissance activatrice » et de « non-reconnaissance non-activatrice ».

¹²¹⁵ Morin E. (2012), Interview TGV Magazine, n°143, avril 2012.

Tableau 74 : Lien entre les actes de reconnaissance, de mépris ou de déni et la performance relative aux perceptions des individus récepteurs des actes dans un système de reconnaissance avec une intention réciproque efficace.

Acte \ Perception	Perception des récepteurs activatrice	Perception des récepteurs non-activatrice
Acte de reconnaissance	Acte de reconnaissance perçu comme mérité et équitable par l'ensemble des acteurs qui augmente leur performance sociale et économique collective, présente et à venir	Acte de reconnaissance non mérité et non équitable perçu par une partie des acteurs qui n'entraîne pas ou nuit à leur performance sociale et économique collective, présente et à venir
Déni ou acte de mépris	Déni ou acte de mépris qui suscite l'espoir d'obtenir de la reconnaissance par les acteurs et qui augmente leur performance économique collective présente selon le nombre d'individus du groupe impliqués	Perception de mépris-déni durable par les acteurs qui nuit à la performance présente et à venir selon le nombre d'individus du groupe impliqués

+ CONFIANCE -

APPORTS MANAGÉRIAUX

Ce travail donne également lieu à des résultats susceptibles d'intéresser les praticiens dans les domaines du développement d'un système de reconnaissance performant, de l'audit organisationnel et dans des pratiques de management amenant une performance durable. Les apports managériaux intéresseront tout autant les membres des organisations (actionnaire, direction, encadrement, personnel) que les consultants en management. **La reconnaissance offre une « justification » à l'effort, un « renforcement social » et une « évaluation » par une plus grande visibilité face aux comportements attendus.** De plus, elle utilise la volonté de l'individu à se sublimer. La sublimation, c'est-à-dire devenir autre et meilleur (Enriquez¹²¹⁶, 1997) s'apparente à un besoin d'accomplissement qui s'effectue à travers des processus de reconnaissance. La sublimation passe par l'envie de se voir autre et d'évoluer vers un état jugé plus « parfait ». Cette sublimation est l'un des moteurs de l'individu et de son investissement au travail qui renvoie à l'importance des figures symboliques et des valeurs des individus.

UNE NOMENCLATURE DE LA RECONNAISSANCE COMME OUTIL DE DIAGNOSTIC ET GRILLE D'ANALYSE

Un premier apport managérial concerne **la nomenclature créée qui peut être vue comme un outil managérial.** La nomenclature de la reconnaissance que nous proposons dans le chapitre 5 peut servir de support à un diagnostic des dysfonctionnements en lien avec la reconnaissance dans les organisations. Elle peut permettre de faire un **état des lieux de la reconnaissance** dans l'organisation. Les thèmes abordés semblent être d'un niveau d'abstraction suffisant pour que l'outil puisse être utilisé dans des organisations de tailles et de secteurs d'activité différents. La nomenclature offre ainsi un moyen de **déterminer les forces et les faiblesses internes d'une organisation** confrontée à un environnement difficile, qui souhaiterait s'orienter vers un modèle d'organisation plus vivant,

¹²¹⁶ Enriquez E. (1997), « Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise. », Editions Desclée de Brouwer.

coopératif, réactif et proactif. La nomenclature permet également de déterminer le cadre normatif des groupes considérés pour les modifier. Il s'agit de connaître pour reconnaître. Les attentes de reconnaissance sont en partie normées par le milieu d'élaboration des attentes, notamment en termes de secteur d'activité, de taille d'organisation ou de niveau hiérarchique (seuls variables analysés pour l'heure dans cette thèse). Des éléments concrets ont été abordés au niveau des tendances et des pistes d'explication ont été émises. À un niveau micro et méso-économique, la compréhension profonde des demandes perçues comme légitimes par les acteurs, en lien avec une organisation ou des sous-groupes organisationnels, permettrait de mieux gérer les conflits entre les sous-groupes organisationnels et entre les personnes qui les constituent. **Le manager possède ainsi des clés de compréhension** pour pousser les individus vers la coopération et traiter les conflits destructeurs. À un niveau macro-économique, dans le cadre de politique des territoires, **mieux comprendre les normes explicites et implicites de reconnaissance** dans les organisations, permettrait peut-être **une meilleure préparation au changement** et une **mise en place de changements moins douloureux** pour les personnes et les organisations. En outre, cette thèse donne une démarche pour identifier les problèmes de reconnaissance et d'iniquité à un niveau macro-économique entre les organisations constitutives d'un territoire afin de mieux comprendre la structure de reconnaissance et de pouvoir entre les acteurs pour limiter les conflits destructeurs. Enfin, la conscience de l'importance de la légitimité construite des demandes permet de développer l'empathie du manager, source d'une meilleure reconnaissance des individus et de leurs problématiques.

UNE DYNAMIQUE IMPLIQUANT LA RECONNAISSANCE POUR FACILITER LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL

Un deuxième apport managérial passe par l'application de la méthode de recherche-intervention (Savall & Zardet, 1987¹²¹⁷, 2004¹²¹⁸) utilisée dans cette thèse, qui permet de développer une dynamique positive de la reconnaissance. L'emploi de la reconnaissance dans la méthode de recherche-intervention à travers l'emploi de réunions régulières, de rencontres, de création d'un langage commun et d'une stratégie déclinable permet de donner du sens au travail. Ainsi les critères de clarté, d'équité et de proximité sont renforcés par l'emploi de cette méthodologie utilisant la **reconnaissance comme un moyen pour aboutir au changement**. Cette dynamique passe également par l'utilisation de la méthode des coûts-performances cachés (Savall & Zardet¹²¹⁹, 1987) qui permet de chiffrer les coûts d'une reconnaissance inadaptée. Suite au diagnostic élaboré grâce à la méthode et à la nomenclature créée, des **projets de transformation** peuvent ainsi être entamés. Cette méthode permet de comprendre et transformer le système organisationnel avec l'aide des acteurs grâce à des projets sources de reconnaissance et de performance socio-économique durable. Des exemples de projets, illustrés dans cette thèse, permettent de comprendre la dynamique qui peut être reprise et adaptée à chaque cas en suivant des logiques de gestion de projet. **Ces pratiques sont des opportunités de s'assurer de l'efficacité du déploiement du changement et de repérer dans une démarche de changement en cours, ou à venir, les freins potentiels à la réussite du projet liés aux insuffisances de pratiques reconnaissant les acteurs**. La thèse permet en outre d'orienter ce changement vers un cadre normé plus adapté, notamment des règles et procédures et des pratiques de sanction-récompense, et respectant certains principes, notamment une meilleure articulation des objectifs entre les personnes.

IDENTIFICATION DES LEVIERS DE RECONNAISSANCE POUR ACTIVER L'ÉNERGIE DES ACTEURS

Un troisième apport managérial est la **prise de conscience de l'étendue de la reconnaissance et des formes de reconnaissance** qui ne demandent pas, contrairement aux idées reçues, une énorme disponibilité de moyens en termes de ressources, en particulier matérielles ou financières. Le panorama de la reconnaissance, les idées développées dans la thèse et les facteurs de reconnaissance identifiés permettent de générer des idées pour toutes les populations professionnelles (direction, encadrement, personnel, membres de syndicat, consultants, actionnaires et autres parties prenantes), afin de mieux gérer leurs relations avec autrui. De plus, **cette panoplie d'actes possibles de reconnaissance peut être vue comme une boîte à outil** pour dynamiser les individus et pour créer des projets fédérateurs. Plus encore, le concept de « reconnaissance activatrice » permet d'identifier les

¹²¹⁷ Savall H. et Zardet V. (2003, 1^{ère} ed. 1987), « Maîtriser les coûts et les performances cachés », Economica, Collection : Gestion, 412 pages.

¹²¹⁸ Savall H. & Zardet V. (2004), « Recherche en sciences de gestion : approche qualimétrique », préface du Pr. Boje, D., Economica, Paris.

¹²¹⁹ Savall H. et Zardet V. (2003, 1^{ère} ed. 1987), « Maîtriser les coûts et les performances cachés », Economica, Collection : Gestion, 412 pages.

caractères générateurs ou destructeurs de performance socio-économique, sur un ou plusieurs versants, à court, à moyen ou à long termes. Cette thèse a notamment permis de voir les effets pervers de certaines formes de reconnaissance limitée avec des notions importantes pour lutter contre ces effets pervers comme : l'équité, la réciprocité, la proximité et le mérite. Des pistes et des principes sont ainsi mis en avant avec un besoin de clarifier, de limiter les pratiques égoïstes, de donner des perspectives d'évolution et du sens au travail (réalisé ou à réaliser). **Le point clé semble résider, en outre, dans un besoin d'exigence mutuelle professionnelle entre les acteurs.**

DÉVELOPPER DES PERFORMANCES SOCIO-ÉCONOMIQUES DURABLES

Un quatrième apport managérial est de **créer une structure opérationnelle fiable en interaction avec des comportements adaptés**. Les connaissances développées dans cette thèse donnent **des pistes pour développer les relations de confiance** nécessaire à la coopération, l'adaptation, la réactivité et l'innovation, autant d'éléments essentiels à la survie et au développement des organisations. Elles donnent également accès à des conditions et éléments pour développer le sentiment d'appartenance et la cohésion des groupes organisationnels. À ces éléments s'ajoutent les conséquences bénéfiques d'un **meilleur équilibre mental des individus** présents dans les organisations. **Cet équilibre découle d'un échange régulier de qualité entre les acteurs et du fait qu'ils se réassurent mutuellement sur leur existence**. L'ensemble de ces apports bénéfiques liés à une bonne gestion de la reconnaissance permet de jouer un rôle moteur dans la survie et le développement de l'organisation ainsi que dans le bien-être des membres de l'organisation. **La reconnaissance réciproque s'inscrit dans une stratégie gagnant-gagnant** avec toutes les parties prenantes.

IDENTIFIER LES RISQUES DE DÉVELOPPEMENT DES TROUBLES PSYCHO-SOCIAUX

Un cinquième apport managérial est d'identifier un certain nombre d'enjeux jouant sur les risques psycho-sociaux des salariés. Des facteurs de risques ont ainsi été identifiés et conceptualisés, en lien notamment avec le sentiment d'insatisfaction. Ils permettent d'identifier **quelles pratiques doivent être modifiées et d'anticiper les actions et contextes générateurs de risques psycho-sociaux**. Les différentes grilles d'analyse disponibles dans cette thèse (nomenclature de la reconnaissance ; facteurs transversaux de reconnaissance ; trois formes de la reconnaissance définies ; schéma du processus relationnel de la reconnaissance ; systèmes de reconnaissance limitée et système de reconnaissance réciproques et leurs pratiques ; *etc.*), permettent notamment de sensibiliser les acteurs dans les projets et, au quotidien, sur l'impact et les risques de leurs pratiques sur la santé mentale de leur entourage.

INTÉRÊTS MARKETING

Un sixième apport managérial, relativement peu développé en tant que tel dans la thèse, mais qui utilise des processus de reconnaissance identiques, s'exprime dans la relation de vente aux clients. La reconnaissance joue un rôle très important dans l'identification, voire l'élaboration, des besoins et désirs des clients. De plus, les critères développés peuvent être utilisés dans l'interaction avec le client afin de mieux comprendre, mieux présenter le produit/service, assurer une reconnaissance réciproque et par conséquent mieux vendre.

PERTINENCE, RIGUEUR ET NIVEAU DE GÉNÉRALISATION DES RESULTATS

Selon Evrard, Pras et Roux¹²²⁰ (1997), il existe trois critères nécessaires à la qualité d'une recherche. Le premier est la **reproductibilité**, qui exige qu'une recherche effectuée sur le même terrain et dans les mêmes conditions aboutisse aux mêmes résultats. Le deuxième est la **généralisation**, qui explique la validité de la connaissance produite et qui sera transmise (Schwandt¹²²¹, 1994). Le troisième concerne le **caractère cumulatif** de la recherche, qui repose sur l'analyse des travaux antérieurs connus concernant l'objet de recherche. Nous avons ainsi pu analyser notre propre contribution à la recherche au regard de la contribution de l'ensemble des chercheurs considérés.

Ces trois critères peuvent se mesurer au moyen d'indicateurs de validité et de fiabilité. Il s'agit pour la validité, à la fois d'une validité interne, au niveau de la pertinence et de la cohérence du recueil de nos données mais aussi de notre échantillon, et d'une validité externe, portant sur le niveau de généralisation des résultats. La fiabilité porte sur la reproduction des opérations de recherche grâce à une description concrète et rigoureuse du processus de recherche. Une des préoccupations du chercheur réside dans une communication qui permet une compréhension commune des concepts utilisés (Deschamps¹²²², 2000). Les critères de validité du construit s'établissent en outre dans la définition de l'objet de recherche, la définition des concepts centraux et du cadre conceptuel, dans les principales dimensions à étudier et la vérification que les méthodologies utilisées soient adaptées à l'objet de la recherche. Nous cherchons également à éviter les biais, comme nous l'expliquons dans le chapitre 3. L'analyse quantitative repose principalement sur un calcul de fréquences et de ratios reflétant une estimation du phénomène observé et ne s'appuie pas sur l'analyse factorielle traditionnellement utilisée. Un tableau de validité et fiabilité de la recherche inspiré de celui de Deschamps¹²²³ (2000) est présenté ci-dessous.

¹²²⁰ Evrard Y., Pras B. & Roux E. (1997), « Market, études et recherches en marketing », Nathan, Paris.

¹²²¹ Schwandt T.A. (1994), « Constructivist, interpretivist approaches to human inquiry », Handbook of qualitative research, in Denzin N.K. & Lincoln Y.S., Sage publication, p. 118-137.

¹²²² Deschamps B. (2000), « Le processus de reprise d'entreprise par les entrepreneurs personnes physiques », Thèse de doctorat en sciences de gestion, 7 décembre 2000, Grenoble.

¹²²³ Deschamps B. (2000), « Le processus de reprise d'entreprise par les entrepreneurs personnes physiques », Thèse de doctorat en sciences de gestion, 7 décembre 2000, Grenoble.

Tableau 75 : Validité et fiabilité de la recherche.

		Validité	Fiabilité
Approche qualitative	Du construit	Définition précise de l’objet de recherche / Analyse théorique et bibliographique	Traitement des données méthodiques Retranscription de tous les entretiens Présentation du guide d’entretien et des traitements opérés ++
	De l’instrument de mesure	Précautions prises pour limiter les biais de l’entretien	
	Interne	Identification des phases du processus de reconnaissance / Identification de facteurs agissant sur les perceptions de reconnaissance ++	
	Externe	Échantillon important : 98 entretiens de diagnostic réalisés par le chercheur. Suivi et prises de notes datées à différentes étapes du processus lors de formations, de groupes de projet et d’entretiens individuels (hors diagnostic). 100 jours cumulés sur le terrain. ++ Seulement deux cas longitudinaux +	
Approche quantitative	Du construit	Définition précise des différents ratios	Définitions des variables / Description du mode de construction de la nomenclature / Présentation des tendances détaillés ++ Nomenclature construite par le chercheur -
	De l’instrument de mesure	Nomenclature / Fréquences et ratios	
	Interne	Hiérarchisation et pondération des variables +	
	Externe	Echantillon de taille moyenne avec 12 cas, 17 diagnostics, 403 entretiens analysés, 600 personnes interrogées (de tout sexe, âge, fonction, niveau hiérarchique, etc.), 5151 phrases-témoins, sur une variété de terrains en termes de taille et de secteur d’activité. +	
Approche financière	Du construit	Définition des éléments mesurés	Présentation du mode de calcul +
	De l’instrument de mesure	Calcul de coûts-performances visibles et cachés / Documents comptables	
	Interne	Première mesure chiffrée du lien entre la reconnaissance et la performance ++ Mesure difficile de la part de la reconnaissance dans la cause de certains dysfonctionnements -	
	Externe	Étude de documents comptables sur les facteurs mesurés par l’organisation +	
Légende : + = bon résultat ; ++ = très bon résultat ; - = mauvais résultat			

LIMITES DE LA RECHERCHE

Un processus de recherche, aussi long et passionnant soit-il, est toujours soumis à un certain nombre de limites. Ces limites peuvent être théoriques, méthodologiques, en lien avec les terrains de recherche ou encore être liées au temps limité de la recherche. Nous allons aborder les limites de notre recherche suite à ces trois années d'élaboration de la thèse.

LES LIMITES LIÉES AUX CHOIX THÉORIQUES

Les théories en sciences de gestion, comme dans les autres domaines des sciences sociales, sont nombreuses, et si une première analyse théorique approfondie a amené de nombreux résultats, elle reste bien entendu à approfondir. Cette observation est d'autant plus pertinente que, comme nous l'avons indiqué, le concept de la reconnaissance tel que nous le définissons permet d'articuler de nombreuses théories. Il existe donc encore de nombreux approfondissements théoriques possibles permettant d'alimenter ce modèle que nous souhaitons intégrateur. Ceci explique une approche théorique ne se basant pas sur une ou deux théories. Des difficultés ont été également rencontrées dans la transcription de certaines théories, notamment la théorie philosophique de la reconnaissance d'Honneth, dans le champ de la gestion. Une autre limite est que le concept de reconnaissance est un concept dont le sens en français ne peut pas toujours se traduire dans un sens strictement équivalent dans d'autres langues, d'autant plus que les mots utilisés pour le traduire sont polysémiques dans plusieurs langues. Ceci peut ainsi porter à confusion sur l'interprétation et l'emploi qu'en font à la fois les auteurs francophones et non-francophones. Des recherches lexicales pourraient ainsi être entreprises pour cerner et restituer notre vision du concept dans les autres langues, travail qui n'a pu qu'être entamé.

LES LIMITES LIÉES AUX MÉTHODES CHOISIES

Toute méthode consiste en l'obtention de données à un certain nombre d'instantanés T, en particulier, dans notre cas, au niveau des diagnostics. Même lors d'une analyse sur une période donnée, comme c'est le cas lors d'observations sur des cas longitudinaux, cette capitalisation est relative à une somme d'arrêts sur image à des endroits précis et dans des dispositifs précis. Cette limite n'est pas inhérente à la méthode de recherche-intervention mais est commune à toutes les méthodes. À l'heure où nous écrivons ces lignes et à celle où le lecteur les lira, les différents éléments auront évolué. Cette thèse cherche donc à identifier des mécanismes, définir des processus ainsi qu'à donner une grille de lecture thématique et non pas à répertorier des bonnes pratiques de reconnaissance. Ainsi, il ne peut donc s'agir que d'une analyse contingente bien qu'un certain niveau de généralisation vis-à-vis des tendances, d'une période et d'un contexte donnés, puisse être effectué. Ce dernier point correspond à l'emploi du concept de contingence générique (Savall & Zardet¹²²⁴, 2004). La méthode de recherche-intervention est consciente de cette évolution puisqu'elle vise toujours à transformer l'organisation.

Une deuxième limite méthodologique, qui s'associe à la première, montre que les données sont toujours une vision réduite de l'objet de recherche. En effet, les données sont le fruit d'observations et de dialogues avec les acteurs organisationnels. Nous pouvons donc, en croisant les regards, acquérir un certain niveau d'objectivité. Mais l'ensemble ne reste toutefois que le fruit de subjectivités. De plus, de par notre propre subjectivité et nos limites physiques et temporelles, nous n'avons pu observer qu'une partie des jeux psycho-sociaux et des phénomènes cachés, volontairement ou involontairement, par les acteurs. En outre, les diagnostics reposent sur les perceptions des personnes et l'observation d'actes qui sont soumis à un certain nombre de biais, que nous avons tâché de limiter, liés à la subjectivité des acteurs et du chercheur. Nous sommes directement impliqués sur le terrain et dans les échanges, ce qui peut, en outre, générer d'autres biais.

Enfin, une troisième limite méthodologique correspond à l'objet de recherche qui vise le lien entre la reconnaissance et la performance, deux mots à la définition complexe : l'étude notamment des coûts liés à la reconnaissance n'a pu porter que sur des variables relais car la reconnaissance et la performance sont difficilement mesurables de manière directe. En outre, il existe des difficultés à mesurer certaines variables relais comme l'innovation et l'adaptation.

¹²²⁴ Savall H. & Zardet V. (2004), « Recherche en sciences de gestion : approche qualimétrique », préface du Pr. Boje, D., Economica, Paris.

LES LIMITES LIÉES AUX TERRAINS

Les limites liées aux terrains consistent en des limites de cas. Nous n'avons créé notre nomenclature qu'à partir de 12 cas et grâce à 17 diagnostics. Nous n'avons également pu traiter dans le temps imparti que deux cas longitudinaux. Bien que 403 interviews auprès de 600 personnes soient un début pertinent pour cette thèse, ce nombre reste une limite de la recherche. Pour apporter plus de pertinence, de données et augmenter les possibilités de généralisation, nous devons développer le nombre de cas traités. En outre, les cas pourraient être étendus à d'autres secteurs d'activités que ceux traités (médico-social par exemple) et d'autres régions que la France et la Belgique. Ainsi, comme nous le répétons, nous pourrions nous assurer que, même si chaque contexte est différent, les principes restent identiques.

LES LIMITES LIÉES AU TEMPS DE RECHERCHE

Les limites liées au temps de recherche sont nombreuses et rappellent notamment le nombre possible de diagnostics traités en 3 ans. Il concerne également le nombre de cas longitudinaux mais aussi la durée d'observation sur les deux cas longitudinaux, qui a dû être limitée à 1 an et demi et à 3 ans, ce qui ne permet pas une analyse des évolutions à long terme de la reconnaissance et de la performance dans les organisations. Ainsi, l'observation des changements reste limitée et le manque de possibilités de suivre les critères de performance (absentéisme, accident du travail, turn-over, coûts cachés) à long terme, limitent la recherche.

PERSPECTIVES DE LA RECHERCHE

Une thèse de doctorat est l'aboutissement de trois années de recherche mais est également une étape dans le cursus de recherche. Ainsi, ce travail peut être vu comme une base à de nouvelles perspectives de recherche. Nous envisageons la reconnaissance à la fois comme une pratique managériale, comme une politique de gestion des ressources humaines mais aussi comme un état d'esprit (Hamon¹²²⁵, 1999). Nous nous inscrivons dans une volonté de « prospective renouvelée » sur plusieurs niveaux : méthodologique, théorique, pratique et pédagogique (Scouarnec¹²²⁶, 2008). Ces dimensions multiples nous paraissent nécessaires à l'enrichissement de la recherche et des pratiques dans les organisations.

PERSPECTIVES MÉTHODOLOGIQUES

Le sujet de la reconnaissance donne des perspectives de son emploi dans les méthodes de recherche et notamment de recherche-intervention. En effet, l'acquisition de la confiance entre les chercheurs et les acteurs dans les organisations est importante dans toutes les méthodes de recueil d'informations utilisant des entretiens et l'observation, participante ou non, afin d'éviter un certain nombre de biais.

PERSPECTIVES THÉORIQUES

De nombreuses perspectives théoriques sont liées aux premiers résultats obtenus. Ainsi, un affinage et une modélisation plus précise de l'articulation des théories semblent être un bon axe de recherche. L'approfondissement de la modélisation des processus de reconnaissance et de différents facteurs transversaux semblent aussi offrir de nombreuses opportunités, tout comme la recherche de nouveaux facteurs. Des études plus poussées au regard d'autres auteurs pourraient être entreprises, en particulier sur les notions d'équité, de mérite, de proximité et d'autonomie. De plus, la possibilité de travailler de manière transversale aux domaines scientifiques, avec des apports des différentes sciences, nous donne beaucoup d'espoir, que ce soit en philosophie appliquée, en sociologie, en anthropologie, en économie et dans d'autres disciplines de sciences de gestion. Nous portons également un intérêt particulier à des rapprochements avec des sciences telles que la biologie pour renforcer le modèle.

L'analyse de la reconnaissance dans d'autres pays, cultures et époques, en lien avec l'histoire et les mentalités à travers des approches contextuelles, apparaît comme une voie à approfondir. C'est également le cas de l'observation sur une plus longue durée des actions entamées sur certains terrains de recherche. Dans une vision élargie de la reconnaissance, l'observation des liens étroits que le concept pourrait avoir avec le développement durable et la diversité paraît un axe à solliciter. De nombreuses perspectives de recherche pourraient se développer notamment à propos du multiculturalisme, de la gestion de la parité et de la gestion des âges. L'observation au niveau individuel, des caractéristiques des individus et de leurs histoires, paraît en effet pertinente pour affiner le modèle. Par ailleurs, nous sommes impliqués plus récemment sur des terrains du domaine médico-social, de nombreuses perspectives s'ouvrent sur des critères tels que le secteur d'activité (hôpitaux, secteur médico-social, etc.) et le type de financement (public, privé, privé à financement public, etc.). Cet axe paraît d'autant plus pertinent que de nombreux auteurs relèvent des spécificités à ce niveau (Perry & Wise¹²²⁷, 1990 ; Thévenet¹²²⁸, 1993 ; Rouban & Karvar¹²²⁹, 2004 ; Gagné & Deci¹²³⁰, 2005 ; Rouban¹²³¹, 2006 ; Forest¹²³², 2008).

¹²²⁵ Hamon G. (1999), « Politiques et pratiques de reconnaissance », Actes du colloque ESC Rouen, juin.

¹²²⁶ Scouarnec A. (2008), « Plaidoyer pour un « renouveau » de la prospective », *Management & Avenir*, 2008/5 n° 19, p. 171-186.

¹²²⁷ Perry, J.L. & Wise, L.R. (1990) « The motivational bases of public service », *Public Administration Review* 50(3): 367-373.

¹²²⁸ Thévenet, M. (1993, mai), « L'implication au travail », *Sciences Humaines. Les Cahiers de l'Anvie*. p. 35-38.

¹²²⁹ Rouban, L. & Karvar, A. (dir.) (2004), « Les cadres au travail, Les nouvelles règles du jeu ». Paris: La Découverte.

¹²³⁰ Gagné, M. & Deci, E. L. (2005) « Self-determination theory and work motivation », *Journal of Organizational Behavior* 26(4): 331-362.

¹²³¹ Rouban, L. (2006) « L'univers sociopolitique des fonctionnaires français », *Pouvoirs : Revue Française d'Etudes Constitutionnelles et Politiques* 117: 39-54.

¹²³² Forest V. (2008), « Rémunération au mérite et motivation au travail : perspectives théoriques et empiriques pour la fonction publique française », *Revue internationale des sciences administratives*, 2008/2 Vol. 74, p. 345-359.

PERSPECTIVES MANAGÉRIALES

Au niveau managérial, des perspectives se font jour au niveau des différentes hauteurs d'analyse en fonction de la taille des groupes considérés. La recherche pour cette thèse a porté sur un niveau micro (les services et sous-groupes organisationnels) et méso (les sites d'une organisation, les organisations) qui peuvent être approfondis par des analyses multiples sur des variables (âges, sexes, secteurs d'activité, régions, pays, etc.). Des perspectives de recherche au niveau macro comme sur des régions ou des États pourraient venir enrichir l'analyse et développer de nouveaux items à prendre en compte aux niveaux politique, géostratégique, social et économique.

Des approfondissements dans tous les milieux, en particulier dans les organisations, sur une analyse plus fine des pratiques de reconnaissance et de leurs conséquences sur les performances, laissent entrevoir des perspectives de recherche d'amélioration quasi-illimitée. Ceci est d'autant plus pertinent que la variable temps joue un rôle très important dans le changement des attentes de reconnaissance. Ainsi, chaque époque et contexte (géographique, politique, social, économique, etc.) voit et verra apparaître des attentes et pratiques de reconnaissance différentes. L'analyse contextualisée de ces attentes doit, en particulier dans les organisations, être effectuée et réactualisée pour répondre à des besoins humains nécessaires à une performance socio-économique durable. Ces analyses sont autant de perspectives de recherche pour les chercheurs et praticiens s'intéressant à ce domaine.

Il apparaît envisageable de tester la variation de certains facteurs identifiés et leur influence sur les cadres normatifs, les attentes de reconnaissance, les critères de performance sociale ou économique ou leurs conséquences sur l'orientation vers un système de reconnaissance limitée ou réciproque. Par ailleurs, l'étude des moyens de faire évoluer les cadres normatifs (individuels et de groupe) paraît prometteuse avec des questions pouvant se poser sur l'intégration des individus aux groupes et sur le développement du sentiment d'appartenance. Les moyens de maîtriser les "appétits" des acteurs de l'organisation et des outils pour mieux maîtriser les différentes dimensions de la reconnaissance pourraient être développés. Enfin, une autre perspective managériale de la reconnaissance porte sur la dimension marketing de la reconnaissance, avec tout ce qu'elle peut avoir de sensible. Ainsi, des perspectives de recherches sur les relations de reconnaissance entre les membres de l'organisation et les clients laissent entrevoir des aspects intéressants concernant les spécificités de ces relations, les impacts sur la relation achat/vente, la création psychologique d'un désir (produit, service ou relation), etc.

PERSPECTIVES PÉDAGOGIQUES

Au niveau pédagogique, le sujet de la reconnaissance et son lien avec la performance pose la question de l'éducation, de l'enseignement et du milieu culturel (Power¹²³³, 2012), notamment à travers la notion de moralité. Comme le dit le Président Directeur Général de l'entreprise de sécurité : « *de nombreux enseignements nous sont dispensés à l'école mais pas en management, et ce quelle que soit l'école* ». Le sujet de cette thèse pose donc certaines questions sur le système éducatif, en particulier français, et le fonctionnement des organisations en termes de management. De nombreuses écoles, notamment pour les plus hautes fonctions, enseignent un management par les chiffres. Or, ce type de management détache le manager de la reconnaissance des problématiques humaines de ses collaborateurs. Cela induit des coûts importants liés au manque ou au mauvais emploi de la reconnaissance entre les acteurs dans et hors des organisations. Ainsi, si « diriger » peut s'avérer inné car il s'agit uniquement de faire transiter les informations et d'imposer, « manager », c'est-à-dire s'occuper des personnes et des activités en vue d'une performance, l'est beaucoup plus rarement. Il semblerait que l'apprentissage du management se révèle souvent limité dans les écoles, même celles affichant clairement ce domaine de compétences. L'apprentissage semble encore plus limité dans les organisations où la promotion hiérarchique est relative au niveau technique sans pour autant que l'individu ait suivi de formation sur la gestion des personnes. Ainsi, la sensibilisation aux ressources humaines, notamment sur le plan de la reconnaissance, nous paraît une voie pleine d'avenir pour initier les managers en formation initiale et en formation continue. Dans cette optique, des perspectives sur la formalisation, la mise en forme et la transmission des connaissances sur le sujet de la reconnaissance apparaissent intéressantes et pertinentes.

¹²³³ Power S. (2012), « Redistribution, reconnaissance et représentation : parcours de la lutte contre l'injustice sociale et des changements de politique éducative », Education et sociétés, 2012/1 n° 29, p. 27-44.

BIBLIOGRAPHIE

- Abrahamsen L. & Boswell G. (2003), « Employers turn to recognition to motivate employees », *Workspan*, vol 46, n°12.
- Ackroyd, S., & Thompson, P. (1999). « Organizational Misbehavior », Thousand Oaks: Sage.
- Adams J. & Rosenbaum W.E. (1962), « The relationship of worker productivity to cognitive dissonance about wage inequities », *Journal of Applied Psychology*, 49, p. 161-164.
- Adams J.S. (1963a), « Wage inequities, productivity and work quality. », *Industrial Relations*, 3, p. 9-16.
- Adams, J. S. (1963b), « Toward an understanding of inequity », *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, p. 422-436.
- Adams J.S. & Jacobsen P.R. (1964), « Effects of wage inequities on work quality », *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 69, p. 19-25.
- Adams, J. S. (1965), « Inequity in social exchange », In L. Berkowitz (Ed.), « *Advances in experimental social psychology* », Vol. 2, pp. 267-299, New York: Academic Press.
- Adelfer, C.P. (1969), « An empirical test of a new theory of human needs », *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 4, p. 142-175.
- Aebischer V. & Oberlé D. (2012), « Le groupe en psychologie sociale », 4^{ème} édition, Dunod.
- Ailon-Souday G. & Kunda G. (2003), « The Local Selves of Global Workers : The Social Construction of National Identity in the Face of International Globalization », *Organization Studies*, 24 (7), p. 1073-1096.
- Alpe Y., Beitone A., Dollo C., Lambert J-R. & Parayre S. (2010), « *Lexique de sociologie* », 3^{ème} édition, Éditions Dalloz.
- Alter N. (2011), « Don, ingratitude et management – Suicide et désengagement au travail », *Revue française de gestion*, 2(211), p. 47-61.
- Alvesson, M. & Willmott H. (2002), « Identity Regulation as Organizational Control Producing the Appropriate Individual ». *Journal of Management Studies*, 39 (5), p. 619–644.
- Amado, G. (1997). « De l'intérêt de la psychanalyse pour comprendre les organisations : une discussion avec Elliott Jacques ». *Revue Internationale de Psychosociologie*, LXIII (automne), p. 905-916.
- Ambrose, M. & Schminke, M. (2003), « Organization structure as moderator of the relationship between procedural justice, interactional justice, perceived organizational support, and supervisory trust », *Journal of Applied Psychology*, vol. 88, n°2, p. 295-305.
- Amoureux, G. (2002). « L'analyse de la demande dans la relation d'accompagnement ». In *Pratiques de consultation, histoire, enjeux, perspectives* (pp. 121-126). Paris: L'Harmattan.
- Amos, J. W. (2000), « Agility as an organizational competence », In R. Sanchez & A. Heene (eds.), *Advances in Applied Business Strategy: Implementing competence-based strategies* (pp.1-31). Greenwich, CT: JAI Press.
- Andonova Y. & Vacher B. (2009), « Visibilité et reconnaissance de l'individu au travail », *Communication et organisation*, 2009/2, vol. 36.
- André C. & Lelord F. (2008), « L'estime de soi. S'aimer pour mieux vivre avec les autres », Éditions Odile Jacob, Paris, 320 pages.
- Andrews I.R. (1967), « Wage inequity and job performance : an experimental study. », *Journal of Applied Psychology*, 51 : p. 39-45.
- Anspach M.R. (2002), « A charge de revanche. Figures élémentaires de la réciprocité », Le Seuil, Paris.
- Appelbaum, S.H. & Kamal, R. (2000), « An analysis of the utilization and effectiveness of non-financial incentives in small business », *The Journal of Management Development*, vol. 19, no 9-10, p. 733-763.
- Aquino, K., Lewis, M.U. & Bradfield, M. (1999), « Justice constructs, negative affectivity, and employee deviance: A proposed model and empirical test », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 20, p. 1073-1091.
- Armstrong-Stassen, M., & Cameron, S. J. (2003). « Nurses' Jobs Satisfaction and Turnover Intentions Over a Six-Year Period of Hospital Downsizing and Amalgamation », *International Journal of Public Administration*, 26(14), p. 1607-1621.
- Armstrong, M. & Murlis, H. (2004), « Reward Management. A Handbook of Remuneration Strategy and Practice », London: Kogan Page.

- Arnaud, G. (2003). « GRH et psychanalyse : quelle innovation épistémologique ? », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 50, p. 77-94.
- Arnaud, G. & Dubouloy, M. (2007), « Sans outils, hors des normes et contre les modèles : quid de l'approche clinique en GRH ? », *Communication pour le colloque AGRH 2007*, 25 pages.
- Aronson, E. & Judson, M. (1959), « The effect of severity initiation on liking for a group », *Stanford University Press*, Stanford.
- Artz, B. (2008), « Firm Size, Performance Pay and Job Satisfaction », *Labour*. 2(2), p. 315–343.
- Aryee, S., Budhwar, P. & Xiong Chen, Z. (2002), « Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: test of a social exchange model », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 23, p. 267-285.
- Atkinson J.W. (1957), « Motivational determinants of risk-taking behavior », *Psychological Review*, vol.64, n°6, p. 359-372.
- Aubret J. & Gilbert P. (2007), « Psychologie de la Ressource Humaine », « que sais je ? », Paris, PUF.
- Autissier D. (2008), « Manager par le sens. Les clés de l'implication au travail », Eyrolles, Paris.
- Avenier M.J. (1989), « Méthodes de terrain » et recherche en management stratégique », in *Economies et Sociétés, Revue Sciences de Gestion*, n°14, p. 199-218.
- Avenier M.J. (2004), « Transformer l'expérience en savoirs actionnables légitimés en sciences de gestion considérées comme des sciences de conception », in Savall H., Bonnet M. & Péron M. ; « Traversée des frontières entre méthodes de recherche qualitative et quantitative », *Actes Research Methods Division, Academy of Management*, 18-20 mars 2004, Lyon, p. 801-822.
- Babeau, O. (2005). « La déviance des organisations comme conséquence d'une dérive cognitive - Une approche du rôle du tireur d'alarme dans les organisations déviantes ». *XIVième Conférence Internationale de Management Stratégique*, Pays de la Loire, Angers.
- Bachelard, G. (2004, 1ère ed : 1938), « La formation de l'esprit scientifique. Contribution à une psychanalyse de la connaissance », *Edition de poche*.
- Bachelard, G. (1934), « Le Nouvel Esprit scientifique ». *Éditions Alcan*.
- Bachelard, G. (1948), « La terre et les rêveries du repos », *Editions José Corti*.
- Baker, G., M. Jensen and K.J. Murphy (1988), « Compensation and Incentives: Practise vs. Theory », *Journal of Finance*. 43, p. 593–616.
- Baker, G.P. (1992), « Incentive Contracts and Performance Measurement », *Journal of Political Economy*, 100, p. 598–614.
- Bandura, A. (1969), « Principles of Behavior Modification », *New York: Holt, Rinehart & Winston*.
- Bandura, A. (1986), « Social Foundation of Thought and Action: A Social Cognitive Theory », *Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ*.
- Bandura, A. & Cervone, D. (1986), « Differential engagement of self-reactive influences in cognitive motivation ». *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 32, 92-113.
- Bandura, A. (2003), « Autoefficacité : le sentiment d'efficacité personnelle », *De Boeck, Bruxelles*.
- Barber, G. (1986), « Correlates of Job Satisfaction Among Human Services Workers », *Administration in Social Work*, 10(1), p. 25-38.
- Barber B. (1996), « Jihad vs. McWorld : How Globalism and Tribalism are Reshaping the World », *New York : Ballantine Books*.
- Barrand, J. (2006), « Le Manager agile, vers un nouveau management pour affronter la turbulence. », *Dunod, Paris*.
- Barus-Michel, J. (2002). « Clinique et sens ». In *Vocabulaire de Psychosociologie, références et positions* (pp. 313-323). *Paris: Erès*.
- Bauer, T.K. (2004), « High Performance Workplaces and Job Satisfaction: Evidence from Europe », *RWI: Mitteilungen*. 54/55(1), p. 57–85.
- Baumard P., Donada C., Ibert J. & Xuereb J.-M. (2003), « La collecte des données et la gestion de leurs sources », in Thiétart, R.-A. (éd.), *Méthodes de recherche en management* (2ème édition), Paris, Dunod, p. 224-256.
- Becker, H. (1963). « Outsiders: Studies in the Sociology of Deviance ». *New York: The Free Press*.
- Bellamy R. & Mason A. (2003), « Political concepts », *Manchester : Manchester University Press*.
- Benghozi P.J. (1990), « La négociation d'une recherche : une étape clé dans la méthodologie d'intervention », *Économies et Sociétés, série Sciences de Gestion*, n°15, mai 1990, p. 195-209.

- Bennett, R.J., Robinson, S.L. (2003), « The past, present and future of workplace deviance research », in Greenberg, J. (Eds), *Organizational Behavior: The State of the Science*, 2nd ed., (pp.247-81). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Berger P. & Luckmann T. (1986, 1^{ère} éd. 1966). « La construction sociale de la réalité ». Paris : Méridiens-Klincksieck.
- Bergson H. (1970, 1^{ère} ed. 1888), « Essai sur les données immédiates de la conscience. » Paris : Les Presses universitaires de France, Coll. Bibliothèque de philosophie contemporaine, 182 pages.
- Bernácer, G. (1922) « La théorie des disponibilités comme interprétation des crises économiques et du problème social », revue *Revista nacional de economía*.
- Bernard C. (1984 , 1^{ère} ed : 1865), « Introduction à l'étude de la médecine expérimentale », Flammarion.
- Bernoux P. (2010), « L'anthropologie dans l'enseignement en management de la reconnaissance sociale », *Management et Avenir*, 6(36), p. 231-244.
- Bernoux P. (2011), « Reconnaissance et appropriation : pour une anthropologie du travail », *Esprit*, 2011/10 Octobre, p. 158-168.
- Beugré, C. (1998), « Managing fairness in organizations », London: Quorum Books.
- Bies, R.J. & Moag, J.S. (1986), « Interactional justice: communication criteria for fairness », in B. Sheppard (éd.), *Research on negotiation in organizations*, Greenwich, CT, JAI Press, p. 43-55.
- Bies, R. & Tripp, T. (2001), « A passion for justice: the rationality and morality of revenge », in R. Cropanzano (éd.), *Justice in the workplace: From Theory to Practice* vol. 2, Mahwah, NJ, LEA Publishers, p. 197-209.
- Bies R.J. (2001), « Interactional (In)Justice: the Sacred and the Profane », in Greenberg, J., Cropanzano, R. (éd.), *Advances in Organizational Justice*, California, Stanford University Press, p. 89-118.
- Blankertz, L. E., & Robinson, S. E. (1997), « Turnover Intentions of Community Mental Health Workers in Psychosocial Rehabilitation Services ». *Community Mental Health journal*, 33(6), p. 517-530.
- Blili S. et Raymond L. (1998), « Les systèmes d'information », p. 221-243 dans *PME : bilan et perspectives*, Editions Economica, deuxième édition, 351 p.
- Bolle, F. & Otto P.E. (2010), « A Price is A Signal: On Intrinsic Motivation, Crowding-Out and Crowding-In », *Kyklos*. 63(1), p. 9-22.
- Boltanski L. & Thévenot L. (1991), « De la justification. Les économies de la grandeur », Gallimard.
- Boltanski L. & Chiapello E. (1999), « Le nouvel esprit du capitalisme », Gallimard.
- Bonnewitz P. (2002), « Pierre Bourdieu. Vie, œuvres, concepts », Ellipses, coll. « Les grands théoriciens », Paris, 96 p.
- Bordia, P., Restubog, S.L. & Tang, R.L. (2008), « When employees strike back: Investigating mediating mechanisms between psychological contract breach and workplace deviance », *Journal of Applied Psychology*, vol. 93, p. 1104-1117.
- Bouffartigue P. & Gadéa C. (2000), « Sociologie des cadres », Paris : La découverte.
- Bourcier C. & Palobart Y. (1997), « La reconnaissance - un outil de motivation pour vos salariés », Les Editions d'Organisation, Paris.
- Bourdieu, P. (1993). « La misère du monde. », Paris: Le Seuil.
- Bourdieu P. (1994), « Raisons pratiques. Sur la théorie de l'action », Seuil, coll. « Points », Paris.
- Bourguignon A. (1995), « Peut-on définir la performance ? », *Revue Française de Comptabilité*, n°269, p. 61-66.
- Bouzidi S. & El Akremi A., « La reconnaissance au travail : étude d'un mode de construction identitaire », actes de colloques AGRH 2006.
- Boxall, P, Macky, K., & Rasmussen, E. (2003), « Labour Turnover and Retention in New Zealand: The Causes and Consequences of Leaving and Staying with Employers. », *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 41(2), p. 196-215.
- Bowler, W.M. & Brass, D.J. (2006), « Relational correlates of interpersonal citizenship behavior: A social network perspective », *Journal of Applied Psychology*, vol. 91, n°1, p. 70-82.
- Brabet J. (1993), « Repenser la Gestion des Ressources Humaines ? », Economica, Paris.
- Brasseur M. (2009), « Vers une gestion de la diversité des genres. Une approche par le sentiment identitaire », *Management et avenir*, 2009/8, n°28.
- Breakwell, GM. (1983), « Threatened identities », New York.

- Breu, K., Hemingway, C. J., Strathern, M., & Bridger, D. (2001). « Workforce agility: The new employee strategy for the knowledge economy. », *Journal of Information Technology*, 17(1), p. 21-31.
- Brillet F. et Hulin A. (2009), « La vision prospective à l'épreuve de la tradition : le devenir des métiers des compagnons du devoir », *Management & Avenir*, 2009/5 n° 25, p. 354-370.
- Brillet F. & Hulin A. (2010), « Vers un renouvellement des dispositifs prévisionnels des ressources humaines : la question de la complémentarité entre prévision et prospective », *Revue Management & Avenir*, Juin.
- Brillet F., Hulin A. & Martineau R. (2010), « La gestion des compétences à l'épreuve du E-RH : de l'adoption à l'appropriation des outils », *Management & Avenir*, 2010/7 n° 37, p. 240-262.
- Brockner, J. & Wiesenfeld, B. (1996), « An integrative framework for explaining reactions to decisions: Interactive effects of outcomes and procedures », *Psychological Bulletin*, vol. 120, n°2, p. 189-208.
- Brown S., Fakhfakh F. & Sessions J. (1999), « Absenteeism and Employee Sharing: An Empirical Analysis Based on French Panel Data, 1981–1991. » *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 52, No. 2, p. 234–51.
- Brun, J.-P. (1999), « Une question d'identité... une question de dignité humaine... », propos recueillis par Chantal Hivon, *Revue Échange*, vol. 13, no 2, p. 2-4.
- Brun J.P. (2000), « La reconnaissance : une responsabilité digne d'être partagée », *Actes du colloque Travail, reconnaissance et dignité humaine*, Québec.
- Brun, J.-P., Biron, C., Martel, J. & Ivers, H. (2003), « L'évaluation de la santé mentale au travail : une analyse des pratiques de gestion des ressources humaines », *Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail*.
- Brun J.P. & Dugas N. (2005), « La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens » ; *Gestion*, volume 30, numéro 2, été 2005, p 79 - 88.
- Brun, J.-P. (2009), « Management d'équipe, 7 leviers pour améliorer bien-être et efficacité au travail », *Editions d'organisation*, groupe Eyrolles, 174 pages.
- Bruna M-G. (2011), « Diversité dans l'entreprise : d'impératif éthique à levier de créativité », *Management et avenir*, 2011/3, n°43.
- Buckingham M. & Coffmann C. (2001), « Manager contre vents et marées : développer les talents dans l'entreprise. Une enquête exceptionnelle du Gallup auprès de 80 000 managers », traduction de l'édition originale « First, Break all the Rules », *Gallup organizations (1999)*, Editions village mondial / Pearson Education France.
- Butler J. (2002), « La vie psychique du pouvoir ». Paris : Léo Scheer, 310 p.
- Butler J. (2009), « Ce qui fait une vie. Essai sur la violence, la guerre et le deuil », *La découverte*, Paris.
- Burcha G. & Walker N. (2003), « Law and Transnational Civil Society : Upsetting the Agenda ? », *European Law Journal*, 9(4), p. 387-400.
- Byrne, Z. & Cropanzano, R. (2001), « The history of organizational justice: the founders speak », in R. Cropanzano (éd.), *Justice in the workplace: From Theory to Practice* vol. 2, Mahwah, NJ, LEA Publishers, p. 3-26.
- Caillé, A. (dir.) (2007). « La quête de reconnaissance : nouveau phénomène social total ». Paris : Éditions La Découverte.
- Camilleri C. (1999), « Identité et gestion de la disparité culturelle : essai d'une typologie », in *stratégies identitaires*, Paris, PUF.
- Campion, M. A. & Lord, R- G. (1982), « A control systems conceptualization of the goal setting and changing process ». *Organizational Behavior and Human Performance*, 30, p. 265-287.
- Cappelletti L. & Noguera F. (2005), « Le développement durable de la valeur du temps de travail humain : une réponse à la mondialisation », *Management & Avenir*, 2005/4, n° 6, p. 183-200.
- Cappelletti L., Khalla S., Noguera F., Scouarnec A. & Voynnet-Fourboul C. (2010), « Toward a new trend of managing people through benevolence ? », *Management & Avenir*, n°36, Juin.
- Carpentier-Roy, M.-C. (1995), « Anomie sociale et recrudescence des problèmes de santé mentale au travail », *Santé mentale au Québec*, vol.20, no 2, p. 119-139.
- Carpentier-Roy, M.-C. (2000), « Être reconnu au travail : nécessité ou privilège? », conférence, actes du colloque *Travail, reconnaissance et dignité humaine*, Québec.
- Carrell, M. R., & Dittrich, J. E. (1976), « Employee perceptions of fair treatment », *Personnel Journal*, 55, p. 523-524.

- Carrière J. & Guérin G. (2000), « Le choc de la réalité des jeunes professionnels : Peut-on expliquer la démobilitation à partir d'un modèle des attentes insatisfaites ? », in B. Gangloff (ed.), « Satisfactions et souffrances au travail », L'Harmattan, Paris, p. 147-158.
- Carrière J. & Guérin G. (2003), « L'effet des pratiques de GRH sur la démobilitation des professionnels récemment embauchés », *Psychologie du travail et des organisations*, 3 (3/4), p. 9-24.
- Casey, C. (1995), « *Work, Self and Society : After Industrialism* ». London : Routledge.
- Castoriadis C. (1975), « *L'institution imaginaire de la société* », Editions Seuil.
- Chaine L. (2012), « Culture de la reconnaissance et culture du résultat : aux sources d'une rencontre traumatique entre sujet et management », *Nouvelle revue de psychosociologie*, 2012/1 n° 13, p. 105-122.
- Chanlat, J.-F. (1998), « *Sciences sociales et management : plaidoyer pour une anthropologie générale* », Les Presses de l'Université Laval / Éditions Eska.
- Charbonnier-Voirin A. (2011), « Développement et test partiel des propriétés psychométriques d'une échelle de mesure de l'agilité organisationnelle », *M@n@gement*, 14(2), p. 119-156.
- Checkland P. (1981), « *Systems Thinking, Systems Practice* », John Wiley, UK, 330 pages.
- Cherrington, D.J. (1991), « Need Theories of Motivation », in *Motivation and Work-Behaviour*, eds. R.M. Steers and L.W. Porter, New York: McGraw Hill, p. 31-44.
- Chiaburu, D.S. & Harrison, D.A. (2008), « Do peers make the place? Conceptual synthesis and meta-analysis of coworker effects on perceptions, attitudes, OCBs, and performance », *Journal of Applied Psychology*, vol. 93, p. 1082-1103.
- Cialdini, R. (2004, 1^{ère} ed. 1984), « *Influence et manipulation* ». First Editions, Paris.
- Clark, A.E., Diener E., Georgellis Y. & Lucas R.E. (2008), « Lags and Leads in Life Satisfaction: a Test of the Baseline Hypothesis », *Economic Journal*. 118(529), p. 222-243.
- Clegg, C.W. (1983), « Psychology of Employee Lateness, Absence and Turnover: Methodology, a Critique and an Empirical Study », *Journal of Applied Psychology*. 68, p. 88-101.
- Clot Y. (1995), « *Le travail sans l'homme ? Pour une psychologie des milieux de travail et de vie* », Paris : La Découverte.
- Codol J-P. (1973), « Le phénomène de la « conformité supérieure de soi » dans une situation d'estimation perceptive de stimulus physiques », *Cahiers de Psychologie*, 16, p. 11-24.
- Codol J-P. (1975), « Effet PIP et conflit des normes », *Année Psychologique*, 75, p. 127-145.
- Codol J-P. (1979), « *Semblables et différents : recherches sur la quête de la similitude et de la différenciation sociale* », Thèse de doctorat d'État. Aix-en-Provence, Université de Provence.
- Codol J-P. (1984a), « La perception de la similitude interpersonnelle : influence de l'appartenance catégorielle et du point de référence de la comparaison », *Année Psychologique*, 84, p. 43-56.
- Codol J-P. (1984b), « Social differentiation et non-differentiation », in H. Tajfel (Ed.), "The Social Dimension", vol. 1, Cambridge University Press, Cambridge.
- Collerette, P., Schneider, R. & Legris, P. (2001), « La gestion du changement organisationnel : changer dans la turbulence », *Iso Management Systems*, p. 38-45.
- Cooper, C.L. (1994), « The costs of healthy work organizations » dans Cooper, C.L. & Williams, S., "Creating healthy work organization", Chichester (England), Wiley, p. 15.
- Coser, L.A. (1956). « *The Functions of Social Conflict* », The Free Press.
- Creswell J.W. (1998), « *Qualitative Inquiry* », Thousand Oaks, Sage Publications.
- Cristallini, V. (2009), « *L'habileté managériale - Réalisme et courage en management* », Cormelles-le-Royal, Editions EMS, 467 pages.
- Cropanzano, R., Byrne, Z. S., Bobocel, D. R. & Rupp, D. E. (2001), « Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 58, p. 164-209.
- Cropanzano, R., Prehar, C. & Chen, P. (2002), « Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice », *Group & Organization Management*, vol. 27, n°3, p. 324-351.

- Cropanzano, R., Goldman & B., Folger, R. (2003), « Deontic justice: the role of moral principles in workplace fairness », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 24, n° 8, p. 1019-1024.
- Cropanzano, R. & Mitchell, M.S. (2005), « Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review », *Journal of Management*, vol. 31, p. 1-27.
- Cropanzano, R., Bowen, D. E. & Gilliland, S. W. (2007), « The management of organizational Justice », *Academy of Management Perspectives*, vol. 21, n°4, p. 34-48.
- Cropanzano, R. & Rupp, D. E. (2008). « Social exchange theory and organizational justice: Job performance, citizenship behaviors, multiple foci, and a historical integration of two literatures », in S. W. Gilliland, D. D. Steiner, & D. P. Skarlicki (éds.), *Research in Social Issues in Management*, Charlotte: NC, Information Age Publishing.
- Crosby F.J. (1976), « A model of egoistical relative deprivation », *Psychological Review*, 83, p. 85-113.
- Cross P. (1977), « Not can but wall college teachers be improved ? », *New Directions for Higher Education*, 17, p. 1-12.
- Crozier M. (1965), « Le Phénomène bureaucratique », Paris, Seuil.
- Crozier M. & Friedberg E. (1992, 1^{ère} édition : 1977), « L'acteur et le système », Editions du seuil, 500 pages.
- Crum, T. F., (1987), « The Magic of Conflict: Turning a Life of Work into a Work of Art », *Touchstone*; Simon and Schuster.
- Damaschke K. C. & Kommers P. (2012), « Motives and relevance of online friendships », *international journal of based communities*, Vol. 8, No.2, p. 266 - 280.
- Dandeker C. (1990), « Surveillance, Power and Modernity », Polity Press.
- Dany, F. & Livian, Y.-F. (2002), « La nouvelle gestion des cadres : employabilité, individualisation et vie au travail », 2e éd., Vuibert.
- Darnon, C., Butera, F. & Mugny, G. (2008). « Des conflits pour apprendre », Presses Universitaires de Grenoble (PUG).
- Davezies Ph. & Dessors D. (1992), « De la fiabilité à la confiance : logique interne ou relations construites », *Performances Humaines et Techniques*. N° Hors Série, p 28-31.
- Davezies, P., (2003), « Éléments de psychodynamique du travail », *Emergences*, Base Ressources Santé au Travail.
- David A. (2000), « La recherche-intervention : cadre général pour la recherche en management ? », ouvrage collectif, David A., Hatchuel A. et Laufer R., « Les nouvelles fondations des sciences de gestion. Eléments d'épistémologie pour les sciences du management », Editions Vuibert, Collection FNEGE.
- Dean R.A., Ferris K.R. & Konstans C. (1988), « Occupational Reality Shock and Organisational Commitment : Evidence from the Accounting Profession », *Accounting Organisations and Society*, 13(6), p. 139-148.
- Deci, E.L. (1975), « Intrinsic motivation ». New York: Plenum Press.
- Deci, E. L., & Ryan R. M., (1985a). « Intrinsic motivation and self-regulation in human behaviour », New York: Plenum Press.
- Deci, E. L., & Ryan R. M., (1985b). « The general causality orientation scale: Self-determination in personality », *Journal of Research in Personality*, 19, p. 109-134.
- Deci, E.L., Koestner, R., and Ryan, R.M. (1999), « A Meta-analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation », *Psychological Bulletin*, 125, 6, p. 627-668.
- De Gaulejac, V. (2002). « L'intervention, entre gestion et sociologie clinique ». In *Pratiques de consultation, histoire, enjeux, perspectives* (pp. 23-37). Paris: L'Harmattan.
- De Gaulejac V. (2005), « La société malade de la gestion, idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social ». Seuil, Paris, 280 p.
- Dejours C. (1993, 1^{ère} ed : 1980), « Travail : usure mentale », Paris, Bayard.
- Dejours C. & Jayet C. (1991), « Psychopathologie du travail et organisation réelle du travail dans une industrie de process », AOCIP - Laboratoire de Psychologie du travail du CNAM.
- Dejours C. (1993), « Intelligence et organisation du travail. (A propos du modèle japonais de production) ». In Hirata H.: "Autour du modèle japonais. Automatisation, nouvelles formes d'organisation et de relations de travail". L'Harmattan, Paris, p. 275-303.
- Dejours C. (2009, 1^{ère} : 1998), « Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale. », Editions du Seuil.

- Dejours C. (2005), « Travaux préparatoires à l'élaboration du Plan Violence et Santé », Paris : Ministère de la santé et des solidarités.
- Dejours C. & Gernel I. (2009), « Evaluation du travail et reconnaissance », nouvelle revue de psychosociologie, 2009/2, n°8, p. 27-38.
- Demazière, D. & Dubar C. (1997), « Analyser les entretiens biographiques. L'exemple des récits d'insertion », Paris, Nathan.
- Den Hartog, D. N., Boselie, P. & Paaiwe, J. (2004). « Performance Management: A Model and Research Agenda », *Applied Psychology: An International Review*, 53(4), p. 556-560.
- Deschamps B. (2000), « Le processus de reprise d'entreprise par les entrepreneurs personnes physiques », Thèse de doctorat en sciences de gestion, 7 décembre 2000, Grenoble.
- Deutsch, M. (1973). « The Resolution of Conflict », New Haven and London: Yale University Press.
- Dewey, J. (1984-1985), « The theory of emotion I and II », *Psychological Review*, 1984 (I), p.553 et 1985 (II), p. 13.
- Dove, R. (2001), « Response Ability: The Language, Structure, and Culture of the Agile Enterprise. », New York: Wiley.
- Driver, M. (2003). « Nothing clinical, just business? Reflections on psychoanalytically grounded organizational diagnosis and intervention », *Human Relations*, 53(1).
- Drucker, P. (1954), « The practice of management », Harper & Brothers, New York.
- Dubar C. (1991), « La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles », Paris, Armand Colin.
- Dubar, C. (2000), « La crise des identités : l'interprétation d'une mutation », collection le lien sociale, PUF, Paris.
- Duboeuf, P. (2011), « Diversité et confrontation intergénérationnelle dans la construction du sens : comprendre la perception et le management de la reconnaissance au sein des laboratoires de recherche », Thèse de Sciences de Gestion, 8 février 2011, Montpellier.
- Dubouloy, M. (2004). « The Transitional Space and Self Recovery : a Psychoanalytical Approach of High-Potential Managers' Training ». *Human Relations*, 57(4).
- Dunning D., Johnson K., Ehrlinger J. & Kruger J. (2003), « Why people fail to recognize their own incompetence », *Current Directions in Psychological Science*, 12, p. 83-87.
- Dupuy J-P., Eymard-Duvernay F., Favereau O., Salais R. et Thévenot L. (1989), « Economie des conventions », *Revue économique*, vol 40, n°2.
- Duranty J-P. (2005), « Les horizons marxistes de l'éthique de la reconnaissance », *Actuel Marx*, 2005/2 n° 38, p. 159-178.
- Duyck J-Y. (2005), « Le DRH de demain : D'où vient-il ? », *Management & Avenir*, 2005/2 n° 4, p. 201-220.
- Duyck J-Y. (2006), « Rajeunir le regard sur les seniors? Un essai de typologie des représentations des seniors – le cas de la CNCE », en coll. Guérin, S, *Management et Avenir*, N° : 7, Février, p. 181-197.
- Duyck J-Y. & Bellini S. (coord.) (2009), « En âge de travailler », Vuibert, AGRH, coll. Recherche, 197 pages.
- Duyck J.Y. & Lahmouz K. (2010), « Audit du stress professionnel et de l'implication organisationnelle dans un contexte de restructuration : le cas Assuria FC », *Management & avenir*, 2010 (8), n°38, p. 117-137.
- Edwards R.K., Kellner K.R., Sistrom C.L. & Magyari E.J. (2003), « Medical student self-assessment of performance on an obstetrics and gynecology clerkship », *American Journal of Obstetrics and Gynecology*, 188, p. 1078-1082.
- Ehrlinger J., Johnson K. Banner M., Dunning D. & Kruger J. (2008), « Why the unskilled are unaware. Further explorations of (absent) self-insight among the incompetent », *Organizational Behavior and Human Decisions Processes*, 105, p. 98-121.
- Eisenberger, R., Fasolo, P. & Davis-LaMastro, V. (1990), « Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation », *Journal of Applied Psychology*, vol. 75, p. 51-59.
- El Akremi A., Sassi N. & Bouzidi S. (2009), « Rôle de la reconnaissance dans la construction de l'identité au travail », *Relations Industrielles*, Volume 64, N°3.
- Engellandt A. & Riphahn R. (2004), « Incentive Effects of Bonus Payments: Evidence from an International Company. », IZA Discussion Paper No. 1229.
- Enriquez E. & Levy A. (1981), « Evolution technologique et perspective psychosociologique », *Connexion* n° 35, EPI.
- Enriquez E. (1992), « L'organisation en analyse », PUF, Paris.

- Enriquez E. (1997), « Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise. », Editions Desclée de Brouwer.
- Erdogan, B. (2002), « Antecedents and consequences of justice perceptions in performance Appraisals », *Human Resource Management Review*, vol. 12, p. 555-578.
- Evan W. & Simmons G. (1969), « Organizational Effects of Inequitable Rewards : Two Experiments in Status Inconsistency. », *Administrative Science Quarterly*, 14, p. 224- 237.
- Evrard Y., Pras B. & Roux E. (1997), « Market, études et recherches en marketing », Nathan, Paris.
- Eymard-Duvernay, F. (1996), « Les supports de l'action dans l'entreprise », in Murray, G. ; Morin, M.-L.; Da Costa, I. (dir.), *L'état des relations professionnelles*, Presses de l'Université Laval, Québec.
- Fairbank, J. A. and Prue, D.M. (1982), « Developing performance feedback systems », In: Frederiksen L. W. (Ed.) *Handbook of Organizational Behavior Management*, Wiley, New York.
- Fall A. (2011), « Pratiques de reconnaissance et motivation autonome des salariés : le cas d'une entreprise touristique française », *Actes des colloques de l'AGRH 2011*.
- Farr, J. L. (1976), « Incentive schedules, productivity, and satisfaction in work groups: A laboratory study », *Organizational Behavior and Human Performance*, 17, p. 159-170.
- Fassina, N. E., Jones, D. A. & Uggerslev, K. L. (2008), « Relationship clean-up time: Using meta-analysis and structural equation modeling to clarify the relations between job satisfaction, perceived fairness, and citizenship behaviors », *Journal of Management*, 34, p. 161-188.
- Fayol, H. (1999, 1ère éd : 1918), « Administration industrielle et générale », Dunod, Paris.
- Fehr, E. & Gächter S. (1998), « Reciprocity and Economics: The Economic Implications of HomoReciprocans », *European Economic Review*. XLII, p. 845-859.
- Fender R., Mangematin Y., Husson J., George D. & Albrecht A. (2011), « Redonner du sens au travail : essai de modélisation de la reconnaissance au travail », *Projectics / Proyética / Projectique*, 2011/2, n°8, p. 51-65.
- Ferrin, D. L., Bligh, M. C. & Kohles, J. C. (2007), « Can I trust you to trust me? A theory of trust, monitoring, and cooperation in interpersonal and intergroup relationships », *Group & Organization Management*, vol. 32, n°4, p. 465-499.
- Ferroni, I. (2000), « L'identité infirmière vue par ses élites. Pièges et limites d'une rhétorique professionnelle, dans *Profession et institution de santé face à l'organisation du travail* », Editions de l'ENSP.
- Ferry J.M. (1991), « Puissances de l'expérience. Essai sur l'identité contemporaine. », Editions du Cerf, Collection « Passages », Paris.
- Festinger L. (1954), « A theory of social comparison process », *Human Relation*, vol.7, n°2, p.117-140.
- Festinger L. (1957), « A theory of cognitive dissonance », Stanford Université Press, Stanford.
- Fichte J.G. (1984, 1^{ère} édition 1796) « Fondement du droit naturel selon les principes de la doctrine de la science », trad. Alain Renaut, Paris, PUF.
- Flahaut F. (2006), « Be Yourself ! Au-delà de la conception occidentale de l'individu », Paris, Editions Mille et une nuits.
- Floris B. (1996), « La communication managériale, la modernisation symbolique des entreprises ». Grenoble : PUG, 1996, 272 p.
- Folger R. & Cropanzano R. (1998), « Organizational Justice and Human Resource Management », Thousand Oaks, California, Sage publications.
- Folger, R. & Cropanzano, R. (2001), « Fairness theory: justice as accountability, in Greenberg », J., Cropanzano, R. (éds), *Advances in Organizational Justice*, Stanford University Press, Stanford, CA, p.1-55.
- Forest V. (2008), « Rémunération au mérite et motivation au travail : perspectives théoriques et empiriques pour la fonction publique française », *Revue internationale des sciences administratives*, 2008/2 Vol. 74, p. 345-359.
- Foucault M. (1975), « Surveiller et punir », Paris : Gallimard, Tel, 362 p.
- Fraser N. (2005), « Qu'est ce que la justice sociale ? Reconnaissance et redistribution », Paris, La découverte, 179 p.
- Francès R. (1995), « Motivation et efficience au travail », Mardaga.

- Francoeur, L. (1995), « L'autonomie de la personne âgée en institution : de l'illusion à l'action. », *Revue Le gérontophile*, vol.17, no.1, hiver 1995, p.23-26.
- Fredrickson B.L. & Losada M. (2005), « Positive Affect and the Complex Dynamics of Human Flourishing », *American Psychologist*, Oct 2005.
- Fredrickson B.L. (2009), « Positivity », Crown Publishers.
- Freud, S. (1923). « Two encyclopedia articles ». In *Encyclopedia Britannica*, London.
- Freud S. (1981. 1ère ed. : 1922), « Psychologie des foules et analyse du moi », in *Essais de psychanalyse*, Editions Payot.
- Frey, S.B. (1992), « Tertium Datur: Pricing, Regulating and Intrinsic Motivation », *Kyklos*. 45(2), p. 161–184.
- Frey, B.S. (1997), « Not Just for The Money. An Economic Theory of Personal Motivation ». Cheltenham, UK and Brookfield, USA: Edward Elgar.
- Friedberg E. (1993), « Le pouvoir et la règle: dynamiques de l'action organisée », Le Seuil, Paris.
- Friedman A. & Goodman P. (1967), « Wage inequity, self-qualifications and productivity », *Organizational Behavior and Human Performance*, 2, p. 406-417.
- Friedman A. & Goodman P. (1968), « An examination of the effect of wage inequity in the hourly condition. », *Organizational Behavior and Human Performance*, 3, p. 340-352.
- Fromkin H.L. (1970), « Effects of experimentally aroused feelings of undistinctiveness upon valuation of scarce and novel experiences », *Journal of Personality and Social Psychology*, 16, p. 521-529.
- Gabriel Y. (1997), « Meeting God : When Organisational Members Come Face to Face with the Supreme Leader », *Human Relations*, 50(4), p. 315-42.
- Gabriel, Y. (1999). « Organizations in Depth: the psychoanalysis of organizations ». London: Sage.
- Gabriel, Y. (2002). « Organisations, Management and Psychoanalysis: an Overview ». *Journal of Managerial Psychology*, 5, p. 348-365.
- Gagné, M. & Deci, E. L. (2005) « Self-determination theory and work motivation », *Journal of Organizational Behavior* 26(4), p. 331–362.
- Ganster D., McCuddy M. & Fromkin H.L. (1977), « Similarity and undistinctiveness as determinants of favorable and unfavorable changes in self-esteem », *Communication présentée à la Midwestern Psychological Association*, Chicago.
- Gavrancic, A., Courcy, F., Paquet, M., & Gagnon, S. (2007), « Échelle de mesure de la reconnaissance au travail », CRISO.
- Georgellis, Y., Gregoriou A. & Tsitsianis N. (2008), « Adaptation towards reference values: A nonlinear perspective », *Journal of Economic Behavior and Organization*. 67, p. 768–781.
- Georgellis, Y. and Tabvuma V. (2010), « Does public service motivation adapt », *Kyklos*, forthcoming.
- Georgopoulos B. & Tannenbaum A. (1957), « A Study of Organizational Effectiveness », *American Sociological Review*, 22, p. 534-540.
- Giacalone, R.A., & Greenberg, J. (1997). « Antisocial behavior in organizations », Thousand Oaks: Sage.
- Gihl Bouclet C. (2012), « Le groupe de parole, espace de reconnaissance. Du lien abîmé au lien reconstitué », *Gestalt*, 2012/1 n° 41, p. 113-126.
- Gini, A. (1998), « Work, Identity, and Self : How We Are Formed by the Work We Do ». *Journal of Business Ethics*, 17 (7), p. 707–715.
- Giust-Desprairies, F. (1994). « L'accès à la subjectivité, une nécessité sociale ». *Revue Internationale de Psychosociologie*, 1(1), p. 55-63.
- Giust-Desprairies, F. (2001). « De la recherche-action à l'intervention psychosociale clinique », *Revue Internationale de Psychosociologie*, VII (16-17), p. 33-46.
- Gneezy, U. and A. Rustichini (2000a), « A fine is a price », *Journal of Legal Studies*. 29(1), p. 1–17.
- Gneezy, U. and A. Rustichini (2000b), « Pay enough or don't pay at all », *Quarterly Journal of Economics*. August, p. 791–810.
- Gneezy, U. (2004), « The W effect of incentives », working paper of the Levins Bibliography of the UCLA Department of Economics.

- Godelier, E. (1998). « L'histoire d'entreprise et les sciences de gestion : objets de controverses ou objets de polémiques ? ». Cahier de recherche, 42/98 (LAREGO, UVSQ).
- Goffman E. (1973), « La mise en scène de la vie quotidienne. 2. Les relations en public », Paris, éditions de Minuit.
- Goldman, S. L., Nagel, R. N., & Preiss, K. (1995), « Agile competitors and virtual organizations: Strategies for enriching the customer. », Van Nostrand Reinhold, New York.
- Gomez P.-Y. (1996), « Le gouvernement d'entreprise », InterEditions, Paris.
- Goodman, P. S., & Friedman, A. (1968), « An examination of the effect of wage inequity in the hourly condition », *Organizational Behavior and Human Performance*, 3, p. 340-352.
- Gould, L. (1991). « Using psychoanalytic frameworks for organizational analysis ». In M. Kets de Vries (Ed.), *Organizations on the couch: clinical perspectives on organizational behaviour and change* (p. 25-44), Jossey-Bass, San Francisco.
- Gollac M. (2009), « Indicateurs provisoires de facteurs de risques psychosociaux au travail », Dares et Dress, Paris.
- Greenberg, J. (2005). « Deviance », in N. Nicholson & M. Pillutla (Eds.), *The Blackwell encyclopedic dictionary of organizational behavior*. Cambridge, MA: Blackwell.
- Grenier C. & Josserand E. (2003), « Recherches sur le contenu et recherches sur le processus », in Thiétart, R.-A. (éd.), *Méthodes de recherche en management* (2ème édition), Paris, Dunod, p. 104-136.
- Gross O. (2006), « Le syndrome du survivant », *Dossier Psychoscope* 5/2006.
- Guéguen H. & Malochet G. (2012), « Les théories de la reconnaissance », Collection Repères, Éditions La Découverte.
- Guest, D. E. (1999), « Human Resource Management: The Workers' Verdict ». *Human Resource Management journal*, 5(3), p. 5-25.
- Gunasekaran, A. (1999). « Agile manufacturing: A framework for research and development. », *International Journal of Production Economics*, 62(1-2), p. 87-105.
- Habermas J. (1987 ; 1^{ère} ed. 1981), « Théorie de l'agir communicationnel », Paris, Fayard.
- Habermas J. (1988), « Moralität und Sittlichkeit. Treffen Hegels einwände gegen Kant auch auf die Diskursethik zu ? », *Revue Internationale de Philosophie*, vol. 42, n°166, p. 320-340.
- Hamon G. (1999), « Politiques et pratiques de reconnaissance », *Actes du colloque ESC Rouen*, juin.
- Hansen F., Smith M. & Hansen, R.B. (2002), « Rewards and Recognition in Employee Motivation », *Compensation and Benefits Review*, vol. 34, n° 5, p. 64-73.
- Harpaz, I. (1990), « The importance of work goals: an international perspective », *Journal of International Business Studies*, 21, 75-93.
- Harris, J. & Bromiley, P. (2007), « Incentives to Cheat: The Influence of Executive Compensation and Firm Performance on Financial Misrepresentation », *Organization Science*, 18, 3, p. 350-367.
- Hassink W.H.J & Koning P. (2009), « Do financial bonuses reduce employee absenteeism ? Evidence from a lottery. », *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 62, N°3.
- Hatchuel H., Masson P.L & Weil B. (2002), « From knowledge management to design-oriented organizations », *International Science Journal*, n°171, p. 25-37.
- Hatfield J.D., Huseman R.C. & Miles E.W. (1987), « A new Perspective on Equity Theory : The Equity Sensitivity Construct », *Academy of Management Review*, Vol. 12, N°2, p. 222-234.
- Hegel G.W.F. (1801), « Différence entre les systèmes de Fichte et Schelling », *Iéna*.
- Hegel G.W.F. (1976, 1^{ère} édition : 1802), « Système de la vie éthique », trad. Jacques Taminiaux, Paris, Payot.
- Hegel G.W.F. (1982, 1ère édition 1805), « La philosophie de l'esprit de la 'Realphilosophie' » trad. Guy Planty-Bonjour, PUF.
- Hegel G.W.F. (1991, 1^{ère} éd. 1806), « Phénoménologie de l'Esprit », Paris, Aubier.
- Heller T. (2005), « De l'anatomopolitique à la psychopolitique », *Etudes de Communication*, 2005, n°28, p. 59-76.
- Heller T. (2009a), « Reconnaissance et communication : Une logique de l'assujettissement », *Communication & Organisation*, n°36, p. 108-120.

- Heller T. (2009b), « Reconnaissance et gouvernement des salariés. Au-delà du mépris », *Questions de communication*, 15, p. 93-107.
- Helm, C., Holladay, C. L., & Tortorella, F.R. (2007), « The Performance Management System: Applying and Evaluating a Pay-for-Performance Initiative. », *Journal of Healthcare Management*, 52 (1), p. 49-63.
- Henriet B. (1998), «La gestion des ressources humaines face aux transformations organisationnelles », *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août.
- Hersey P., & Blanchard K. (1977), « Management of Organisational Behaviour », Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Herzberg, F. (1971, 1ère éd.1966), « Le travail et la nature de l'homme », *Entreprise Moderne d'Édition*, Paris.
- Hirschman A. (1967), « Development Projects Observed », Washington, Brookings Institution, 197 p.
- Hirschman A.O. (1977), « The passions and the interests », Princeton University Press, Princeton.
- Hobbes T. (1991, 1^{ère} édition 1651), « Léviathan », éd. R. Tuck, Cambridge (trad. F. Tricaud, Paris, Sirey, 1971).
- Hobfoll S.E. (1989), « Conservation of resources : A new attempt at conceptualising stress », *American Psychologist*, vol. 44 (3), p. 513-524.
- Hobfoll S.E. (1998), « Stress, Culture, and Community : The Psychology and Philosophy of Stress », Plenum Press, New York.
- Hobfoll S.E. (2001), « The influence of Culture, Community, and the Nested-Self in the Stress Process : Advancing Conservation of Resources Theory », *Applied Psychology : An International Review*, vol. 50 (3), p. 337-421.
- Hodges B., Regehr G. & Martin D. (2001), « Difficulties in recognizing one's own incompetence : novice physicians who are unskilled and unaware of it », *Academic Medicine*, 76, p. 587-589.
- Hogg M.A. & Terry D.J. (2000), « Social identity and self-categorization processes in organizational contexts ». *Academy of Management Review*, vol. 25, p. 121-140.
- Holmstrom, B. and P. Milgrom(1991), « Multitask principal-agent analyses: incentive contracts, assetownership, and job design », *Journal of Law, Economics, and Organization*, 7, p. 24-52.
- Homans, G.C. (1961), « Social behavior: Its elementary forms », New York, Harcourt & Brace.
- Honneth A. (2008, 1^{ère} éd. 1992), « La lutte pour la reconnaissance », *Les éditions du cerf*, 237 pages.
- Honneth A. (2004), « Organized self-realization : Some paradoxes of individualization », *European Journal of Social Theory*, 7(4), p. 463-478.
- Honneth A. (2006), « La société du mépris. Vers une nouvelle théorie critique », *La découverte*, Paris, 360 p.
- Honneth A. (2007), « La Réification. Petit traité de théorie critique. », *Gallimard*, Paris.
- Hope J. & Fraser R. (2003), « New Ways of Setting Rewards : The beyond Budgeting Model », *California Review Management*, Vol. 42, N°4.
- Hyman H.H. (1942), « The psychology of status », *Archives of Psychology*, Academic Press, Londres.
- Igalens, J. & Roussel, P. (1998). « Méthodes en GRH ». Paris: Economica.
- Iguisi O. (2009), « Motivation-related values across cultures », *African Journal of Business Management*, Vol. 3(4), p. 141-150.
- Ikram Nasr M., El Akremi A. & Vandenberghe C. (2009), « Justice organisationnelle, confiance et comportements de citoyenneté : test d'un modèle multi-sources multi-cibles de l'échange social au travail », *Communication pour le colloque AGRH 2009*, 25 pages.
- Illouz E. (2006), « Les sentiments du capitalisme », *Seuil*, Paris, 204 p.
- Jackson, S. E. & Schuler, R. S. (1985), « A meta-analysis and conceptual critique of research on role ambiguity and role conflict in work settings ». *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36, p. 16-78.
- Jacob G. (1997), « Reconnaître, c'est d'abord se connaître », *Actes du colloque «Les voies de la reconnaissance dans l'entreprise»*, ESC Rouen, octobre.
- Jahoda M., (1958), « Current Concepts of Positive Mental Health », *Basic Books*, New york.
- Jaques E. (1961), « Equitable Payment : A General Theory of Work, Differential Payment, and Industrial Progress. », *John Wiley*, New York.

- Jaotombo F. (2009), « Vers une définition du développement personnel », *Humanisme et entreprise*, 2009/4 n°294, p. 29-44.
- Jeffrey, S.A. & Schaffer, V. (2007), « The Motivational Properties of Tangible Incentives », *Compensation and Benefits Review*, May-June, p. 44-50.
- Jenkins, G. D., Jr., & Lawler, E. E. m (1981), « Impact of employee participation in pay plan development », *Organizational Behavior and Human Performance*, 28, p. 111-128.
- Jensen M.C. (2001), « Corporate Budgeting Is Broken—Let's Fix It », *Harvard Business Review*, 79/10, p. 95-101.
- Joroff, M. L., Porter, W. L., Feinberg, B., & Kukla, C. (2003), « The agile workplace. », *Journal of Corporate Real Estate*, 5(4), p. 293-311.
- Juan S. (1999), « Méthodes de recherches en sciences socio humaines : exploration critique des techniques », Paris : PUF.
- Judge, T.A., Bono J.E., Thoresen C.J. & Patton G.K. (2001), « The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review », *Psychological Bulletin*. 127(3), p. 376-407.
- Julien P.A. (2001), « Les PME à forte croissance et la métaphore du jazz. Comment gérer l'improvisation de façon cohérente », *Revue Internationale PME*, Vol. 14, n°3-4, p. 129-161.
- Kaës, R. (1987). « Réalité psychique et souffrance dans les institutions ». In J. B. c. R.Kaës (Ed.), *L'institution et les institutions, études Psychanalytiques*. Paris: Dunod.
- Kalika, M. (1995), « Structures d'entreprises. Réalités, déterminants, performances. », *Economica*, Paris.
- Kanfer, F. H. (1971). « The maintenance of behavior by self-generated stimuli and reinforcement ». In: Jacobs, A. and Sachs, L. B. (Eds) « *The Psychology of Private Events* », Academic Press, New York.
- Karasek, R. A. (1979). « Job demands, job decision latitude, and mental strain : Implications for job Redesign ». *Administrative Science Quarterly*, 24, p. 285 - 308.
- Karasek R., Baker, D., Marxer, F., Albhom, A. & Theorell, T. (1981), "Job Decision Latitude, Job Demands, and Cardiovascular Disease: A Prospective Study of Swedish Men", *American Journal of Public Health*, vol.71, n°7, p. 694-705.
- Karasek R. & Theorell T. (1990), « Healthy work : Stress, productivity, and the reconstruction of working life », Basic Books, New York.
- Kärreman D. & Alvesson M. (2004), « Cages in Tandem : Management Control, Social Identity and Identification in a Knowledge Intensive Firm », *Organization* January, vol. 11 no. 1, p. 149-175.
- Kassim, N. M., & Zain, M. (2004). « Assessing the measurement of Organizational Agility. », *The Journal of American Academy of Business*, 4(1), p. 174-177.
- Kaufmann J-C. (1996), « L'entretien compréhensif », Paris : Nathan Université.
- Kayworth, T., Leidner, D. (2000), « The Global Virtual Manager: A Prescription for Success », *European Management Journal*, vol. 18, n°2, p. 183-194.
- Kelley H.H. (1965), « Deux fonctions du groupe de référence », in A. Levy (Ed.), "Psychologie sociale. Textes fondamentaux", Dunod, Paris, p. 139-145.
- Kets de Vries M.F. & Miller D. (1984), « The Neurotic Organisation : Diagnosing and Changing Counterproductive Styles of Management », CA : Jossey-Bass, San Francisco.
- Keyes C.L.M., (2002), « The mental health continuum : from languishing to flourishing in life », *Journal of Health and Social Behaviour*, 43, p. 207-222.
- Keyes C.L.M., (2006), « Subjective well-being in mental health and human development research worldwide: An Introduction », *Social Indicators Research*; 77, p. 1-10.
- Keyes C.L.M., (2007), « Promoting and Protecting Mental Health as Flourishing », *American Psychologist*, February - March 2007.
- Khenniche S. (2010), « Contribution à l'étude de la dynamique coopérative intra-organisationnelle : analyse croisée des coopérations transversales, verticales et horizontales : cas d'expérimentation », Thèse en Sciences de Gestion, 8 décembre 2010, Paris.
- Knuth M. (2000), « A Dialogue on Self and Work », *Organization*, 7 (3), p. 477-488.
- Kocinski A. (1995), « Les salariés décrochent de leur entreprise », *Liaisons sociales*, octobre.

- Kohn, R., & Negre, P. (1991). « Les voies de l'observation. Repères pour les pratiques de recherche en sciences humaines. », Paris: Nathan.
- Kohn, A. (1993a), « Why Incentive Plans Cannot Work », *Harvard Business Review*, September–October, p. 54–63.
- Kohn, A. (1993b), « Punished By Rewards: The Trouble with Gold Stars, Incentive Plans, As, Praise, and Other Bribes », Boston: Houghton Mifflin.
- Kopelman, R. E. (1986), « Managing Productivity in Organizations », McGraw-Hill, New York.
- Kopelman R.E., Gardberg N.A. & Cohen Brandwein A. (2011), « Using a Recognition and Reward Initiative to Improve Service Quality : A Quasi-Experimental Field Study in a Public Higher Education Institution », *Public Personnel Management*, vol. 40, n°2.
- Kovach, K. A. (1987), « What motivates employees? Workers and supervisors give different answers », *Business Horizons*, 30, p. 58-65.
- Kreps, D.M. (1997), « Intrinsic Motivation and Extrinsic Incentives », *American Economic Review*. 87(2), p. 359–364.
- Krief A. (2005), « Le rôle du chercheur en sciences de gestion : éléments pour une intersubjectivité contradictoire en audit social », *Actes de l'IAS*, 1^{er} septembre 2005, Lille.
- Kruse, D.L. (1993), « Profit Sharing : Does it Make a Difference? », Kalamazoo, MI: W.E. Upjohn Institute.
- Lacan J. (1966), « Fonction et champ de la parole et du langage en psychanalyse », in Lacan J., « *Ecrits* », Seuil, Paris.
- Laden A. (2001), « Reasonably Radical : Deliberative Liberalism and the Politics of Identity », Ithaca : Cornell University Press.
- Lafaye C.G. (2007), « Reconnaissance vs. redistribution : le cas du respect de soi », *Filosofia Usininos* 8, 3, p. 227-246.
- Lamontagne, S. (2006). « Pourquoi la reconnaissance au travail contribue à la motivation et au bien-être des travailleurs ? », *Mémoire de maîtrise en Science de l'orientation*, Université Laval.
- Laplanche, F. (1973). « *L'ethnopsychiatrie*. », Paris: Editions Universitaires.
- Laval C. (2011), « La reconnaissance, une question de culture ? », *Gestion*, volume n°36.
- Lavelle, J.J., Rupp, D.E. & Brockner, J. (2007), « Taking a multifoci approach to the study of justice, social exchange, and citizenship behavior: The target similarity model », *Journal of Management*, vol. 33, p. 841-866.
- Lawler E. & O'Gara P. (1967), « The effects of inequity produced and overpayment and work output, work quality, and attitudes. », *Journal of Applied Psychology*, 51, p. 403-410.
- Lawler III, E.E. & Porter L.W. (1968), « Managerial attitudes and performance », Homewood, Ill., Irwin.
- Lawler E. (1968), « The effects of Hourly Overpayment on Productivity and Work Quality », *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol 10(3), Nov 1968, p. 306-314.
- Lawler, E.E. (1971), « Pay and Organizational Effectiveness: A Psychological View ». New York: McGraw-Hill.
- Lawler III, E.E. & Nadler, D.A. (1977), « Motivation : a diagnostic approach », in Hackman, J.R., Lawler III, E.E. & Porter L.W., « *Perspectives on behavior in organizations*, New-York, McGraw-Hill, p.26-38.
- Lawler, E. E. (1986), « High Involvement Management: Participative Strategies for Improved Organizational Performance ». San-Francisco, Jossey - Bass, California.
- Lawler, III. & Edward E.(1990). « Strategic pay: aligning organizational strategie and pay systems », San Francisco, Jossey-Bass Press.
- Lawler, E.E. (2000), « Rewarding Excellence. Pay Strategies for the New Economy », San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Lazzeri, C. & Caillé A. (2004), « La reconnaissance aujourd'hui : enjeux théoriques, éthiques et politiques du concept », *Revue du MAUSS* 23 (1er semestre), "De la reconnaissance : don, identité et estime de soi", p. 28–115.
- Lechenet A. (2010), « La reconnaissance, condition à l'exercice de citoyenneté, ... y compris pour les femmes, ou ce que peuvent nous apporter les propositions d'Axel Honneth », *Communication*, Congrès annuel de l'association Suisse en Science Politique, Atelier genre et politique, Genève, Suisse.
- Leclerc G., Lefrançois R., Dubé M., Hébert R. & Gaulin P. (1998), « The Self Actualization Concept: A Content Validation », *Journal of Social Behavior and Personality*, vol. 13, n°1, p. 69-84.
- Legault, G. (dir) (2003), « Crise d'identité professionnelle et professionnalisme ». Presses de l'Université du Québec, Québec.

- Le Goff J.-P. (1992), « Le mythe de l'entreprise : critique de l'idéologie managériale », La Découverte, Paris.
- Le Goff J.-P. (1999), « La barbarie douce: la modernisation aveugle des entreprises et des écoles », La Découverte, Paris.
- Lemaine G. (1974), « Social differentiation and social originality », *European Journal of Social Psychology*, 4.
- Le Moigne, J.-L. (1995), « Le Constructivisme T. II : Les Epistémologies ». Paris: ESF.
- Lépine V. (2009), «La reconnaissance au travail par la construction d'une relation agissante.La communication des cadres de santé », n° 36, *Communication et organisation*.
- Lepley B. (2002), « Le conflit est-il possible dans les PME ? », *Problèmes Economiques*, n°2742, p. 13-16 extrait de *La revue de la CFDT*, n°45, novembre 2001.
- Leventhal, G.S. (1980), « What should be done with equity theory? », in K. Gergen, M. Greenberg & R. Willis (éds.), *Social exchange: Advances in theory and research*, New York, Plenum, p. 27-55.
- Levy, A. (1997). « Sciences cliniques et organisations sociales », Paris: P.U.F.
- Lévy-Boyer C. (2001), « La Motivation dans l'entreprise. Modèles et stratégies ». Paris: Editions d'Organisation.
- Lewin K. (1943), « Defining the Field at a Given Time », *Psychological Review*, vol. 50, p. 292-310.
- Lewin K. (1959) «Psychologie dynamique, les relations humaines », *Presse Universitaire de France*, Paris, 296 p.
- Li, A. & Cropanzano, R. (2009). « Fairness at the group level: justice climate and intraunit justice climate », *Journal of Management*, 35, p. 564-599.
- Lind, E.A. & Tyler, T.R. (1988), « The social psychology of procedural justice », New York, Plenum.
- Lind, E.A. (2001), « Fairness heuristic theory: justice judgments as pivotal cognitions in organizational relations », in Greenberg J. & Cropanzano R. (éds.), *Advances in organizational justice*, Stanford, CA, Stanford University Press, p. 56-88.
- Lindenberg, S. (2001), « Intrinsic Motivation in a New Light », *Kyklos*. 54(2), p. 317–342.
- Lindner, J. R. (1998), « Understanding Employee Motivation », *Journal of Extension* 36 (3).
- Linhardt D. (1980), « Travail et temps libre », *Non*, 2.
- Linhart, D. & Linhart, R. (1998), « L'évolution de l'organisation du Travail », dans Kergoat, J., Boutet, J., Jacob, H., Linhart, D. (dir.), *Le monde du travail*, La Découverte.
- Linhart D. (2001), « Le rôle de la communication dans le management néo- et post-taylorien ». *Terminal*, n°85, p157-162.
- Lippit, M. (1997), « Creating a learning environment », *Human Resources Professional*, vol. 10, no 5, p. 23-26.
- Locke, E.A. (1968), « Toward a Theory of Task Motivation and Incentives, *Organizational Behavior and Human Performance* », vol.3, n° 2, p.157-189.
- Locke, E.A. (1975), « Personnel attitudes and motivation », in Rosenzweig, M.R. & Porter, L.W., *Annual Review of Psychology*, Palo Alto, CA, vol.26, p.457-480.
- Locke E.A. (1976), « The nature and causes of job satisfaction », In: M. D. Dunnette, dir., *Handbook of industrial and organizational psychology*, Chicago : Rand McNally, p. 1297-1350
- Locke & Latham (1990), « A Theory of Goal Setting & Task Performance ». Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, p. 27-61.
- Long R.J. & Shields J.L. (2005), « Performance Pay in Canadian and Australian Firms : A Comparative Study », *International Journal of Human Resource Management*, 16 (10), p. 1-29.
- Long R.J. & Shields J.L. (2010), « From pay to praise ? Non-cash employee recognition in Canadian and Australian firms », *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 21, n°8, June 2010, p. 1145-1172.
- Loriol M. (2006), « Autonomie, reconnaissance et stress au travail », *Projet*, n°291, p. 79-84.
- Luthans, F. & Kreitner, R. (1985), « Organizational Behavior Modification and Beyond », Scott, Foresman, Glenview, IL.
- Luthans, F. & Stajkovic, A.D. (1999), « Reinforce for Performance: The Need to Go Beyond Pay and Even Rewards », *The Academy of Management Executive*, 13, 2, p. 49–57.
- Machiavel** N. (2001. 1^{ère} ed. 1532, rédaction : 1513), « Il Principe » (Le Prince), éditions Ivrea, Paris.

Magalhaes AC, Holmes KD, Dale LB, Comps-Agrar L, Lee D, Yadav PN, Drysdale L, Poulter MO, Roth BL, Pin JP, Anisman H & Ferguson SS. (2010), « CRF receptor 1 regulates anxiety behavior via sensitization of 5-HT₂ receptor signaling », *Nat Neurosci*, Mai 2010, 13(5), p. 622-629.

Mahé de Boislandelle H. (1996), « L'effet de grossissement chez le dirigeant de PME : ses incidences sur le plan du management des hommes et de la GRH », 3ème Congrès International Francophone PME (CIFPME), Trois Rivières, Québec, p. 101-115.

Malherbe D. (2002a), « Les cadres opérationnels, entre intentions et tensions », in Le Saout R., Saulnier J.-P. (dir.), *Les cadres intermédiaires: les contraintes d'une position ambivalente*, L'Harmattan, Paris. d'assurances mutuelles français», thèse en Sciences de gestion, IAE Poitiers.

Malherbe D. (2002b), « L'entreprise et la régulation: règles du jeu, jeu des règles, jeux avec les règles - le cas d'un groupe d'assurances mutuelles français », thèse en Sciences de gestion, IAE Poitiers.

Malherbe, D. & Saulquin, J.Y. (2003), « Reconnaissance et GRH : au-delà de l'affirmation d'un mot un enjeu de représentations », *Communication pour le colloque AGRH 2003*, 25 pages.

March J.G. & Simon H.A. (1958), « *Organizations* », New York, Wiley.

Markell P. (2003), « Tragic Recognition : action and identity in Antigone and Aristotle », *Political Theory*, vol. 31, n°1, février, p. 6-38.

Marmuse C. (1997), « Performance », in *Encyclopédie de Gestion*, Economica, Paris, 2e édition.

Marsden, D., French S. & Kubo K. (2001), « Does performance pay de-motivate, and does it matter? », Discussion Paper, 503, London School of Economics, Centre for Economic Performance.

Martinet, A.C. (1990). « Grandes questions épistémologiques et sciences de gestion », In A. C. Martinet (Ed.), *Epistémologies et sciences de gestion* (p. 9-29), Economica, Paris.

Martinet A.C. & Silem A. (Dir.) (2003, 6ème éd), « *Lexique de gestion* », Editions Dalloz, Paris.

Martin, B., Lenhardt, V. & Jarrosson, B. (1996), « Oser la confiance : propos sur l'engagement des dirigeants », Insep Éditions.

Marx K. (2007 ; 1^{ère} ed. 1844), « *Manuscrits économique-philosophiques de 1844* », Vrin, Paris.

Maslach C. (1974), « Social and personal bases of individuation », *Journal of Personality and Social Psychology*, 29, p. 411-425.

Maslow, A. (1954), « *Motivation and personality* », Harper, New York.

Maslow A.H. (1998. 1ère ed. 1962), « *Maslow on Management* », Wiley.

Masterson, S., Lewis, K., Goldman, B. & Taylor, S. (2000), « Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships », *Academy of Management Journal*, vol. 43, n°4, p. 738-748.

Mathieu, J. & Zajac, D. (1990), « A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitments », *Psychological Bulletin*, vol. 108, n°2, p.171-194.

Mauss, M. (1923-1924), « Essai sur le don : Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques », *l'Année Sociologique*, seconde série.

Mayer, R., Davis, J. & Schoorman, D. (1995), « An integrative model of organizational trust », *Academy of Management Review*, vol. 20, p. 709-734.

Mayo, E. (1933), « *The human's problems on an industrial civilization* ».

McAdams, J.L. (1995), « Rewarding Special Performance: Low-cost, High-impact Awards », in *The Performance Imperative: Strategies for Enhancing Workforce Effectiveness*, eds. H. Risher and C. Fay, San Francisco, CA: Jossey Bass, p. 361-388.

McAdams, J.L. (1999), « Nonmonetary Rewards: Cash Equivalents and Tangible Awards », in *The Compensation Handbook. A State-Of-The-Art Guide to Compensation Strategy and Design*, eds. L.A. Berger and D.R. Berger, New York: McGraw-Hill, p. 241-260.

McAllister, D. (1995), « Affect- cognition- based as foundations for interpersonal cooperation in organizations », *Academy of Management Journal*, vol. 38, p. 24-59.

McClelland D. (1961), « *The Achieving Society* », Princeton NJ, van Nostrand.

Mc Gregor D. (1960), « *La dimension humaine de l'entreprise* », MIT Press.

Mead G.H. (1963, 1^{ère} ed. : 1934), « *L'esprit, le soi et la société* », PUF, Paris.

- Mead G.H. (1938), « The Philosophy of the Act », ed. C.W. Morris et al., University of Chicago Press.
- Meda, D. (1995), « Le travail : une valeur en voie de disparition », Alto/Aubier.
- Miner, J. B. (1980), « Theories of organizational behavior », Hinsdale, IL: Dryden Press.
- Miner, J. (1993), « Role Motivation Theories ». London : Routledge.
- Ministère du Travail, des Relations sociales, de la Famille, de la Solidarité et de la Ville (2007), « Enquête Santé et Itinéraires Professionnels (SIP), Publications Dates, Paris.
- Mintzberg H. (1986), « Le pouvoir dans les organisations », Les Editions d'Organisation, Paris.
- Mintzberg H. (1990), « Le management: voyage au centre des organisations », Les Editions d'Organisation, Paris.
- Moles A. et E. Rohmer (1978 ; 1^{ère} ed : 1972), « Psychologie de l'espace », Editions Casterman.
- Moorman, R., Blakely, G. & Niehoff, B. (1998). « Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behaviors? », *Academy of Management Journal*, vol. 41, n°3, p. 351-357.
- Moorman, R. & Byrne, Z.S. (2005). « What is the role of justice in promoting organizational citizenship behavior? », in Greenberg, J., & Colquitt, J.A. (éds), *Handbook of Organizational Justice: Fundamental Questions about Fairness in the Workplace*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ, p.355-382.
- Morgan, G. (1989). « Images d l'Organisation ». Paris: ESKA.
- Morin E. (1992 ; 1^{ère} ed. 1986), « La Connaissance de la connaissance (t. 3) », Le Seuil, coll. Points.
- Morin E., Savoie A. & Beaudin G. (1994), « L'efficacité de l'organisation – Théories, représentations et mesures », Gaëtan Morin Éditeur, Montréal.
- 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, de nos sociétés et de la nature*, Québec/Amérique / Presses HEC, p. 259-287.
- Morin, E. (2001), « Une approche humaniste dans les organisations », conférence et document du colloque en gestion de ressources humaines « Oser découvrir, transformer, créer : une vision humaniste de l'organisation du travail », organisé par le CHUQ, Québec.
- Morin E. (2005), « Introduction à la pensée complexe », Seuil, Paris.
- Morin E. (2010), « La santé mentale au travail, une question de gros bon sens », *Gestion* 2010/3, Vol. 35.
- Morin E. (2012), Interview TGV Magazine, n°143, avril 2012.
- Mosak, H.H. (1971), « Lifestyle », In A. G. Mikelly (Ed.), *Techniques for behavior change* (pp. 77-81). Springfield, IL: Thomas.
- Moscovici S. (1979), « Psychologie des minorités actives », PUF, Paris.
- Mowday, R. T. (1983), « Equity theory predictions of behavior in organizations », In R. M. Steers & L. W. Porter (Eds.), *Motivation and work behavior* (3rd ed., p. 91.-113), McGraw-Hill, New York.
- Mucchielli A. (1998), « Approche systémique et communicationnelles des organisations », Armand Colin, Paris.
- Mujtaba, B. G. (2008). « Coaching and Performance Management: Developing and Inspiring Leaders. », ILEAD Academy Publications; Davie, Florida, USA.
- Mujtaba B.G. & Shuaib S. (2010), « An Equitable Total Rewards Approach to Pay for Performance Management », *Journal of Management Policy and Practice* vol. 11(4), p. 111-121.
- Münkler H. (1984), « Machiavelli. Die Begründung des politischen Denkens der Neuzeit aus der Krise der Republik Florenz. », Francfort-sur-le-Main.
- Murray, H. A. (1938), « Explorations in Personality », New York: Oxford University Press.
- Naschberger C. (2006), « La reconnaissance des compétences au travail à travers un outil de gestion – une étude en milieu hospitalier », Communication pour le XVIIème congrès de l'AGRH, 16 et 17 novembre 2006, Reims.
- Nawab S., Bhatti K.K. & Shafi K. (2011), « Effect of Motivation on Employess Performance », *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*, July 2011, Vol. 3, N°3, p. 1209-1216.
- Nelson, B. (1996), « Dump the Cash, Load on the Praise », *Personnel Journal*, July, p. 65–70.

Nelson, B. (2001), « Make reinforcement a positive experience », Bizjournals.com, www.bizjournals.com/extraextraedge/consultants/return_on_people/2001/08/20/column144.html.

Nelson B. & Spitzer D.R., (2002). *The 1001 Rewards & Recognition Field book: The Complete Guide*, London, Workman Publishing Company.

Nietzsche F. (2001. 1ère ed. 1878), « Humain, trop humain. Un livre pour esprits libres », Editions Pluriel.

Noer, D. (1993), « Healing The Wounds. Overcoming the trauma of layoffs and revitalizing downsized organizations. », Jossey-Bass, San Francisco.

Noguera F. & Chalus-Sauvanet M.C. (2010), « Étude empirique au sein d'une entreprise subsaharienne. Mythe ou réalité d'une gestion informelle ? », *Revue Française de gestion*, 2010/5, n° 204, p. 15-31.

Nootens, T. (2007). « Fous, prodiges et ivrognes - Familles et déviance à Montréal au XIXe siècle ». Montréal : McGill University Press.

Olivesi S. (2006), « La communication au travail, une critique des nouvelles formes de pouvoir dans les entreprises ». 2ème édition. Grenoble : PUG, 198 p.

Organ, DW. (1988), « Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome », Lexington Books.

Ouahahi J. et Guérin G. (2007), « Pratiques de gestion mobilisatrices et implantation d'un système d'information ». *Relations industrielles / Industrial Relations*, 62 (3), p. 540-564.

Pascal B. (2004. 1ère ed. 1669), « Pensées », Gallimard, Paris.

Pedolino, E. & Gamboa V. (1974), « Behavior Modification and Absenteeism: Intervention in One Empirical Setting. », *Journal of Applied Psychology*, Vol. 59, No. 6, p. 694-98.

Peretti J.P. (dir.) (2005), « Tous reconnus », Paris, Editions d'Organisation.

Perret, B. et Roustang G. (1993), « L'économie contre la société : affronter la crise de l'intégration sociale et culturelle ». Paris : Seuil.

Perry, J.L. & Wise, L.R. (1990) « The motivational bases of public service », *Public Administration Review* 50(3), p. 367-373.

Petersen A. & Willig R. (2004), « Work and Recognition : Reviewing New Forms of Pathological Developments ». *Acta Sociologica*, 47 (4), p. 338-350.

Peterson, S.J., and Luthans, F. (2006), « The Impact of Financial and Nonfinancial Incentives on Business-unit Outcomes Over Time », *Journal of Applied Psychology*, 91, 1, p. 156-165.

Phillips, D.A. (2001), « Methodology for Social Accountability : Multiple Methods and Feminist, Postructural, Psychoanalytic discourse analysis », *Advances in Nursing Science*, June, Vol. 23, n°4, p. 46-66.

Piaget J. (1937), « La construction du réel chez l'enfant », Delachaux et Niestlé, Paris.

Piaget J. (1950), « Introduction à l'épistémologie génétique », 3 tomes, PUF, Paris.

Piaget J. (1970), « Psychologie et épistémologie », Denoël, Paris.

Pierre P. (2002), « Le difficile croisement des cultures en entreprise », cahier de recherche du GRECO, 2ème semestre.

Pierre C. & Jouvenot C. (2007), « La reconnaissance au cœur des démarches compétences : enjeux et repères pour l'action », Paris : Editions ANACT.

Pierson F. (2011), « Pour un apprentissage de la lutte et de la résistance des cadres pour limiter leur souffrance au travail : les apports de la théorie de la reconnaissance d'Axel Honneth », *M@n@gement*, 14(5), p. 351-370.

Pinder, C. C. (1984), « Work motivation ». Glenview, IL: Scott, Foresman.

Pintrich, P. R., & Schunk D. H. (1996), « Motivation in education: Theory, research, and applications ». Englewood Cliffs, NJ: Merrill/Prentice Hall.

Plane, J-M. (2008, 1ère éd : 2000), « Théorie des organisations », Dunod, Paris.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B. & Bachrach, D. G. (2000), « Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research », *Journal of Management*, vol. 26, p. 513-563.

Poincaré H. (1905), « La valeur de la Science », Flammarion.

- Pokorny, K. (2008). « Pay – but do not pay too much. An experimental study on the impact of incentives », *Journal of Economic Behavior and Organization*, 66, p. 251–264.
- Pouliakas, K. and I. Theodossiou (2009), « Confronting Objections to Performance Pay: The Impact of Individual and Gain-sharing Incentives on Job Satisfaction », *Scottish Journal of Political Economy*, 56(5), p. 662–684.
- Pouliakas K. (2010), « Pay Enough, Don't Pay Too Much or Don't Pay at All ? The Impact of Bonus Intensity on Job Satisfaction », *Kyklos*, Vol. 63, November 2010, N°4, p. 597-626.
- Poulin R. (2010), « La reconnaissance : oui, mais pas à n'importe quel prix ! », *Gestion*, 2010/3 Vol. 35.
- Power S. (2012), « Redistribution, reconnaissance et représentation : parcours de la lutte contre l'injustice sociale et des changements de politique éducative », *Education et sociétés*, 2012/1 n° 29, p. 27-44.
- Pras, B. (1981), « Approche qualitative ou approche quantitative », *Économies et Sociétés, Revue Sciences de Gestion*, n°2.
- Prendergast, C. (1999), « The Provision of Incentives in Firms », *Journal of Economic Literature*, 37(1), p. 7–63.
- Pritchard, R. D., Dunnette, M. D., & Jorgenson, D. O. (1972), « Effects of perceptions of equity and inequity on worker performance and satisfaction », *Journal of Applied Psychology*, 56, p. 75-94.
- Pulich, M., & Tourigny, L. (2004), « Workplace deviance – Strategies for modifying employee Behaviour », *The Health Care Manager*, 23, p. 290-301.
- Rawls J. (1971, version révisé en 1999), « A Theory of Justice », Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge.
- Rébérioux M. (1993), « La citoyenneté sociale », *Le Monde*, supplément « Initiatives », 21 avril.
- Renault, E. (2000). « Mépris social : éthique et politique de la reconnaissance ». Paris : Éditions du Passant.
- Renault E. (2002), « Brève histoire d'un concept contesté : la souffrance sociale », *Histoires et sociétés, Revue européenne d'histoire sociale*.
- Renault E. (2004), « Reconnaissance, injustice, institution », *Revue du MAUSS*, n°23.
- Renault, E. (2006), « La reconnaissance au coeur du social », *Sciences Humaines*. n°172. Juin 2006. p. 34-39.
- Renault E. (2007), « Reconnaissance et travail », *Travailler* 18, p. 119-135.
- Renault E. (2008), « Souffrance sociales. Philosophie, psychologie et politique », *La découverte*, Paris.
- Reynaud J.-D. (1993), « Les règles du jeu : l'action collective et la régulation sociale », Armand Colin. Paris.
- Girard R. (1994), « Quand ces choses commenceront », Arlea, Paris.
- Riadh Z. (2003), « Culture et gestion : gestion de l'harmonie ou gestion des paradoxes? », *Gestion*, 2003/2 Vol. 28, p. 26-32.
- Ricoeur P. (1990), « Soi-même comme un autre », Paris, Seuil, coll. Points.
- Ricoeur P. (2009, 1ere édition : 2004), « Le parcours de la reconnaissance », collection Folio essais, Edition Gallimard.
- Ricoeur, P. (2005) : « Devenir capable, être reconnu », *revue Esprit*, n°7, juillet 2005.
- Ripon, A. (1987), « Satisfaction et implication dans le travail », in Lévy-Leboyer C., Sperandio J.-C. (Eds), *Traité de psychologie du travail*, PUF, Paris, p. 421-434.
- Robertson M., Scarbrough H. & Swan J. (2003), « Knowledge Creation in Professional Service Firms: Institutional Effects », *Organization Studies*, vol. 24, n°6, p. 831-857.
- Roche A. (2010a), « La "reconnaissance activatrice", levier de performance sociale et économique ? », communication présentée au colloque AOM 2010, Lyon, 14-16 juin 2010.
- Roche A. (2010b), « Reconnaissance et performance. Développer une "reconnaissance activatrice" », communication présentée aux ateliers doctoraux du congrès AGRH 2010 à Saint Malo, 17-19 novembre 2010.
- Roethlisberger F.J., Dickson W.J. & Wright H.A. (1939), « Management and the worker », Harvard Press, Cambridge.
- Rojot, J., & Duval-Hamel, J. (2005). « Les attentes de reconnaissance des salariés ». In J.-M. Perretti (Ed.), « Tous reconnus », Editions d'Organisation, Paris.
- Romelaer P. (2005), « Management des ressources humaines : méthodes de recherche en sciences humaines et sociales », Roussel P., Wacheux F., De Boeck, p. 101.

- Rondeau, A., « Transformer l'organisation : comprendre les forces qui façonnent l'organisation et le travail », *Gestion*, vol. 24, no 3, 1999, p. 148-157.
- Ronen, S. (1979), « Cross-National Study of Employee Work Goals ». *International Review of Applied Psychology*, 28, p. 1-12.
- Rouban, L. & Karvar, A. (dir.) (2004), « Les cadres au travail, Les nouvelles règles du jeu », La Découverte, Paris.
- Rouban, L. (2006) « L'univers sociopolitique des fonctionnaires français », *Pouvoirs : Revue Française d'Etudes Constitutionnelles et Politiques*, 117, p. 39-54.
- Rousseau, D., Sitkin, S., Burt, R. & Camerer, C. (1998), « Not so different after all: A crossdiscipline view of trust », *The Academy of Management Review*, vol. 23, n°3, p. 393-404.
- Rousseau J.-J. (1996, 1^{ère} éd. 1755), « Discours sur l'origine et les fondements de l'inégalité parmi les hommes », Paris, Librairie Générale Française, coll. Classiques de la philosophie.
- Rousseau J.J. (1968, 1^{ère} ed. 1761), « Julie ou la Nouvelle Héloïse », Flammarion, Paris.
- Rousseau J.J. (2012, 1^{ère} ed. 1762), « Du contrat social », Flammarion, Paris, 253 p.
- Roussel, P. (1996), « Rémunération, Motivation et Satisfaction au Travail ». Paris: Economica.
- Roussel, P. (2000), « La motivation au travail – concepts et théories », n°326, Les notes du LIRHE Octobre 2000.
- Roussel E. (2007), « Vies de cadres – Vers un nouveau rapport au travail », Rennes : Presses Universitaires de Rennes.
- Rupp, D.E. & Cropanzano, R. (2002), « The mediating effects of social exchange relationships in predicting workplace outcomes from multifoci organizational justice », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 89, p. 925-946.
- Ryff C.D., (1989), « Happiness is everything or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being », *Journal of Personality and Social Psychology*, 75, p. 1069-1081
- Sady, K., Spitzmüller, C., & Witt, L. A. (2008, August). « Good employee, bad business: An interactionist approach to workplace deviance », *Academy of Management*, Anaheim.
- Safy A. (2011), « La relation entre souffrance et implication au travail dans le cadre de la théorie de la conservation des ressources », Actes des colloques de l'AGRH 2011.
- Sainsaulieu R. (1988), « L'identité au travail », Presses de la fondation nationale des sciences politiques, Paris.
- Sainseaulieu R. (1997, 1^{ère} éd. 1995), « Sociologie de l'entreprise : organisation, culture et développement », Paris : Presses de Sciences Po et Dalloz, p. 233.
- Salais R. (1994), « Incertitude et interaction de travail: des produits aux conventions », in Orléan A. (dir.), *Analyse économique des conventions*, PUF, Paris.
- Salomé J. (2009), « Et si l'on réhabilitait les relations interpersonnelles au travail ? », *Gestion*, 2009/4 Vol. 34, p. 10 – 11.
- Sandberg J. (2005), « How Do We Justify Knowledge Produced within Interpretive Approaches ? », *Organizational Research Methods*, 8 (1), p.41-68.
- Sartre J.P. (1964), « Situations V. Colonialisme et néo-colonialisme », Gallimard, Paris.
- Saunderson, R. (2004), « Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions ». *Journal of Occupational Health Psychology*, 35(3), p. 255-275.
- Savall H. (1975), « Enrichir le travail humain : l'évaluation économique », Dunod, Paris.
- Savall H. (1978), « A la recherche des coûts et des performances cachés de l'entreprise. Pour un diagnostic socio-économique de l'entreprise », *Revue Française de Gestion*, n°18, p. 96-108.
- Savall H. (1979), « La dimension psychologique de l'analyse socio-économique des conditions de vie au travail », *Bulletin de psychologie*.
- Savall H. (1979), « Reconstruire l'entreprise. Analyse socio-économique des conditions de travail », préface de Perroux F., Dunod, Paris.
- Savall H. & Zardet V. (2005, 1^{ère} ed : 1995), « Ingénierie stratégique du roseau », Economica, Paris.
- Savall H. et Zardet V. (2003, 1^{ère} ed. 1987), « Maîtriser les coûts et les performances cachés », Economica, Collection : Gestion, 412 pages.

- Savall H. & Zardet V. (2004), « Recherche en sciences de gestion : approche qualimétrique », préface du Pr. Boje, D., Economica, Paris.
- Savall H. et Zardet V. (2005), « Tétranormalisation, défis et dynamiques », Economica.
- Savall H. et Zardet V. (2008), « Le concept de coût-valeur des activités. Contribution de la théorie socio-économique des organisations », *Revue Sciences de gestion* n°64, collection économie et société.
- Savall, H. (2012), « Origine radicale des crises économiques : Germán Bernácer, précurseur visionnaire », Information Age Publishing, Inc., USA.
- Schein, E.H. (1995). « Process consultation, action research and clinical inquiry: are they the same ? », *Journal of Managerial Psychology*, 10(6), p. 14-19.
- Schein, E.H. (1999). « Process Consultation Revisited, Building the helping relationship. Reading », Addison-Wesley.
- Schopenhauer A. (1819), « Le Monde comme volonté et comme représentation »
- Schwandt T.A. (1994), « Constructivist, interpretivist approaches to human inquiry », *Handbook of qualitative research*, in Denzin N.K. & Lincoln Y.S., Sage publication, p. 118-137.
- Schwartz O. (1990), « Le monde privé des ouvriers », Paris, PUF.
- Scouarnec A. (2004), « L'observation des métiers : définition, méthodologie et "actionnabilité" en GRH », *Management & Avenir*, 2004/1 n° 1, p. 23-42.
- Scouarnec A. (2005), « « Le DRH de demain : Esquisse d'une rétro-prospectivité de la fonction RH », *Management & Avenir*, 2005/2 n° 4, p. 111-138.
- Scouarnec A. (2008), « Plaidoyer pour un « renouveau » de la prospective », *Management & Avenir*, 2008/5 n° 19, p. 171-186.
- Scouarnec A. & Glée C. (2009), « Plaidoyer pour une gestion humaine des transitions professionnelles ou : Ne plus subir mais choisir », *Humanisme et Entreprise*, 2009/3 n°293, p.1-23.
- Seghier, S. (2012), « Le pilotage des interfaces organisationnelles. Contribution à l'équilibration des processus d'intégration-différenciation des organisations », Thèse en Sciences de Gestion, 13 février 2012, Lyon.
- Selden S. & Sowa J.E. (2011), « Performance Management and Appraisal in Human Service Organizations : Management and Staff Perspectives », *Public Personnel Management*, Vol. 40, N°3, p. 251-264.
- Seligman, M. E. P. (2002), « Authentic Happiness: Using the New Positive Psychology to Realize Your Potential for Lasting Fulfillment », New York New York, state, United State, Middle Atlantic state of the United States. It is bordered by Vermont, Massachusetts, Connecticut, and the Atlantic Ocean (E), New Jersey and Pennsylvania (S), Lakes Erie and Ontario and the Canadian province of Free Press.
- Serino, B. (2002), « Non-cash Awards Boost Sales Compensation Plans », *Workspan*, 45, 8, p. 24-27.
- Servet, J (1994)., « Paroles données: Le lien de confiance », *Revue du MAUSS*, vol. 4, p. 37-56.
- Shafer, R. A. (1997), « Creating organizational agility: The human resource dimension. », Unpublished Ph.D. dissertation, Cornell University.
- Shapiro, D.L. & Kirkman, B.L. (1999), « Employees' reaction to the change to work teams: The influence of anticipatory injustice », *Journal of Organizational Change Management*, vol. 12, p. 51-66.
- Shaw J. (2000), « Relating Constitutionnalism and Flexibility in the EU », in Burcha G. & Scott J. (eds), "Constitutionnal Change in the EU : From Uniformity to Flexibility", Oxford : Hart.
- Shaw J. (2003), « Process, Responsibility and Inclusion in EU Constitutionnalism », *European Law Journal*, 9(1), p. 45-68.
- Sheppard, B. & Tuchinsky, M. (1996). « Micro-OB and the network organization », in R. Kramer & T. Tyler (éds.), *Trust in organizations: Frontiers of Theory and Research*, SAGE Publications, p. 140-165.
- Siegrist, J., Peter, R., Junge A. Cremer P. & Seidel D. (1990), « Low status control, high effort at work and heart disease: Prospective evidence from blue-collar men », *Social Science and Medicine*, vol. 31, p. 1129-1136.
- Siegrist J. (1996), « Adverse health effects of high effort/low-reward conditions », *Journal of Occupational Health Psychology*, n°1, p. 27-41.
- Simmel G. (1908), « Der Streit », in "Soziologie. Untersuchungen über die Formen der Vergesellschaftung". Duncker & Humblot Verlag, Berlin, p. 186-255.

- Simmel, G. (1955). « Conflict and the Web of Group Affiliations », Free Press.
- Simmons R.G. (1968), « The role conflict of the first-line supervisor : an experimental study », *American Journal of Sociology*, 7, p. 482-495.
- Simon, H. (1955), « A Behavioral Model of Rational Choice », *The Quarterly Journal of Economics*, 69, p. 129-38.
- Skarlicki, D. & Latham, G. (2005), « Can leaders be trained to be fair? », in J. Greenberg & J. Colquitt (éds.), *Handbook of organizational justice*, LEA, p. 499-524.
- Skinner B.F (1938). « The Behavior of Organisms », New York, Appleton-Century.
- Skinner, B.F. (1969), « Contingencies of Reinforcement », New York: Appleton-Century-Crofts.
- Smith A. (1982, 1^{ère} éd. 1759), « Théorie des sentiments moraux », Paris, éditions d'Aujourd'hui.
- Smith H. & Leach C.W. (2004), « Group membership and everyday comparison experiences », *European Journal of Social Psychology*, 34(3), p. 297-308.
- Sofsky W. (1995, 1^{ère} version : 1993)), « Die Ordnung des Terrors. Das Konzentrationslager », Fischer Verlag. Traduction française : *L'Organisation de la terreur* », Calmann-Lévy, Paris.
- Sorel G. (1990, 1^{ère} ed : 1908), « Réflexions sur la violence », Paris, Éditions du Seuil.
- Sorel G. (1982, 1^{ère} ed : 1908), « La décomposition du marxisme », Paris, PUF.
- Sparrowe, R.T. & Liden, R.C. (1997), « Process and structure in leader-member exchange », *Academy of Management Review*, vol. 22, p; 522-552.
- Spector, P.E. (1997), « Job satisfaction : application, assessment, causes, and consequences », Thousand Oaks (Calif.), Sage, 104 pages.
- Spinoza B. (1994. 1^{ère} ed. 1670), « Traité Théologico-Politique », Gallimard, Paris.
- Stajkovic, A.D. & Luthans, F. (1997), « A Meta-analysis of the Effects of Organizational Behavior Modification on Task Performance », 1975–1995, *Academy of Management Journal*, 40, 5, p. 1122–1149.
- Stajkovic, A.D. & Luthans, F. (2003), « Behavioral Management and Task Performance in Organizations: Conceptual Background, Meta-analysis, and Test of Alternative Models », *Personnel Psychology*, 56, p. 155–194.
- Stangor C. (2004), « Social groups in action and interaction », Psychology Press, New York.
- Stephens T. & Burroughs W. (1978), « An Application of Operant Conditioning to Absenteeism in a Hospital Setting. », *Journal of Applied Psychology*, Vol. 63, No. 4, p. 518–21.
- Stouffer S.A., Suchman E.A., Vinney L.C., Star S.A. & Williams R.M. (Eds) (1949), « The American soldier. V. II : Combat and its After-Math », Princeton University Press, Princeton.
- St-Onge S. & Thériault R. (2006, 1^{ère} ed. 2000), « Gestion de la rémunération : théorie et pratique », Gaëtan Morin/Chenelière Education, 708 pages.
- St-Onge, S.; Haines III, V.Y., Aubin, I., Rousseau, C., Lagassé, G. (2005). « Pour une meilleure reconnaissance des contributions au travail », *Gestion, revue internationale de gestion*, 30, 2, p. 89-101.
- Sveningsson S. & Alvesson M. (2003), « Managing Managerial Identities: Organization Fragmentation, Discourse and Identity Struggle », *Human Relations*, vol. 56, p. 1163-1193.
- Sztompka, P. (1999), « Trust : A sociological theory », Cambridge: Cambridge University Press.
- Tajfel H. (1979), « The social psychology of minorities ». Report n°38, Minority RightsGroup, Londres.
- Taylor C. (1992), « Multiculturalism and « The politics of Recognition », an Essay », Princeton University Press, Princeton.
- Taylor C. (1994), « Multiculturalisme. Différence et démocratie », Flammarion, Paris.
- Taylor F.W. (2004, 1^{ère} éd : 1911), « The principle of scientific management », Kissinger Publishing, New-York.
- Telly, C. S., French, W. L., & Scott, W. G. (1971), « The relationship of inequity to turnover among hourly workers », *Administrative Science Quarterly*, 16, p. 164-171.
- Terrarrosi P., (2007), « les modèles « arbitraire » et « objectivant » de grh vus depuis la reconnaissance : le cas sacadis », actes de colloques AGRH 2007.

- Terramosi, P. (2010), « La mesure du sentiment de reconnaissance au travail », Thèse de Science de Gestion, 20 novembre 2010, Corse.
- Thévenet, M. (1992), « Impliquer les personnes dans l'entreprise », Laisons, Paris.
- Thévenet, M. (1993, mai), « L'implication au travail », Sciences Humaines. Les Cahiers de l'Anvie. p. 35-38.
- Thiérault, R., (1983), « Gestion de la rémunération : politiques et pratiques efficaces et Équitables », Chicoutimi: Gaetan Morin Ed.
- Thietart R-A. (dir.) (3ème ed. 2007, 1ère ed 1999), « Méthodes de recherche en management », Dunod, Paris.
- Thomas, K.W. & Kilmann, R.H. (1974). « Thomas-Kilmann conflict mode instrument », Tuxedo,NY: XICOM.
- Thomas, K. W. (1992). « Conflict and Negotiation Processes in Organizations» in Dunnette M. D. & Hought L. M. (Eds) Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Second Edition, vol.3, California: Consulting Psychologists Press.
- Thomas, K. W. (1992). « Conflict and Negotiation Processes in Organizations» in Dunnette M. D. & Hought L. M. (Eds) Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Second Edition, vol.3, California: Consulting Psychologists Press.
- Thomas R. & Linstead A. (2002), « Losing the Plot ? Middle Managements and Identity », Organization, 9 (1), p. 71-93.
- Thompson, E.P. (1963), « The Making of the English Working Class », Londres.
- Todorov T. (1995), « La vie commune : essai d'anthropologie générale ». Seuil, Paris.
- Torres O. (2002), « Essai de conceptualisation proxémique de la petitesse des entreprises », 6ème Congrès International Francophone PME (CIFPME 2002), HEC Montréal, 18 pages.
- Torres O. (2003), « Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité », Revue Française de Gestion, n°144, mai/juin, p. 119-138.
- Touzard, H. (1977). « La Médiation et la résolution des conflits », Paris : Presses Universitaires de France.
- Towers Perrin (2003), « Managing Performance and Rewards in a Challenging Business Environment », New York: Towers Perrin.
- Townsend A.M., Demarie S.M. & Hendrickson A.R. (1998), « Virtual teams : Technology and the workplace of the future », The Academy of Management Executive, vol.12, n° 3.
- Tremblay, M., Gay, P. & Simard, G. (2000), « L'engagement organisationnel et les comportements discrétionnaires : l'influence des pratiques de gestion des ressources humaines », série scientifique, Cirano (Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations).
- Tully J. (2007), « Reconnaissance et dialogue. Emergence d'un nouveau champ d'études et de pratiques », Négociations, 2007/2 n°8, p. 33-54.
- Turner J.C. & Brown R.J. (1978), « Social status, cognitive alternatives and intergroup relations », in H. Tajfel (Ed.), "Differentiation between Social Groups", Academic Press, Londres.
- Tyler, R.& Degoey, P. (1996), « Trust in organizational authorities: The influence of motive attributions on willingness to accept decisions », in R. Kramer & T. Tyler (éds.), Trust in organizations: Frontiers of Theory and Research, SAGE Publications, p. 331-356.
- Uhalde, M. (2002). « L'intervention sociologique en entreprise : de l'expertise à la critique impliquée », Les cahiers du Laboratoire de changement social, 7, p. 57-70.
- Usobiaga I. (1991), « Narcisse, la mort par la non-reconnaissance », n°55, revue française de psychanalyse.
- Usunier J.C., Easterby-Smith M. & Thorpe R. (2000. 1ère ed :1993), « Introduction à la recherche en gestion », Economica, Paris.
- U.S Public Health Service (1999), « Mental Health: A report of the Surgeon General », Rockville, MD, p. 4.
- Valenzi, E. R., & Andrews, I. R. (1971), « Effect of hourly overpay and underpay inequity when tested with a new induction procedure », Journal of Applied Psychology, 55, p. 22-21.
- Vallerand, R. J. et Thill, E. E. (1993), « Introduction à la psychologie de la motivation ». Laval : Éditions Études Vivantes.
- Van den Bos, K., Wilke, H. & Lind, E.A., Vermunt, R. (1998), « Evaluating outcomes by means of the fair process effect: Evidence for different processes in fairness and satisfaction judgments », Journal of Personality and Social Psychology, vol. 74, p. 1493-1503.

- Vanderberg, R.J., Richardson, H.A. & Eastman, L.J. (1999), « The impact of high involvement work process on organizational effectiveness : a second-order latent variable approach », *Group & Organization Management*, vol. 24, n°3, p. 300-399.
- Vanheule, S., A. Lievrouw and P. & Verhaeghe, P. (2003), « Burnout and intersubjectivity: A psychoanalytical study from a Lacanian perspective », *Human Relations* 56 (3), p. 321-338.
- Vroom, V.H. (1964), « Work and Motivation ». New-York: John Wiley & Sons.
- Vidaillet B. (2007a), « A Lacanian theory's contribution to the study of workplace envy: a case study », *Human Relations*, 60(11), p. 1669-1700.
- Vidaillet B. (2007b), « Competition, Rivalry, and Envy at the Workplace : A Lacanian Perspective », Paper of the European Academy of Management Conference, Paris.
- Vidaillet, B. (2008), « Workplace envy ». London: Palgrave Macmillan.
- Vidaillet B. & Vignon C. (2010), « Bringing back the subject into management education », *Management Learning*, 41(2), p. 221-241.
- Vidal J-P. (2008), « De la déconstruction de la différence des sexes à la « neutralisation des sexes », pour une société« postsexuelle » ! », *Connexions*, 2008/2 n° 90, p. 123-138.
- Voswinkel S., Gernet I. & Renault E. (2007), « L'admiration sans appréciation. Les paradoxes de la double reconnaissance du travail subjectivisé », *Travailler* n°18, p. 59-87.
- Vroom, V. H. (1964), « Work and motivation », New York: Wiley.
- Wacheux F. (1996), « Méthodes qualitatives et recherche en gestion », Paris, Economica.
- Waldersee R. & Luthans F. (1994), « The impact of positive and corrective feedback on customer service performance », *Journal of organizational behavior*, Vol. 15, p. 83-95.
- Waldron J. (1999), « Law and Disagreement », Cambridge : Cambridge University Press.
- Walker N. (2002), « The Idea of Constitutional Pluralism », *Modern Law Review*, 65(3), p. 317-359.
- Weber M. (2003, 1ère éd : 1904-1905), « L'Éthique protestante et l'esprit du capitalisme », Gallimard.
- Weick K.E. (1964), « Reduction of cognitive dissonance through task enhancement and effort expenditure. », *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 68, p. 533-539.
- Weick K.E. (1966), « The concept of equity in the perception of pay. », *Administrative Science Quarterly*, 11, p. 414-439.
- Weick K.E. & Prestholdt P. (1968), « Realignment of discrepant reinforcement value. », *Journal of Personality and Social Psychology*, 8, p. 180-187.
- Weitz, B.A & Jap, S.D. (1995). « Relationship Marketing and Distribution Channels », *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 23, n°4, p. 305-320.
- Whitener, E. (1997), « The impact of human resource activities on employee trust », *Human Resource Management Review*, vol. 7, n°4, p. 389-404.
- Wildt A. (1970), « Hegels Kritik des Jakobinismus », dans NEGOT O., « Aktualität und Folgen der Philosophie Hegels, Frankfurt-sur-le-Main.
- Williamson O.E. (1994, 1ère ed. 1985), « The Economic Institutions of Capitalism », Inter-éditions.
- Williamson O.E. (1991), « The Economic Analysis of Institutions and Organizations. In general and with respect to country studies », Working paper, University of California, Berkeley, Septembre.
- Wills, T., Labelle, C., Guérin, G. & Tremblay, M. (1998), « Qu'est-ce que la mobilisation des employés ? Le point de vue des professionnels en ressources humaines », *Gestion*, vol. 23, no 2, p. 30-39.
- Wilson N. & Peel M. (1991), « The Impact on Absenteeism and Quits of Profit-Sharing and Other Forms of Employee Participation. », *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 44, No. 3, p. 454-68.
- Winnicott D.W. (1970), « Processus de maturation de l'enfant », Payot.
- Winnicott, D. W. (1971). « Playing and Reality ». Tavistock, London.

World Health Organization (2004), « Promoting Mental Health: Concepts, emerging evidence, practice », (Summary report). Geneva.

Wrzesniewski A., Mc Cauley C., Rozin P., Schwartz B. (1997), « Jobs, careers, and callings: People's relations to their work », *Journal of Research in Personality*, Vol 31(1), March, p. 21-33.

Young I.M. (2000), « Inclusion and Democracy », Oxford : Oxford University Press.

Yusuf, Y. Y., Sarhadi, M., & Gunasekaran, A. (1999), « Agile manufacturing: The drivers, concepts and attributes. », *International Journal of Production Economics*, 62(1-2), p. 33-43.

Zardet V. & Harbi N. (2007), « SEAMES, a professional knowledge management software program », in Buono A.F & Savall H. (dir.), "Socio-economic intervention in organizations. The intervener-researcher and the SEAM approach to organizational analysis", Information Age Publishing, Collection Research in management consulting, Charlotte, p. 33-42.

Ziller R.C. (1964), « Individuation and socialization », *Human Relations*, 17, p. 341-360.

Zingheim, P. & Schuster, J. (2000), « Pay People Right! Breakthrough Reward Strategies to Create Great Companies », CA: Jossey Bass, San Francisco.

LEXIQUE

*Le lexique présente une définition des mots utilisés lors de cette recherche. Il regroupe les différentes définitions retenues qui ont alimenté cette thèse, soit donnée par des auteurs qui sont cités, soit issue du dictionnaire Larousse pour leur caractère universel (identifié par *), soit construite par l'auteur de la thèse au regard de l'objet de la thèse.*

Accomplissement : Le sentiment de réalisation et d'achèvement. *

Avantages en nature : Les avantages en nature sont tous les avantages qui facilitent la vie de l'individu dans et/ou hors du travail.

Attentes de reconnaissance : Les attentes de reconnaissance sont des désirs qui découlent d'un besoin fondamental de se sentir exister, créant l'espoir d'obtenir une situation ou un acte social qui confirme l'individu dans son existence.

Besoin : Le besoin est un « sentiment de privation qui porte à désirer et qui s'éteint par la consommation » (Martinet A-C. & Silem A. (Dir.), 2003).

Cadre normatif : Un cadre normatif est un ensemble de normes définies par un ou des groupe(s), formelles ou informelles, qui peuvent être intégrées par les acteurs et agir sur leurs comportements. Il instaure une échelle de valeurs aux éléments perceptibles.

Cadre normatif consolidé : Le cadre normatif consolidé est la somme des cadres normatifs intégrés par l'individu au cours de son histoire. Le cadre normatif consolidé à un instant T est en outre un figement comparatif des différents cadres normatifs qui influencent les perceptions de l'individu à un instant T selon les conditions auxquelles est soumis l'individu à cet instant et qui donne une valeur hiérarchisée à la pratique.

Capital reconnaissance : le « capital reconnaissance » est la représentation que l'individu se fait de sa « valeur » ou de la « valeur » des autres par rapport aux formes de reconnaissance que chaque individu possède ou qui lui sont fournies.

Capital symbolique : Le capital symbolique peut se définir comme l'« ensemble des rituels (comme l'étiquette ou le protocole) lié à l'honneur et à la reconnaissance. Il est le crédit et l'autorité que confèrent à un agent la reconnaissance et la possession des trois autres formes de capital (économique, culturel et social) » (Bonnevitz, 2002, p. 93).

Changement : Le changement est « la transformation d'un système d'action. » (Crozier & Friedberg, 1977, p. 383)

Compétences : Les compétences sont définies comme l'« ensemble des savoirs et savoir-faire mobilisés et combinés par les individus dans un contexte productif qui ont fait preuve de leur efficacité et qui sont reconnus comme pertinents et performants par les tiers » (Martinet & Silem, 2003).

Conditions de vie au travail : Les conditions de vie au travail sont les contraintes de l'organisation qui empêchent ou non l'individu de se sentir reconnu, c'est-à-dire pris en compte par les autres individus et l'organisation à sa juste valeur.

Confiance : La confiance est : « la volonté d'une partie à être vulnérable aux actions d'une autre partie basée sur l'attente que l'autre partie va accomplir un acte particulier important pour celui qui accorde la confiance indépendamment de la capacité de ce dernier de contrôler cette autre partie » (Mayer, Davis et Schoorman, 1995, p. 712).

Conflit : Le conflit est : « une situation où des acteurs (individus, groupes, organisations, nations), soit poursuivent des buts ou des valeurs opposés, soit poursuivent simultanément et de manière compétitive le même but » (Touzard, 1977).

Considération : La considération est l'action de considérer, donc de tenir compte de quelque chose ou de quelqu'un dans son univers. *

Coopération : La coopération est l'ensemble des pratiques qui permettent de travailler ensemble et d'améliorer l'efficacité collective. *

Déni : Le déni correspond à l'absence de considération d'une partie de la réalité. *

Désir : Le désir est basé sur « ce qu'on n'a pas, ce qu'on n'est pas, ce dont on manque, voilà l'objet du désir » (Platon), il s'établit donc sur une perception qui compare à un autre état de « possession » jugé préférable et source de satisfaction.

Diagnostic socio-économique : Le diagnostic socio-économique est un processus construit pour mesurer économiquement la qualité du management et du fonctionnement d'une entreprise ainsi que l'efficacité sociale de l'organisation.

Droit : Le droit est l'exigence d'une personne qu'elle perçoit légitime de se voir satisfaite par la société quand elle est un membre à part entière de la communauté et participe de plein droit à son ordre institutionnel. *

Échange social : L'échange social est traduit par : « les actes volontaires d'individus motivés par les retours que ces actes sont supposés apporter et qu'ils apportent effectivement de la part des autres. » (Blau, 1964, p.91-92)

Équité : L'équité est un sentiment de justice naturelle et spontanée, fondée sur la reconnaissance des droits de chacun, sans qu'elle soit nécessairement inspirée par les lois en vigueur. *

Énergie : L'énergie est une force en action. *

Énergie individuelle : L'énergie individuelle correspond aux facteurs d'énergie qui ne s'inscrivent pas forcément dans la coopération comme l'intensité et la durabilité de l'effort physique individuel fourni, la réactivité personnelle, la pro-activité personnelle et l'inventivité personnelle.

Existence : L'existence est ce qui est dans l'univers de l'individu. *

Homéostasie : L'homéostasie correspond à un déséquilibre constant qui s'autorégule dans un système considéré. *

Humiliation : L'humiliation est une blessure de l'individu dans sa fierté et le respect qu'il pense mériter. *

Identité : L'identité « est un processus de construction et de reconnaissance d'une définition de soi qui soit à la fois satisfaisante pour le sujet lui-même et validée par les institutions qui l'encadrent et l'ancrent socialement en le catégorisant » (Demazière & Dubar, 1997).

Implication : L'implication est un investissement du temps et de l'énergie d'une personne pour un but commun qui est « attendu » normativement par d'autres individus.

Indifférence : L'indifférence est le fait que quelqu'un ne se sente pas concerné, pas touché par quelque chose et qu'il n'y accorde aucune attention. *

Institution : Une institution est un ensemble des dispositifs sociaux qui instituent des pratiques, des usages, des règles et qui représentent « les conditions soit de la stabilisation des relations de reconnaissance entre individus, soit de la perpétuation des obstacles à leur développement » (Renault, 2004).

Intelligence : L'intelligence est la « capacité à s'adapter à son environnement » (Morin, 1986).

Interactivité cognitive : L'interactivité cognitive est un échange entre les acteurs qui permet la création de connaissances plus riches et plus créatives qu'une réflexion individuelle seule (Savall & Zardet, 2004).

Intersubjectivité contradictoire : L'intersubjectivité contradictoire est un principe pour pallier l'impossibilité d'accéder à l'objectivité des discours en confrontant les subjectivités des différents acteurs autour des mêmes situations de travail pour en dégager du sens susceptible d'être partagé (Savall & Zardet, 2004).

Jalousie : La jalousie est la croyance ou la perception, fondée ou infondée, que l'autre est mieux loti.

Justice : La justice est un principe moral de la vie sociale fondé sur la reconnaissance et le respect du droit des autres qui peut être le droit naturel lié à l'équité ou le droit positif c'est-à-dire la loi. *

Justice distributive : La justice distributive est la justice perçue des rétributions matérielles ou socio-émotionnelles reçues par l'employé. (Homans, 1961).

Justice interactionnelle : La justice interactionnelle est la justice perçue du traitement interpersonnel reçu par l'employé de la part des figures d'autorité. (Bies et Moag, 1986)

Justice organisationnelle : La justice organisationnelle est : « l'équité perçue des échanges prenant place dans une organisation, qu'ils soient sociaux ou économiques et impliquant l'individu dans sa relation avec ses supérieurs, ses subordonnés, ses collègues et avec l'organisation prise comme un système social ». (Beugré, 1998)

Justice procédurale : La justice procédurale est la justice perçue des procédures menant aux décisions. (Leventhal, 1980)

Lutte sociale : La lutte sociale est un « processus pratique au cours duquel des expériences individuelles de mépris sont interprétées comme des expériences typiques d'un groupe tout entier, de manière à motiver la revendication collective de plus larges relations de reconnaissance. » (Honneth, 1992)

Management de la performance : Le management de la performance est « une voie pour mesurer et être certain que l'activité de chaque membre de l'organisation est alignée avec les missions, vision et buts de l'organisation » (Mujtaba, 2008).

Menace : La menace est un acte consistant à obtenir quelque chose par un moyen de pression quelconque (absence de prime, licenciement, dénonciation, augmentation de la charge de travail, augmentation des contraintes, harcèlement, etc.).

Mépris : Le mépris est le fait de juger indigne de considération, d'estime et d'attention. *

Minorité : Lorsqu'on parle de minorité la référence n'est pas uniquement quantitative au sens de la population, mais la notion désigne ceux qui disposent de moins de ressources, en pouvoir, en compétence, en légitimité, en prestige, etc. que d'autres. (Tajfel, 1979)

Morale : La morale est « la position qui permet de porter à tous les sujets le même respect, ou de prendre équitablement en compte leurs intérêts respectifs. » (Honneth, 1992).

Motivation : Il existe de nombreuses manières de définir la motivation qui engendre un flou sémantique sur le sujet. Toutefois la définition que nous adoptons est qu'elle représente les forces qui affectent une personne dans le déclenchement, l'orientation, l'intensité et la persistance des efforts par un comportement volontaire (Pinder, 1984 ; Vallerand & Thill, 1993 ; Pintrich & Schunk, 1996 ; Roussel, 2000) et pour atteindre un but (Nawab, Bhatti & Shafi, 2011).

Offense : L'offense est un acte ou une parole qui humilie l'individu. *

Performance socio-économique : La performance correspond à l'atteinte des objectifs de l'organisation au moindre coût tout en assurant la satisfaction des besoins humains.

Performance économique : La performance économique correspond à l'atteinte des objectifs de l'organisation au moindre coût.

Performance sociale : La performance sociale correspond à la satisfaction des besoins humains.

Peur : La peur est un sentiment de menace physique et/ou psychique. *

Pratiques : Les pratiques sont les actions mises en œuvre par les individus. *

Pratiques de reconnaissance : Les pratiques de reconnaissances sont les actions mises en œuvre par les individus qui les confirment dans leur existence.

Primes : Les primes correspondent à la remise d'une somme d'argent ponctuelle.

Récompense : La récompense est ce qui est donné à une personne en échange d'un service rendu ou pour un mérite spécifique. *

Reconnaissance : La reconnaissance est « la confirmation par autrui de la conviction acquise par un individu de sa propre valeur, à l'issue de différents processus d'identification » (Renault, 2004)

Reconnaissance-accomplissement : la reconnaissance-accomplissement amène une prise de conscience de l'existence et de l'utilité de l'individu qui provoque un sentiment d'accomplissement, d'utilité sociale et d'achèvement donnant du sens à l'existence de l'individu.

Reconnaissance activatrice : la reconnaissance activatrice est un concept qui caractérise les pratiques de reconnaissance qui ont un impact positif sur la performance à la fois sociale et économique

Reconnaissance amoureuse : la reconnaissance amoureuse est constituée des « relations primaires qui (...), impliquent des liens affectifs puissants entre un nombre restreint de personnes » (Honneth, 1992).

Reconnaissance culturelle : La reconnaissance culturelle s'établit sur les rapports qui permettent de se rapporter positivement à soi dans ses qualités et ses capacités concrètes associés à des prestations qui ont une « valeur » sociale dans la communauté. (Honneth, 1992).

Reconnaissance juridique : La reconnaissance juridique est la reconnaissance et le respect mutuel des individus comme sujets de droits en tant que membres de la communauté. (Honneth, 1992).

Reconnaissance non-activatrice : la reconnaissance non-activatrice est un concept qui établit les pratiques de reconnaissance qui ont un impact négatif sur la performance à la fois sociale et/ou économique.

Reconnaissance-relation : la reconnaissance-relation passe par des pratiques de reconnaissance confirmant la valeur des individus à travers la rencontre d'un "semblable" donnant de la valeur aux caractéristiques de l'individu lors d'un échange.

Reconnaissance-récompense : la reconnaissance-récompense prend la forme de pratiques de reconnaissance confirmant la valeur des individus à travers la remise d'objet, de service et/ou l'amélioration de l'environnement de travail symboliquement valorisé, en général au regard d'un résultat.

Rémunération : La rémunération correspond à une somme d'argent versée par l'employeur au salarié en paiement d'un travail effectué. *

Respect : Le respect est l'attitude qui porte à traiter quelque chose avec égard. *

Responsabilité : La responsabilité correspond à un pouvoir de décisions conféré pour une action sur un temps indéfini ou défini (projet) par l'organisation à l'individu sur d'autres membres et/ou une activité et dont il est garant.

Ressources : Les ressources sont des « objets, des caractéristiques personnelles, des conditions ou des énergies qui ont une valeur pour l'individu ou qui servent comme moyen d'obtenir des ressources qui sont valorisées. (Hobfoll, 1989, p. 516)

Salaire de base : Le salaire de base est la remise d'une somme d'argent régulière, généralement mensuelle, par l'organisation dans le cadre d'un contrat de travail. *

Sanction : La sanction est la conséquence, bonne ou mauvaise, d'un acte. *

Santé physique : La santé physique est un état de bien-être du corps.

Santé mentale : La santé mentale est « un état de bien-être dans lequel l'individu réalise ses propres capacités, peut faire face aux stress normaux de la vie, peut travailler productivement et de manière fructueuse, et est capable d'apporter sa contribution à sa communauté » (World Health Organisation, 2004).

Satisfaction : La satisfaction est « un état émotionnel positif ou plaisant résultant de l'évaluation faite par une personne de son travail ou de ses expériences de travail » (Locke, 1976). C'est « un état émotionnel qui résulte de la correspondance entre ce que la personne attend de son travail, et ce qu'elle perçoit en retour » qui est un produit de « l'expérience concrète de la relation psychologique entre l'individu et une situation de travail ». (Ripon, 1987)

Sens : Le sens permet de « juger ce qu'on fait en fonction de ce qu'on aurait pu ou du faire. C'est le rapport de valeur que le sujet instaure entre cette action et les autres actions possibles. (Clot, 1998, p. 139)

Statut : Le statut est une situation et une position d'une personne ou d'un type de personne par rapport à un groupe ou un système. *

Socialisation : Le processus de socialisation « consiste à s'intégrer officiellement à son propre milieu » (Herzberg, 1966, p.85).

Souffrance: État prolongé de douleur physique ou moral. *

Symbolique : La symbolique correspond à un conditionnement culturel qui associe un objet, un sujet ou une idée à une représentation.

Territoire : Un territoire est une zone physique, mentale et sociale qui est vue comme appartenant à l'individu.

Titre : Le titre est un intitulé renvoyant à un rôle ou un positionnement positif ou négatif dans un groupe donné, et dont l'interprétation peut varier d'un groupe à l'autre, auquel est associé un individu en sa présence ou son absence

Utilité : L'utilité se définit comme ce qui sert à quelque chose ou à quelqu'un. *

TABLE DES ILLUSTRATIONS

Table des figures :

Figure 1 : Différents types de reconnaissance d'après Brun & Dugas (2005, p.81).....	61
Figure 2 : Représentation simplifiée d'une architecture HORIVERT.....	79
Figure 3 : Les trois axes de changement organisationnels (Source : Iseor 1987).	80
Figure 4 : Arborescence utilisée dans la méthode de recherche-intervention qualimétrique.....	82
Figure 5 : Synthèse de l'élaboration de la nomenclature à travers un filtrage lexical et sémantique.	92
Figure 6 : La chaîne intention, action, résultat, évaluation et retour social.....	101
Figure 7 : Les constituants de l'identité.....	102
Figure 8 : Formation d'un groupe par attraction du groupe et exclusion des autres groupes.....	104
Figure 9 : Processus relationnel de la reconnaissance.....	112
Figure 10 : Écarts entre l'intention de l'émetteur et la perception du récepteur.	114
Figure 11 : Création de la reconnaissance réciproque à l'origine de la confiance réciproque.....	116
Figure 12 : Relations historiques entre l'individu, les autres individus et les groupes.	126
Figure 13 : Schéma des différentes appréciations de la reconnaissance.	127
Figure 14 : Intensité de la satisfaction ou de l'insatisfaction en fonction de la rareté du type d'acte de reconnaissance ou de mépris.	170
Figure 15 : Exemple de phénomène de court-circuitage.....	172
Figure 16 : Intensité de la satisfaction ou de l'insatisfaction en fonction de l'augmentation de l'autonomie ou de la baisse d'autonomie engendrée par l'acte.	173
Figure 17 : Représentation des ressources de l'individu.....	174
Figure 18 : Intensité de la satisfaction et de l'insatisfaction en fonction du pourcentage perçu de chance d'obtenir la forme de reconnaissance ou de mépris.....	175
Figure 19 : Intensité de la satisfaction ou de l'insatisfaction en fonction de l'habitude d'être soumis à l'acte de reconnaissance ou de mépris.....	176
Figure 20 : Intensité de la satisfaction et de l'insatisfaction en fonction du temps et oubli.....	177
Figure 21 : Types d'actes et fréquence d'apparition.....	177
Figure 22 : Intensité de la satisfaction et de l'insatisfaction en fonction du délai d'obtention de l'acte de reconnaissance par rapport aux attentes.....	179
Figure 23 : Intensité du déni en fonction de la perception de proximité physique, mentale, sociale et temporelle.....	180
Figure 24 : La loi proxémique (1-a) et le phénomène de paroi (1-b) de Moles et Rohmer (1972).....	181

Figure 25 : Impacts du rapprochement et de l'éloignement des individus	184
Figure 26 : Perceptions de reconnaissance directe et indirecte.....	185
Figure 27 : Intensité de la satisfaction et de l'insatisfaction en fonction de la perception de proximité physique, mentale, sociale et temporelle.....	186
Figure 28 : Intensité de la satisfaction ou de l'insatisfaction liée à un acte de reconnaissance ou de mépris en fonction de la charge mentale de l'individu	187
Figure 29 : Intensité de l'insatisfaction liée au sentiment d'iniquité selon la perception d'écart hiérarchique	190
Figure 30 : Création de la reconnaissance réciproque	193
Figure 31 : Impact de cadres normatifs des groupes dans l'élaboration d'un cadre normatif consolidé de l'individu à un instant T	197
Figure 32 : Intensité de la satisfaction et de l'insatisfaction en fonction de la valeur perçue de l'acte de reconnaissance émis.....	199
Figure 33 : Représentation du modèle de reconnaissance.....	199
Figure 34 : Intensité de la satisfaction et de l'insatisfaction en fonction de la valeur perçue de l'acte de mépris émis.	200
Figure 35 : Représentation du modèle de mépris.	201
Figure 36 : Évolution de l'insatisfaction liée au déni en fonction du temps sans acte de reconnaissance ou de mépris	202
Figure 37 : Différenciation de l'évolution de l'insatisfaction selon le type d'insatisfaction	202
Figure 38 : Évolution de l'insatisfaction liée au déni en fonction du temps et des actes de reconnaissance et de mépris perçus	203
Figure 39 : Schémas illustratifs du sentiment consolidé de satisfaction ou d'insatisfaction	204
Figure 40 : Schémas illustratifs du sentiment consolidé de satisfaction ou d'insatisfaction suite à un acte de reconnaissance ou de mépris de même intensité.	205
Figure 41 : Principaux facteurs identifiés influençant la valeur et l'intensité symbolique de l'acte pour le récepteur.	206
Figure 42 : Éléments influençant le sentiment de satisfaction ou d'insatisfaction consolidé à un instant T.....	207
Figure 43 : Principaux facteurs transversaux agissant comme intermédiaires entre les variables analysées et la reconnaissance.	209
Figure 44 : Schéma des relations entre la taille de l'organisation et la répartition entre les thèmes de la reconnaissance	211
Figure 45 : La proximité fonctionnelle adapté par Torres (2002) à partir de Mahé de Boislandelle (1996, p. 104).	218
Figure 46 : Amplification de la Loi Proxémique par les effets de grossissement d'après Torres (2002)	220
Figure 47 : Schéma de la relation entre le secteur d'activité et les thèmes de la reconnaissance	221
Figure 48 : Schéma de relation entre le type de population et les thèmes de la reconnaissance	227

Figure 49 : Organigramme simplifié du haut de la hiérarchie de l'entreprise d'emballages.....	251
Figure 50 : Architecture de la recherche-intervention dans l'entreprise d'emballages	252
Figure 51 : Planning 2009-2010 de la recherche-intervention de la société d'emballages	253
Figure 52 : Architecture de la recherche-intervention dans l'entreprise de sécurité	268
Figure 53 : Charte du comportement professionnel créée par l'entreprise de sécurité	277
Figure 54 : Facteurs de reconnaissance en lien avec la performance socio-économique.....	286
Figure 55 : Sphères des différentes relations de l'individu.....	289
Figure 56 : Illustration des pressions contraires des individus ou des pressions orientées vers les mêmes buts productifs.....	293
Figure 57 : Reconnaissance symétrique et asymétrique.	303
Figure 58 : Quatre techniques observées dans les organisations pour se distinguer positivement et espérer obtenir de la reconnaissance.....	313
Figure 59 : Représentation du système réel, fruit de la dialectique entre système de reconnaissance limitée et système de reconnaissance réciproque	326
Figure 60 : Évolution de l'identité pour atteindre un sentiment d'accomplissement de l'individu	331
Figure 61 : Énergie dépensée en fonction de la cohésion.	342
Figure 62 : La portée stratégique de la chaîne hiérarchique selon la communication et l'articulation des relations.	355
Figure 63 : La communication, une modalité de la reconnaissance	359
Figure 64 : Les cinq stratégies de résolution de conflit d'après Thomas (1992)	362
Figure 65 : La reconnaissance-récompense au regard des deux systèmes de reconnaissance.....	366
Figure 66 : Schéma sur les attentions perçues par un individu et les types de reconnaissance.	375
Figure 67 : Schéma de synthèse de la méthodologie et des résultats attendus	385
Figure 68 : Schéma synthétique de l'articulation des théories.....	386

Table des tableaux :

Tableau 1 : Tableau adapté des trois modes de reconnaissance de la théorie de la reconnaissance d'Axel Honneth (1992).....	32
Tableau 2 : Tableau comparatif du champ lexical lié à la reconnaissance mobilisé par les auteurs en philosophie, psychologie et sociologie.	43
Tableau 3 : Tableau comparatif du champ lexical lié à la reconnaissance mobilisé par les auteurs en sciences de gestion.	68
Tableau 4 : Synthèse inscrivant les principaux courants et auteurs étudiés dans les approches théoriques de la reconnaissance au travail	71

Tableau 5 : Résumé des caractéristiques de l'échantillon	90
Tableau 6 : Les types de reconnaissance et les pratiques managériales	115
Tableau 7 : Exemple de mots-clés identifiés au regard de la nomenclature.	131
Tableau 8 : Nomenclature du système de reconnaissance	132
Tableau 9 : Répartition des phrases-témoins selon les thèmes de la nomenclature.	133
Tableau 10 : Répartition des phrases-témoins au sein du thème conditions de vie au travail.	133
Tableau 11 : Répartition des phrases-témoins au sein du sous-thème rémunération.	134
Tableau 12 : Répartition des phrases-témoins selon au sein du sous-thème conditions physiques de travail.....	135
Tableau 13 : Répartition des phrases-témoins au sein du sous-thème conditions immatérielles de travail.	138
Tableau 14 : Répartition des phrases-témoins selon les sous-thèmes du thème statut.....	146
Tableau 15 : Répartition des phrases-témoins selon les sous-sous-thèmes du thème statut.	146
Tableau 16 : Répartition des phrases-témoins selon les sous-thèmes du thème accomplissement.	154
Tableau 17 : Répartition des phrases-témoins au sein du sous-thème accomplissement à travers la création/réalisation d'un produit/service/groupe.	155
Tableau 18 : Répartition des phrases-témoins au sein du sous-thème accomplissement à travers la réalisation d'un objectif et sens du travail.	157
Tableau 19 : Nomenclature de reconnaissance, notions de contraintes et besoins demandants à être reconnus pour le thème conditions de vie au travail.	161
Tableau 20 : Nomenclature de reconnaissance, notions de contraintes et besoins demandants à être reconnus pour les thèmes statut et accomplissement.	162
Tableau 21 : Relations entre la taille de l'organisation et la répartition entre les thèmes de la reconnaissance	211
Tableau 22 : Relation entre la taille de l'organisation et les sous-thèmes des conditions de vie au travail	212
Tableau 23 : Relation entre la taille de l'organisation et les sous-sous-thèmes des conditions de vie au travail	213
Tableau 24 : Relation entre la taille de l'organisation et les sous-thèmes du statut.....	214
Tableau 25 : Relation entre la taille de l'organisation et les sous-sous-thèmes du statut	215
Tableau 26 : Relation entre la taille de l'organisation et les sous-thèmes d'accomplissement	216
Tableau 27 : Relation entre la taille de l'organisation et les sous-sous-thèmes d'accomplissement	217
Tableau 28 : Relation entre le secteur d'activité et les thèmes de la reconnaissance	221
Tableau 29 : Relation entre le secteur d'activité et les sous-thèmes des conditions de vie au travail	221
Tableau 30 : Relation entre le secteur d'activité et les sous-sous-thèmes des conditions de vie au travail	222
Tableau 31 : Relation entre le secteur d'activité et les sous-thèmes du statut.....	224
Tableau 32 : Relation entre le secteur d'activité et les sous-sous-thèmes du statut	224

Tableau 33 : Relation entre le secteur d'activité et les sous-thèmes de l'accomplissement	226
Tableau 34 : Relation entre le secteur d'activité et les sous-sous-thèmes de l'accomplissement.....	226
Tableau 35 : Relation entre le type de population et les thèmes de la reconnaissance	227
Tableau 36 : Relation entre le type de population et les sous-thèmes de conditions de vie au travail	228
Tableau 37 : Relation entre le type de population et les sous-sous-thèmes de conditions de vie au travail.....	229
Tableau 38 : Relation entre le type de population et les sous-thèmes du statut.....	230
Tableau 39 : Relation entre le type de population et les sous-sous-thèmes du statut	231
Tableau 40 : Relation entre le type de population et les sous-thèmes d'accomplissement	232
Tableau 41 : Relation entre le type de population et les sous-sous-thèmes d'accomplissement.....	232
Tableau 42 : Tableau du calcul de la contribution horaire à la valeur ajoutée sur coûts variables des deux entreprises.....	246
Tableau 43 : Exemple de fiche coût caché en rotation du personnel de l'entreprise d'emballage.....	247
Tableau 44 : Tableau récapitulatif des coûts cachés liés à la reconnaissance de l'entreprise d'emballages en 2010	257
Tableau 45 : Tableau récapitulatif des coûts cachés de l'absentéisme et des accidents du travail liés à la reconnaissance de l'entreprise d'emballages en 2010.....	258
Tableau 46 : Tableau récapitulatif des coûts cachés de la rotation du personnel liés à la reconnaissance de l'entreprise d'emballages en 2010	259
Tableau 47 : Tableau récapitulatif des coûts cachés des défauts de qualité liés à la reconnaissance de l'entreprise d'emballages en 2010.....	259
Tableau 48 : Tableau récapitulatif des coûts cachés des écarts de productivité liés à la reconnaissance de l'entreprise d'emballages en 2010	260
Tableau 49 : Exemple d'outil réalisé de formalisation de la stratégie de l'entreprise d'emballages	263
Tableau 50 : Exemple d'outil réalisé de formalisation et justification de choix stratégiques comme l'achat d'une nouvelle machine.....	263
Tableau 51 : Evolution de la contribution horaire à la valeur ajoutée sur coûts variables de l'entreprise d'emballages entre 2009 et 2011.	266
Tableau 52 : Planning de la recherche-intervention 2011-2012 de l'entreprise de sécurité	269
Tableau 53 : Tableau récapitulatif des coûts cachés liés à la reconnaissance de l'entreprise de sécurité en 2012 .	273
Tableau 54 : Tableau récapitulatif des coûts cachés de l'absentéisme et des accidents du travail liés à la reconnaissance de l'entreprise de sécurité en 2012	273
Tableau 55 : Tableau récapitulatif des coûts cachés de la rotation du personnel liés à la reconnaissance de l'entreprise de sécurité en 2012	274
Tableau 56 : Tableau récapitulatif des coûts cachés des défauts de qualité liés à la reconnaissance de l'entreprise de sécurité en 2012	274

Tableau 57 : Tableau récapitulatif des coûts cachés des écarts de productivité liés à la reconnaissance de l'entreprise de sécurité en 2012	275
Tableau 58 : Extrait d'un outil de projet permettant de proposer des solutions au regard de dysfonctionnements racines.....	276
Tableau 59 : Evolution de la contribution horaire à la valeur ajoutée sur coûts variables de l'entreprise de sécurité entre 2010 et 2011.	280
Tableau 60 : Tableau croisant le type de rationalité et le type de relation issus des travaux de Samia Khenniche (2010).....	310
Tableau 61 : Rapport entre méthodes de distinction positive pour l'obtention d'une reconnaissance, énergie déployée et impact sur la reconnaissance de l'entourage	314
Tableau 62 : Nomenclature et orientation des pratiques de reconnaissance des sous-sous-thèmes en fonction du type de reconnaissance	316
Tableau 63 : Lien entre les actes de reconnaissance, de mépris ou de déni et la performance économique en termes d'énergie individuelle relative aux perceptions des individus récepteurs des actes.	338
Tableau 64 : Lien entre les actes de reconnaissance, de mépris ou de déni et la performance économique en termes de coopération relative aux perceptions des individus récepteurs des actes.	338
Tableau 65 : Lien entre les actes de reconnaissance, de mépris ou de déni et la performance sociale en termes de santé mentale relative aux perceptions des individus récepteurs des actes.	339
Tableau 66 : Lien entre les actes de reconnaissance, de mépris ou de déni et la performance relative aux perceptions des individus récepteurs des actes dans un système de reconnaissance limitée.	339
Tableau 67 : Lien entre les actes de reconnaissance, de mépris ou de déni et la performance relative aux perceptions des individus récepteurs des actes dans un système de reconnaissance avec une intention réciproque efficace.....	341
Tableau 68 : Tableau comparatif entre le système de reconnaissance réciproque et le système de reconnaissance limitée.	342
Tableau 69 : Tableau comparatif de l'évolution des types de performance dans le temps selon le type de système.	343
Tableau 70 : Influence des types de reconnaissance sur les types de performance.	345
Tableau 71 : Synthèse de la démarche de recherche	382
Tableau 72 : Résumé des données concernant l'élaboration de la nomenclature.	387
Tableau 73 : Synthèse des coûts visibles et cachés des organisations évaluées	388
Tableau 74 : Lien entre les actes de reconnaissance, de mépris ou de déni et la performance relative aux perceptions des individus récepteurs des actes dans un système de reconnaissance avec une intention réciproque efficace.....	390
Tableau 75 : Validité et fiabilité de la recherche.	394

TABLE DES ANNEXES

Annexe 1 : Lien entre les pratiques de reconnaissance et les plans d'interaction d'après Brun & Dugas.

Annexe 2 : Les indicateurs de l'actualisation de soi d'après Leclerc, Lefrançois, Dubé, Hébert & Gaulin.

Annexe 3 : Modèles des formes de reconnaissance d'après Bouzidi & El Akremi.

Annexe 4 : Nomenclature de la reconnaissance et mots clés identifiés.

Annexe 5 : Présentation des diagnostics sur la reconnaissance.

Annexe 6 : Synthèses des idées sur le système de reconnaissance pour chaque diagnostic.

Annexe 7 : Les tableaux de synthèse des coûts cachés en lien avec la reconnaissance.

Annexe 8 : Les tableaux d'absentéisme des entreprises d'emballages et de sécurité.

Annexe 9 : Les grilles de coûts cachés des entreprises d'emballages et de sécurité.

Annexe 10 : Essai sur l'origine du manque de reconnaissance dans les organisations.

Annexe 11 : Liste non exhaustive des pratiques perçues comme de la reconnaissance.

Annexe 12 : Bilan du corps d'hypothèses.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS.....	7
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	11
0.1 MOTIFS ET ENJEUX DE LA RECHERCHE	12
0.1.1 ORIGINE DU SUJET	12
0.1.2 UNE VISION PARCELLAIRE DE LA RECONNAISSANCE	13
0.1.3 DÉFINITION DE LA RECONNAISSANCE.....	13
0.2 PROBLÉMATIQUE : ÉVOLUTION DE LA SOCIÉTÉ, CRISE ET IMPORTANCE DE RECENTRER LES PRATIQUES SUR L'HOMME, SEUL VECTEUR DE PERFORMANCE DURABLE	13
0.2.1 UN ENJEU ACTUEL AU REGARD DES BESOINS ET DES DÉSIRS DE RECONNAISSANCE GRANDISSANTS DANS LES ORGANISATIONS.....	13
0.2.2 ORIGINES DE CE BESOIN GRANDISSANT	14
0.2.3 ENJEUX POUR LA SANTÉ DES INDIVIDUS ET LA PERFORMANCE SOCIALE DE L'ORGANISATION	15
0.2.4 ENJEUX POUR LA PERFORMANCE ÉCONOMIQUE DE L'ORGANISATION.....	15
0.2.5 ENJEUX MORAUX POUR LA SOCIÉTÉ.....	16
0.2.6 ÉMERGENCE D'UNE PROBLÉMATIQUE	16
0.3 LES LIMITES DES RECHERCHES ACTUELLES	17
0.4 HYPOTHÈSE CENTRALE	18
0.5 MÉTHODOLOGIE ET TERRAIN	18
0.6 ANNONCE DU PLAN ET ARCHITECTURE DE LA THÈSE	19
PREMIÈRE PARTIE : FONDEMENTS CONCEPTUELS ET MÉTHODOLOGIQUES DE LA RECHERCHE	21
CHAPITRE 1. LA RECONNAISSANCE : UN FONDEMENT EXISTENTIEL ET SOCIAL.....	23
1.1 UNE RECONNAISSANCE INSCRITE DANS UN BESOIN FONDAMENTAL ET CONSTRUCTION SOCIALE D'UNE EXISTENCE ET D'UNE IDENTITÉ	25
1.1.1 L'IDENTITÉ : LE CŒUR DE L'EXISTENCE	25
1.1.2 LA RECONNAISSANCE AU CŒUR DE LA FORMATION DE L'IDENTITÉ.....	25
1.1.3 LE BESOIN DE SE SENTIR EXISTER ET LA PERCEPTION DU MANQUE DE RECONNAISSANCE	26
1.2 ORIGINE PHILOSOPHIQUE DE LA RECONNAISSANCE	27
1.2.1 DE LA LUTTE POUR L'EXISTENCE À LA LUTTE POUR LA RECONNAISSANCE	27
1.2.1.1 La vision de lutte pour la survie de Machiavel et Hobbes.....	27
1.2.1.2 Une lutte pour la reconnaissance pour Hegel.....	28
1.2.1.3 Le concept contemporain de la lutte sociale pour la reconnaissance	28
1.2.2 THÉORIE PHILOSOPHIQUE CONTEMPORAINE DE LA RECONNAISSANCE D'HONNETH.....	29
1.2.2.1 Trois formes de reconnaissance pour Honneth	29
1.2.2.1.1 La reconnaissance amoureuse	30
1.2.2.1.2 La reconnaissance juridique.....	30
1.2.2.1.3 La reconnaissance culturelle	30
1.2.2.2 Les formes du mépris.....	31
1.2.2.3 De l'expérience du déni et du mépris à la lutte pour la reconnaissance	31
1.3 APPROCHES ET APPORTS PSYCHO-SOCIOLOGIQUES EN LIEN AVEC LA RECONNAISSANCE	32
1.3.1 L'IDENTITÉ COMME UN CONSTRUIT PSYCHOLOGIQUE ET SOCIAL	32
1.3.2 L'IMPORTANCE DU MILIEU DE TRAVAIL EN PSYCHOLOGIE ET SOCIOLOGIE CONTEMPORAINES	33
1.3.2.1 Un lieu de socialisation culturellement valorisé	33
1.3.2.2 Un lieu pour réaliser et se réaliser	34
1.3.3 LA THÉORIE DU RENFORCEMENT (SKINNER, 1938), UNE BASE THÉORIQUE	34
1.3.4 APPROCHES PSYCHO-SOCIOLOGIQUES DE LA RECONNAISSANCE PAR SON IMPACT SUR LA SANTÉ..	34
1.3.4.1 La psychodynamique du travail (Dejours, 1980).....	35

1.3.4.1.1	Les principes de la psychodynamique du travail	35
1.3.4.1.2	La reconnaissance en psychodynamique du travail	35
1.3.4.2	Le modèle demande/contrôle (Karasek, 1979).....	36
1.3.4.2.1	Les principes du modèle demande/contrôle.....	36
1.3.4.2.2	Le lien à la reconnaissance dans le modèle demande/contrôle	36
1.3.4.3	Le modèle du déséquilibre efforts/récompense (Siegrist, 1996).....	36
1.3.4.3.1	Les principes du modèle efforts/récompense.....	36
1.3.4.3.2	Le lien à la reconnaissance dans le modèle efforts/récompense.....	37
1.3.5	APPROCHES PSYCHO-SOCIOLOGIQUES DE LA RECONNAISSANCE PAR RAPPORT À LA JUSTICE ET LA RÉCIPROCITÉ	37
1.3.5.1	Théories de la justice (Festinger, 1954 ; Adams, 1963).....	37
1.3.5.1.1	Théorie du processus de comparaison sociale et de la dissonance cognitive (Festinger, 1954 et 1957) ...	37
1.3.5.1.2	Théorie de l'équité (Adams, 1963)	38
1.3.5.2	Théories de l'échange social (Mauks, 1923-1924 ; Gouldner, 1960 ; Blau, 1967)	38
1.3.5.2.1	Les principes des théories de l'échange social	39
1.3.5.2.2	La reconnaissance vue comme une ressource et une récompense	39
1.3.6	APPROCHES PSYCHO-SOCIOLOGIQUES DE LA RECONNAISSANCE EN LIEN AVEC LE POUVOIR	39
1.3.6.1	Théorie de l'acteur stratégique (Crozier et Friedberg, 1977)	40
1.3.6.1.1	Les principes de la théorie de l'acteur stratégique	40
1.3.6.1.2	Le lien à la reconnaissance dans la théorie de l'acteur stratégique	40
1.3.6.2	Les jeux du pouvoir et du désir (Enriquez, 1999).....	40
1.3.6.2.1	Les principes d'Enriquez.....	40
1.3.6.2.2	Le lien à la reconnaissance chez Enriquez.....	41
1.3.6.2.3	Le changement au cœur des relations et de l'organisation	41
CONCLUSION	42
CHAPITRE 2.	LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL DANS LES THÉORIES DES ORGANISATIONS	45
2.1	THÉORIES CLASSIQUES	47
2.1.1	LE TAYLORISME (TAYLOR, 1895)	47
2.1.1.1	Les principes du Taylorisme	47
2.1.1.2	La reconnaissance chez Taylor	47
2.1.2	LA BUREAUCRATIE (WEBER, 1904-1905)	47
2.1.2.1	Les principes de la bureaucratie	48
2.1.2.2	La reconnaissance chez Weber	48
2.1.3	L'ADMINISTRATION (FAYOL, 1918)	48
2.1.3.1	Les principes de l'administration	48
2.1.3.2	La reconnaissance chez Fayol	48
2.2	ÉCOLE DES RELATIONS HUMAINES (MAYO, 1933)	49
2.2.1	LES PRINCIPES DE L'ÉCOLE DES RELATIONS HUMAINES	49
2.2.2	LA RECONNAISSANCE DANS L'ÉCOLE DES RELATIONS HUMAINES	49
2.3	THÉORIES DES BESOINS ET DES MOTIVATIONS	50
2.3.1	POSITIONNEMENT DES NOTIONS DE BESOIN, DE DÉSIR ET DE MOTIVATION PAR RAPPORT À LA RECONNAISSANCE	50
2.3.2	LES THÉORIES QUI CHERCHENT À DÉFINIR LES ATTENTES DE RECONNAISSANCE	51
2.3.2.1	La théorie de la hiérarchisation des besoins (Maslow, 1943)	51
2.3.2.1.1	Les principes de la théorie de la hiérarchisation des besoins	51
2.3.2.1.2	La reconnaissance chez Maslow	51
2.3.2.2	La théorie du besoin de réalisation (Mc Clelland, 1961).....	52
2.3.2.2.1	Les principes de la théorie du besoin de réalisation	52
2.3.2.2.2	La reconnaissance chez Mc Clelland	52
2.3.2.3	La théorie des besoins (Adelfer, 1969)	52
2.3.2.3.1	Les principes la théorie des besoins d'Adelfer	52
2.3.2.3.2	La reconnaissance chez Adelfer	52
2.3.3	LES THÉORIES QUI CHERCHENT À DÉFINIR LES PROCESSUS DE RECONNAISSANCE ET LEURS LIENS AVEC LA PERFORMANCE	53

2.3.3.1	Théorie des attentes (Atkinson, 1957 ; Vroom, 1964 ; Lawler et Porter, 1968).....	53
2.3.3.1.1	Les principes de la théorie des attentes.....	53
2.3.3.1.2	La reconnaissance chez Atkinson, Vroom et Lawler et Porter	54
2.3.3.2	La théorie des deux facteurs (Herzberg, 1966)	54
2.3.3.2.1	Les principes de la théorie des deux facteurs	54
2.3.3.2.2	La reconnaissance chez Herzberg	55
2.3.3.3	Théorie de la gestion par objectifs (Locke 1968 ; Locke et Latham, 1990)	55
2.3.3.3.1	Les principes de la théorie de la gestion par objectifs	55
2.3.3.3.2	La reconnaissance chez Locke et Latham	55
2.3.3.4	Théorie des caractéristiques de l'emploi (Hackman et Oldham, 1975)	56
2.3.3.4.1	Les principes de la théorie des caractéristiques de l'emploi	56
2.3.3.4.2	La reconnaissance chez Hackman et Oldham	56
2.3.3.5	La théorie de l'autodétermination (Deci, 1975) et la théorie de l'évaluation cognitive (Deci et Ryan, 1985) .	56
2.3.3.5.1	Les principes de la théorie de l'autodétermination et de la théorie de l'évaluation cognitive	56
2.3.3.5.2	La reconnaissance chez Deci et Ryan	57
2.3.4	LA RECONNAISSANCE DANS LES THÉORIES DES BESOINS ET DES MOTIVATIONS.....	57
2.4	THÉORIE SOCIO-ÉCONOMIQUE (SAVALL, 1974 ; SAVALL & ZARDET, 1987)	58
2.4.1	PRINCIPES DE LA THÉORIE SOCIO-ÉCONOMIQUE	58
2.4.2	LA RECONNAISSANCE DANS LA THÉORIE SOCIO-ÉCONOMIQUE.....	59
2.5	THÉORIES MANAGÉRIALES CONTEMPORAINES CENTRÉES SUR LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL	59
2.5.1	LE POSITIONNEMENT DE LA RECONNAISSANCE (BOURCIER ET PALOBART, 1997).....	60
2.5.2	L'APPROCHE SYSTÉMIQUE (BRUN & DUGAS, 2005)	60
2.6	RECONNAISSANCE ET PERFORMANCE DANS LES THÉORIES	61
2.6.1	LE LIEN ENTRE LA RECONNAISSANCE ET LA PERFORMANCE ÉCONOMIQUE DANS LA LITTÉRATURE .	62
2.6.2	LE LIEN ENTRE LA RECONNAISSANCE ET LA PERFORMANCE SOCIALE DANS LA LITTÉRATURE.....	65
2.6.2.1	Définition de la santé mentale.....	65
2.6.2.2	Bien-être au travail et santé mentale	65
CONCLUSION	67
CHAPITRE 3.	LE CADRE EXPÉRIMENTAL DE LA RECHERCHE	73
INTRODUCTION	73
3.1	MÉTHODOLOGIES DE RECHERCHE MOBILISABLES POUR TRAITER LE CONCEPT DE RECONNAISSANCE	75
3.2	LA RECHERCHE-INTERVENTION QUALIMÉTRIQUE COMME MÉTHODE D'ACCÈS À L'OBJET DE RECHERCHE.....	75
3.2.1	LES CARACTÉRISTIQUES DE LA RECHERCHE-INTERVENTION QUALIMÉTRIQUE	76
3.2.1.1	Une méthode clinique, interactive et à visée transformative.....	76
3.2.1.2	Alternance des démarches inductive et hypothético-déductive	77
3.2.1.3	Le positionnement du chercheur	77
3.2.2	LE CONTEXTE DE RÉALISATION DE LA RECHERCHE	78
3.2.3	ARCHITECTURE ET PROCESSUS DE RECHERCHE-INTERVENTION QUALIMÉTRIQUE EN SOCIO-ÉCONOMIE DES ORGANISATIONS.....	78
3.2.3.1	La méthode HORIVERT.....	78
3.2.3.2	Les trois axes de changement organisationnels	79
3.2.3.3	La méthode de diagnostic socio-économique	80
3.2.3.3.1	L'approche par les dysfonctionnements	81
3.2.3.3.2	Les entretiens semi-directifs qualitatifs	81
3.2.3.3.3	Le traitement des données qualitatives avec le logiciel Segese	82
3.2.3.3.4	Entretiens directifs et évaluation des coûts cachés	82
3.2.3.3.5	Déroulement concret et résumé du diagnostic.....	83
3.2.4	L'INTÉRÊT DU CHOIX DE LA RECHERCHE-INTERVENTION QUALIMÉTRIQUE EN SOCIO-ÉCONOMIE DES ORGANISATIONS.....	83
3.2.4.1	Observer un objet informel inscrit dans un cadre temporel.....	83
3.2.4.2	Justification d'une approche par les dysfonctionnements	84
3.2.4.2.1	La reconnaissance perçue par son manque	84
3.2.4.2.2	La performance perçue par son manque	84

3.2.4.2.3	Une porte d'entrée qui intéresse les acteurs de l'organisation	84
3.2.4.2.4	Éviter les biais sémantique.....	85
3.2.4.3	Une méthode solide pour réduire les biais et enrichir les connaissances	85
3.2.4.3.1	Le tryptique : entretiens, observations et analyse de documents	86
3.2.4.3.2	Les phénomènes temporels et contextuels	86
3.2.4.3.3	L'effet miroir	87
3.2.4.4	L'apport qualimétrique	87
3.2.4.5	Les coûts cachés.....	87
3.2.4.6	Lutter contre les faiblesses de la méthode	88
3.3	LE PROTOCOLE EXPÉRIMENTAL : EXTRACTION ET TRAITEMENT DES DONNÉES	88
3.3.1	CONCEPTION ET EXPLOITATION D'UNE BASE DE DONNEES EXPÉRIMENTALES COMME PASSAGE DU QUALITATIF AU QUANTITATIF	88
3.3.1.1	La segmentation de l'échantillon.....	89
3.3.1.2	Utilisation d'un système expert	91
3.3.1.3	Élaboration d'un filtre sémantique et lexical	91
3.3.1.4	La question de la neutralité des données	92
3.3.1.5	L'exploitation de la base de données.....	93
3.3.2	PROCESSUS DE RECHERCHE-INTERVENTION APPROFONDIS AVEC DEUX CAS LONGITUDINAUX : UNE ENTREPRISE DE SÉCURITÉ ET UNE ENTREPRISE D'EMBALLAGES	93
CONCLUSION	94
CONCLUSION PARTIE 1	95

DEUXIÈME PARTIE : LES VARIABLES ASSOCIÉES AU MODÈLE INTÉGRATEUR DE LA RECONNAISSANCE 97

CHAPITRE 4. L'HISTOIRE DE L'INDIVIDU À L'ORIGINE DES PERCEPTIONS DE RECONNAISSANCE 99

4.1	HISTOIRE ET IDENTITÉ DE L'INDIVIDU	101
4.1.1	UNE IDENTITÉ MORCELÉE	101
4.1.2	IDENTITÉ, ÉMOTIONS ET PERCEPTIONS DE RECONNAISSANCE	103
4.2	HISTOIRE DES GROUPES ET DES CADRES NORMATIFS.....	103
4.2.1	LA FORMATION DU GROUPE	104
4.2.2	LE BESOIN DE GROUPES ET DE CADRES NORMATIFS POUR LES INDIVIDUS	104
4.2.2.1	Un cadre normatif consolidé construit à partir des cadres normatifs intégrés	104
4.2.2.2	Un cadre normatif permettant de déterminer les attentes réciproques.....	105
4.2.2.3	Un cadre normatif permettant de déterminer les contraintes acceptables	105
4.2.3	L'ATTRACTIVITÉ DU GROUPE	106
4.2.3.1	L'utilité sociale du groupe.....	106
4.2.3.2	Les ressources du groupe pouvant être mises à disposition du membre	106
4.2.3.3	La reconnaissance des membres du groupe	106
4.3	HISTOIRE DES RELATIONS DE L'INDIVIDU AUX GROUPES.....	107
4.3.1	LE SENTIMENT D'APPARTENANCE	107
4.3.1.1	Le développement du sentiment d'appartenance.....	107
4.3.1.1.1	Des caractéristiques communes pour se sentir appartenir.....	107
4.3.1.1.2	Une reconnaissance par les membres du groupe pour se sentir appartenir	107
4.3.1.1.3	Le besoin d'objectifs communs pour se sentir appartenir	108
4.3.1.1.4	Des raisons d'entrer dans un groupe sans vouloir y appartenir.....	108
4.3.1.2	La reconnaissance collective du groupe et le sentiment d'appartenance	108
4.3.2	LA GÉNÉRALISATION DU CADRE NORMATIF CONSOLIDÉ COMME BASE DE COMPRÉHENSION DES RELATIONS NOUVELLES ET D'INTÉGRATION AU GROUPE	108
4.3.3	LES CARACTÉRISTIQUES VALORISÉES DANS LE GROUPE.....	109
4.3.4	LA DIALECTIQUE CONFORMITÉ / DISTINCTION.....	110
4.4	HISTOIRE DES RELATIONS D'INDIVIDU À INDIVIDU	111
4.4.1	LE PROCESSUS RELATIONNEL DE LA RECONNAISSANCE	112
4.4.2	ÉCARTS ENTRE RECONNAISSANCE ATTENDUE, RECONNAISSANCE DONNÉE ET RECONNAISSANCE PERÇUE	113

4.4.2.1	La reconnaissance attendue	113
4.4.2.2	La reconnaissance donnée.....	113
4.4.2.3	La reconnaissance perçue	113
4.4.3	<i>RELATION, RECONNAISSANCE ET CONFIANCE</i>	115
4.5	HISTOIRE DES RELATIONS ENTRE LES GROUPES	116
4.5.1	<i>CADRES NORMATIFS DANS LE MACRO-GROUPE ORGANISATIONNEL</i>	117
4.5.2	<i>LE POSITIONNEMENT DES GROUPES ENTRE EUX</i>	117
4.5.3	<i>UNE LUTTE SYMBOLIQUE POUR LA RECONNAISSANCE ENTRE LES GROUPES ET LEURS CADRES NORMATIFS</i>	118
4.5.3.1	Le mépris comme origine de la lutte pour la reconnaissance.....	119
4.5.3.2	La lutte pour l'évolution des cadres normatifs	119
4.5.3.3	La négociation du cadre normatif du groupe.....	120
4.5.3.4	La lutte pour la reconnaissance et la cohésion du groupe.....	121
4.5.3.5	La valeur positive et créative de la lutte pour la reconnaissance	121
4.5.3.6	La recherche d'une harmonisation normative.....	121
4.6	LA DIMENSION SYMBOLIQUE	122
4.6.1	<i>PERSONNE ET FIGURE SYMBOLIQUES</i>	122
4.6.2	<i>STATUT SYMBOLIQUE</i>	123
4.6.3	<i>OBJET SYMBOLIQUE</i>	123
4.6.4	<i>ACTE OU ABSENCE D'ACTE SYMBOLIQUE</i>	123
4.6.5	<i>INTENSITÉ SYMBOLIQUE ET EFFET MÉMOIRE</i>	124
4.6.6	<i>ORIGINE SOCIALE DE CERTAINES PATHOLOGIES MENTALES EN LIEN AVEC LA RECONNAISSANCE</i> ..	124
4.6.6.1	La confrontation des cadres normatifs	124
4.6.6.2	Des modèles symboliques impossibles à atteindre	125
	CONCLUSION	126
CHAPITRE 5.	UNE NOMENCLATURE DES PERCEPTIONS DU SYSTÈME DE RECONNAISSANCE.....	129
5.1	MÉTHODE DE TRAITEMENT DES DONNÉES	130
5.1.1	<i>LE DYSFONCTIONNEMENT : UNE ATTENTE DE RECONNAISSANCE</i>	130
5.1.2	<i>ANALYSE DU CONTENU ET REGROUPEMENTS THÉMATIQUES</i>	130
5.2	PROPOSITION ET DÉFINITION D'UNE NOMENCLATURE DU SYSTÈME DE RECONNAISSANCE	131
5.2.1	<i>CONDITIONS DE VIE AU TRAVAIL</i>	133
5.2.1.1	Rémunération	134
5.2.1.1.1	Le salaire de base	134
5.2.1.1.2	Les primes	135
5.2.1.1.3	Les actions boursières	135
5.2.1.2	Conditions physiques de travail	135
5.2.1.2.1	Le matériel de travail	136
5.2.1.2.2	L'environnement de travail physique.....	136
5.2.1.2.3	Les avantages en nature.....	137
5.2.1.2.4	Les moyens humains	137
5.2.1.3	Conditions immatérielles de travail	138
5.2.1.3.1	Les règles et procédures	139
5.2.1.3.2	La formation.....	140
5.2.1.3.3	Les moyens financiers	140
5.2.1.3.4	L'écoute active et la liberté de parole.....	141
5.2.1.3.5	La transmission et l'usage des informations	141
5.2.1.3.6	La stimulation sensorielle et la proximité	142
5.2.1.3.7	L'implication et l'entraide	143
5.2.1.3.8	Le niveau de pression humaine.....	143
5.2.1.3.9	La gestion du temps et l'organisation du travail	144
5.2.1.3.10	La stabilité de l'emploi	145
5.2.1.4	Synthèse à propos des conditions de vie au travail	145
5.2.2	<i>STATUT</i>	146

5.2.2.1	Statut en lien avec un titre.....	147
5.2.2.2	Statut en lien avec une responsabilité.....	148
5.2.2.2.1	L'appréciation de la responsabilité d'une activité.....	148
5.2.2.2.2	Appréciation de la valeur des tâches.....	149
5.2.2.3	Statut en lien avec les compétences.....	149
5.2.2.3.1	Appréciation par autrui des pratiques de travail et des compétences.....	150
5.2.2.3.2	Appréciation par autrui des résultats d'un travail.....	150
5.2.2.3.3	Appréciation par autrui de la pro-activité.....	151
5.2.2.4	Statut en lien avec les relations aux autres individus.....	151
5.2.2.4.1	Relations avec des personnes reconnues.....	151
5.2.2.4.2	Appréciation de l'appartenance à un groupe.....	152
5.2.2.4.3	Appréciation par autrui des caractéristiques de l'individu.....	153
5.2.2.5	Statut en lien avec la réputation de l'organisation.....	153
5.2.2.6	Synthèse à propos du statut.....	153
5.2.3	ACCOMPLISSEMENT	154
5.2.3.1	Accomplissement à travers la création/réalisation d'un produit/service/groupe.....	155
5.2.3.1.1	Appréciation personnelle de la création/réalisation d'un produit/service.....	155
5.2.3.1.2	Appréciation personnelle de la création/évolution d'un groupe.....	156
5.2.3.1.3	Appréciation personnelle de l'évolution des compétences de l'individu.....	156
5.2.3.1.4	Appréciation personnelle vis-à-vis de la contribution à l'évolution d'autrui.....	157
5.2.3.1.5	Sentiment d'innovation de l'individu.....	157
5.2.3.2	Accomplissement à travers la réalisation d'un objectif et sens du travail.....	157
5.2.3.2.1	Réalisation d'un objectif fixé par autrui et sens du travail.....	158
5.2.3.2.2	Réalisation d'un objectif fixé par l'individu lui-même.....	158
5.2.3.3	Synthèse à propos de l'accomplissement.....	159
5.3	TABEAU DES CONTRAINTES ET DES BESOINS DEMANDANT À ÊTRE RECONNUS EN FONCTION DE LA NOMENCLATURE .	160
	CONCLUSION.....	163

CHAPITRE 6. HUIT FACTEURS PRINCIPAUX DE RECONNAISSANCE TRANSVERSAUX À L'HISTOIRE DES INDIVIDUS ET DES GROUPES..... 165

6.1	LA VALEUR SYMBOLIQUE DES INDIVIDUS.....	167
6.1.1	<i>NOTION DE « CAPITAL RECONNAISSANCE »</i>	167
6.1.2	<i>UNE GRADUATION LIÉE À LA PERCEPTION ET À LA CONSCIENCE DE REGARDS</i>	167
6.1.3	<i>LA VALEUR DE L'ÉMETTEUR DE L'ACTE POUR LE RÉCEPTEUR</i>	168
6.1.4	<i>LA VALEUR DU RÉCEPTEUR POTENTIEL DE L'ACTE POUR L'ÉMETTEUR</i>	168
6.2	LA VALEUR SYMBOLIQUE DE LA FORME DE LA PRATIQUE.....	169
6.2.1	<i>LA RARETÉ DE LA FORME DE RECONNAISSANCE, DE DÉNI OU DE MÉPRIS OBTENU</i>	169
6.2.2	<i>LA DIALECTIQUE ENTRE AUTONOMIE ET DÉPENDANCE</i>	170
6.2.2.1	L'intention concernant la mise à disposition des ressources.....	170
6.2.2.2	Le manque d'autonomie et de soutien.....	170
6.2.2.2.1	Le pouvoir de décision.....	171
6.2.2.2.2	Le blocage et le retard dans la mise en application de la décision.....	171
6.2.2.2.3	Le court-circuitage des décisions dans la zone de responsabilité.....	171
6.2.2.2.4	Le manque de moyens mis à disposition.....	172
6.2.2.3	La valeur symbolique particulière du facteur d'autonomie.....	173
6.2.2.4	La valeur particulière de l'argent dans le champ de l'autonomie.....	174
6.3	LA VALEUR SYMBOLIQUE TEMPORELLE ET GÉOGRAPHIQUE DE LA PRATIQUE.....	175
6.3.1	<i>LA RARETÉ TEMPORELLE</i>	175
6.3.1.1	La probabilité d'obtenir la forme de reconnaissance et la surprise.....	175
6.3.1.2	L'accoutumance.....	175
6.3.1.3	L'oubli.....	176
6.3.1.4	La résurgence.....	177
6.3.1.5	Type d'actes et fréquence d'apparition.....	177
6.3.1.5.1	Des actes réguliers.....	177

6.3.1.5.2	Des actes ponctuels permettant une progression	178
6.3.1.5.3	Des actes ponctuels réitérables	178
6.3.1.5.4	Des actes ponctuels non-réitérables.....	178
6.3.2	<i>LE DÉLAI DE RÉCEPTION DE L'ACTE DEPUIS L'ÉLABORATION DE L'ATTENTE</i>	<i>178</i>
6.3.3	<i>LA PROXÉMIQUE</i>	<i>180</i>
6.3.3.1	L'importance de ce qui est proche.....	180
6.3.3.2	Les formes de la proximité.....	181
6.3.3.3	Proximité et reconnaissance.....	181
6.3.3.3.1	La proximité comme une marque de reconnaissance.....	181
6.3.3.3.2	La distance comme marque de mépris	182
6.3.3.3.3	La proximité comme amélioration du partage du cadre normatif et du sentiment d'appartenance	183
6.3.3.3.4	La proximité, la distance et la lutte de reconnaissance	183
6.3.3.4	Les contraintes limitant la proximité	184
6.3.3.5	Le territoire et l'excès de proximité.....	185
6.4	LA CHARGE MENTALE ET ÉMOTIONNELLE DU RÉCEPTEUR DE L'ACTE.....	186
6.5	L'ÉQUITÉ ET LA JUSTICE.....	187
6.5.1	<i>LA COMPARAISON À AUTRUI, UNE PERCEPTION PLUS OU MOINS OBJECTIVE.....</i>	<i>187</i>
6.5.2	<i>UNE INIQUITÉ NATURELLE</i>	<i>189</i>
6.5.3	<i>LA RECONNAISSANCE MÉRITÉE OU IMMÉRITÉE</i>	<i>189</i>
6.5.4	<i>ÉQUITÉ DES SYSTÈMES.....</i>	<i>191</i>
6.5.4.1	Équité des règles normatives.....	191
6.5.4.2	Équité des pratiques dans les relations	191
6.5.5	<i>LE PARADOXE DE L'ÉQUITÉ ET DE LA SINGULARITÉ.....</i>	<i>192</i>
6.5.6	<i>LA RÉCIPROCITÉ</i>	<i>193</i>
6.5.6.1	La réciprocité comme base de la relation de confiance.....	193
6.5.6.2	Le don, la vengeance et le marché	193
6.5.6.3	La promesse, le crédit accordé à autrui et la réciprocité	194
6.5.6.3.1	Promesses explicites et implicites.....	194
6.5.6.3.1.1	Les promesses explicites.....	194
6.5.6.3.1.2	Les promesses implicites	194
6.5.6.3.2	Promesse tenue ou non tenue	195
6.5.6.3.2.1	La promesse de reconnaissance tenue et non tenue pour le récepteur.....	195
6.5.6.3.2.2	La promesse de mépris tenue ou non tenue pour le récepteur	195
6.5.6.3.2.3	Tenir sa promesse pour l'émetteur	196
6.5.6.3.3	La promesse, l'excuse, le pardon et l'oubli	196
6.6	LES MODÈLES DE SATISFACTION ET D'INSATISFACTION EN LIEN AVEC LA RECONNAISSANCE, LE DÉNI ET LE MÉPRIS	196
6.6.1	<i>UNE HIÉRARCHISATION DE LA VALEUR DÉPENDANTE DES FACTEURS TRANSVERSAUX ET DE L'HISTOIRE DE L'INDIVIDU</i>	<i>196</i>
6.6.2	<i>TROIS MODÈLES DISTINCTS DE RECONNAISSANCE, DE MÉPRIS ET DE DÉNI.....</i>	<i>197</i>
6.6.2.1.1	Le modèle de satisfaction et d'insatisfaction liée aux actes de reconnaissance	198
6.6.2.1.2	Le modèle de satisfaction et d'insatisfaction liée au mépris.....	200
6.6.2.1.3	Le modèle d'insatisfaction liée au déni	201
6.6.3	<i>LA RELATION : UNE SUCCESSION D'ACTES OU D'ABSENCE D'ACTE ENTRE DEUX INDIVIDUS.....</i>	<i>203</i>
6.6.3.1	Un sentiment de satisfaction ou d'insatisfaction construit de manière séquentielle.....	203
6.6.3.2	Tentative d'explication d'un modèle consolidé	204
6.6.3.3	Des formes de reconnaissance ou de mépris substituables et consolidables.....	205
CONCLUSION	206

CHAPITRE 7. INFLUENCE DE TROIS VARIABLES SUR LES PERCEPTIONS ET ATTENTES CONCERNANT LA RECONNAISSANCE

209

7.1	TAILLE DE L'ORGANISATION ET INFLUENCE SUR LA RECONNAISSANCE	211
7.1.1	<i>CONDITIONS DE VIE AU TRAVAIL ET TAILLE DE L'ORGANISATION.....</i>	<i>212</i>
7.1.2	<i>STATUT ET TAILLE DE L'ORGANISATION.....</i>	<i>214</i>
7.1.3	<i>ACCOMPLISSEMENT ET TAILLE DE L'ORGANISATION</i>	<i>216</i>

7.1.4	<i>TAILLE DE L'ORGANISATION ET PROXIMITÉ</i>	218
7.1.4.1	Avantages liés à la faible taille de l'organisation	218
7.1.4.2	Les effets de grossissement liés à la taille du groupe	218
7.1.4.2.1	L'effet de Proportion	219
7.1.4.2.2	L'effet de Nombre	219
7.1.4.2.3	L'effet de Microcosme	219
7.1.4.2.4	L'effet d'Egotrophie	220
7.2	SECTEUR D'ACTIVITÉ ET INFLUENCE SUR LA RECONNAISSANCE	220
7.2.1	<i>CONDITIONS DE VIE AU TRAVAIL ET SECTEUR D'ACTIVITÉ</i>	221
7.2.2	<i>STATUT ET SECTEUR D'ACTIVITÉ</i>	224
7.2.3	<i>ACCOMPLISSEMENT ET SECTEUR D'ACTIVITÉ</i>	226
7.3	TYPE DE POPULATION ET INFLUENCE SUR LA RECONNAISSANCE	227
7.3.1	<i>CONDITIONS DE VIE AU TRAVAIL ET SOUS-POPULATION</i>	228
7.3.2	<i>STATUT ET TYPE DE POPULATION</i>	230
7.3.3	<i>ACCOMPLISSEMENT ET TYPE DE POPULATION</i>	232
	CONCLUSION	234
	CONCLUSION PARTIE 2	236
	TROISIÈME PARTIE : ÉTUDE DES LIENS ENTRE LA RECONNAISSANCE ET LA PERFORMANCE	239
	CHAPITRE 8. L'INFLUENCE DE LA RECONNAISSANCE SUR LA PERFORMANCE : DEUX ÉTUDES DE CAS LONGITUDINALES	241
8.1	DÉFINITIONS DE LA PERFORMANCE	243
8.1.1	<i>PERFORMANCE SOCIALE ET ÉCONOMIQUE</i>	243
8.1.2	<i>PERFORMANCE : RÉSULTATS IMMÉDIATS ET CRÉATION DE POTENTIEL</i>	243
8.1.3	<i>L'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE</i>	244
8.1.4	<i>DES LIENS ENTRE PERFORMANCE ET RECONNAISSANCE</i>	247
8.1.4.1	L'impact psychique et physique de la souffrance	247
8.1.4.2	Le phénomène de vengeance	248
8.1.4.3	Le phénomène de laisser aller et de maximisation des profits	249
8.1.4.4	La méconnaissance, la peur et le manque de moyens	249
8.2	ÉTUDE DE CAS DE LA SOCIÉTÉ D'EMBALLAGES	250
8.2.1	<i>HISTOIRE DE L'ENTREPRISE D'EMBALLAGES</i>	250
8.2.2	<i>OBJECTIFS DU CONTRAT DE RECHERCHE-INTERVENTION INITIAL</i>	251
8.2.3	<i>STRUCTURE DE L'ENTREPRISE D'EMBALLAGES ET DE L'INTERVENTION</i>	251
8.2.4	<i>DÉROULEMENT DE LA RECHERCHE-INTERVENTION</i>	252
8.2.5	<i>DATES CLÉS ET FAITS SYMBOLIQUES MARQUANTS EN LIEN AVEC LA RECONNAISSANCE</i>	253
8.2.6	<i>PROBLÈMES DE RECONNAISSANCE MAJEURS INITIAUX DIAGNOSTIQUÉS</i>	256
8.2.7	<i>DYSFONCTIONNEMENTS ET COÛTS CACHÉS DE LA SOCIÉTÉ D'EMBALLAGES LIÉS A LA RECONNAISSANCE</i>	257
8.2.7.1	Absentéisme et accidents du travail	258
8.2.7.2	Rotation du personnel	258
8.2.7.3	Défauts de qualité	259
8.2.7.4	Écarts de productivité	260
8.2.8	<i>PROJETS D'AMÉLIORATION DE LA SOCIÉTÉ D'EMBALLAGES</i>	260
8.2.8.1	Projet au niveau des conditions physiques de vie au travail	261
8.2.8.2	Projet au niveau des conditions immatérielles de vie au travail	261
8.2.8.3	Projet au niveau des statuts et de la structure organisationnelle	262
8.2.8.4	Projet au niveau du sens du travail et des possibilités d'accomplissement	262
8.2.9	<i>ÉVOLUTION DE LA RECONNAISSANCE ET DE LA PERFORMANCE SUITE AUX PROJETS</i>	264
8.2.9.1	Évolution des conditions de travail physiques	264
8.2.9.2	Évolution des conditions de travail immatérielles	264
8.2.9.3	Évolution des statuts et de la structure organisationnelle	265
8.2.9.4	Évolution du sens du travail et des possibilités d'accomplissement	265

8.2.9.5	Évolution de la performance.....	266
8.3	ÉTUDE DE CAS DE LA SOCIÉTÉ DE SÉCURITÉ.....	267
8.3.1	<i>HISTOIRE DE L'ENTREPRISE DE SÉCURITÉ</i>	267
8.3.2	<i>OBJECTIFS ET CONTRAT DE RECHERCHE-INTERVENTION INITIAL</i>	268
8.3.3	<i>STRUCTURE DE L'ENTREPRISE DE SÉCURITÉ ET DE L'INTERVENTION</i>	268
8.3.4	<i>DÉROULEMENT DE LA RECHERCHE-INTERVENTION</i>	269
8.3.4.1	Dates clés et faits marquants en lien avec la reconnaissance	269
8.3.4.2	Problèmes de reconnaissance majeurs initiaux.....	270
8.3.5	<i>DYSFONCTIONNEMENTS ET COUTS CACHÉS DE L'ENTITÉ TÉLÉSURVEILLANCE DE LA SOCIÉTÉ DE SÉCURITÉ LIÉS A LA RECONNAISSANCE</i>	273
8.3.5.1.1	Absentéisme et accidents du travail	273
8.3.5.1.2	Rotation du personnel.....	274
8.3.5.1.3	Défauts de qualité.....	274
8.3.5.1.4	Écarts de productivité	275
8.3.6	<i>PROJETS D'AMÉLIORATION DE LA SOCIÉTÉ DE SÉCURITÉ</i>	276
8.3.6.1	Projet au niveau des conditions physiques de travail	276
8.3.6.2	Projet au niveau des conditions immatérielles de travail	276
8.3.6.3	Projet au niveau des statuts et de la structure organisationnelle	278
8.3.6.4	Projet au niveau du sens du travail et des possibilités d'accomplissement.....	278
8.3.7	<i>ÉVOLUTION DE LA RECONNAISSANCE SUITE AUX PROJETS</i>	278
8.3.7.1	Évolution des conditions de travail physiques	278
8.3.7.2	Évolution des conditions de travail immatérielles	279
8.3.7.3	Évolution des statuts et de la structure organisationnelle	279
8.3.7.4	Évolution du sens du travail et des possibilités d'accomplissement.....	279
8.3.7.5	Évolution de la performance.....	280
8.4	CONVERGENCES ET SPÉCIFICITÉS ENTRE LES DEUX ORGANISATIONS	280
8.4.1	<i>DE L'ÉMOTION POSITIVE À LA PERFORMANCE</i>	281
8.4.2	<i>LE RAPPORT DE RECONNAISSANCE DES INDIVIDUS : TROIS FACTEURS DE PERFORMANCE PRINCIPAUX IDENTIFIÉS</i>	281
8.4.2.1	La santé mentale.....	282
8.4.2.2	L'énergie individuelle déployée dans le travail	282
8.4.2.3	La coopération	283
8.4.3	<i>PERFORMANCE ISSUE DES PRATIQUES DE RECONNAISSANCE LIMITÉE PAR DES FACTEURS INTERNES-EXTERNES</i>	284
8.4.3.1	Changement brusque de l'environnement externe	284
8.4.3.2	Limites des ressources de l'environnement interne et stratégie.....	284
CONCLUSION	286

CHAPITRE 9. LA DIALECTIQUE ENTRE SYSTÈME DE RECONNAISSANCE LIMITÉE ET SYSTÈME DE RECONNAISSANCE RÉCIPROQUE..... 287

9.1	LES TYPES DE RELATIONS.....	289
9.1.1	<i>LA DIALECTIQUE IMITATION ET CONTRADICTION</i>	289
9.1.2	<i>RELATION VERTICALE</i>	290
9.1.2.1	La valeur particulièrement symbolique de la hiérarchie de l'organisation	291
9.1.2.2	Un rapport à la performance organisationnelle privilégié dans la relation verticale.....	291
9.1.2.3	La reconnaissance et le mépris dans la relation verticale.....	293
9.1.3	<i>RELATION HORIZONTALE</i>	293
9.1.3.1	Une proximité psychologique importante dans la relation horizontale	294
9.1.3.2	La reconnaissance et le mépris dans la relation horizontale	294
9.1.4	<i>RELATION TRANSVERSALE</i>	294
9.1.4.1	Une relation fonctionnelle du type clients-fournisseurs internes	294
9.1.4.2	La reconnaissance et le mépris dans la relation transversale.....	295
9.1.5	<i>RELATION EXTERNE EN LIEN AVEC LES OBJECTIFS DE L'ORGANISATION</i>	295
9.1.6	<i>RELATION EXTERNE SANS LIEN AVEC LES OBJECTIFS DE L'ORGANISATION</i>	295

9.1.7	<i>DES RELATIONS DE RECONNAISSANCE MULTIPLES ET COMPLÉMENTAIRES</i>	296
9.2	<i>CARACTÉRISTIQUE D'UN SYSTÈME ET SPÉCIFICITÉS DU SYSTÈME ORGANISATIONNEL</i>	296
9.2.1	<i>LES RESSOURCES DU SYSTÈME</i>	297
9.2.2	<i>LE SYSTÈME ORGANISATIONNEL ET LE BESOIN DE COOPÉRATION PRODUCTIVE</i>	298
9.2.3	<i>LE SYSTÈME ORGANISATIONNEL, UN TERRAIN PROPICE AUX LUTTES DE RECONNAISSANCE</i>	299
9.3	<i>CARACTÉRISTIQUES D'UNE ORIENTATION VERS UN SYSTÈME DE RECONNAISSANCE LIMITÉE OU VERS UN SYSTÈME DE RECONNAISSANCE RÉCIPROQUE</i>	300
9.3.1	<i>UNE PREMIÈRE VISION DE LA DIFFÉRENCE ENTRE RECONNAISSANCE NÉGOCIÉE ET RECONNAISSANCE FORCÉE, LA THÉORIE X ET Y DE MC GREGOR</i>	300
9.3.2	<i>TRAVAIL PRESCRIT ET TRAVAIL RÉEL, LE FORMEL ET L'INFORMEL</i>	301
9.3.3	<i>L'ÉQUITÉ ET L'INIQUITÉ PERÇUES</i>	302
9.3.4	<i>ORIGINE DE L'ACCEPTATION DU RAPPORT DE DOMINATION/SOUMISSION</i>	304
9.3.5	<i>PROCESSUS DE RÉIFICATION ET PROCESSUS D'HUMANISATION</i>	305
9.3.5.1	Le système de reconnaissance limitée et les processus de réification	305
9.3.5.2	Le système de reconnaissance réciproque et processus d'humanisation	306
9.3.6	<i>LA CONFIANCE OU LA PEUR</i>	307
9.3.7	<i>LA RECONNAISSANCE CALCULATOIRE ET LA RECONNAISSANCE IDENTITAIRE</i>	309
9.3.8	<i>DES PRATIQUES PARFOIS IDENTIQUES MAIS DES INTENTIONS DIFFÉRENTES ENTRE SYSTÈME DE RECONNAISSANCE LIMITÉE ET SYSTÈME DE RECONNAISSANCE RÉCIPROQUE</i>	310
9.3.8.1	L'intention perçue de l'émetteur de l'acte	311
9.3.8.2	Reconnaissance de la singularité et distinction dans la conformité	312
9.3.8.3	Des formes de pratiques plutôt orientées vers le système de reconnaissance limitée ou vers le système de reconnaissance réciproque	314
9.3.9	<i>RECONNAISSANCE SPONTANÉE, NÉGOCIÉE OU FORCÉE</i>	317
9.3.9.1	Dépendance	317
9.3.9.2	Dettes forcées, menaces et chantage	318
9.3.9.3	La peur de la perte de l'investissement	318
9.3.10	<i>SYSTÈME OUVERT ET SYSTÈME CLOS</i>	318
9.4	<i>IMPACT NÉFASTE DU SYSTÈME DE RECONNAISSANCE LIMITÉE</i>	319
9.4.1	<i>DESTRUCTION DE L'IDENTITÉ ET TROUBLES MENTAUX</i>	320
9.4.2	<i>RÉDUCTION DE LA CAPTATION ET DE LA TRANSMISSION DES SIGNAUX STRATÉGIQUES AINSI QUE DE L'INNOVATION</i>	320
9.4.3	<i>MISE À PROFIT DES FAILLES DU SYSTÈME</i>	320
9.4.4	<i>PEUR DE L'ÉCHEC COMME CAUSE DE L'ÉCHEC</i>	320
9.4.5	<i>DÉRÉSponsABILISATION</i>	320
9.4.6	<i>DÉMOTIVATION, BAISSÉ D'ÉNERGIE À TERME ET AUGMENTATION DU TURN-OVER</i>	321
9.4.7	<i>VIOLENCE, TENTATIVE DE SUICIDE ET SUICIDE</i>	321
9.4.8	<i>AUGMENTATION DES CONFLITS DESTRUCTEURS, BAISSÉ DE COOPÉRATION ET SABOTAGES</i>	321
9.4.9	<i>L'APPARTENANCE À DES GROUPES PROTÉGÉS</i>	322
9.4.10	<i>LE SYSTÈME DE RECONNAISSANCE LIMITÉE ET LE DÉVELOPPEMENT DU « MARCHÉ NOIR » DE LA RECONNAISSANCE</i>	322
9.5	<i>LA NÉCESSITÉ ET LA DIFFICULTÉ DU CHANGEMENT</i>	323
	CONCLUSION	325
	CHAPITRE 10. PROPOSITION DU CONCEPT DE « RECONNAISSANCE ACTIVATRICE »	327
10.1	<i>DEUX MODES DE FONCTIONNEMENT DE L'ÊTRE HUMAIN</i>	329
10.1.1	<i>PREMIER MODE DE FONCTIONNEMENT HUMAIN : UNE PERCEPTION D'ÉVOLUTION OU DE RÉGRESSION DE L'INDIVIDU À TRAVERS SON HISTOIRE</i>	329
10.1.1.1	Histoire et évolution de l'identité	330
10.1.1.2	Un besoin d'évaluation	330
10.1.1.3	Les formes de la progression	331
10.1.1.4	Les perceptions en termes de stagnation	332
10.1.1.5	Les formes de la régression	332

10.1.1.6	Les freins aux envies de progression	332
10.1.1.7	Les nouvelles attentes générées	333
10.1.2	<i>DEUXIÈME MODE DE FONCTIONNEMENT HUMAIN : UNE MAXIMISATION DES PROFITS AVEC UN MINIMUM D'INVESTISSEMENT</i>	333
10.2	DÉFINITION DU CONCEPT DE « RECONNAISSANCE ACTIVATRICE »	335
10.2.1	<i>PHÉNOMÈNES PSYCHO-SOCIAUX, STRATÉGIES D'INVIDIDUS ET PERFORMANCE</i>	336
10.2.2	<i>UNE « RECONNAISSANCE ACTIVATRICE » DE L'ÉNERGIE INDIVIDUELLE, DE LA COOPÉRATION ET DE LA SANTÉ MENTALE</i>	336
10.2.3	<i>LE SYSTÈME DE RECONNAISSANCE LIMITÉE AU REGARD DE LA PERFORMANCE</i>	339
10.2.4	<i>LE SYSTÈME DE RECONNAISSANCE RÉCIPROQUE AU REGARD DE LA PERFORMANCE</i>	340
10.2.5	<i>RÉSUMÉ COMPARATIF DES DEUX SYSTÈMES AU REGARD DE LA PERFORMANCE</i>	341
10.2.6	<i>LES TROIS DIMENSIONS DE LA PERFORMANCE ET LES TROIS DIMENSIONS DE LA RECONNAISSANCE</i> ..	343
10.3	IMPLICATIONS MANAGÉRIALES : LE PILOTAGE D'UN SYSTÈME DE RECONNAISSANCE RÉCIPROQUE GÉNÉRATEUR DE « RECONNAISSANCE ACTIVATRICE »	346
10.3.1	<i>LES VALEURS DU SYSTÈME DE RECONNAISSANCE RÉCIPROQUE</i>	347
10.3.2	<i>LA MAÎTRISE DES CADRES NORMATIFS</i>	348
10.3.2.1	La connaissance des cadres normatifs	349
10.3.2.2	Clarifier le cadre normatif organisationnel.....	350
10.3.2.3	Faire évoluer le cadre normatif organisationnel et le rendre attractif.....	352
10.3.2.4	Faire évoluer les individus vers un cadre normatif organisationnel commun	353
10.3.2.5	La reconnaissance activatrice du job à la vocation.....	354
10.3.3	<i>LES NÉCESSITÉS STRUCTURELLES</i>	355
10.3.4	<i>LES PRATIQUES DE COMMUNICATION</i>	356
10.3.4.1	Communiquer le cadre normatif organisationnel	357
10.3.4.2	La communication avant, pendant et après l'acte	358
10.3.4.3	L'exemplarité du geste et de la parole	358
10.3.4.4	Faciliter la parole et l'échange	359
10.3.4.5	Utiliser un bon mode de communication	360
10.3.4.6	Une forme adaptée de communication	360
10.3.5	<i>PRATIQUES D'ACTIONS COURANTES</i>	361
10.3.5.1	La délégation pour lutter contre la centralisation du pouvoir.....	361
10.3.5.2	Traiter le conflit immédiatement et dans des conditions de respect	361
10.3.5.3	Le rythme : une notion capitale de la reconnaissance	363
10.3.6	<i>PRATIQUES DE PRISE DE DÉCISION ET DE MISE EN ŒUVRE DANS LES ORGANISATIONS</i>	363
10.3.7	<i>PRATIQUES DE CONTRÔLE ET D'ÉVALUATION DANS LES ORGANISATIONS</i>	364
10.3.8	<i>PRATIQUES DE RÉCOMPENSE ET DE SANCTION</i>	366
10.3.8.1	La récompense à l'interface entre système de reconnaissance limitée et système de reconnaissance réciproque	366
10.3.8.2	Le type de récompense et la performance.....	367
10.3.8.3	L'équité et le mérite pour la performance collective durable	368
10.3.8.4	Des objectifs de performance pour la récompense	369
10.3.8.5	La prudence par rapport à l'incitation	371
10.3.8.6	La prudence sur la reconnaissance acquise	371
10.3.8.7	La maîtrise des nouvelles attentes	372
10.3.8.8	La maîtrise du sentiment de dette	372
10.3.8.9	La lutte contre le laxisme, l'autoritarisme et l'essentiel système de sanction	372
	CONCLUSION	374
	CONCLUSION PARTIE 3	376
	CONCLUSION GÉNÉRALE	379
	RAPPEL DE LA DÉMARCHE.....	381
	APPORTS MÉTHODOLOGIQUES	385
	APPORTS THÉORIQUES	385

APPORTS MANAGÉRIAUX	390
PERTINENCE, RIGUEUR ET NIVEAU DE GÉNÉRALISATION DES RESULTATS.....	393
LIMITES DE LA RECHERCHE.....	395
PERSPECTIVES DE LA RECHERCHE	397
BIBLIOGRAPHIE.....	399
LEXIQUE.....	423
TABLE DES ILLUSTRATIONS	427
TABLE DES ANNEXES.....	433
TABLE DES MATIÈRES	435

RÉSUMÉ

La **reconnaissance** touche toutes les personnes et de nombreux domaines. La complexité sémantique du concept tend à rendre floues sa représentation et son utilisation. Le concept de reconnaissance s'inscrit dans des interrogations transdisciplinaires: philosophiques, psychologiques, sociologiques, biologiques et anthropologiques en particulier. Ce concept est de plus en plus utilisé en sciences de gestion. À l'heure du multiculturalisme, des crises économiques, d'une gestion de plus en plus impersonnelle de l'humain, et de la perte de **sens du travail**, les chercheurs et praticiens s'interrogent sur les modalités d'une bonne reconnaissance et sur les coûts engendrés par les défauts de reconnaissance au travail. En effet, replacer l'Homme au cœur du travail et assurer le respect réciproque des différents acteurs, non-hiérarchiques comme hiérarchiques, devient une nécessité.

Cet objet de recherche est encore émergent en sciences de gestion. Il est pourtant au fondement de phénomènes d'actualité, notamment la gestion de la diversité et de la responsabilité sociale. Il est donc la cible d'**enjeux moraux**. Au regard des impacts liés à la dépersonnalisation du travail, de plus en plus d'individus, du haut en bas de la hiérarchie dans les organisations, s'interrogent sur les **enjeux sociaux et économiques** du manque de reconnaissance et de la gestion de la reconnaissance. Cette thèse vise à mettre en évidence les liens forts qui existent entre la reconnaissance et la performance, notamment lorsque les organisations visent une performance socio-économique durable.

La première partie explicite les **fondements conceptuels et méthodologiques de la recherche**, et présente nos terrains d'expérimentations. Le concept de reconnaissance est abordé sous un angle polysémique et transdisciplinaire. La justification de la méthodologie, l'exploitation de plus de 400 entretiens, issus de 12 organisations, avec l'ensemble des catégories de personnel, et l'étude de deux cas longitudinaux, attestent de la robustesse du travail de recherche.

La seconde partie explique l'origine socialement construite de la reconnaissance au regard de l'histoire de chaque individu. Elle analyse sa **dimension perceptive et symbolique**. Nous proposons une **nomenclature du système de reconnaissance** et inventorions un certain nombre de facteurs transversaux qui influencent les perceptions de reconnaissance et leurs impacts sur les sentiments de satisfaction et d'insatisfaction. Enfin, nous étudions l'influence de trois variables (la taille de l'organisation, le niveau hiérarchique et le secteur d'activité) sur les attentes de reconnaissance.

La troisième partie analyse **deux cas longitudinaux** et établit des **liens entre la reconnaissance et la performance**. Nous évaluons les coûts liés aux mauvaises pratiques de reconnaissance et au manque de reconnaissance. Nous catégorisons deux systèmes de reconnaissance dialectiques présents dans les organisations et apportons des résultats relatifs aux pratiques mises en place. Nous proposons enfin des pistes d'amélioration de la reconnaissance, pour développer une performance socio-économique durable à travers l'élaboration du concept de « **reconnaissance activatrice** ».

Reconnaissance – Performance – Sens du travail – Souffrance au travail – Satisfaction – Bien-être au travail –
Responsabilité sociale – Développement durable – Diversité – Dysfonctionnement – Coûts cachés – Récompense
– Accomplissement – Évaluation – Justice – Équité – Respect – Proximité – Changement – Innovation –
Recherche-intervention

THÈSE POUR L'OBTENTION DU TITRE DE DOCTEUR EN SCIENCES DE GESTION

Présentée et soutenue publiquement par

Alexis ROCHE

Le 12 Mars 2013

RECONNAISSANCE ET PERFORMANCE : PROPOSITION DU CONCEPT DE RECONNAISSANCE ACTIVATRICE ET D'UN MODÈLE INTÉGRATEUR

TOME DES ANNEXES

MEMBRES DU JURY

DIRECTEUR DE THESE

Madame **Véronique ZARDET**, Professeur de Sciences de Gestion, IAE de Lyon, Université Jean Moulin Lyon 3.

RAPPORTEURS

Monsieur **Jean-Yves DUYCK**, Professeur Émérite en Sciences de Gestion, Université de la Rochelle

Madame **Aline SCOUARNEC**, Professeur en Sciences de Gestion, IAE de Caen

SUFFRAGANTS

Monsieur **Franck BRILLET**, Professeur en Sciences de Gestion, IAE de Tours, Université François Rabelais

Monsieur **Christophe POURCENOUX**, Directeur des Ressources Humaines, Générale de Protection

TABLE DES ANNEXES

Annexe 1 : Lien entre les pratiques de reconnaissance et les plans d'interaction d'après Brun & Dugas.....	7
Annexe 2 : Les indicateurs de l'actualisation de soi d'après Leclerc, Lefrançois, Dubé, Hébert & Gaulin.....	9
Annexe 3 : Modèles des formes de reconnaissance d'après Bouzidi & El Akremi..	11
Annexe 4 : Nomenclature de la reconnaissance et mots clés identifiés.....	13
Annexe 5 : Présentation des diagnostics sur la reconnaissance.....	17
Annexe 6 : Synthèses des idées sur le système de reconnaissance pour chaque diagnostic.....	317
Annexe 7 : Les tableaux de synthèse des coûts cachés en lien avec la reconnaissance.....	377
Annexe 8 : Les tableaux d'absentéisme des entreprises d'emballages et de sécurité.....	379
Annexe 9 : Les grilles de coûts cachés des entreprises d'emballages et de sécurité.....	383
Annexe 10 : Essai sur l'origine du manque de reconnaissance dans les organisations.....	443
Annexe 11 : Liste non exhaustive des pratiques perçues comme de la reconnaissance.....	455
Annexe 12 : Bilan du corps d'hypothèses.....	463

Annexe 1 : Lien entre les pratiques de reconnaissance et les plans d'interaction d'après Brun & Dugas¹²³⁴ (2005).

PLANS D'INTERACTIONS	Reconnaissance existentielle (personnes/collectif)	Reconnaissance de la pratique de travail (processus de travail)	Reconnaissance de l'investissement dans le travail (processus de travail)	Reconnaissance des résultats (produit, résultats)
Horizontal	<ul style="list-style-type: none"> Rencontre sociale (création de liens) Consultation entre pairs Soutien face à un besoin personnel Information sur un sujet d'intérêt Cérémonie de reconnaissance entre collègues lors d'un départ 	<ul style="list-style-type: none"> Feed-back par les pairs sur les habiletés professionnelles Groupe de résolution de problèmes Mise en relief des contributions, de l'innovation, de la créativité lors de réunions d'équipe Félicitations adressées mutuellement 	<ul style="list-style-type: none"> Applaudissements pour souligner l'effort (personne, équipe) Lettre personnalisée reconnaissance le courage et la ténacité d'un collègue Encouragements des pairs à maintenir l'effort et la mobilisation collective Soutien entre groupes de métiers 	<ul style="list-style-type: none"> Fête entre pairs pour souligner une réussite Remise d'un cadeau à une personne pour une réalisation professionnelle importante Réjouissances informelles entre deux employés au moment de la réalisation des objectifs
Vertical	<ul style="list-style-type: none"> Accessibilité et visibilité de la direction Gestion responsabilisante Participation au développement Accès au développement professionnel Défense de ses employés Latitudo décisionnelle offerte Autorisation d'aménagement d'horaire 	<ul style="list-style-type: none"> Affectation à un projet spécial Participation autorisée à un colloque Encadrement professionnel Appui positif de l'employé envers le patron Valorisation des porteurs de dossiers Félicitations adressées à un employés devant les pairs 	<ul style="list-style-type: none"> Prise en considération de la charge de travail ou de la difficulté du travail dans l'évaluation des résultats Organisation d'activités relaxantes après des activités intenses Remerciements de la part d'un employé pour le temps qu'un cadre lui a consacré 	<ul style="list-style-type: none"> Rencontre d'évaluation du rendement Mise en relief des bons coups en réunions Lettre personnalisée à un employé ayant obtenu un contrat pour l'entreprise Affichage dans le service des réussites d'équipes Remise d'une plaque Félicitations, remerciements publics d'employés au gestionnaire pour sa contribution à une réussite Tableau d'honneur
Organisationnel	<ul style="list-style-type: none"> Lettre personnalisée lors d'un événement personnel (anniversaire) Rencontre d'accueil pour le nouvel employé Accès à un travail moins pénible Programme de suggestions des employés Information, consultation du personnel Examen des enjeux humains dans la prise de décisions de gestion Fourniture de services professionnels aux employés licenciés 	<ul style="list-style-type: none"> Prix de pratique professionnelle Programme de <i>coaching</i> et mentorat Programme de mobilité Programme de reconnaissance et de soutien de l'innovation Cérémonie de reconnaissance pour le travail d'équipe 	<ul style="list-style-type: none"> Reconnaissance des heures supplémentaires Reconnaissance des années de service Ocrot de temps pour les activités sociales entre employés Repos accordé 	<ul style="list-style-type: none"> Primes de motivation Communiqués, journal des succès Prix d'excellence, prix d'équipe Budget discrétionnaire/reconnaissance par unité ou service Note personnalisée pour une réalisation méritante Semaine de la reconnaissance
Externe (services)	<ul style="list-style-type: none"> Prise en considération de l'opinion du client, du consultant Contacts personnalisés Information offerte au consultant Accueil sympathique des fournisseurs Mémoire des caractéristiques personnelles du client 	<ul style="list-style-type: none"> Remerciements verbaux adressés par un client pour la qualité du service Rencontre d'évaluation du travail d'un consultant Offre d'un contrat important en relation avec les compétences professionnelles du consultant 	<ul style="list-style-type: none"> Lettre de recommandation pour le consultant vantant son ardeur au travail Feed-back positif à un fournisseur Félicitations par un client pour le travail d'un employé dans des conditions difficiles 	<ul style="list-style-type: none"> Expression de la satisfaction au consultant au regard du produit du travail Augmentation de salaire lors du contrat subséquent Cadeau du client (bouteille de vin)
Social (communauté)	<ul style="list-style-type: none"> Travail bénévole Respect de la culture et de l'identité d'un groupe de la communauté Valorisation sociale d'un employé ou d'une entreprise par la communauté 	<ul style="list-style-type: none"> Remerciements publics de l'entreprise à un organisme communautaire en reconnaissance du travail effectué 	<ul style="list-style-type: none"> Reconnaissance du travail des aînés et retraités Lettre de reconnaissance de la communauté à un groupe d'employés pour leur mobilisation 	<ul style="list-style-type: none"> Subventions au mérite à des organismes Cérémonie de reconnaissance Diffusion dans les médias des résultats positifs de la collaboration entreprise-communauté

¹²³⁴ Brun J.P. & Dugas N. (2005), « La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens » ; Gestion, volume 30, numéro 2, été 2005, p 79 - 88.

Annexe 2 : Les indicateurs de l'actualisation de soi d'après Leclerc, Lefrançois, Dubé, Hébert & Gaulin¹²³⁵ (1998).

Rappelons que l'actualisation de soi, n'est pas la performance mais à un impact sur elle, sur la capacité à l'ouverture, à l'innovation, à l'expression, à l'évolution, à l'autonomie et à la maturité dans les relations. Elle implique la reconnaissance.

Annexe 2.1. Les personnes en cours d'actualisation de soi...

1. Sont conscients de leurs sentiments
2. Ont une perception réaliste d'eux-mêmes
3. Font confiance à leur propre organisme
4. Sont capables de « prise de conscience »
5. Sont capables d'accepter des sentiments contradictoires
6. Sont ouverts au changement
7. Sont conscient de leurs forces et de leurs faiblesses
8. Sont capables d'empathie
9. Sont capables de ne pas être préoccupés par eux-mêmes
10. Vivent dans l'instant présent (l'ici et maintenant)
11. Ont une perception positive de la vie humaine
12. S'acceptent comme ils sont
13. Ont une perception positive de l'organisme humain
14. Sont capables de réactions spontanées
15. Sont capables de contact intime
16. Donnent un sens à la vie
17. Sont capables d'engagement

Annexe 2.2. Référence à soi. Les personnes en cours d'actualisation de soi...

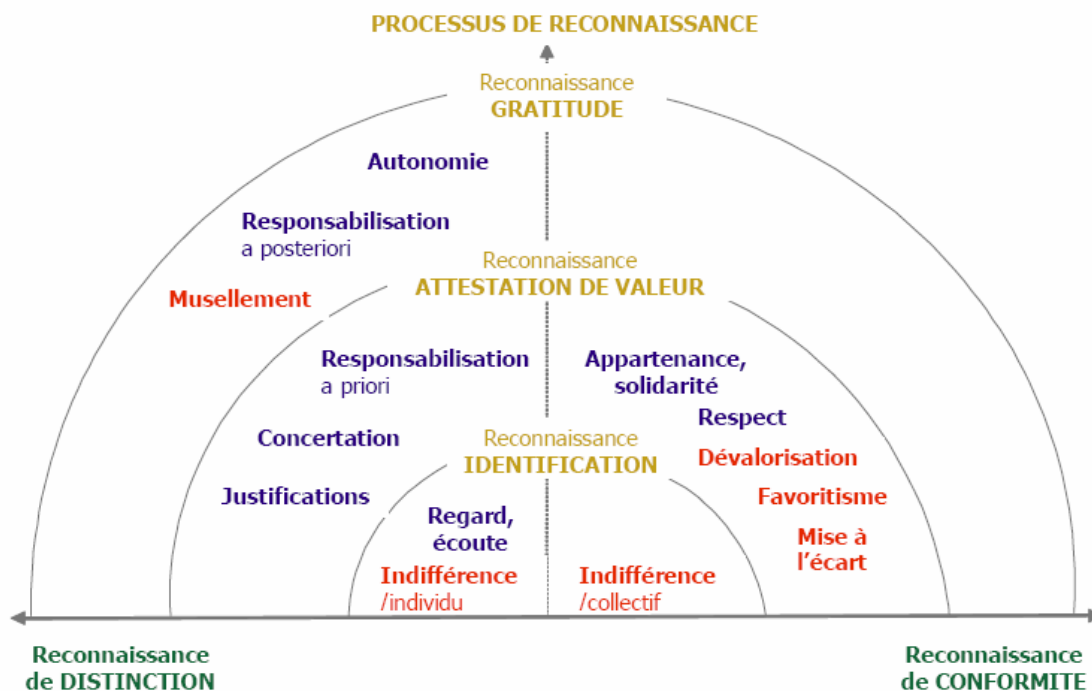
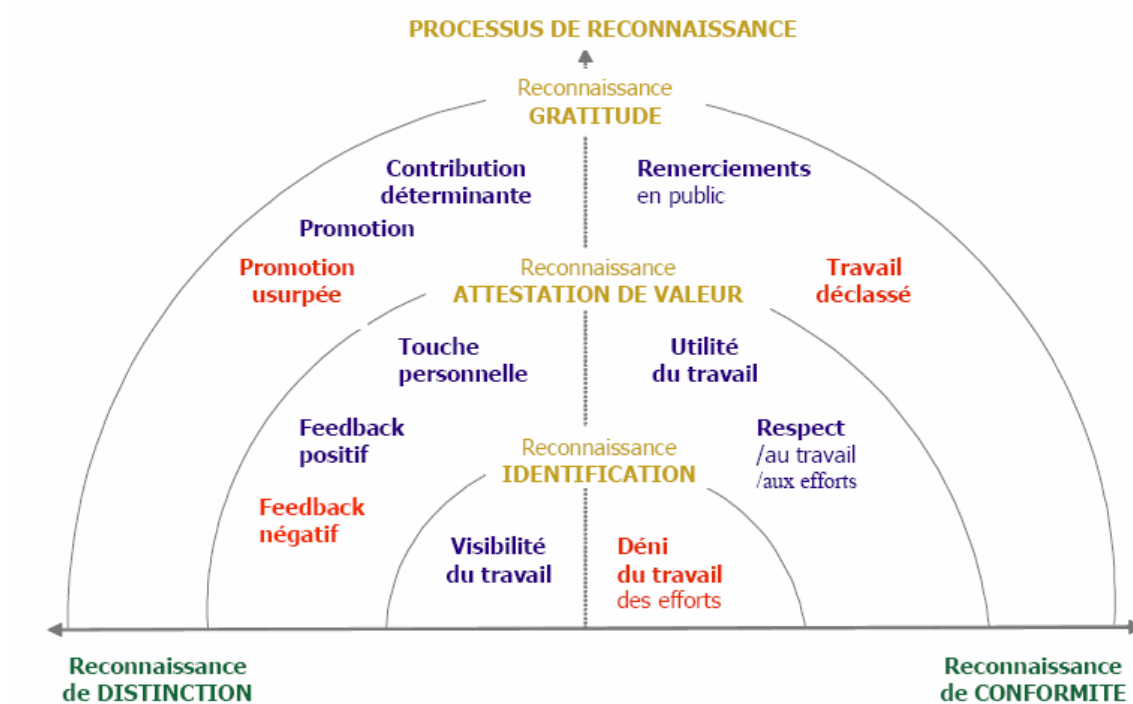
1. Se considèrent comme responsable de leur propre vie
2. Acceptent la responsabilité de leurs actes
3. Acceptent les conséquences de leurs choix
4. Agissent selon leurs convictions et leurs valeurs
5. Sont capables de résister à des pressions sociales indues
6. Se sentent libres d'exprimer leurs opinions
7. Apprécient de penser par eux-mêmes
8. Se comportent d'une manière authentique et congruente
9. Ont un sens développé de l'éthique
10. Ne sont pas paralysés par le jugement des autres
11. Se sentent libres d'exprimer leurs émotions
12. Font usage de critères personnels pour s'auto-évaluer
13. Sont capables de sortir des cadres établis
14. Ont une estime de soi positive
15. Donnent un sens à leur vie

Annexe 2.3. Ouverture à l'expérience et référence à soi. Les personnes en cours d'actualisation de soi...

1. Maintiennent le contact avec eux-mêmes et l'autre personne quand elles communiquent
2. Peuvent faire face à l'échec
3. Sont capables d'établir des relations sérieuses
4. Recherchent des relations basées sur le respect mutuel

¹²³⁵ Leclerc G., Lefrançois R., Dubé M., Hébert R. & Gaulin P. (1998), « The Self Actualization Concept: A Content Validation », Journal of Social Behavior and Personality, vol. 13, n°1 69-84.

Annexe 3 : Modèles des formes de reconnaissance d'après Bouzidi & El Akremi¹²³⁶ (2006).



¹²³⁶ Bouzidi S. & El Akremi A., « La reconnaissance au travail : étude d'un mode de construction identitaire », actes de colloques AGRH 2006.

Annexe 4 : Nomenclature de la reconnaissance et mots clés identifiés.

THÈMES	SOUS-THÈMES	SOUS-SOUS-THÈMES	MOTS CLÉS IDENTIFIÉS
CONDITIONS DE VIE AU TRAVAIL <i>Conditions pour l'exercice du travail</i>	RÉMUNERATION	Salaire de base	Salaire, argent, rémunération, paie, considération, finance, augmentation, contrat, avenant
		Primes	Primes, argent, somme, bénéfice, rémunération, carotte
		Actions boursières	Actions, bourse, investissement, participation, actionnariat salarié
	CONDITIONS PHYSIQUES DE TRAVAIL	Matériel de travail	Machines, outils, pannes, inadapté, performance, informatique, logiciel, vol, territoire, matériel, fourniture, stylo, imprimante, gomme, table, chaise, ergonomie, high tech
		Environnement physique de travail	Locaux, espace, stockage, température, chaud, froid, bruits, vibrations, lumière, organisation, organiser, retrouver, nuisances, sonne, territoire, open-space, confidentialité, accueil, place, désordre, odeur, toxique, aérateur, agencement, concentration, mouvement, perturber, perturbation, concentration
		Moyens humains	Effectif, moyens humains, absentéisme, absence, sous-dimension, sur-dimension, dimension, dimensionner
		Avantages en nature	Crèche, cantine, réduction, gratuit, assurance, ticket restaurant, chèques vacances, possédé, objet, rare, déplacement, bons, voiture de fonction, fleur, chocolat, restaurant, mot, pâques, Noël
	CONDITIONS DE TRAVAIL IMMATÉRIELLES	Règles et procédures	Règles, procédures, formalisation, coutumes, conventions, flexibilité, lourd, souple, souplesse, compte rendu, formalisation, formel, harmonisation, harmoniser, respect, respecter, ISO
		Formation	Formation, former, compétences, évolution, préparé, accompagnement, intégrer, intégration
		Moyens financiers	Moyens, finance, budget, déplacement, tarif, investissement
		Écoute active et liberté de parole	Ecoute, avis, prise en compte, concertation, participation, décision, mot à dire, silence, franchise, implication, brider, participe, parler, librement, liberté, libre, parole, mur
		Transmission et usage des informations	Information, communication, coordination, rumeurs, réunions, recherche, retrouve, dit, dire, parler, transmettre, mur, cloisonnement, tableau de bord, indicateur, promis, promesse, utilité, utilisation, circuit, déclinaison, mail, ligne directrice, téléphone, brouillard, clair
		Stimulation sensorielle et proximité	Réunion, lieu, dialogue, présence, absence, horaire, isole, chaleur, froideur, sourire, bonjour, agréable, désagréable, proche, lointain, connu, inconnu, voit pas, distance, temps, fréquentation, blessant, mépris, entretien individuel, indifférence, chaleur, relation, personne, déplace, manque, voir, entendre, comprendre, spécialisation, contact, se rendre compte, solitude, seul, soutien, fantôme, connaître, connaissance, joindre, présenter, présentation, venir, revenir

		Implication et entraide dans le travail	Aide, entraide, implication, abandon, motivation, démotivation, coup de main, présence, sabotage, couteau, dos, encouragement, découragement, gratification, dialogue, déresponsabilisation, confiance, engagement, application, génération, conflit, suit, capoter, tension, promesse, valorisation, valorise joindre, bouge, changement, attente, récompense, moyens, rancune, départ, concurrence, partir, parapluie, protéger, blocage, bloquer, cloisonnement, refus, parachute, bureaucratie, bureaucratique, guerre, réticence, alourdir, fossé, cloison, ennemi, considération, investi, investissement, tirer la couverture à soi, manipulation, pion, respect, désabusé, solidarité, décharge
		Niveau de pression humaine sur les individus	Pression, résultats, menace, chantage, souffrance, licenciement, cri, obéir, domination, soumission, crainte, sécurité, forcé, manipulé, manipulation, insulte, autoritaire, laxisme, laxiste conflit, rigidité, infantilisant, professeur, élève, bête, insulte, censeur, mensonge, confiance, castrateur, peur, taper, stress, cinglant, abus, flic, fliquer, laisser faire
		Gestion du temps et organisation du travail	Lourd, charge, surcharge, sous charge, ennui, urgence, tâches, planification, temps, organisation, fournisseur, client, retard, interruption, lenteur, réponse, tardif, astreinte, temps, long, court, quand, perturbé, perturbation, téléphone, heure, minute, seconde, horaire, polyvalence, réunion, efficace, inefficace, courir, peser, délai
		Stabilité de l'emploi	CDD, CDI, intérimaire, stabilité, sécurité, instable, emploi, contrat, chômage, temps partiel, temps plein, avenir, crainte, baisse des ventes, baisse de production, ferme, arrêt, santé, menace, flou, agité
STATUT <i>Positionnement dans le ou les groupes de travail et positionnement de ces groupes</i>	STATUT EN LIEN AVEC UN TITRE	Appréciation d'un titre ou d'une promotion	Titre, responsable, titre de fonction, fonction, promotion, officiel, statut, évolution, carrière, nom, prénom, connaître, rumeurs, nom d'oiseau, insulte, officieux, traité, statut, expert, changement, crédibilité
	STATUT EN LIEN AVEC UNE RESPONSABILITÉ	Appréciation de la responsabilité d'une activité	Responsable, activité, chef, hiérarchie, autonomie, contrôle, fonction, tâches, répartition, carrière, responsabilité, délégation, organigramme, ennui, répartition, qui, frustration, décision, impression, chef d'orchestre, méfiance, pouvoir, demander, demandeur, exemple, exemplarité, abandon, laisser faire, sanction, glissements de fonction, entonnoir, centralisation, autorité, projet, bon sens
		Appréciation de la valeur des tâches	Valorisant, ingrat, sale boulot, dégradant, personne, seul, poubelle, tâches, gonfle
	STATUT EN LIEN AVEC LES COMPÉTENCES	Appréciation par autrui des pratiques de travail et des compétences	Compliment, dénigrement, bon, mauvais, efficace, productivité, compétence, incompétence, qualité, VAE, Validation d'acquis d'expérience, diplôme, niveau d'études, apprécié, critique, départ, productivité, rebut, jette, valorisation
		Appréciation par autrui des résultats d'un travail	Qualité, spécifique, bon, mauvais, beau, joli, fonctionnel, œuvre, apprécié, critique, retour, positif, négatif, félicité, sanctionné
		Appréciation par autrui de la pro-activité	Pro-actif, innovant, sans lui demander, tout seul, autonome, autonomie, au-delà, surprise, compétence, incompétence, initiative, remise en cause, anticipation
	STATUT EN LIEN AVEC LES RELATIONS	Relations avec des personnes reconnues	Connais, ami, collègue, connaissance, proche, copain, copinage, famille, familial, affinités, tête du client

	AUX AUTRES INDIVIDUS	Appréciation de l'appartenance à un groupe	Appartenance, rituel, *nom commun de l'organisation, d'un service, d'un groupe*, exclusion, concerne, crédibilité, syndicat, partenaire social, généralisée, systématique, vie facile, avantages
		Appréciation par autrui des caractéristiques de l'individu	Discrimination, ségrégation, racisme, sexisme, misogynie, religion, chrétien, musulman, handicap, stigmatisation, exclusion, bouc émissaire, supériorité, infériorité, inégalité, iniquité, dégradant, dernière roue, beau, grand, intelligent, fort, charismatique, charisme, alcool, alcoolisme, petite, boire
	STATUT EN LIEN AVEC LA RÉPUTATION DE L'ORGANISATION	Appréciation de l'appartenance à l'organisation	Réputation, organisation, entreprise, image, client, plan social, ambition, fier, fierté, *nom commun de l'organisation*
ACCOMPLISSEMENT <i>Sentiment d'évolution à travers le travail et sens du travail</i>	ACCOMPLISSEMENT À TRAVERS LA CRÉATION	Appréciation personnelle de la création/réalisation d'un produit/service	Satisfaction, insatisfaction, fier, content, joyeux, aboutissement, frustration, utilité, inutile, inutilement, sert à rien.
		Appréciation personnelle de la création/évolution d'un groupe	Satisfaction, insatisfaction, fier, évolution, changement, transformation, groupe, *nom commun de l'organisation*
		Appréciation personnelle de l'évolution des compétences de l'individu	Compétences, évolution, changement, transformation, limite, limité, incapacité, capacité, carrière, politique
		Appréciation personnelle vis-à-vis de la contribution à l'évolution d'autrui	Compétence, évolution, changement, transformation, comportement, collaborateur
		Sentiment d'innovation de l'individu	Innovant, innovation, paternité, vol, idée, test, testé, nouvelle, solution, savoir-faire, pompe
	ACCOMPLISSEMENT À TRAVERS LA RÉALISATION D'UN OBJECTIF ET SENS DU TRAVAIL	Réalisation d'un objectif fixé par autrui et sens du travail	Objectif, réalisé, abandonné, arrivé à, suivi, victoire, échec, fixé, fin, arrêt, stratégie, sens, intérêt, finalité
		Réalisation d'un objectif fixé par l'individu lui-même	Objectif, réalisé, abandonné, arrivé à, suivi, victoire, échec, fixé, fin, arrêt, sens, intérêt, finalité, valeur

Annexe 5 : Présentation des diagnostics sur la reconnaissance.

Annexe 5.1 : Entreprise d’emballages – Organisation

Annexe 5.1.1. Équipe de direction

Reconnaissance des acteurs en situation professionnelle Entreprise de fabrication d’emballages – Équipe de direction

Nombre d'entretiens 10

Phrases témoins imputées 153

Nombre d'idées clés 86

CONDITIONS DE TRAVAIL

RÉMUNÉRATION

SALAIRE DE BASE

SYSTÈME DE SALAIRE VARIABLE DES COMMERCIAUX INADAPTÉ (Assez souvent)

"Les commerciaux ont un système de rémunération pervers. Leur variable est calculé à partir du volume, pas de la marge. Ils sont donc plus à l'affût du gros client que des petits clients, et ça ne les incite pas à prospecter."

"Il faudrait que les commerciaux soient commissionnés sur l'argent qu'ils font gagner. On ne leur donne aucun objectif économique, uniquement des objectifs de volume."

"Une difficulté en commercial est liée au système de rémunération qui se base sur le chiffre d'affaires et non sur les marges, ce qui ne permet pas une motivation juste des commerciaux."

PRIMES

MANQUE DE PRIMES ASSOCIÉES À CERTAINS OBJECTIFS

"Depuis quelques années, notre site a le meilleur taux de déchets. Mes collaborateurs n'ont pas un kopeck de plus en contrepartie."

CONDITIONS DE TRAVAIL PHYSIQUES

MATÉRIEL DE TRAVAIL

MACHINES VÉTUSTES

"On a un problème de compétitivité sur deux sites parce que le parc machines est vieillissant."

MANQUE D'OUTILS INFORMATIQUES

(Parfois)

"Je prends trop de décisions opérationnelles qui ne relèvent pas de ma responsabilité, par exemple des décisions commerciales, car les sites n'ont pas les outils adaptés pour prendre ces décisions."

"On a un système informatique limité dans l'entreprise quand on a besoin de faire des recoupements et de l'exploitation de données."

LOGICIEL INFORMATIQUE INADAPTÉ

"Je n'ai pas la possibilité de prendre de décisions non risquées sur la partie commerciale à cause des outils de calculs de prix et de marges qui ont des limites très importantes."

MANQUE DE MATÉRIEL INFORMATIQUE

"On refuse les clés 3G pour les commerciaux. Comment peuvent-ils consulter leurs mails ? Ils ont raison de rentrer chez eux le soir."

MANQUE DE VISIOCONFÉRENCE

(Assez souvent)

"Il faudrait de la visioconférence. Pour la moindre réunion intersites, c'est entre quatre et six heures de trajet."

"Il manque un outil de visioconférence, car on est obligé de se déplacer pour les réunions intersites. Cela coûte cher en temps et en argent."

"On souffre d'un manque de moyens matériels, notamment informatique : visioconférence et espaces de travail partagés."

ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL PHYSIQUE

MANQUE DE PLACE

"Au niveau du Siège, on est sous équipé en termes de locaux. Les préfabriqués ne devaient être que provisoires et on manque de salles de réunions."

INIQUITÉ DE QUALITÉ DES LOCAUX

(Parfois)

"On a une salle informatique qui prend l'eau. C'est le « radeau de la méduse »."

"Il y a un décalage en termes de qualité des bureaux et des conditions de travail entre le Siège de B. et les autres sites. Il y a un travail à faire pour rééquilibrer."

MOYENS HUMAINS

MANQUE DE PERSONNEL

(Assez souvent)

"Il manque des personnes pour gérer les projets en ressources humaines. À deux personnes, on est des pompiers de service."

"On a peut-être été trop loin dans la réduction des ressources humaines, notamment sur les activités d'analyse. Par exemple, à une époque, la direction générale comptait dix personnes, maintenant il n'y en a plus que deux."

"Il manque des ressources commerciales au niveau terrain sur C. pour dynamiser les ventes et trouver de l'activité."

CONDITIONS DE TRAVAIL IMMATÉRIELLES

RÈGLES ET PROCÉDURES

MANQUE DE CLARTÉ DES RÈGLES ET PROCÉDURES

(Assez souvent)

"Il y a une mauvaise définition des règles du jeu entre la direction générale et les directions de sites."

"Il manque des règles de délégation dans l'entreprise."

MANQUE D'HARMONISATION DES RÈGLES, PROCÉDURES ET MATÉRIELS (Parfois)

"Je passe énormément de temps à refaire les choses, car il faut décliner les choses selon les organisations de chaque site. Chaque site a développé ses propres applications. On arrive à un puzzle où rien n'est croisé."

MANQUE DE CLARTÉ DES RÈGLES ET PROCÉDURES ENTRE LE SIÈGE ET LES SITES (Parfois)

"Les règles ne sont pas très bien définies entre directions fonctionnelles et direction des sites. Quand on demande quelque chose aux sites, ils ont toute latitude pour ne pas le faire."

"Chaque site a ses propres règles, notamment en termes de politique commerciale. Par exemple, certains contrats à faible marge sont acceptés sur certains sites et pas sur d'autres."

FORMATION

MANQUE DE FORMATION COMMERCIALE

"Il y a un déficit de formation des commerciaux."

MANQUE DE FORMATION EN RESSOURCES HUMAINES

"On a passé une heure sur un CDD d'un site. C'est du grand n'importe quoi. Pour décentraliser les ressources humaines, il manque des compétences sur les sites, les gens ne sont pas formés."

MANQUE DE FORMATION AU MANAGEMENT

"Il manque de la formation au management pour que l'encadrement se sente mieux dans son rôle."

MOYENS FINANCIERS

MANQUE DE DISPOSITIFS BUDGÉTAIRES

(Assez souvent)

"Je suis interrogé sur des écarts de 5000 € et à côté de ça on n'a pas de dispositifs budgétaires."

"J'ai proposé à la direction générale de faire un budget pour les augmentations par site. On ne le fait pas."

"Il n'y a aucun budget. Je suis incapable de savoir où j'en suis."

"Je n'ai pas de lecture au niveau des engagements financiers pour mener à bien les objectifs de diversification."

INIQUITÉ FINANCIÈRE DANS LES PRATIQUES DE GESTION DES DÉPLACEMENTS

"On fait des économies de bout de chandelle, mais en fait on ne fait pas attention aux coûts. La direction va à P. en voiture alors que les commerciaux à P. voyagent en première classe. Il n'y a pas de politique tarifaire."

ÉCOUTE ACTIVE ET LIBERTÉ DE PAROLE

SALARIÉ NON-IMPLIQUÉ DANS LE PROCESSUS DE DÉCISION (Parfois)

"Je suis peu impliqué dans la définition de la stratégie, même pas consulté là-dessus."

"Ce qui m'inquiète au Siège, c'est que des décisions importantes sont prises en petit comité, sans les directeurs de sites, avant le Staff."

DÉCISIONS IMPOSÉES PAR LA DIRECTION

"Pour la direction générale, c'est « on va faire ce que j'ai décidé ». Tout le monde attend donc que la direction générale décide, et elle s'en étonne encore."

ABSENCE DE DÉCISIONS APRÈS ÉCHANGE (Parfois)

"Aux réunions de Staff, tout le monde vient se mêler de tout, tout le monde s'écoute parler et au bout de quatre heures, il n'y a rien."

"On est très fort pour discuter aux réunions Staff mais pas pour statuer."

TRANSMISSION ET USAGE DES INFORMATIONS

MAUVAISE CIRCULATION DE L'INFORMATION

"Même si on s'entend bien, on a des difficultés à travailler entre les ressources humaines et le financier. On a du mal à faire des passations de dossiers."

MANQUE DE TRANSMISSION D'INFORMATIONS ENTRE LES SITES ET LE SIÈGE (Souvent)

"Il manque des remontées d'informations entre les sites et le Siège."

"On communique assez peu dans l'entreprise. Par exemple, la communication remontante des sites avec le rapport d'activité mensuel n'est pas assez formalisée."

"Il y a un manque de communication ascendante vers le Siège de la part du site de C."

"Des validations ont été faites concernant l'évolution de personnes sur le site de C. sans concertation avec le Siège."

"L'interface entre le Siège et les sites est quasi nulle."

MANQUE DE TRANSMISSION D'INFORMATIONS ENTRE LES SITES

"Il manque du partage d'informations entre les sites. Chacun défend son pré carré car chacun est à priori contre ce qui vient des autres sites."

MAUVAISE DÉCLINAISON DE L'INFORMATION (Parfois)

"Les objectifs commerciaux sont déclinés avec difficulté sur les sites."

"La communication manque de fluidité. Il y a beaucoup d'informations remontantes, mais très peu d'informations dans l'autre sens."

MAUVAISE REMONTÉE DE L'INFORMATION

"Les grands comptes représentent 70% de leurs ventes et personne ne me rend des comptes."

MANQUE D'ACCÈS AUX INFORMATIONS FINANCIÈRES (Assez souvent)

"On est dans un marché de dupe, les directeurs de ventes n'ont pas accès officiellement aux marges. Tout ce qui est « argent », les gens n'y ont pas accès. C'est un gros problème."

"Je n'ai pas tous les éléments économiques car c'est top secret. J'ai l'impression de piloter à

l'aveugle."

"Il y a une culture du secret qui paralyse un peu l'entreprise car il y a des manques cruels en information. Exemple, les directeurs de sites n'ont pas accès à leurs comptes d'exploitation."

"Il y a encore des blancs dans mon tableau de bord de pilotage parce que je n'arrive pas à avoir auprès du Siège les informations relatives à la rentabilité et à la masse salariale de mon

INEFFICACITÉ DE L'INFORMATION ORALE

(Parfois)

"Il manque un compte rendu après les réunions Staff."

"Comme il y a une tradition orale plutôt qu'écrite, on peut avoir tendance à oublier et/ou modifier ce qui a été transmis."

INFORMATIONS TRANSMISES MAIS NON LUES OU UTILISÉES

"Je donne des outils pour le commercial aux directeurs de sites mais ils ne les prennent pas. Je veux faire du pro-actif avec du reporting. Je doute que les fichiers soient lus par les directions de sites."

MANQUE D'INDICATEURS DE PILOTAGE

(Parfois)

"On manque d'outil d'évaluation, comme les entretiens annuels, pour identifier les besoins réels de formation. J'ai du mal à identifier les compétences prioritaires à recruter."

"Je n'ai pas trouvé d'outils de pilotage et d'indicateurs adaptés. Je les ai donc fait moi-même."

DISSIMULATION ET DÉFORMATION D'INFORMATIONS PAR LE SUBORDONNÉ

"Le site de C. est dans un secteur sinistré, or il y a un décalage entre la réalité de ce site et le comportement de la direction du site, qui fait un peu comme si tout allait bien."

STIMULATION SENSORIELLE ET PROXIMITÉ

MANQUE D'ENTRETIEN INDIVIDUEL

(Parfois)

"La notion d'entretien individuel avec les collaborateurs n'existe pas dans l'entreprise."

"On manque d'entretiens annuels qui permettraient de débattre d'objectifs et de moyens alloués."

PERCEPTIONS DE DISTANCES PHYSIQUE ET PSYCHOLOGIQUE ENTRE LES SERVICES
(Parfois)

"La partie finance, comptabilité et contrôle de gestion est hyper fragile car on manque de concertation et de communication sur ces sujets."

"La communication et la concertation entre la direction générale et la DSI sur les projets informatiques est insuffisante."

PERCEPTIONS DE DISTANCES PHYSIQUE ET PSYCHOLOGIQUE ENTRE LES INDIVIDUS
(Parfois)

"La concertation entre les directeurs régionaux et le directeur commercial national n'existe pas aujourd'hui."

"Il y a une équipe très diverse à B., en termes de conception du travail, ce qui amène des tensions."

CLIVAGE SPATIAL

"On souffre d'une division entre la tour d'ivoire qu'est la maison familiale et les directions du Siège."

PROXIMITÉ TROP FORTE DU SIÈGE

"Le Siège ne joue pas son rôle de Siège. Il est trop présent sur le site."

IMPLICATION ET ENTRAIDE DANS LE TRAVAIL

MANQUE D'ENTRAIDE ET DE SYNERGIE ENTRE SIÈGE ET SITES (Parfois)

"Les directeurs de sites ont du mal à communiquer avec la direction générale."

"Il y a un problème de cohésion entre les sites et le Siège."

MANQUE D'ENTRAIDE ET DE SYNERGIE ENTRE LES SITES (Assez souvent)

"Les usines sont en forte concurrence. Chacun veut que son usine soit plus performante que celle de son copain."

"Il y a trop peu de collaboration entre sites. Il n'y a pas la culture du partage des bonnes pratiques et des expériences."

"Il y a un problème de synergie entre sites et il faudrait que les directions montrent l'exemple."

MANQUE D'IMPLICATION ET DE RIGUEUR DU PERSONNEL (Parfois)

"C'est un peu facile de réclamer des objectifs écrits. Ce n'est pas parce que ce n'est pas écrit qu'il ne faut pas le faire."

"Certains vont dire que la stratégie de l'entreprise n'est pas très claire. Ce n'est pas faux, mais c'est parfois une excuse pour ne pas bien travailler. Par exemple, les axes dégagés par le cabinet E. & Y. n'ont pas mobilisé grand monde."

DÉCISIONS PRISES ET NON MISES EN ŒUVRE (Parfois)

"Lorsqu'une décision ne plaît pas au Staff, on ne l'applique pas. Le problème, c'est qu'on ne dit rien, on ne récompense pas et on ne sanctionne pas."

"Les réunions Staff ne sont pas efficaces car les décisions ne sont pas toujours respectées par tous les sites."

MANQUE DE VALORISATION DE L'IMPLICATION

"Sur la partie ressources humaines, on est peu performant en termes de motivation, d'encouragement à la réussite, de rémunération variée, et de formation. Pourtant on a du personnel qui reste longtemps dans l'entreprise, car il y a un certain confort."

REFUS DU CHANGEMENT (Parfois)

"Il y a une mentalité lourde à faire évoluer. Dès que vous voulez changer quelque chose, c'est « non, il ne faut pas toucher »."

"On a un problème de remise en cause sur les fonctionnements différents des sites. Ils refusent la plupart des propositions d'outils ou de règles communes."

CLOISONNEMENT EXCESSIF (Parfois)

"En 2002/2003, l'argent ne rentrait plus, alors on a tout fermé. On a supprimé aux gens toute envie de se battre. On a cloisonné les gens. Exemple, les commerciaux n'ont pas le droit de connaître les marges."

"Le problème est que l'échange entre sites est verrouillé par la direction de chaque usine."

NIVEAU DE PRESSION HUMAINE SUR LES INDIVIDUS

SENTIMENT DE CONTRÔLE EXCESSIF

"On ne sait plus si les directions fonctionnelles sont là pour contrôler les unités opérationnelles ou si elles sont là pour les aider."

OSCILLATION ENTRE CONTRÔLE EXCESSIF ET LAXISME

"Parfois on peut être fliqué par le Siège sur les papiers et les crayons alors qu'il n'y a pas de budget administratif. A côté de ça, sur des points primordiaux, on fait ce qu'on veut."

GESTION DU TEMPS ET ORGANISATION DU TRAVAIL

FORTE CHARGE DE TRAVAIL

"La charge de travail semble trop forte pour certains qui sont dans la réactivité avec l'augmentation de la demande en analyse et en chiffres. Par exemple, en finance, on a les résultats la veille à 21 heures pour le conseil d'administration du lendemain."

MAUVAISE RÉPARTITION DE LA CHARGE DE TRAVAIL

"Je suis le seul à gérer l'activité commerciale de la papeterie alors que huit commerciaux ne gèrent que l'activité carton ondulé."

CONSTAT DE SOUS-CHARGE DE TRAVAIL

"La direction commerciale du site de C. est en sous-activité permanente."

CONFORT DE TRAVAIL DE CERTAINS SALARIÉS EXCESSIF

"Certains employés voient d'un mauvais œil qu'on puisse éventuellement casser le petit confort qu'ils

se sont installés."

RÉUNIONS INEFFICACES

(Assez souvent)

"On ne fonctionne pas bien aux réunions Staff. On ne fait pas de rapports, on ne relit pas les décisions prises."

"Il y a des réunions au Staff qui ont pu durer jusqu'à huit heures. On n'est pas efficace."

"À la direction, on gère mal le temps des réunions car on ne sait pas notamment arrêter les discussions sur un sujet."

"Dans les réunions Staff, on passe beaucoup trop de temps à débattre des points de détails sans être forcément sur le fond."

STATUT

STATUT EN LIEN AVEC UN TITRE

APPRÉCIATION D'UN TITRE OU D'UNE PROMOTION

MANQUE DE POSSIBILITÉ D'ÉVOLUTION DE CARRIÈRE

"Il y a des gens qui avaient de l'ambition et se sont laissés prendre dans le système. Ils disent qu'«ici on est dans le mur», que leur «carrière est foutue»."

STATUT EN LIEN AVEC UNE RESPONSABILITÉ

APPRÉCIATION DE LA RESPONSABILITÉ D'UNE ACTIVITÉ

CENTRALISATION EXCESSIVE

(Souvent)

"Il y a un réflexe de centralisation de la part de la direction générale, pensant qu'en voyant tout, elle solutionnera tout."

"Les choses sont trop centralisées, mais je ne vois pas comment décentraliser actuellement."

"La société s'est enfermée dans un carcan familial passéiste où tout se décide au plus haut niveau."

"Le problème de la centralisation, c'est l'étouffement. Un support central pour les fonctions permet de structurer et dominer, mais l'excès écrase les prises d'initiatives des équipes."

"La direction générale est omniprésente avec très peu de délégation dans la décision finale."

MANQUE DE DÉLÉGATION

(Assez souvent)

"Notre PDG a beaucoup de difficultés à déléguer."

"Il y a un problème de délégation et de confiance de la part des deux dirigeants envers les principaux postes-clés de l'entreprise."

"On demande aux directeurs de sites de traiter des détails qui devraient être traités par leurs collaborateurs du dessous."

"Le PDG est trop dans un rôle d'homme orchestre et pas assez dans un rôle de chef d'orchestre. Il s'implique trop dans les détails des décisions."

COURT-CIRCUITAGES HIÉRARCHIQUES

(Parfois)

"La direction générale s'implique beaucoup trop dans les décisions du site, sans tenir informé le directeur. De même, il y a des passages qui ne se font pas par la hiérarchie dans certains services."

"Il y a des choses où on est informé en bout de course, car il y a des liens directs avec la direction générale qui court-circuitent la hiérarchie."

MANQUE DE POUVOIR DE DÉCISION

"Dans chaque site, la notion de chef de service n'existe pas. Personne ne prend de décisions. Tous le monde rapporte au directeur de site qui est le PDG version -1."

DEMANDE DE PLUS D'AUTONOMIE

(Parfois)

"On a de bons directeurs des ventes mais ils sont pieds et poings liés. Ils n'ont pas la parole."

"Quand quelqu'un veut un matériel de base, il faut demander la validation de la direction. Je ne supporte plus ça."

MANQUE DE CLARTÉ SUR LES RESPONSABILITÉS

(Souvent)

"Il manque une clarification par fonction sur qui est responsable de quoi et qui est en mesure de décider. Il faut savoir qui tranche quand il n'y a pas de consensus au niveau des différentes directions."

"Aujourd'hui, je ne sais pas où commence mon poste et où il s'arrête."

"On a tous à y gagner que les responsabilités soient bien définies. On est obligé de passer par des stratagèmes pour justifier à la direction générale 100 euros de dépense."

"On ne sait plus qui fait quoi entre la direction générale et les directions de sites. Donc je suis sollicité de façon non fluide, au coup par coup. Par exemple j'ai été sollicité hier soir pour livrer un prix ce matin."

"Il faut travailler et clarifier les fiches de fonctions et les rôles de chacun."

"On a besoin d'une clarification du contenu des fonctions de chacun au niveau de la direction. Chacun se mêle de tout sans très bien comprendre les zones de responsabilités."

REMISE EN CAUSE DU PILOTAGE DE L'ACTIVITÉ

(Assez souvent)

"La société est très comptable, donc statique. Elle n'a pas une approche en termes de contrôle de gestion, et donc, on ne fait pas de pilotage."

"Sur la question de l'intersites, le Siège se flagelle. Il faut s'entraider et non échanger pour échanger parce que c'est la mode. C'est considéré par le Siège comme un problème de fond mais ça n'en est pas un."

"Pour convaincre dans l'entreprise, ce n'est que par l'analyse des risques et il faut faire augmenter la confiance de la direction générale envers soi."

"Des décisions sont parfois prises sur la base d'une prise de connaissances trop vagues, qui manque de détail, en particulier sur la fabrication des produits, l'organisation et les ressources humaines."

MANQUE DE COHÉRENCE DES LIENS HIÉRARCHIQUES

(Parfois)

"L'organisation commerciale est bizarre. Ce sont des ingénieurs qui gèrent les commerciaux."

"La direction commerciale et marketing n'a pas d'autorité hiérarchique sur les directeurs des ventes et les attachés technico-commerciaux. C'est une source de dysfonctionnements."

MANQUE DE PRISE DE DÉCISIONS DE LA DIRECTION (Assez souvent)

"Je pense que le PDG devrait être plus directif et autoritaire. Certains directeurs font ce qu'ils veulent parce que le PDG leur donne cette possibilité là."

"Le PDG n'a pas encore endossé complètement son rôle. Il reste avec une stratégie de directeur de site."

"On a un manque sur la prise de décision à la direction."

MANQUE DE RESPONSABLE POUR TRANCHER LES DÉCISIONS

"Dans les réunions à V., il n'y a personne pour trancher donc chacun peut rester campé sur ses positions."

MANQUE DE CORRESPONDANCE ENTRE L'ORGANIGRAMME PAPIER ET LA RÉALITÉ

"Il y a un organigramme décliné sur le papier, mais ce serait intéressant de le décliner en réel."

REMISE EN CAUSE DES DÉCISIONS STRATÉGIQUES

"Le Siège travaille trop sur les procédures, l'harmonisation des pratiques des sites, au lieu de s'attaquer à notre problème de compétitivité."

MANQUE DE PRISE DE RESPONSABILITÉS

"On doit être plus responsable, plus autonome. En effet, on se déresponsabilise car on est un peu trop assisté par le PDG. On sait qu'il va le faire si on ne fait pas quelque chose."

LENTEUR DE LA PRISE DE DÉCISION

"On est dans une petite structure, on devrait décider vite. Ce n'est pas le cas."

STATUT EN LIEN AVEC LES COMPÉTENCES***APPRÉCIATION PAR AUTRUI DES PRATIQUES DE TRAVAIL ET DES COMPÉTENCES*****INSUFFISANCE DE COMPÉTENCES MANAGÉRIALES**

"La création de la direction industrielle est une bonne chose, mais elle manque encore de compétences managériales pour arbitrer des questions salariales ou d'évolution."

INSUFFISANCE DE COMPÉTENCES COMMERCIALES (Assez souvent)

"Sur un site, on gardait un client dramatique, mais pour les personnes du site, ce qu'ils faisaient était parfait. Or, il y a un décalage entre le volume des ventes et la rentabilité du site."

"Le produit est bien positionné mais mal communiqué. Chaque commercial vend son site, mais pas ce que l'entreprise sait faire."

"Les directeurs régionaux n'ont pas de formation en commercial. Donc ça leur va bien de ne pas s'engager dans la partie commerciale de leur site. Je souhaiterais qu'ils épaulent plus leurs directeurs commerciaux et moi-même sur les questions commerciales."

INSUFFISANCE DE COMPÉTENCES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

"La direction d'exploitation de V. est un peu maladroite et naïve sur certains aspects du management des ressources humaines, car la situation est complexe avec cinq équipes de travail."

INSUFFISANCE DE COMPÉTENCES FINANCIÈRES (Parfois)

"La direction comptable et financière est comptable mais pas financière. Elle passe beaucoup de temps pour des choses peu utiles et pas assez sur des points de stratégie financière."

"À la direction générale, on manque de compétences financières."

APPRÉCIATION PAR AUTRUI DES RÉSULTATS D'UN TRAVAIL**QUALITÉ DU SERVICE OU PRODUIT INSUFFISANT**

"Il y a un manque de fiabilité dans la qualité et les délais de sorties des situations"

ABSENCE DE RETOURS POSITIFS AU PROFIT DES RETOURS NÉGATIFS

"Je trouve qu'on a un management négatif. On est plus enclin à taper là où ça fait mal plutôt que d'encourager les actions et soutenir ce qui est bien fait."

APPRÉCIATION PAR AUTRUI DE LA PRO-ACTIVITÉ**MANQUE D'INNOVATION**

"On n'est pas bon sur l'innovation produit. Nos concurrents font mieux que nous."

STATUT EN LIEN AVEC LES RELATIONS AUX AUTRES INDIVIDUS***APPRÉCIATION DE L'APPARTENANCE À UN GROUPE*****MANQUE DE SENTIMENT D'APPARTENANCE DES SITES À L'ORGANISATION (Assez souvent)**

"Il est très difficile de coordonner les sites entre eux. Chaque site est une PME indépendante."

"On demande de mettre en place une informatique Groupe, ce qui est difficile sachant que le Groupe n'existe pas. C'est une cohabitation de plusieurs sociétés indépendantes."

"Il y a des difficultés de communication entre les différents sites qui s'expliquent par le fait que chaque site veut garder son indépendance. Par exemple, la configuration des méthodes de calcul des coûts est différente selon les sites."

FRUSTRATION DE MANQUE D'APPARTENANCE AU GROUPE DE PILOTAGE

"Je ne fais pas parti du groupe de pilotage, je ne contribue donc pas à l'élaboration de la stratégie."

APPRÉCIATION PAR AUTRUI DES CARACTÉRISTIQUES D'UN INDIVIDU**SEXISME**

"On est dans une entreprise qui est misogyne. Les femmes ne semblent pas vraiment être prises au sérieux."

STATUT DE L'ORGANISATION

APPRÉCIATION DE L'APPARTENANCE À L'ORGANISATION**IMAGE DÉGRADÉE DU FAIT DE PRODUITS JUGÉS INADAPTÉS AUX CLIENTS**

"Dans notre catalogue, il n'y a pas les produits adaptés à la demande."

IMAGE DÉGRADÉE DU FAIT D'UN MANQUE D'ÉVOLUTION DES STANDARDS DE L'ORGANISATION

"L'entreprise n'a pas développé les marchés de niche. On reste sur des produits standards et là dessus on ne fait pas le poids face à la concurrence."

ACCOMPLISSEMENT**ACCOMPLISSEMENT À TRAVERS LA CRÉATION/RÉALISATION D'UN PRODUIT/SERVICE/GROUPE****APPRÉCIATION PERSONNELLE DE LA CRÉATION/RÉALISATION D'UN PRODUIT/SERVICE****RÉALISATION D'UN PRODUIT OU SERVICE INUTILEMENT**

"La direction générale nous demande de préparer des budgets. Elle revient après coup pour venir nous dire qu'ils ne servaient à rien et qu'elle s'est débrouillée autrement. C'est une méconnaissance des processus budgétaires."

APPRÉCIATION PERSONNELLE DE LA CRÉATION/ÉVOLUTION D'UN GROUPE**DIFFICULTÉS DANS L'ÉLABORATION DE LA STRATÉGIE DE SA PROPRE ORGANISATION**

"Il y a plein d'interrogations stratégiques pour l'avenir : on souffre sur notre marché, faut-il élargir sur l'emballage plastique ?"

APPRÉCIATION PERSONNELLE VIS-À-VIS DE LA CONTRIBUTION À L'ÉVOLUTION D'AUTRUI**SENTIMENT D'IMPUISSANCE À FAIRE ÉVOLUER LES COMPÉTENCES D'AUTRUI**

"La formation, c'est le désert. Comme toutes les techniques évoluent, c'est une souffrance pour moi. On ne fait rien pour former les gens à utiliser les nouveaux outils ou revoir les anciens."

ACCOMPLISSEMENT À TRAVERS LA RÉALISATION D'UN OBJECTIF ET SENS DU TRAVAIL**RÉALISATION D'UN OBJECTIF FIXÉ PAR AUTRUI ET SENS DU TRAVAIL****MANQUE D'OBJECTIFS FIXÉS PAR LA HIÉRARCHIE (Souvent)**

"Je ne connais pas la stratégie et les objectifs de l'entreprise."

"Il n'y a pas d'objectifs clairs et définis pour les directions sous forme de documents."

"Il manque des objectifs à tous les niveaux. L'objectif c'est de travailler. On est dans le quotidien."

"On discute beaucoup trop sur les moyens alors qu'on n'a pas d'objectifs. Un moyen n'est qu'un moyen pour atteindre un objectif stratégique."

"Je n'ai pas d'objectifs quantitatifs. Plus généralement, le système d'objectifs est peu structuré et n'est pas managé globalement."

OBJECTIFS FIXÉS JUGÉS IRRÉALISTES

"Il y a un manque de cohérence entre les moyens financiers, matériels, de formation et de motivation et les objectifs demandés."

OBJECTIFS JUGÉS TROP PEU AMBITIEUX

"La direction générale a des difficultés de discours dus à un manque d'ambition et de vision bien posée."

MANQUE DE STABILITÉ DES DÉCISIONS STRATÉGIQUES

"La stratégie de l'entreprise, c'est un coup dans un sens, un coup dans l'autre."

DIFFICULTÉS DE DÉCLINAISON CONCRÈTE DE LA STRATÉGIE

"On a un manque sur l'élaboration de la mise en œuvre des décisions à la direction."

RÉALISATION D'UN OBJECTIF FIXÉ PAR L'INDIVIDU LUI-MÊME**FRUSTRATION DU DIRIGEANT DE NE POUVOIR JOUER SON RÔLE STRATÉGIQUE**

"Je suis trop mobilisé sur le quotidien de l'entreprise et pas assez sur la politique et le stratégique. La culture du détail fait qu'aujourd'hui trop de choses dépendent de moi pour que je joue pleinement mon rôle de dirigeant qui fait avancer les choses."

Annexe 5.1.2. Encadrement

Reconnaissance des acteurs en situation professionnelle

Entreprise de fabrication d'emballages - Encadrement

Nombre d'entretiens 48

Phrases témoins imputées 502

Nombre d'idées clés 215

CONDITIONS DE TRAVAIL

RÉMUNÉRATION

SALAIRE DE BASE

MANQUE D'ÉVOLUTION DU SALAIRE

"Au niveau rémunération, c'est zéro. 1% de plus par an, ce n'est même pas l'inflation. Tous les ans on perd du pouvoir d'achat."

"L'entreprise ne fait pas évoluer le salaire de ses personnels. Des jeunes peuvent partir, certains sont déjà partis."

"Les personnes ne sont pas récompensées parce que les salaires sont bloqués."

"Cela fait 10 ans que mon salaire est bloqué et il y a eu la perte des participations aux bénéfices. C'est le cas partout dans l'entreprise. Les gens ont perdu du pouvoir d'achat et cela les a rendus inquiets vis-à-vis de la société."

"Il a des vagues de ras-le-bol chez le personnel et l'encadrement parce qu'ils ont l'impression de ne pas être entendus sur la question des salaires."

SALAIRE INSUFFISANT

"Les salaires sont trop bas pour les caristes et les administratifs. Cela a des effets sur leur motivation."

"Le grand problème, c'est le niveau de rémunération. On est très mal payé."

"La politique de rémunération n'est pas attractive."

"Les contraintes d'horaire, de travail le dimanche et d'astreinte ne sont pas assez compensées du point de vue de la rémunération à V."

INIQUITÉ DU SALAIRE

"À chaque promotion, je me suis retrouvé plus bas en salaire que mon prédécesseur. Je touche moins que les autres de même niveau hiérarchique."

"Je fais le même boulot que les autres commerciaux en étant moins payé."

COMMERCIAUX INADAPTÉ

"Les commerciaux de tous les sites préfèrent vendre même à bas prix car ils sont rémunérés à la commission. C'est mal foutu."

"Les commerciaux ont des intérêts antagonistes avec l'entreprise. Ils ont intérêt à ce que les choses pourrissent parce que lorsqu'il y a peu d'activité, ils ont la possibilité d'aller chercher les bas prix, ce qui leur rapporte quand même de l'argent."

REFUS SYSTÉMATIQUE DES AUGMENTATIONS

"On est trop attentiste sur la gestion du personnel. Les demandes d'augmentation sont refusées alors on ne les fait plus."

SALAIRE JUGÉ BAS COMPARATIVEMENT AUX AUTRES ENTREPRISES

"Le niveau de rémunération est assez bas, c'est pour ça qu'il y a beaucoup de rotation du personnel."

"Les caristes, ici, sont moins bien payés que dans les entreprises des alentours. Du coup, ils sont partis et on est en sous-effectif au niveau des caristes."

"L'entreprise est réputée pour ne pas très bien payer les gens, ce qui les fait fuir à SV."

MANQUE DE RETOURS CONCERNANT LES DEMANDES D'AUGMENTATIONS

"Au niveau ressources humaines, j'ai fait il y a un an des demandes d'augmentation pour des gens méritants. Depuis, il n'y a eu aucun retour, aucune information."

PRIMES

MANQUE DE PRIMES ASSOCIÉES À L'IMPLICATION DANS DES PROJETS

"En termes d'amélioration sociale, il manque une prime liée au projet suite aux sacrifices et à l'obligation de résultats qu'ils impliquent."

DISPARITION DE LA PARTICIPATION AUX BÉNÉFICES

"Il y a un gros manque de motivation au niveau de la base parce que la participation aux bénéfices à disparu."

CONDITIONS DE TRAVAIL PHYSIQUES

MATÉRIEL DE TRAVAIL

MANQUE DE DOCUMENTS D'AIDE FORMALISÉS

"Il me manque des outils pour manager dans les domaines dans lesquels je ne suis pas expert, comme la maintenance électrique."

"Il faudrait des outils d'aide à la prospection et au ciblage, compte tenu de la taille des secteurs."

"Dans les sites, il y a une absence de documents et de procédures en rapport avec le matériel informatique installé, ce qui entraîne constamment des appels d'explication à la DSI."

MANQUE D'AUTOMATISATION DE CERTAINES TÂCHES

"Dans l'ensemble des sites et notamment à B., des personnes prennent deux heures par jour à surligner des rapports et à entrer des données sur Excel, alors que ça prendrait cinq secondes par mois si c'était informatisé."

PRODUIT INTERMÉDIAIRE DE MAUVAISE QUALITÉ

"On a des soucis sur la qualité du papier qui est fait. C'est un papier recyclé plein de fois, il n'a presque plus de fibres."

MANQUE DE LOGICIELS INFORMATIQUES

"Il nous faut d'autres outils, notamment logiciels. On travaille trop sur Excel."

"Nous avons développé ici des outils en matière de QHSE qui ont fait leur preuve, et qui intéressent les responsables QHSE des autres sites. L'informatique n'a toujours pas répondu à notre proposition de développer ces outils pour les autres sites."

MACHINES VÉTUSTES

"Sur l'usine de B., on a un parc machine obsolète."

"Le problème du site de B. c'est que son matériel est très vieillissant."

"Sur C., notre production est limitée en matière d'impression et de découpe à cause de nos machines, qui sont vieilles."

"Le matériel est obsolète sur B."

MATÉRIEL INFORMATIQUE VÉTUSTE

"On a tendance à tirer sur la corde concernant les ordinateurs. Le mien a dû être renvoyé en réparation trois ou quatre fois et on m'a mis un disque dur vieux de plus de six ans."

"Le matériel informatique est vétuste. On attend depuis six ans un nouvel ordinateur."

MANQUE DE LIAISON ENTRE LES LOGICIELS INFORMATIQUES

"Notre logiciel de GMAO n'est pas relié au logiciel M. Du coup, on saisit plusieurs fois les mêmes informations dans différents logiciels."

"Sur certains logiciels S., on n'a pas accès à toutes les applications des autres sites. On ne peut donc pas travailler sur les mêmes documents."

"On saisit les mêmes résultats d'analyse dans plusieurs petits logiciels différents, voire sur papier, parce que ces logiciels ne sont pas interfacés entre eux."

"On enregistre nos commandes sur deux outils informatiques différents parce qu'on n'a pas développé une interface entre les deux."

INFORMATIQUE INADAPTÉE

"Le logiciel M. ne m'apporte rien, il ne m'apporte que du travail supplémentaire."

LENTEUR DU MATÉRIEL INFORMATIQUE

"Mon ordinateur rame beaucoup, cela me fait perdre du temps."

"J'ai le même ordinateur depuis six ans. Il rame depuis un an et me fait perdre du temps."

PANNES DE MATÉRIEL

"Les pannes de machines, en forte hausse, ne semblent inquiéter personne."

"Le planning se fait avec des machines qui sont censées fonctionner. Pourtant, il y a des pannes car les machines ne sont pas fiables."

"On a beau faire remonter les problèmes de pannes, on a toujours notre vieille imprimante."

MANQUE DE MISE À JOUR RÉGULIÈRE DES LOGICIELS INFORMATIQUES

"On reçoit des plans de la part des fournisseurs qu'on ne peut pas lire, parce que notre logiciel A. n'est pas à jour."

MANQUE DE MATÉRIEL INFORMATIQUE

"Quand on se déplace, il nous faudrait des ordinateurs avec des clés 3G pour avoir de la valeur ajoutée pendant le transport."

"Les commerciaux n'ont pas de logiciel de croquis, ni de scanner ou de fax pour envoyer des éléments depuis leur domicile. Il faut qu'ils viennent au bureau d'études pour lui faire comprendre ce que le client attend."

"Dans certains hôtels, je ne reçois et n'envoie aucune information par manque de connexion à Internet. Je perds deux jours de travail. Il nous faudrait des clés 3G."

MANQUE DE VISIOCONFÉRENCE

"La visioconférence a un coût mais on y gagnerait quand même puisque cela nous éviterait des allers-retours de 12 heures pour les réunions au Siège."

"Pour les réunions sur les projets transversaux entre sites, soit on est six sur un même téléphone, soit on est obligé de se déplacer sur un autre site. Il faudrait faire une

MATÉRIEL DE VENTE INADAPTÉ

"Notre plaquette est mauvaise."

"L'outil de prospection qu'on nous donne n'est pas assez trié. Quand je fais une prospection dans le secteur de la viande, je cherche dans les pages jaunes."

"On a des petits visuels, pas très beaux, très vieux. On ne peut pas les montrer aux clients."

MANQUE DE POINTEUSE

"On n'a pas de pointeuse, il faut donc tout faire à la main. Il y a tout un circuit de personnes pour les remontées de présences, cela multiplie les risques d'erreur et les arrangements."

MANQUE D'HARMONISATION DES LOGICIELS INFORMATIQUES

"Quand le Site de B. m'envoie une fiche de suivi, je dois ressaisir les informations dans ma base de données parce que nos systèmes informatiques ne sont pas compatibles."

FOURNITURE DE MAUVAISE QUALITÉ

"En fourniture, l'entreprise a fait le choix de l'économie. Du coup, on a des stylos à deux centimes qui ne marchent que deux minutes."

ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL PHYSIQUE

MANQUE DE PLACE DE STOCKAGE

"À l'usine, on ne peut pas stocker beaucoup les produits finis par manque de place. C'est embêtant quand le client ne peut pas stocker la marchandise et préfère qu'on le livre au

MANQUE DE BUREAUX

"Sur le site de B., les commerciaux n'ont pas d'endroit pour se poser ou passer un coup de fil."

"Je n'ai pas de bureau au planning et aux méthodes. Je suis au milieu du personnel. Pour la confidentialité et la tranquillité, ce n'est pas pratique."

"Sur le site de B., il n'y a pas de bureau commercial, on est massé et la concentration est impossible."

MANQUE DE SALLES DE RÉUNION

"On va parfois dans la salle de repos, avec les clients, car il n'y a pas d'autres salles de libre."

MAUVAIS AGENCEMENT DES LOCAUX

"Notre bureau sur le site de B. est au milieu du passage de tout le monde. On ne peut pas passer un coup de fil tranquille."

PROMISCUITÉ

"La promiscuité, due au fait d'être à trois dans un open space dans les locaux préfabriqués, fait que la concentration est impossible. Cela entraîne même des conflits."

MANQUE DE CONFIDENTIALITÉ

"Au niveau des achats, nous sommes deux dans un open space. Celui-ci est peu propice aux discussions avec les fournisseurs."

HUMIDITÉ DES LOCAUX

"L'imprimante-fax qui sert à tout faire, tombe en panne tous les jours à cause, notamment, du papier humide à C."

MANQUE DE SÉCURITÉ

"La sécurité sur la piste est très problématique. Il manque un marquage au sol."

LOCAUX MAL ISOLÉS THERMIQUEMENT

"À B., les locaux préfabriqués ne sont pas isolés, c'est brûlant l'été et glacé l'hiver."

"L'isolation thermique des bâtiments à B. laisse à désirer, on est obligé de mettre du carton pour oblitérer les entrées d'air."

LOCAUX INONDÉS

"Il y a des archives qui prennent l'eau, qui sont moisies dans les locaux préfabriqués à cause des infiltrations d'eau."

LOCAUX VÉTUSTES

"Le bâtiment à V. s'écroule en partie, les tôles s'affaissent sur la machine."

"On a des locaux difficiles, vieux et qui sentent mauvais à P."

"Les toilettes au site de B. ne sont pas au niveau pour accueillir une clientèle féminine."

"Les locaux à P. sont catastrophiques. C'est vieux, il fait froid, ce n'est pas entretenu."

NUISANCES SONORES

"Il y a les bruits de machines dans mon bureau car je suis prêt de la production."

"Sur le site de B., le bureau d'études est à proximité des tables de découpe. C'est bruyant, ça empêche de se concentrer."

"Les locaux de P. sont situés dans un quartier animé. Il est impossible de se concentrer, surtout le

vendredi, à cause des nuisances comme les cris ou les tams tams."

"Nous avons un bureau pour trois commerciaux. Lorsqu'on appelle un client, on est déconcentré."

"Mon bureau à B. est près de la production, il y a du bruit."

"Le service expédition est dans un très petit bureau, mal ventilé. Dès que quelqu'un entre, sort ou téléphone, les personnes du service ne peuvent plus se concentrer."

LOCAUX MAL ISOLÉS PHONIQUEMENT

"Il y a des problèmes de confidentialité dans les locaux préfabriqués, car les parois ne sont pas du tout isolées."

LUMIÈRE INADAPTÉE

"À B., ce n'est pas top. Je suis dans un petit bureau, je ne vois pas la lumière du jour."

AVANTAGES EN NATURE

INIQUITÉ CONCERNANT LES LOGEMENTS PAYÉS PAR L'ORGANISATION

"Il y a des injustices sur les personnes logées par l'entreprise. Normalement, ce sont les contremaîtres, mais certaines personnes sont logées sans qu'on sache pourquoi."

LOGEMENT GRATUIT DE L'ORGANISATION DÉGRADÉ

"À V., il y a un logement commun gratuit qui a été massacré mais personne ne s'en occupe. C'est laissé à l'abandon, ils font ce qu'ils veulent."

MOYENS HUMAINS

MANQUE DE PERSONNEL

"À la maintenance, on a un problème d'effectif, il nous manque deux personnes."

"Nos moyens humains sont insuffisants pour avoir la réactivité souhaitée vis-à-vis du client."

"Ça fait un an qu'il manque un commercial sur le site. Du coup, le secteur de Bo. est sinistré."

"Les achats pourraient améliorer notre position vis-à-vis des fournisseurs. Le problème, c'est que seulement deux personnes y travaillent."

TURN-OVER ÉLEVÉ

"Sur notre site, il y a un fort taux de rotation du personnel en ce qui concerne le poste de concepteur en bureau d'études, de directeur de site et de responsable des ventes."

"Il y a sur le site un turn over très important, en particulier chez les techniciens, agents de maîtrise et ouvriers. Le taux se situe entre 25% et 30% sur quatre ans pour les embauchés en

"À SV., il y a eu beaucoup de turn-over. Les gens ne sont pas restés plus de deux ans en place. Il manque sur le site de l'expérience, mais ils n'ont pas le temps de l'acquérir."

DIFFICULTÉS POUR OBTENIR DU PERSONNEL

"Pour prendre un CDD, il faut faire la demande trois fois au Siège et justifier. On vous redemande si vous en avez vraiment besoin. On nous prend pour des imbéciles."

"La direction des ressources humaines est en relation directe avec le cabinet de recrutement. Ce qui m'embête, c'est que ça fait un an et demi que j'attends le recrutement d'un collaborateur."

EFFECTIF DE CERTAINS SERVICES TROP ÉLEVÉ

"Il y a quatre assistantes commerciales pour deux commerciaux. Cela fait cinq ans qu'on dit que c'est beaucoup trop."

"Ça fait des années qu'on a un problème de sureffectif ici."

MAUVAISE RÉTENTION DU PERSONNEL

"C'est long et cher de former quelqu'un. Pourtant, l'entreprise n'a pas la volonté de retenir les gens, même quand ils sont bons."

CONDITIONS DE TRAVAIL IMMATÉRIELLES

RÈGLES ET PROCÉDURES

MANQUE DE RESPECT DES RÈGLES ET PROCÉDURES PAR LE PERSONNEL

"L'obligation de porter des équipements de sécurité n'est pas toujours respectée parce que ces derniers sont perçus comme une contrainte à la productivité. C'est pour ça que le taux d'accident augmente."

"Seul le directeur de site peut valider les commandes sous M. On ne peut pas gérer les délais de livraison comme ça, alors on passe outre, on communique le numéro de commande au fournisseur par téléphone."

"Pour toute dépense de plus de 5000 euros, il faut l'aval de la direction générale qui répond avec des délais de quatre à cinq semaines et sur des choses qu'elle ne connaît pas. C'est tellement aberrant qu'on triche et qu'on découpe."

MANQUE DE CLARTÉ DES RÈGLES ET PROCÉDURES

"Les règles ne sont pas claires, on ne connaît donc pas nos marges de manœuvre."

"Sur un projet, on ne sait même pas quelles sont les règles de communication."

LOURDEUR DES RÈGLES ET PROCÉDURES

(Parfois)

"Le circuit administratif est lourd concernant les factures et la comptabilité."

"Les relations avec la comptabilité sont trop procédurières et donc trop lourdes. Pour tout achat, il faut une validation informatique, imprimer les documents et les transmettre à la bonne personne."

"On a des procédures lourdes, dues aux normes ISO, qui font que les circuits de communication ne sont pas très fluides."

"Il faut des autorisations pour tout : pour avoir accès aux informations et aux outils censés nous assister qui sont réservés. C'est une vraie usine à gaz."

"Au planning et aux méthodes, lorsqu'on veut faire développer par la DSI un nouvel état ou un nouveau tableau, on doit remplir pour elle des cahiers des charges. La procédure est lourde alors que le développement ne prend que cinq minutes."

"Si l'assistante commerciale pouvait sortir directement les devis, on gagnerait du temps."

"À SV., c'est la lie de l'organisation, ils ont tout un tas de principes. Il faut quatre jours au minimum pour aboutir sur des demandes commerciales alors que sur le site de B., il en faut deux."

"On a une organisation très lourde en termes de gestion des factures. Les factures nous reviennent de la comptabilité quand il y a trois euros d'écart qu'on ne pouvait pas prévoir."

MANQUE DE RÈGLES ET PROCÉDURES

"Il manque des règles et procédures, ça part dans tous les sens. Du coup, on a énormément de glissements de fonction."

"Il n'y a pas de règles écrites et validées pour répartir les achats entre les sites et le Siège. Chaque établissement fait comme il veut."

"Comme il n'y a pas de règles pour faire la différence entre les achats de maintenance et les achats de consommables, tout le monde peut imputer ses achats à la maintenance."

"À B., on ne garde pas l'évolution des commandes clients sur informatique. On ne sait donc pas où est l'erreur et quand elle a été faite."

"Il manque des contraintes logistiques par types d'articles, notées sur la fiche client, selon le produit et le lieu de livraison. Cela multiplie le risque d'erreur."

"La règle du jeu qui dit ce qui relève des achats centralisés et des achats non centralisés n'est pas définie."

MANQUE DE FORMALISATION

"Beaucoup trop de procédures ne sont pas encore formalisées."

"Trop d'informations circulent par voie orale."

"Il n'y a pas de comptes rendus de réunion dans l'entreprise. On n'est pas à l'abri d'oublis."

"À B., on perd du temps en aller-retour avec les commerciaux parce que leur façon de transmettre l'information manque de formalisme."

MANQUE D'HARMONISATION DES RÈGLES, PROCÉDURES ET MATÉRIELS (Parfois)

"La caisse américaine à SV. est 20% moins chère qu'à B., car on calcule le prix en fonction du matériel. On ne peut donc pas raisonner globalement en commercial."

"Dans nos échanges intersites, les commerciaux des sites non certifiés ne nous donnent pas les bonnes informations pour traiter les non-conformités parce qu'ils ne sont pas structurés comme nous."

"Les remontées d'informations par les sites pour le service paye sont sous des formes différentes, il faudrait uniformiser."

"Concernant les outils à utiliser, les méthodes de travail et l'enregistrement des documents, il y a un conflit de culture entre les gens de B., assez conservateurs, et ceux de SV., où beaucoup de personnes sont récentes dans le Groupe."

"On a beaucoup de mal entre sites sur la communication, car chaque site vit avec ses propres procédures, circuits et documents."

"Les sites fonctionnent différemment et ça peut poser des problèmes. Par exemple, comme on est plus carré que d'autres sites en termes de formalisation, ça grince un peu quand ils nous sollicitent et qu'ils doivent se plier à nos règles."

"Il n'y a pas les mêmes documents et les mêmes manières de travailler aux bureaux d'études des trois usines. Il faudrait uniformiser les sites car on est obligé de reprendre des choses à chaque fois que les éléments changent de site."

"Il manque un paquet de procédures. Chaque site les fait différemment, ce qui donne des problèmes pour mettre en œuvre les actions."

"On sent une volonté du Siège, à travers la direction industrielle, d'homogénéiser le fonctionnement des sites. Or, ce n'est pas possible tant les sites ont des effectifs différents pour un même service."

"Les procédures ne sont pas harmonisées entre les sites."

FORMATION**MAUVAISE GESTION DE LA FORMATION**

"La formation est mal gérée par manque de temps."

"Il n'y a pas de moyens mis en œuvre pour la formation sur l'ensemble de l'entreprise."

"Rien n'est proposé par l'entreprise en termes de formation, à part des choses qui ne servent à rien du genre de Word ou d'Excel."

"Les formations sont organisées au niveau régional parce qu'au niveau national elles ne sont pas bonnes."

"Les ressources humaines ne nous orientent pas, ne nous donnent pas de lignes à suivre pour organiser nos formations."

BESOIN DE FORMATION

"La formation est inexistante. On en a besoin."

"Il faudrait des formations sur tous les postes des bureaux d'études pour être plus performants et polyvalents."

"La formation n'est pas récurrente alors que tout le monde a besoin de formation, même ceux sortis il y a quelques années de l'école."

"Il n'y a pas de formation. Je voudrais une vraie démarche d'amélioration des compétences."

REFUS DE FORMATION SANS EXPLICATIONS

"J'ai fait des demandes de formation, on me les a refusées, sans argumentaire, juste avec la notification de refus."

MANQUE DE FORMATION EN INFORMATIQUE

"Il y a un manque de formation à la DSI."

"Il y a un manque de formation sur les outils d'extraction de données du logiciel M."

MANQUE DE FORMATION DES NOUVEAUX EMBAUCHÉS

"Avant, les commerciaux passaient quatre mois dans l'usine pour connaître la technique avant de partir sur la route. Ce n'est plus le cas malheureusement."

MANQUE DE FORMATION COMMERCIALE

"On a besoin de formation et de piqure de rappel en commercial, sur nos outils et sur les manières de vendre."

"Lorsqu'un client me demande « qu'est ce que vous avez comme produit pour le commerce ? », je ne sais pas quel produit on a spécifiquement pour ça. Quand on nous demande d'aller voir des gens spécialisés, autant avoir des armes spécifiques."

"Les assistantes commerciales manquent d'une formation sur leur métier."

"Je pense que le niveau de formation des assistantes commerciales n'est pas adapté."

"Il n'y a pas eu de formation au commercial depuis des années. J'en avais demandées et je ne les ai jamais eues."

MANQUE DE FORMATION AU MANAGEMENT

"Il me manque une formation en management."

"Je suis très demandeur de formation en management, car on en a besoin."

"On manque de formation en gestion de projets et des hommes."

"Je ne suis pas formé au management d'équipe."

MANQUE DE FORMATION TECHNIQUE

"On a besoin de formations côté électrique et soudure."

"Il manque une formation au niveau de l'impression flexo, pour le bureau d'études et la production."

"On a des soucis sur la formation des gens. Sur le site, il n'y a qu'une ou deux personnes formées directement par les fabricants des machines. Ce n'est pas assez."

"Il y a un manque de formation sur les machines et les personnes apprennent trop sur le tas."

MANQUE DE FORMATION AUX ACHATS

"Je n'ai pas eu de formation pour remplir ma fonction d'acheteur. Les ressources humaines ont un rôle à jouer là-dessus."

MANQUE DE FORMATION EN SÉCURITÉ

"Pour la sécurité, on fait le strict minimum en termes de formation. Les opérationnels me font comprendre qu'il n'y a pas le temps pour ça."

MANQUE DE FORMATION LORS D'UN CHANGEMENT DE POSTE

"On fait monter des personnes à des postes-clés mais on ne les a pas assez formées."

MANQUE D'ORGANISATION DU TRANSFERT DES COMPÉTENCES

"On manque de formation du type couple jeune-ancien, car on ne s'en donne plus les moyens."

MANQUE DE SUPPORTS DE FORMATION

"On n'a pas de support de formation. Si on ne touche pas l'outil pendant un temps, on est obligé de rappeler le formateur interne pour tout re-détailler avec lui."

MANQUE DE FORMATION EN GESTION DU TEMPS

"Par rapport à notre formation initiale, personne ne nous apprend la gestion du temps. J'ai des lacunes."

MANQUE DE FORMATION EN ANALYSE

"Je n'ai pas été formé à l'analyse des indicateurs en logistique. S'ils sont faux, je ne peux pas m'en rendre compte."

MOYENS FINANCIERS

MANQUE DE DISPOSITIFS BUDGÉTAIRES

"Il manque un budget fixé avec la direction générale pour les sites."

"Il n'y a pas de budget pour la maintenance, pas d'objectif budgétaire."

"Pour les investissements, on ne fixe pas de budget avec le Siège. Du coup, on ne peut rien faire de concret."

"Il manque un budget alloué à certains services, notamment à la maintenance et à la DSI."

REFUS SYSTÉMATIQUE D'INVESTISSEMENT PAR LA DIRECTION

"Quand on demande un petit investissement qui pourrait améliorer énormément les choses, c'est toujours refusé par la direction. On ne comprend pas ces décisions."

RETARD DANS LES DÉCISIONS D'INVESTISSEMENT

"Pour notre projet d'investissement de cinq millions d'euros, nous avons besoin d'une mise à jour pour notre logiciel de dessin industriel qui coûte seulement 800 euros. On en a fait la demande à l'informatique et on ne sait toujours pas si ça va se faire."

ÉCOUTE ACTIVE ET LIBERTÉ DE PAROLE

MANQUE D'ÉCOUTE DU PERSONNEL PAR LA HIÉRARCHIE

"On n'implique pas les gens, on n'écoute pas leurs idées et cela tue l'initiative."

"Dès qu'on demande une augmentation, la direction parle tout de suite de chantage. Il n'y a pas de culture de négociation dans l'entreprise."

"Les personnes ne sont pas écoutées lorsqu'elles font remonter une problématique et des solutions."

SALARIÉ NON-IMPLIQUÉ DANS LE PROCESSUS DE DÉCISION

"Il y a un manque de concertation entre le Staff et le commercial. On est obligé d'annuler les décisions prises car ils n'avaient pas pensé à l'application sur le terrain."

"La direction générale n'échange pas avec les commerciaux sur la préparation des budgets de l'année suivante."

"Ce que je ne comprends pas, c'est que le Staff fasse la stratégie sans concertation avec les gens du terrain."

"J'ai été déçu du travail sur la politique et la stratégie qui est quelque chose de très important. Le PDG ne nous a pas réunis."

"Commercialement, on vous impose une idée, on ne demande pas votre avis. Par exemple, on n'a même pas vu le questionnaire adressé au client. C'est le reflet du reste."

MANQUE DE FRANCHISE

"La réunion du matin en maintenance n'est pas performante car on n'aborde pas certains sujets. Il y a des non-dits, donc les décisions ne se prennent pas et les choses pourrissent."

INSTAURATION D'UNE LOI DU SILENCE

"Les réunions commerciales sont faites de telle façon qu'on ne peut pas parler. Si vous abordez un problème, vous êtes traité de négatif et de défaitiste."

SENTIMENT QUE LE PERSONNEL SE SENT BRIDÉ

"Je crois qu'on n'a pas bien expliqué aux gens qu'on ne cherchait pas à les brider."

TRANSMISSION ET USAGE DES INFORMATIONS

MANQUE DE TRANSMISSION D'INFORMATIONS ENTRE LES SITES ET LE SIÈGE

"Il y a un gros point faible sur les statistiques des achats. Elles sont inexploitables, la vision est tronquée car je n'ai pas toutes les données des sites."

MANQUE DE TRANSMISSION D'INFORMATIONS ENTRE LES SITES

"Les commerciaux des différents sites ne sont pas au courant qu'ils travaillent pour un même client. Ça ne fait pas sérieux devant le client."

"La papeterie est passée à la même version de GMAO que les cartonneries en début d'année. Le fournisseur de GMAO y a fait une formation et l'information n'est pas redescendue à SV. Ça nous aurait intéressé."

"On manque de communication entre les services plannings des différents sites."

MANQUE DE TRANSMISSION D'INFORMATIONS ENTRE LES SERVICES

"Quand on reçoit des demandes d'études de la part de commerciaux des autres sites, on est obligé d'aller à la pêche aux informations parce qu'ils ne nous communiquent pas toutes les informations nécessaires."

"Par un défaut de communication entre les services, les gens travaillant sur machine n'ont pas la connaissance des enjeux de certains défauts chez le client."

"Au bureau d'études, on n'a aucune vision sur ce qu'on doit faire la semaine suivante et sur les urgences car on manque d'informations de la part des commerciaux."

"Il n'y a pas une bonne transmission des informations entre services. Il y a de la lourdeur."

MANQUE DE TRANSMISSION D'INFORMATIONS À LA RELÈVE

"Quand il y a un problème à V., le contremaître ne le dit pas à son collègue qui prend la suite. C'est effrayant."

MAUVAISE DÉCLINAISON DE L'INFORMATION

"On manque d'informations descendantes. Par exemple, il y a eu une mauvaise communication sur l'intervention, cela a inquiété les personnes, surtout de la base."

MAUVAISE REMONTÉE DE L'INFORMATION

"Pour obtenir quelque chose, il faut passer beaucoup de filtres : ça passe par mon chef, puis le directeur site, puis plus haut et il n'y a pas de retour."

MANQUE DE RETOUR D'INFORMATIONS

"On manque de restitutions d'informations."

MANQUE D'ACCÈS À CERTAINES INFORMATIONS

"Il nous est difficile d'avoir des indicateurs sur les approvisionnements qu'on fait en usine parce qu'il n'y a que les achats au Siège qui peuvent sortir ces indicateurs."

MANQUE D'ACCÈS AUX INFORMATIONS FINANCIÈRES (Parfois)

"Quand je dois négocier un prix bas, je dois voir le directeur de site car il est le seul à connaître la marge que je fais avec mes clients."

"On n'a pas accès au détail du prix de vente dans les devis, par exemple la part du transport ou du papier. Ça intrigue."

"Les taux de marge ne sont pas communiqués aux commerciaux par leur hiérarchie. Cela leur permettrait pourtant d'être plus à l'aise avec le client."

"Au sein du Groupe, le taux de marge des produits est un sujet tabou."

"Les commerciaux n'ont pas accès au taux de marge des produits. Ils ne savent pas s'ils font de bonnes ou de mauvaises ventes."

"Le Siège ne communique pas l'état économique de l'entreprise."

"Je n'ai pas accès au compte d'exploitation de mon usine, alors qu'il me serait utile pour travailler."

"Je n'ai pas d'information sur les chiffres-clés de l'organisation."

MANQUE DE TRANSMISSION DE CERTAINES INFORMATIONS CLIENTS

"Il y a une déperdition d'informations entre le commercial, son assistante et le bureau d'études quand le client demande des spécificités logistiques ou produits."

MANQUE D'INFORMATIONS JUGÉES IMPORTANTES

"L'ancien PDG faisait une note d'information mensuelle sur l'économique et le social de l'entreprise. Le nouveau PDG l'a fait une fois, puis a arrêté. On manque déjà d'informations et on nous en enlève encore."

MANQUE D'INFORMATIONS SUR LES RESSOURCES HUMAINES

"Quand une personne part d'un site, on le sait six mois plus tard, et quand des gens arrivent, on le sait environ deux mois après parce qu'on les découvre au téléphone."

"Le site de C. a chômé un ou deux jours et a connu la grève. Je l'ai appris par des bruits de couloir."

"Des gens partent du jour au lendemain. On ne communique pas, on ne sait pas s'ils partent d'eux-mêmes ou s'ils ont été virés."

MANQUE D'INDICATEURS DE PILOTAGE

"J'ai trop peu d'indicateurs sur la concurrence alors que ça nous arrive d'être 15% plus cher qu'elle."

"Il manque des statistiques ou des indicateurs venant du Siège liés au transport. Aujourd'hui, je pilote au feeling car je n'ai pas d'indicateurs."

LOURDEUR ET MAUVAIS ADRESSAGE DES MAILS

"Le circuit de communication est lourd car tout passe souvent par le mail."

TRANSMISSION CHAOTIQUE DES INFORMATIONS

"95 % des informations transmises aux commerciaux par le marketing ne nous servent pas car elles ne sont pas triées."

"Je perds du temps à chercher de l'information parce qu'on manque de structure au niveau des dossiers et au niveau des mails."

INFORMATIONS CIRCULANT PAR DES BRUITS DE COULOIR

"Les gens se posent des questions sur des sujets mais la confidentialité est très ancrée, tout est secret et c'est pesant. On en arrive à des situations bien pires à cause des rumeurs."

"On apprend les informations émanant de la direction générale par des biais détournés et des informations concernant notre site par les autres sites."

DIFFUSION D'INFORMATIONS CONFIDENTIELLES PAR DES BRUITS DE COULOIR

"Tout le monde apprend les informations super confidentielles à la machine à café. Ce sont des secrets de polichinelles. Cela met une mauvaise ambiance car on nous le cache alors qu'on le sait."

"Dans l'entreprise, il y a une culture du caché. Tout passe par des bruits de couloir, rien n'est officiel et les gens s'inquiètent."

"On apprend les résultats économiques par des voies détournées."

MANQUE D'INFORMATIONS SUR LE DEGRÉ DE CONFIDENTIALITÉ DES INFORMATIONS

"On ne sait pas ce qui est confidentiel et ce qui ne l'est pas. On est toujours sur le qui-vive car on manque d'informations."

RÉTENTION D'INFORMATIONS

"On communique très peu dans l'entreprise, on vit caché. Si on veut des informations, il faut aller les chercher."

INCOMPRÉHENSIONS CONCERNANT L'UTILITÉ DES INFORMATIONS À FOURNIR

"Je ne comprends pas toujours le sens des tableaux que je remonte à la direction du site et à la direction générale."

"Je ne gère pas mon magasin de pièces avec le logiciel M. Il n'a aucune utilité pour moi, il sert uniquement à la comptabilité au Siège."

STIMULATION SENSORIELLE ET PROXIMITÉ

MANQUE DE DISPONIBILITÉ

"Il y a de plus en plus de réunions pour les responsables et on a du mal à avoir nos interlocuteurs en commercial."

MANQUE D'ENTRETIEN INDIVIDUEL

"Il n'y a pas d'entretien individuel dans l'entreprise. On a pourtant besoin de connaître le positif et le négatif de notre travail, car c'est l'indifférence qui tue."

"Dans l'entreprise, il n'y a pas de règles qui permettraient d'avoir des entretiens d'évaluation périodiques avec son hiérarchique."

"Chez nous, il n'y a pas d'entretiens d'évaluation annuels avec son supérieur hiérarchique. Ce n'est pas dans la culture de l'entreprise."

MANQUE DE CHALEUR DANS LA RELATION

"Je trouve, qu'en général, dans l'entreprise, les gens sont tristes. Il n'y a pas de chaleur dans la relation, les gens font la gueule."

PERCEPTIONS DE DISTANCES PHYSIQUE ET PSYCHOLOGIQUE AVEC LA DIRECTION

"Sur notre site, on a de moins en moins de visite de la part du PDG et du directeur des ressources humaines. On dialogue donc moins alors que c'est important."

"Il y a une scission entre le Staff et le reste de la société."

"Le PDG n'est pas assez présent. On le voit une fois aux vœux et une ou deux fois par an pour les gros investissements."

"Il y a eu deux périodes de chômage technique sur notre site. La DRH n'est pas venue. Il n'y a même pas eu une note de service expliquant les salaires, les RTT, ... rien."

PERCEPTIONS DE DISTANCES PHYSIQUE ET PSYCHOLOGIQUE ENTRE LES SERVICES

"Il y a une trop grosse coupure entre le commercial et l'industriel. Les personnes de l'usine ne savent pas ce que devient le produit et ce que veut le client."

"J'ai beaucoup de mal à obtenir les informations commerciales. Il faut aller les chercher parce que les commerciaux ne tapent pas souvent à la porte."

PERCEPTIONS DE DISTANCES PHYSIQUE ET PSYCHOLOGIQUE ENTRE LES INDIVIDUS

"Il y a une ambiance très mauvaise à B. On ne travaille pas main dans la main, on n'a pas la même vision que la hiérarchie."

"Pour les achats, la communication uniquement par e-mail, c'est limitant. Il manque du temps pour rencontrer les personnes."

MANQUE DE CONNAISSANCE SUR LE TRAVAIL EFFECTUÉ PAR LES AUTRES INDIVIDUS

"La direction industrielle ne connaît pas le métier de la cartonnerie. C'est donc difficile d'échanger avec elle sur nos problèmes."

"Le bureau d'études à B. manque de communication interne, les personnes ne savent pas forcément sur quoi travaillent les autres."

"Nous avons une direction des ressources humaines. Sa fonction ? Je n'en sais rien. Ce qui est fait par elle ? Je n'en sais rien."

CLIVAGE SPATIAL

"Il manque un représentant de l'informatique sur les sites."

"Quand mon responsable était basé à P., c'était mieux pour les relations. On pouvait lui expliquer concrètement les choses. Aujourd'hui, il est à B. Par e-mail ou téléphone, ce n'est pas toujours évident."

"Il y a un souci sur le fait que le Siège soit à B. C'est un frein à la communication, et ce n'est pas pratique en termes d'accès. Pour s'y rendre, pour nous, c'est neuf heures aller-retour."

MANQUE D'ANIMATIONS SOCIALES

"Il n'y a rien qui soude les services. Il manque d'animations sociales."

"Il manque de l'animation managériale dans l'entreprise."

MANQUE DE POLITESSE DE LA HIÉRARCHIE

"Le responsable maintenance ne dit pas bonjour. Il se met devant l'écran de contrôle et il repart. Après, les contremaîtres, à la réunion du matin, n'ont plus envie de jouer le jeu."

MANQUE DE POLITESSE DU DIRIGEANT

"L'ambiance s'est dégradée. Le nouveau PDG ne dit pas bonjour sous couvert de grippe aviaire, il ne vous sert plus la main. Par contre, pas de problème pour serrer celles des clients extérieurs."

IMPLICATION ET ENTRAIDE DANS LE TRAVAIL

MANQUE D'ENTRAIDE ET DE SYNERGIE ENTRE SIÈGE ET SITES

"Il y a des esprits de chapelle importants. La décision finale est prise par la direction de chaque site, ce qui coupe court à toute autonomie des responsables de service du Siège."

"Au Siège, il n'y a pas d'homologue en logistique avec qui on pourrait benchmarker. La fonction au Siège est séparée entre un responsable achat et un responsable expédition."

"A l'informatique, les gens ne sentent pas l'urgence et la spécificité du besoin d'un site. Ils veulent savoir si les autres sites ont le même besoin avant de répondre."

MANQUE D'ENTRAIDE ET DE SYNERGIE ENTRE LES SITES

"On manque de transversalité. Les sites gèrent leurs transports indépendamment."

"Il n'y a pas de synergie entre sites sur la gestion des stocks pour la livraison. C'est une perte pour le client et une perte de marge pour nous."

"Il n'y a pas de synergie d'achat entre les sites. Il y a pourtant des pièces où l'on pourrait jouer sur le volume à acheter."

"Le site de C. ne suit jamais la ligne de conduite qu'on essaye d'instaurer. Si les autres sites disent « blanc », alors C. dira « noir ». C'est un moyen d'éterniser et de faire capoter les projets."

"Il y a un grand blocage entre les patrons de sites. Par conséquent, les sites ont du mal à partager et à échanger."

"Il y a des esprits de chapelle entre les sites, alors qu'on a besoin de partager les bonnes pratiques au niveau commercial, de présenter ce qu'on a fait et de voir si c'est duplicable dans les autres sites."

"Le site de SV. doit obtenir sa certification ISO. Pour créer ses procédures, il a fait la démarche tout seul. Il n'avait aucune envie de demander à C., qui est déjà certifié. Au final, ce ne sera pas harmonisé."

MANQUE D'ENTRAIDE ET DE SYNERGIE ENTRE LES SERVICES (Parfois)

"J'en ai marre des soucis de relations tendues entre la maintenance et la fabrication à V."

"Il faudrait que les services ressources humaines et paie aient des dossiers en commun et partagés, parce qu'il y a des doublons entre eux."

"Sur le site, il y a des tensions entre la production et le commercial ainsi qu'entre la production et le bureau d'études."

"Les relations ne sont pas très bonnes entre le service fabrication et le service maintenance électrique à V."

"Il y a un problème de communication avec la direction des ressources humaines."

"Il y a un conflit entre la maintenance et la production à B. Du coup, les objectifs ne sont pas partagés et connus."

"Il y a des heurts entre le bureau d'études, la production et les commerciaux sur le site de B."

"Il y a des heurts entre fabrication et maintenance à B. qui déstabilisent tous le monde."

"Nos assistantes commerciales sont très mal vues par les personnes qui font les devis au bureau des méthodes. De vieilles rancunes traînent et ralentissent le traitement des dossiers."

MANQUE D'ENTRAIDE ET DE SYNERGIE ENTRE LES PERSONNES

"À V., c'est chacun pour soi, on ne parle plus des problèmes entre nous."

"Il y a des tensions très problématiques au sein de la DSI, cela perturbe l'activité."

"Il y a des conflits aux méthodes entre deux personnes qui sont colériques et qui ne sont jamais contentes. C'est usant."

"J'ai des personnes caractérielles aux expéditions. Deux personnes ne peuvent pas se sentir et il est difficile de les faire travailler ensemble."

"Sur le site de V., les gens sont incapables de travailler ensemble. Chacun fait sa salade."

MANQUE D'ENTRAIDE ET DE SYNERGIE ENTRE LE SUPÉRIEUR HIÉRARCHIQUE ET SES COLLABORATEURS

"Mon directeur des ventes perçoit mes difficultés, mais rien n'a été fait et on n'a rien défini."

MANQUE D'IMPLICATION DE LA HIÉRARCHIE DANS L'ACTIVITÉ

"Il y a un esprit de type fonctionnaire : quand ça sonne, on dégage."

MANQUE D'IMPLICATION ET DE RIGUEUR DU PERSONNEL

"Pour l'ambiance au travail, certains se comportent mal. Ils passent leur journée à prendre le café."

DÉCISIONS PRISES ET NON MISES EN ŒUVRE

"Le responsable maintenance dit oui à tout, mais, les ¾ du temps, rien n'est fait car il a trop de boulot."

MANQUE DE MOTIVATION DU PERSONNEL

"On crie aux loups depuis des dizaines d'années, alors quand cela devient vraiment difficile la motivation n'est plus là."

MANQUE DE VALORISATION DE L'IMPLICATION

"On a envoyé deux personnes à SV. pendant une semaine pour démarrer une machine. On s'attendait à des remerciements, des contacts, mais il n'y a rien eu."

"L'entreprise ne valorise pas les gens. Il y a un manque de reconnaissance."

"Il y a un manque de motivation à cause du manque de reconnaissance du travail par le supérieur hiérarchique et par le Siège."

REFUS DU CHANGEMENT

"Des personnes-clés de l'entreprise ne veulent pas que les choses bougent."

INTENTION DE QUITTER L'ORGANISATION

"Dans mon service, des personnes sont à l'affût d'un emploi ailleurs car elles veulent partir."

"Si mon supérieur hiérarchique part à la concurrence et me propose de venir avec lui, il y a 90% de chance que je lui dise oui. Le système est basé sur des individualités. Si elles partent, on perd toutes les compétences."

ABSENCE DE RÉPONSE RAPIDE AUX SOLlicitATIONS

"L'informatique ne donne même pas de délai pour les demandes qu'on lui adresse. On se débrouille en interne pour faire un truc cousu main."

"Les correspondants informatiques au Siège sont difficilement joignables."

"Il faut relancer la logistique pour savoir s'il y a des camions prévus pour la livraison. Quand on lui fait la demande, on n'a pas de retour."

"Il est difficile de joindre l'informatique au Siège."

CONFLITS DE GÉNÉRATIONS

"Il y a un conflit de génération à V., car on a appris le métier de façon différente."

"Il y a un conflit entre les nouveaux arrivants, qui veulent tout changer, et les anciens."

MANQUE D'IMPLICATION DANS LES PROJETS TRANSVERSAUX

"Il y a un problème d'implication. Chacun a son métier propre et tout ce qui vient autour n'intéresse pas. C'est difficile pour les métiers transversaux car le répondant est à un niveau zéro."

SABOTAGE DES PROJETS

"Il y a des jeux, des gens passent derrière certains projets pour tout saccager."

OBJECTIFS CONTRADICTOIRES NUISANT À L'ENTRAIDE ET À LA SYNERGIE

"Les objectifs fixés pour la production, le bureau d'études et le commercial sont antagonistes."

PROMESSES NON TENUES

"Il y a beaucoup de promesses dans les projets qui sont non tenues par manque de méthodologie dans la gestion de projets."

"Les 18 derniers mois, on a eu pas mal d'espérances par rapport à des projets tels que la nouvelle direction commerciale ou le cabinet E. & Y. Mais les choses promises ne sont pas là, les choses traînent, sans conclusion, les espoirs sont déçus."

NIVEAU DE PRESSION HUMAINE SUR LES INDIVIDUS

SENTIMENT DE CONTRÔLE EXCESSIF

"Il y a un sentiment de suspicion. Après des dizaines d'années dans l'entreprise, il faut encore que je justifie quasiment tout."

"Sur B., il y a un fort impact du regard du Siège et de la direction. Il n'y a pas de droit à l'erreur et ça joue sur l'ambiance."

"Il y a un management par le contrôle, le flicage, où on vérifie chaque chose. Les gens sont sur la défensive quand on passe près d'eux."

"Quand un commercial tape un compte-rendu de visite, le directeur commercial et marketing l'a en automatique, il peut le voir tout de suite. Ça me gêne parce qu'on est dans le flicage."

"Il y a un manque de confiance de la part de la direction générale, d'où la sensation que l'on peut avoir d'être surveillé."

PRESSION DE LA HIÉRARCHIE SUR LES RÉSULTATS

"On a un conflit entre productivité et sécurité, au profit de la productivité. Parfois, on ne peut pas améliorer la sécurité parce que cela va ralentir la fabrication."

"Il a été dit en réunion générale qu'il fallait prioriser la productivité par rapport à la qualité et à la sécurité."

"Il y a beaucoup plus de stress qu'avant chez les commerciaux par rapport aux demandes de résultats."

"L'encadrement demande aux gens sur machine des prouesses en termes de temps de production, sans leur donner les moyens de les réaliser."

"Il y a un management par la terreur et par le rabaissement. Au lieu de porter les collaborateurs, il y a une critique permanente : ce n'est jamais assez, jamais assez bien."

SENTIMENT DE PEUR

"Mes commerciaux transpirent 10 jours avant leur rendez-vous individuel avec le PDG parce qu'ils se prennent parfois de sa part des messages très durs."

MANQUE DE SOUPLESSE DU MANAGEMENT

"Mon responsable des ventes est trop rigide. Ça se traduit par des engueulades dont je n'ai pas l'habitude."

"Le mode de management dans le groupe est rigide."

MANAGEMENT INFANTILISANT

"Dans le management sur B., c'est autoritaire, on manque de confiance et c'est le professeur et l'élève."

GESTION DU TEMPS ET ORGANISATION DU TRAVAIL

FORTE CHARGE DE TRAVAIL

"J'ai une trop grosse charge de travail. Je commence le matin à 8h00 et je termine à 9h00 du soir."

INIQUITÉ DE LA CHARGE DE TRAVAIL

"Il y a des disparités entre les commerciaux des différents sites en ce qui concerne la charge de travail. Sur d'autres sites, c'est plus cool."

INIQUITÉ DANS LA RÉPARTITION DES TÂCHES

"Mon supérieur me demande des choses qu'il ne demande pas à mes collègues commerciaux. Je ne suis pas traité à égalité avec eux."

MAUVAISE PLANIFICATION DE LA CHARGE DE TRAVAIL

"Il y a une mauvaise gestion des projets informatiques sur l'année, tout est en septembre et au milieu de l'année il n'y a rien. Les priorités sont mal données et réparties."

MANQUE DE PLANIFICATION DE L'ACTIVITÉ

"Mon responsable me dit d'aller voir tel ou tel client mais on n'arrête pas de dates pour le faire. Ça se fait au fur et à mesure, sans priorités."

"On ne planifie et ne programme pas suffisamment à la maintenance. Plein de réparations sont sur l'ordinateur mais certaines sont laissées de côté."

MANQUE DE PLANIFICATION CONCERTÉE

"Il y a toutes sortes de réunions internes qui sont découvertes au dernier moment par le planning."

RETARDS DANS LE RETOUR DE CERTAINS ÉLÉMENTS (Parfois)

"Quand on est consulté par un prospect pour une demande prix, les délais de réponse sont trop longs. Ça nous fait perdre 50 % de nos ventes."

"Les temps de réponse aux clients sont trop longs quand ils nous demandent une offre de prix."

"On met trop de temps pour faire une proposition commerciale à un client."

"Les délais de l'informatique sont si longs qu'on fait parfois les développements informatiques nous-mêmes."

"Je rencontre des problèmes avec les bureaux d'études et méthodes de Saint V. et de C. car ils ne sont pas réactifs sur les délais."

"Au planning, on donne des délais aux assistantes commerciales qu'elles ne respectent pas."

"Cela coince sur la réactivité parce qu'il y a des problèmes pour être livré en temps et en heure par le nouveau site de SV."

"À C., ils font une réunion sur les études uniquement les mercredis. Si on envoie des documents pour une étude le mercredi soir, on attend le mercredi suivant pour qu'elle soit traitée."

DÉLAIS TROP LONGS

"J'ai un problème avec le service informatique qui nous fournit en téléphones et logiciels. Pour une urgence, on est resté pendant trois semaines sans téléphone et on est encore en attente d'un autre."

RÉUNIONITE

"On va à beaucoup de réunions. Je suis partisan de ne pas faire déplacer les gens pour toutes ces réunions, on perd du temps."

RÉUNIONS INEFFICACES

"En sortant des réunions de Staff, on s'aperçoit qu'il n'y a eu aucune décision de prise."

"Les réunions des bureaux d'études des différents sites durent une journée, mais on n'a pas le temps de traiter tous les points."

"On ne respecte pas l'ordre du jour dans les différentes réunions de l'entreprise, on parle de la pluie et du beau temps."

"Le processus de décision en marketing est lourd. Il y a neuf personnes dans la réunion et le débat part dans tous les sens selon les goûts, les couleurs et les intérêts cachés des personnes pour des choses de faible ampleur."

"Au planning et à l'expédition, il y a un décalage entre ce qui est décidé et ce qui est fait pour l'adéquation entre la charge de commande et la capacité, car la réunion est faite le mercredi matin alors que, souvent, les commandes arrivent le jeudi."

"Toutes les réunions au Siège et au Staff ne semblent pas indispensables. On fait trainer les prises de décisions, on chipote, ça part dans tous les sens."

"Il y a des réunions légères, par exemple au planning, où il y a 15 personnes en tout et une seule personne qui bosse."

RÉUNIONS REPORTÉES AU DERNIER MOMENT

"On ne respecte pas les plannings pour les réunions. Actuellement, c'est une habitude de tout remettre en cause au dernier moment."

"On ne programme pas les réunions sur le semestre. On attend le dernier moment et ça change tout le temps."

SOLLICITATIONS DÉSORGANISATRICES INTERNES OU EXTERNES

"Je suis souvent dérangé par mon personnel alors que tout est en place pour que je ne le sois pas."

"Les gens viennent voir la QHSE pour tout et n'importe quoi, même pour de la maintenance."

OBLIGATION D'ASTREINTES

"J'ai le téléphone portable qui ne me quitte pas en journée et deux astreintes par mois. C'est dur si les gens ne sont pas assez autonomes. À trois heures du matin avec le portable, on a moins le sens de l'humour."

SECTEUR COMMERCIAL TROP ÉTENDU

"On n'a pas le temps de faire à fond nos secteurs, car j'ai 12 départements tandis que nos concurrents en ont entre deux et quatre."

TÂCHES IMPORTANTES NON EFFECTUÉES PAR MANQUE DE TEMPS

"Par manque de temps, j'ai des prospects avec qui je n'ai jamais eu de rendez-vous."

MAUVAISE ORGANISATION DU TRAVAIL

"Il y a 36 personnes au Siège qui vérifient les fiches de frais, alors qu'elles ont déjà été validées par le directeur de site."

"On a beaucoup de doublons dans notre organisation."

"Les tâches ne sont pas bien réparties à tous les niveaux de l'entreprise."

STABILITÉ DE L'EMPLOI

CRAINTES CONCERNANT L'AVENIR À CAUSE DE LA BAISSSE D'ACTIVITÉ

"On perd en production 500 tonnes par mois. Je ferme la machine trois après-midis la semaine prochaine. Les outils de production ne tournent même pas à 50% de leur capacité."

CRAINTES CONCERNANT L'AVENIR À CAUSE DE LA SORTIE DES ACTIONNAIRES DE L'ORGANISATION

"J'ai de grosses angoisses sur l'avenir de l'entreprise. Les actionnaires ne sont plus dans l'entreprise, ils vont vendre, j'en suis persuadé."

CRAINTES CONCERNANT LA PERTE DE L'EMPLOI

"J'ai fait une ou deux années commerciales pas terribles et je sais que j'ai une épée de Damoclès au-dessus de ma tête. Si je perds mon boulot, je suis mort."

"Tout le monde a un doute sur la pérennité de l'entreprise. Les gens n'ont pas le moral."

"Il manque des échanges entre la direction et le reste de la société, notamment sur la stratégie et l'état de santé de l'entreprise."

STATUT

STATUT EN LIEN AVEC UN TITRE

APPRÉCIATION D'UN TITRE OU D'UNE PROMOTION

MANQUE DE POSSIBILITÉ D'ÉVOLUTION DE CARRIÈRE

"Quand des postes se libèrent, on recrute à l'extérieur. Cela fait des années que je n'ai pas bougé d'un iota. Si j'ai une opportunité à l'extérieur, je la prendrai."

"Pour une carrière avec évolution, il faut trouver une autre entreprise."

"La gestion des ressources humaines n'est pas du tout déployée sur les sites. Il n'y a pas de perspective, ni de gestion de carrières."

RÔLES MAL DÉFINIS

"On devrait avoir une définition de fonctions. C'est vraiment problématique au Siège de comprendre ce qui est de notre ressort et ce qui ne l'est pas."

"Je suis incapable de donner à quelqu'un la définition précise de mon poste."

"Il y a beaucoup de progrès à faire sur la définition des postes, il manque des fiches de poste."

"La définition des fonctions n'est pas claire, on ne sait pas qui fait quoi."

REMISE EN CAUSE DU STATUT

"Je considère qu'il n'y a pas de direction du site. Certains ont des compétences pour faire du papier, pas pour être des directeurs."

MANQUE DE CORRESPONDANCE ENTRE LE TITRE ET LES TÂCHES RÉALISÉES

"Le PDG vérifie tout, même les factures, alors qu'il y a des gens pour ça."

"Le directeur commercial et marketing, comme le directeur industriel, n'ont pas le positionnement qu'ils devraient avoir. Ils n'ont pas la main sur leurs domaines d'expertise et font du travail qui n'est pas en phase avec leurs titres."

"Le positionnement du PDG est problématique. Il contrôle le prix du pinceau et de l'ampoule alors qu'il y a des gens pour cela."

PROMOTION JUGÉE IMMÉRITÉE

"Des personnes qui passaient, à une certaine époque, leurs journées à ne rien faire devant la machine à café sont passées à des postes de direction de l'usine."

STATUT EN LIEN AVEC UNE RESPONSABILITÉ

APPRÉCIATION DE LA RESPONSABILITÉ D'UNE ACTIVITÉ

CENTRALISATION EXCESSIVE

"L'informatique est trop centralisée au Siège. Par exemple, j'ai besoin de passer par le Siège pour changer l'adresse IP d'une imprimante quand je la déplace."

"La concentration et la centralisation des décisions est énorme, c'est un gros souci. Tout peut être paralysé parce qu'il faut attendre une validation d'en haut, sur des sujets où ces responsables ne devraient pas descendre."

"Depuis que la comptabilité a été centralisée au Siège, je ne peux plus traiter les petites erreurs de facturation directement avec les fournisseurs. C'est trop lourd aujourd'hui."

MANQUE DE DÉLÉGATION

"L'excès de paternalisme empêche de déléguer."

"On a un PDG qui ne délègue pas. J'ai eu des remarques pour des dépenses de quelques euros, c'est vous dire les détails dans lesquels il rentre."

COURT-CIRCUITAGES HIÉRARCHIQUES

"Il y a un court-circuitage de la hiérarchie. La direction accorde des choses à des personnes de mon service et elle ne m'en informe pas, cela me met dans des situations de porte-à-faux."

"Le PDG envoie des mails à mes subordonnés sans que je sois mis en copie. Il y a un court-circuitage, et ce dans les deux sens, je peux aussi aller le voir sans passer par mon chef."

MANQUE DE POUVOIR DE DÉCISION

"Nos chefs de ventes n'ont plus aucun pouvoir. Ils ne peuvent pas prendre de décision sans passer par la direction de site."

DEMANDE DE PLUS D'AUTONOMIE

(Parfois)

"Toutes les validations ne semblent pas nécessaires. On manque d'autonomie."

"On ne laisse pas aux responsables sur les sites le soin de mener à bien leurs missions."

"Je n'ai pas assez d'autonomie sur les signatures, je n'é mets aucun document sans signature. J'aimerais avoir plus de responsabilités."

"Aujourd'hui, les commerciaux n'ont aucune autonomie dans la fixation des prix, et nos clients le sentent."

"On n'est pas autonome sur les devis. C'est le directeur des ventes qui nous les transmet. Quand il n'est pas disponible, on prend du retard pour le transmettre au client."

"Il y a beaucoup de contrôles et de vérifications. On se demande souvent pourquoi on doit passer par le chef pour avoir telle ou telle chose."

"Le Siège veut piloter beaucoup trop de choses. Par exemple, certains niveaux de prix, ce n'est pas indispensable. Je n'attends pas de mon PDG qu'il me dise si oui ou non je peux vendre, il me suffirait d'avoir une autonomie déclarée."

"Il y a 40 à 50% des choses à valider qu'on pourrait traiter sans validation juste en mettant des règles. Actuellement, il faut toujours demander à quelqu'un."

"Il y a de moins en moins d'autonomie chez les commerciaux concernant la prospection, le développement de clientèle et le prix. Or, c'est la seule partie intéressante du travail."

MANQUE DE CLARTÉ SUR LES RESPONSABILITÉS (Parfois)

"On ne sait pas qui est responsable de telle ou telle tâche dans l'entreprise."

"Il manque des descriptions de postes claires et précises. Des personnes transfèrent leurs problèmes sur d'autres, alors que leur gestion fait partie de leurs fonctions."

"La répartition des tâches n'est pas clairement définie. On se pose souvent la question « est-ce que c'est à moi de le faire ? »."

"Entre le site et le Siège, on ne sait pas qui a la responsabilité de quoi concernant les achats."

"On ne sait pas où s'arrêtent les limites des différentes fonctions."

"Il y a des conflits d'intérêts entre le Siège et les sites. Lorsque le Siège leur demande quelque chose, les usines disent qu'elles n'ont pas d'ordre à recevoir du Siège."

"Beaucoup de personnes ne vont pas au bout de leurs fonctions, mais on ne le leur demande pas car personne ne sait si ça entre dans leurs attributions."

"On vient me voir pour des choses, alors que ce n'est pas à moi de m'en occuper. C'est parce qu'il y a des flous sur qui fait quoi dans l'entreprise."

REMISE EN CAUSE DU PILOTAGE DE L'ACTIVITÉ

"Le plus dur, c'est de vendre, pas de fabriquer. Quand vous avez une société avec un esprit de technicien, ce n'est pas bon."

"Avec le changement de PDG, le problème c'est qu'il y a une nouvelle façon de faire, mais qu'on n'a pas regardé les compétences manquantes qu'il y avait aux postes-clés."

MANQUE DE COHÉRENCE DES LIENS HIÉRARCHIQUES

"Un directeur commercial est lié à un directeur de site. Il y a un conflit d'intérêts entre l'intérêt de l'entreprise, qui est national, et l'intérêt du site, parce que le directeur de site cherche à faire travailler le commercial uniquement pour son site."

"L'une de mes assistantes est hiérarchiquement rattachée au service comptabilité. Cela me met en porte-à-faux entre les services pour le management."

"Aujourd'hui, les directeurs des ventes sont sous la tutelle des directeurs de sites, ingénieurs, pas sous celle du directeur commercial et marketing. Ce dernier ne peut donc pas donner d'instructions directes ; ce n'est pas une combinaison gagnante."

"Dans l'organigramme, ce qui me choque, c'est que le directeur commercial et marketing ne chapeaute pas la force de vente. Elle est chapeautée par les directeurs de sites et cela ne marche pas."

GLISSEMENTS DE FONCTIONS

"Le Siège a tendance à faire des glissements de fonction envers les sites."

"J'achète des palettes alors que cela devrait être fait par le Siège."

"Je suis interrompu régulièrement par des personnes sur des domaines qui ne me concernent pas, comme des problèmes de plannings."

"On est limité du fait qu'une part de l'encadrement remplace du personnel sur les machines."

"L'assistante commerciale me demande d'appeler un client pour répondre à une question basique à laquelle elle pourrait répondre. On perd notre temps."

"Le contremaître maintenance est tellement bosseur qu'il a mangé le rôle du chef de service."

MANQUE DE PRISE DE DÉCISIONS DE LA DIRECTION

"Le PDG manque de fermeté vis-à-vis des directeurs de sites car ils font ce qu'ils veulent. Il devrait taper du poing."

LE RESPONSABLE NE JOUE PAS SON RÔLE

"À V., les responsables se mettent au même niveau que leurs personnels. Cela ne peut pas marcher."

EXCÈS DE RESPONSABLES PAR RAPPORT AU PERSONNEL NON HIÉRARCHIQUE

"Il y a beaucoup trop de responsables dans l'entreprise."

"L'organigramme est trop lourd en commercial. Il y a trop de directeurs, trop de niveaux hiérarchiques."

"On a une hiérarchie de l'armée mexicaine, il n'y a que des généraux. On a huit grosses têtes qui ont tous un lien direct avec les 17 commerciaux, c'est trop."

MANQUE DE PRISE EN CHARGE DE CERTAINES TÂCHES ASSOCIÉES À LA FONCTION

"Il manque une réelle interface entre le site et les ressources humaines. Elles ne prennent pas en charge des questions profondes comme celle du recrutement."

MANQUE DE CONTRÔLE DU RESPONSABLE DE LA TÂCHE

"Les responsables d'équipe voient bien que les fiches d'auto-contrôle des conducteurs de machines sont signées avant de faire les contrôles, mais ils ne se sentent pas assez impliqués."

SENTIMENT DE MANQUE DE CONFIANCE ACCORDÉE PAR LA HIÉRARCHIE

"Je souffre du manque de confiance de la direction et du Siège qui ne délègue pas assez."

"Il y a un manque de confiance de la part de la hiérarchie."

"Il y a un manque de confiance de la hiérarchie par rapport à nos décisions, ce qui entraîne des lourdeurs administratives pour prendre des engagements."

MANQUE DE CLARTÉ DE L'ORGANIGRAMME

"J'ai des personnes qui ne savent pas qui est leur chef pour les demandes de congés."

"Pour moi, l'organigramme est confus au niveau de l'informatique. Il y a une personne chez nous qui s'en occupe et il y a le Siège. Selon les problèmes, on ne sait pas si c'est telle ou telle personne."

REMISE EN CAUSE DES DÉCISIONS STRATÉGIQUES

"Il n'y a pas de stratégie d'achat au niveau du Groupe. Par exemple, il n'y a aucune volonté de diminuer le nombre de fournisseurs."

"Pour gérer les projets, on prend parfois des gens bons orateurs, mais ils n'ont pas forcément la compétence pour gérer le projet. Cela provoque des insatisfactions."

MANAGEMENT INEXISTANT

"Le mode de management est déficient dans le sens où il y a beaucoup de situations qui ne sont pas managées. On manque d'autorité."

APPROPRIATION DES TÂCHES D'AUTRUI

"Les fonctions affectées sont mal suivies. Chacun déborde sur l'activité du voisin, et des supérieurs s'approprient le travail de leurs subordonnés."

MANQUE DE MOYENS DE MOTIVATION

"Avec notre personnel, on n'a pas le levier de la récompense, on n'a que le levier de la sanction et aucun budget."

REMISE EN CAUSE DE L'AUTONOMIE

"Mon personnel manque d'autonomie."

LENTEUR DE LA PRISE DE DÉCISION

"Les prises de décision de la direction générale sont longues, notamment sur tous les types d'achats."

"Dans l'entreprise, quand il y a des projets, la direction met trop de temps à se décider à agir. Des choses traînent depuis quatre ou cinq ans."

"On dit qu'on a une chaîne de décision courte, mais elle a des réactions trop longues."

APPRÉCIATION DE LA VALEUR DES TÂCHES

LES TÂCHES ADMINISTRATIVES SONT JUGÉES INGRATES ET COÛTEUSES EN TEMPS

"En commercial, on a à faire un travail administratif de plus en plus long et compliqué, ce qui nous fait perdre du temps."

"Mes collègues commerciaux ont du mal à gérer le côté de plus en plus administratif du métier."

"Tous les mois, on a des nouveaux tableaux à remplir en commercial, qui viennent en doublon. Dans certains, on met des chiffres déjà répertoriés dans l'état mensuel."

STATUT EN LIEN AVEC LES COMPÉTENCES

APPRÉCIATION PAR AUTRUI DES PRATIQUES DE TRAVAIL ET DES COMPÉTENCES

INSUFFISANCE DE COMPÉTENCES TECHNIQUES

"En maintenance, l'effectif est jeune et manque de compétences."

"Beaucoup de non-conformités de nos produits sont dues à un manque de connaissance de l'emballage."

"En arrivant, je pensais que mes commerciaux connaissaient le carton et leur métier, mais ce n'est pas le cas."

"Le commercial est un boulot technique, il faut une bonne connaissance produit. Or, les assistantes commerciales ne l'ont pas et ne savent pas répondre aux clients, je suis sans cesse

"À C., on a une grosse perte de temps, car on fait mal les tests de productivité."

"En interne, la compétence de nos effectifs en maintenance est faible et n'est pas mise à jour."

"Actuellement, il manque des compétences chez les électriciens-mécaniciens à C."

INSUFFISANCE DE COMPÉTENCES INFORMATIQUES

"Des personnes, à tous les niveaux de l'entreprise, perdent du temps par manque de connaissance des outils techniques et informatiques."

"On n'est pas autonome en informatique sur le site parce qu'on n'a pas les compétences nécessaires."

INSUFFISANCE DE COMPÉTENCES MANAGÉRIALES

"Au sein du Staff, certains sont des techniciens pas des managers. Certains disent oui à tout, d'autres croient que le salarié est un copain."

"Mon responsable est bon techniquement, pas en management. Il apprend sur le tas."

"Il manque un patron fédérateur avec du charisme sur notre site."

INSUFFISANCE DE COMPÉTENCES COMMERCIALES

"On a un très gros manque de compétences par rapport aux postes d'assistantes commerciales. Ce sont des secrétaires. En gros, elles font de la gestion de commandes et, pour tout le reste, c'est du zéro assistance."

"Il y a un souci de compétences chez les assistantes commerciales. Le poste a évolué, elles n'ont ni la formation, ni les capacités."

"Les assistantes commerciales manquent de compétences, elles ne nous assistent pas et c'est plutôt l'inverse. Elles n'ont pas été formées à l'outil informatique et ça ne les intéresse pas car ce n'est pas leur environnement."

INSUFFISANCE DE COMPÉTENCES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

"La direction des ressources humaines valide des promotions sans rencontrer les gens. Je trouve ça quand même un peu bizarre."

INSUFFISANCE DE COMPÉTENCES LOGISTIQUES

"Le client est parfois mal livré trois fois de suite."

INSUFFISANCE DE COMPÉTENCES D'UN AUTRE SERVICE

"À la logistique et aux expéditions du site de C., certains sont totalement incompetents. Personne, chez nous, ne veut les avoir au téléphone."

MANQUE DE POLYVALENCE

"Il faut développer la polyvalence en production."

"Les gens ne sont pas assez polyvalents, l'organisation est trop spécialisée."

MANQUE DE REMPLAÇANT POUR CERTAINES COMPÉTENCES EN CAS D'ABSENCE

"Quand la secrétaire n'est pas là pour les payes, personne ne peut me renseigner, personne ne connaît le dossier."

"Il y a un risque pour l'entreprise car je suis le seul à savoir comment fonctionnent les clients agricoles."

"Quand la personne qui analyse les prix de revient n'est pas là, on est bloqué."

PERTE DE COMPÉTENCES SUITE À DES DÉPARTS

"Beaucoup de personnes sont parties avec des connaissances que les autres n'ont pas."

"Il y a eu une grosse perte de compétences sur Saint V. Le responsable du bureau d'études y chapeaute tout, s'il n'est pas là, ça bloque."

"Il y a eu une perte de compétences avec les départs en retraite, et les nouvelles personnes ont du mal à travailler aussi bien que celles d'avant."

PERTE DE COMPÉTENCES SUITE À DES TRANSFERTS DE FONCTION

"On a changé de fonction une personne à B., ce qui déshabille totalement le bureau d'études. On perd en compétences et donc en réactivité."

MAUVAISE UTILISATION DES COMPÉTENCES DES INDIVIDUS

"Le potentiel des gens diplômés n'est pas exploité, ils s'ennuient."

APPRÉCIATION PAR AUTRUI DES RÉSULTATS D'UN TRAVAIL**ABSENCE DE RETOURS POSITIFS AU PROFIT DES RETOURS NÉGATIFS**

"Il y a une démotivation, car les cadres passent trop de temps à critiquer le travail de leurs collaborateurs."

"Quand vous faites de bonnes actions, vous n'en entendrez jamais parler. Dans le cas contraire, vous recevrez un mail cinglant de la hiérarchie."

"Il n'y a pas de valorisation de la part de la hiérarchie, il y a toujours des critiques, pas toujours constructives."

"Le PDG ne sait pas galvaniser ses troupes. Chaque fois que quelqu'un intervient, il ne pointe que le côté négatif. Et cela descend en cascade dans la hiérarchie."

MANQUE D'ÉVALUATION POSITIVE ET NÉGATIVE

"Un bilan annuel des compétences permettrait de discuter avec son supérieur de ce qui va et de ce qui ne va pas. Aujourd'hui je suis livré à moi-même."

"Je suis trop autonome, il faudrait quelqu'un pour apprécier ce que je fais."

"Il y a un creux en gestion du personnel. Comment progresser sans être évalué ?"

CRITIQUES DU COLLABORATEUR PAR LE HIÉRARCHIQUE EN PRÉSENCE DU CLIENT

"Mon supérieur dit des choses négatives sur moi à mon client pendant mon absence."

APPRÉCIATION PAR AUTRUI DE LA PRO-ACTIVITÉ**REPROCHE CONCERNANT LA PRO-ACTIVITÉ DU PERSONNEL**

"Cela fait trois ans que les achats ont négocié les prix avec les fournisseurs de matériels de sécurité. Comme cela n'a pas été renégocié depuis, je trouve aujourd'hui des fournisseurs moins chers."

MANQUE DE PRO-ACTIVITÉ DU PERSONNEL

"Les gens sont formatés à ne pas apporter d'idées. On ne peut pas faire évoluer les échanges et le personnel si on ne change pas ça."

MANQUE D'ANTICIPATION DES COMPÉTENCES NÉCESSAIRES À UN CHANGEMENT

"On n'a pas anticipé et il va manquer des compétences sur la nouvelle machine à C."

STATUT EN LIEN AVEC LES RELATIONS AUX AUTRES INDIVIDUS

APPRÉCIATION DE L'APPARTENANCE À UN GROUPE

MANQUE DE SENTIMENT D'APPARTENANCE DES SITES À L'ORGANISATION

"Les différents sites ont une vision complètement disparate de celle de la direction générale. Chacun des sites est trop personnalisé."

"Pour être motivé, il faut avoir l'impression de faire partie de l'entreprise. Mais, depuis quelques années, on ne sait plus ce qu'il s'y passe. On n'a même plus le rapport mensuel de chaque site."

FRUSTRATION DE MANQUE D'APPARTENANCE AU GROUPE STAFF

"Je ne participe pas aux réunions de travail du Staff, donc je passe mon temps à faire des puzzles et je suis obligé d'aller à la pêche à l'information."

"Les choses se résument à : si tu es au Staff, tu comprends, si tu n'y es pas, tu ne suis rien."

SENTIMENT D'EXCLUSION DE LA PART DU GROUPE

"Je me demande ce que je fais au comité de direction du site, car on n'y évoque jamais les problèmes qui me concernent."

SENTIMENT D'ATTEINTE AUX PRIVILÈGES D'UN GROUPE

"Il y a trop de personnes au comité de direction à l'usine de B., on tue le rôle de chef de service car on mélange les cadres et les maîtrises qui ne sont pas chefs de service."

APPRÉCIATION PAR AUTRUI DES CARACTÉRISTIQUES D'UN INDIVIDU

MANAGEMENT DÉGRADANT

"La direction nous traite un peu comme des petits paysans."

"Les gens sont frustrés. Ils ont subi une forte hiérarchie du type « je suis le boss, tu es l'ouvrier »."

STATUT DE L'ORGANISATION

APPRÉCIATION DE L'APPARTENANCE À L'ORGANISATION

IMAGE DÉGRADÉE DU FAIT DE LA VÉTUSTÉ DES LOCAUX

"En termes d'image de marque pour la clientèle et les fournisseurs, le Siège et l'accueil sont « has been »."

"Ce serait bien de rajeunir le hall d'accueil de l'entreprise à B. pour améliorer l'image extérieure de la société."

"L'expérience montre qu'on ne peut pas amener des clients dans les locaux de P. au vu de leur état d'insalubrité."

"Avec nos locaux figés dans le temps sur B., on ne donne pas une bonne image aux clients."

IMAGE DÉGRADÉE DU FAIT DE PRODUITS JUGÉS INADAPTÉS AUX CLIENTS

"Notre offre de produit n'est pas assez étendue, elle n'est pas en phase avec le marché."

IMAGE DÉGRADÉE DU FAIT DU MANQUE D'INNOVATION PAR RAPPORT À LA CONCURRENCE

"On est largué côté innovation, car nos concurrents font des papiers plus fins et la double cannelure progresse. On n'a pas de répondant."

"Il manque à l'usine une culture client, c'est-à-dire voir plus loin que la sortie de l'emballage et comprendre à quoi il sert chez le client."

"Nos papiers sont plus lourds que ceux de la concurrence, ce qui nous pose un problème de compétitivité."

"On ne propose pas assez d'innovation, même les clients nous le disent."

"L'entreprise ne propose rien de plus, rien de moins que la concurrence. On ne peut pas se différencier parce qu'on n'a pas les moyens de le faire."

IMAGE DÉGRADÉE DU FAIT D'UNE INCAPACITÉ À RÉPONDRE À TOUTES LES DEMANDES CLIENTS

"L'entreprise ne peut pas aller chercher les clients de gros calibre parce qu'elle n'aurait pas la capacité industrielle de suivre la cadence."

IMAGE DÉGRADÉE DU FAIT DE PRESTATIONS JUGÉES PLUS EFFICACES DE LA CONCURRENCE

"On est trop cher car la majorité de nos concurrents créent sur site. Les coûts de transport nous pénalisent."

"Nos délais pour répondre aux demandes de devis de la part de nos clients sont trop longs, ce qui fait qu'on part avec un léger handicap par rapport à nos concurrents."

"Nos réponses aux appels d'offres n'aboutissent presque pas parce qu'on est souvent trop chers par rapport à nos concurrents."

"Quand on décide d'attaquer un segment de marché, on n'a pas les tarifs pour ça, car ils sont trop élevés."

"L'entreprise, c'est vivons cachés, vivons heureux. En même temps, les concurrents grossissent, le gâteau rétrécit chaque année, et l'entreprise ne réagit pas beaucoup."

"Des portes se sont définitivement fermées quand les clients se sont rendus compte qu'on est 20% trop cher. On n'est plus crédible."

IMAGE DÉGRADÉE DU FAIT D'UN MANQUE D'ÉVOLUTION DES STANDARDS DE L'ORGANISATION

"La vision du Staff est basée sur des standards des années 70. Il y a une vision vieillotte du commerce et du marché, on parle encore de tournée commerciale."

IMAGE DÉGRADÉE DU FAIT D'UNE MAUVAISE QUALITÉ DE SERVICE

"Au niveau stratégie commerciale, on revient trop souvent sur nos décisions. Les clients demandent des confirmations de tarifs sur un an et on les change au bout d'un mois."

ACCOMPLISSEMENT

ACCOMPLISSEMENT À TRAVERS LA CRÉATION/RÉALISATION D'UN PRODUIT/SERVICE/GROUPE

APPRÉCIATION PERSONNELLE DE LA CRÉATION/ÉVOLUTION D'UN GROUPE

MANQUE DE TEMPS POUR MANAGER CORRECTEMENT LE GROUPE

"J'ai du mal à me dégager du temps pour pouvoir prendre du recul et manager mon équipe."

MANQUE D'ÉVOLUTION DE L'ORGANISATION

"L'entreprise est sclérosante. On arrive avec de l'enthousiasme et puis au bout de trois ans, on s'essouffle, car certains sujets ne bougent pas alors qu'on aurait voulu qu'ils bougent."

APPRÉCIATION PERSONNELLE DE L'ÉVOLUTION DES COMPÉTENCES DE L'INDIVIDU

MANQUE DE POSSIBILITÉ D'ÉVOLUTION DES COMPÉTENCES

"L'entreprise n'a pas de politique en termes de gestion des compétences et des carrières."

ACCOMPLISSEMENT À TRAVERS LA RÉALISATION D'UN OBJECTIF ET SENS DU TRAVAIL **RÉALISATION D'UN OBJECTIF FIXÉ PAR AUTRUI ET SENS DU TRAVAIL**

MANQUE D'OBJECTIFS FIXÉS PAR LA HIÉRARCHIE

"Il manque des objectifs stratégiques."

"Il nous manque un fil conducteur de la part du Siègne concernant les compétences à donner au personnel."

"Il manque la définition des objectifs dans l'entreprise, tout est flou."

"Il manque des directives de la part du Siègne sur le sujet de la sécurité."

OBJECTIFS FIXÉS JUGÉS IRRÉALISTES

"Nos objectifs de vente sont trop optimistes."

"Je bosse comme un dingue, mais je n'arrive pas à atteindre mes objectifs commerciaux."

"Le Siège dit de mettre en œuvre les mêmes objectifs commerciaux sur les trois sites, mais il faut appréhender le fait que l'on n'a pas les mêmes moyens en termes de machines."

"On demande aux commerciaux de développer une clientèle qui est une licorne : le petit client qui paye bien, qui fera les choses selon nos conditions et pour 10 ou 15 % plus cher que le marché."

OBJECTIFS JUGÉS TROP PEU AMBITIEUX

"On se met des bâtons dans les roues au niveau de la stratégie. On s'autocensure à tous les niveaux et à force on se limite sur des capacités de production et sur de la prise de risque."

MANQUE DE CLARTÉ DE LA STRATÉGIE

(Parfois)

"La stratégie n'existe pas."

"Je n'ai pas une synthèse qui matérialise la vision et les orientations stratégiques de l'entreprise. C'est trop diffus."

"Je ne suis pas au courant des évolutions stratégiques de la société."

"Je ne connais pas la stratégie de l'entreprise. Je sais juste qu'elle veut rester indépendante."

"Il n'y a pas quelque chose de concret en stratégie, une société doit pourtant prévoir par où aller."

"On ne sait pas où veut aller l'entreprise à l'horizon de trois ou cinq ans."

"La stratégie d'entreprise n'est pas diffusée, je ne peux pas calquer la stratégie de mon service dessus."

"J'aimerais connaître la stratégie globale, je ne la connais pas."

"Le nouveau PDG n'a pas communiqué la stratégie du Groupe à ses membres."

"Il manque une stratégie dans l'entreprise."

"Seuls les gens du Staff ont une vague idée de la stratégie. Tous les autres ne la connaissent pas."

MANQUE DE STABILITÉ DES DÉCISIONS STRATÉGIQUES

"Le sentiment que j'ai, c'est que la stratégie est à géométrie variable, on est opportuniste. En fait, la stratégie n'est pas pérennisée, ce n'est pas « on dit ça et on s'y tient »"

Annexe 5.1.3. Organisations syndicales

Reconnaissance des acteurs en situation professionnelle

Entreprise de fabrication d'emballages – Organisations syndicales

Nombre d'entretiens 2

Phrases témoins imputées 21

Nombre d'idées clés 19

CONDITIONS DE TRAVAIL

RÉMUNÉRATION

SALAIRE DE BASE

SALAIRE INSUFFISANT

(Parfois)

"Le personnel est sous-payé. Pour le motiver, c'est très dur."

INIQUITÉ DU SALAIRE ENTRE LES INTÉRIMAIRES ET LES PERMANENTS (Parfois)

"Les intérimaires ne veulent pas être embauchés parce qu'ils gagnent plus que moi en étant intérimaires, alors que j'ai 18 ans de boîte."

INIQUITÉ DE SALAIRE ENTRE LES GÉNÉRATIONS

(Parfois)

"Sur le même site, vous avez un conducteur de machine payé neuf euros de l'heure et un autre 13 euros. Ça pose des problèmes entre les générations."

PRIMES

PROMESSE D'INTÉRESSEMENT NON TENUE PAR LA DIRECTION (Parfois)

"La direction générale, avant les élections présidentielles de 2007, nous avait dit qu'elle allait mettre en place une prime d'intéressement. Elle ne l'a pas fait."

CONDITIONS DE TRAVAIL PHYSIQUES**MATÉRIEL DE TRAVAIL**

MACHINES VÉTUSTES (Souvent)

"On a des machines archaïques. Il faut trois ou quatre personnes pour faire tourner une machine. Le coût de main d'œuvre est donc plus élevé qu'avec des machines modernes."

"Tout le monde a mal partout, a des tendinites, mal au dos, parce que les machines sont vieilles."

CONDITIONS DE TRAVAIL IMMATÉRIELLES**FORMATION**

MANQUE DE FORMATION TECHNIQUE (Parfois)

"Il y a peu de formation dans les ateliers. Par exemple, je n'ai jamais eu de formation sur le papier, alors que c'est notre matière première."

TRANSMISSION ET USAGE DES INFORMATIONS

MANQUE D'ACCÈS AUX INFORMATIONS FINANCIÈRES (Parfois)

"En comité d'entreprise, notre directeur nous donne les chiffres de production mais pas les chiffres qui concernent la santé de l'entreprise. On ne les a qu'en décembre, en comité central d'établissement."

MANQUE D'INFORMATIONS SUR LES RESSOURCES HUMAINES (Parfois)

"En tant que responsables syndicaux, nous n'avons pas été informés du licenciement d'un commercial sur notre site."

SENTIMENT DE MANIPULATION DES SYNDICATS PAR LA DIRECTION DANS LA TRANSMISSION DES INFORMATIONS (Parfois)

"L'employeur nous demande de faire passer des messages auprès des ouvriers, comme le fait que l'entreprise ne pourra pas augmenter les salaires parce qu'elle va mal. Mais ce n'est pas le rôle des syndicats, c'est celui de l'employeur."

MAUVAISE RETRANSCRIPTION DES INFORMATIONS (Parfois)

"Dans le procès verbal de la réunion entre la direction du site et les délégués du personnel, fait par la direction, on ne retrouve pas les questions/réponses qu'il y a effectivement eues dans la réunion."

SUSPICIONS CONCERNANT LES INFORMATIONS FINANCIÈRES TRANSMISES (Parfois)

"Quand l'entreprise gagnait de l'argent, on ne savait pas combien elle gagnait et le personnel n'en voyait pas la couleur. Aujourd'hui, les gens ont de la méfiance, de la suspicion vis-à-vis des informations économiques diffusées par la direction générale."

ÉCARTS ENTRE LES DISCOURS ET LES ACTES (Parfois)

"La direction du site nous dit qu'il n'y a pas assez de travail en commercial, alors que, justement, le commercial a besoin de développement."

IMPLICATION ET ENTRAIDE DANS LE TRAVAIL

MANQUE DE MOTIVATION DU PERSONNEL (Parfois)

"Les ouvriers ne sont plus motivés, ils me demandent plusieurs fois par jour de faire grève."

NIVEAU DE PRESSION HUMAINE SUR LES INDIVIDUS

PRESSIION DE LA HIÉRARCHIE SUR LES RÉSULTATS (Parfois)

"Plus ça va, plus il y a de la pression de la part des chefs."

STABILITÉ DE L'EMPLOI

Craintes concernant l'avenir à cause de la baisse d'activité (Parfois)

"Il n'y a pas assez de boulot. Sur neuf machines, une tourne trois fois huit heures dans le mois, une autre la moitié du temps, celle d'à côté ne tourne pas depuis trois ou quatre ans."

STATUT

STATUT EN LIEN AVEC UN TITRE

APPRÉCIATION D'UN TITRE OU D'UNE PROMOTION

MANQUE DE POSSIBILITÉ D'ÉVOLUTION DE CARRIÈRE (Parfois)
CARRIÈRE

"L'évolution de carrière est très limitée. Une fois conducteur, le personnel ne peut pas aller plus haut."

STATUT EN LIEN AVEC UNE RESPONSABILITÉ

APPRÉCIATION DE LA RESPONSABILITÉ D'UNE ACTIVITÉ

EXCÈS DE RESPONSABLES PAR RAPPORT AU PERSONNEL NON HIÉRARCHIQUE (Souvent)

"Dans l'entreprise, il y a un responsable pour quatre ouvriers. Sur notre site, en maintenance, c'est pire, il y a quatre responsables pour quatre ouvriers. Les responsables ne se mouillent pas et les ouvriers ont trop de responsabilité."

REMISE EN CAUSE DES DÉCISIONS STRATÉGIQUES (Souvent)

"Quand l'entreprise a créé l'usine de SV., elle a baissé les prix pour attirer les clients et comptait et les monter ensuite. Quand elle a monté les prix, les clients sont partis."

"Nos prix ne sont pas assez chers."

STATUT EN LIEN AVEC LES RELATIONS AUX AUTRES INDIVIDUS

APPRÉCIATION DE L'APPARTENANCE À UN GROUPE

SENTIMENT D'ATTEINTE AUX PRIVILÈGES D'UN GROUPE (Parfois)

"Les directeurs de site ne devraient pas être au comité central d'entreprise, la loi prévoit uniquement la direction générale et les responsables syndicaux. Au lieu de ça, il y a 20 membres de la direction avec quatre délégués syndicaux."

Annexe 5.2 : Entreprise d'emballages – Siège

Annexe 5.2.1. Encadrement

Reconnaissance des acteurs en situation professionnelle

Entreprise de fabrication d'emballages – Siège – Encadrement

Nombre d'entretiens 18

Phrases témoins imputées 234

Nombre d'idées clés 131

CONDITIONS DE TRAVAIL

RÉMUNÉRATION

PRIMES

MANQUE DE PRIMES ASSOCIÉES À CERTAINS OBJECTIFS

"Les techniciens informatiques sont obligés d'être présents le week-end pour dépanner, mais ils n'ont aucune compensation. Ce sont des éléments de démotivation."

CONDITIONS DE TRAVAIL PHYSIQUES

MATÉRIEL DE TRAVAIL

MATÉRIEL INFORMATIQUE ET ÉLECTRONIQUE INADAPTÉ (Parfois)

"Le photocopieur-scan, dans le bureau de la direction des ressources humaines, scanne les pages une par une, fonctionne mal et il faut faire des allers et retours."

"J'ai un vieil ordinateur non dopé. Il rame et a des problèmes de mémoire."

"Une heure d'autonomie des portables : ce n'est pas assez pour les réunions. C'est embêtant et il n'y a pas assez de prises. Dans le train on n'a pas assez d'autonomie. Les commerciaux ont eu un nouveau portable mais le mien n'est pas génial."

MANQUE D'AUTOMATISATION DE CERTAINES TÂCHES (Parfois)

"Tous les lundis matin, tous les directeurs de sites, directeurs de ventes et assistantes passent 1 heure 30 à faire des états Cognos sous le logiciel M., alors que je le fais en deux clics avec le logiciel P. qu'ils ne maîtrisent pas."

"L'automatisation de certaines tâches n'est pas faite. Je suis obligée de lancer « manuellement » la valorisation des ordres de fabrication en saisissant un à un chaque jour dans le logiciel M. les numéros d'ordre de fabrication produits de la veille."

"Les attestations de salaires sont traitées manuellement sur site alors qu'elles pourraient l'être par informatique au Siège."

PRODUIT INTERMÉDIAIRE DE MAUVAISE QUALITÉ

"On fait de la récupération de ramettes de papier qui ont 15 ans, c'est du vrai papier journal."

MANQUE DE LIAISON ENTRE LES LOGICIELS INFORMATIQUES

"L'outil informatique n'est pas intégré. Il n'y a pas de croisement des informations, cela est fait manuellement et c'est long. De plus, des opérations ne sont pas faites car elles sont trop compliquées à faire manuellement."

MANQUE DE FOURNITURE

"Quand vous demandez des téléphones, on vous répond qu'il faut choisir entre un téléphone pour votre bureau ou un pour la salle de réunion."

MANQUE DE MATÉRIEL INFORMATIQUE

"On n'a que deux vidéoprojecteurs disponibles pour tout le site. Il faut donc s'y prendre à l'avance et je me suis déjà fait une frayeur. En plus il faut l'emmener à Paris."

MANQUE DE MATÉRIEL

"Il n'y a pas de système de réunion téléphonique qui marche, pas de vidéoconférence : cela éviterait deux jours de déplacement pour cinq heures de réunion. Ce n'est pas efficace, c'est récurrent."

ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL PHYSIQUE**TEMPÉRATURE INADAPTÉE**

"J'ai un bureau où il faisait 8°C ce lundi."

"Les locaux préfabriqués sont un problème : il fait froid l'hiver et il faut faire beaucoup d'allers-retours si on veut scanner. On n'est pas équipé."

MANQUE DE PLACE

"On manque de place au Siège au niveau des ressources humaines et du marketing-commercial."

MANQUE DE BUREAUX

"Il n'y a pas assez de bureau pour se regrouper en service. Cela provoque des glissements de fonctions car le service est fragmenté entre différents bâtiments."

"Le Siège est en décalage par rapport au site au niveau des bureaux et des salles de réunions. Par exemple, on n'a pas de quoi accueillir des stagiaires."

MANQUE DE SALLES DE RÉUNION (Parfois)

"Au siège, les salles de réunion sont insuffisantes. Cela limite les rencontres et nous contraint au mail car on ne peut pas se réunir rapidement."

"Les salles de réunion : c'est la galère sur B. On n'a que trois salles disponibles. Ce n'est pas assez."

"Il manque de salles de réunion. C'est toujours très difficile de trouver une salle sans gêner les autres."

"On manque de salles pour les réunions au Siège. L'unique salle est toujours squattée."

MANQUE DE CONFIDENTIALITÉ

"En arrivant, j'ai cru que les préfabriqués étaient pour les ouvriers qui rénovaient. Les parois sont des feuilles de papier. C'est un problème pour la confidentialité."

LOCAUX MAL ISOLÉS THERMIQUEMENT

"Les bureaux ne sont pas isolés. C'est l'horreur, il fait froid et on doit laisser les volets fermés et on entend tout ce qui se passe à côté."

LOCAUX VÉTUSTES

(Parfois)

"Le métal s'écarte dans le préfabriqué et se casse. On met de la bombe moussante pour combler les dix centimètres."

"Les locaux sont une catastrophe. On est à trois dans le bureau, cela ne fait pas classe."

"Les locaux ne sont pas entretenus : la salle de réunion à l'accueil est en mauvais état et malodorante, et les toilettes ne sont pas réparées et sont sales."

NUISANCES SONORES

"Les nuisances sonores sont importantes du fait des locataires du dessus. Par exemple, le vendredi après-midi, il est très difficile de se concentrer à cause du bruit et de la musique."

LOCAUX MAL ISOLÉS PHONIQUEMENT

(Parfois)

"Le problème des préfabriqués, c'est que c'est bruyant et non confidentiel. Les deux bureaux qui m'encadrent entendent tout."

"Il n'y a pas de confidentialité dans les bureaux car les murs ne sont pas isolés."

"Les locaux préfabriqués ne sont pas isolés et ne sont pas insonorisés."

LONGUEUR DES TEMPS DE DÉPLACEMENTS

(Parfois)

"Le nombre de déplacements qu'on peut faire pour des réunions est trop important."

"J'ai de grosses difficultés à m'organiser et je n'ai pas de solution : je fais 85 000 km par an soient 100 jours de travail."

"Le fait que le Siège soit à B. engendre une perte de temps. Pour une réunion, il faut compter deux jours avec les déplacements."

DIFFICULTÉS DE CONCENTRATION

"Les gens passent par le bureau de la responsable juridique pour aller voir si la DRH est disponible. Elle doit être perturbée car ils restent dans le bureau, à discuter s'ils sont deux, à téléphoner ou à faire la conversation."

"L'imprimante-scanner-fax est dans le bureau de la direction des ressources humaines donc les personnes sont obligées de venir dans son bureau, ce qui la perturbe."

CIRCULATION DIFFICILE

"Le bureau étant situé à P., le temps de trajet est parfois long pour se rendre du domicile au bureau. Le lundi, je peux mettre deux heures pour arriver : cela ne met pas en bonne condition pour commencer la semaine."

SENTIMENT D'INSÉCURITÉ DÛ AU QUARTIER D'IMPLANTATION DES LOCAUX

"Les locaux sont vétustes et insalubres. L'environnement n'est pas sûr quand on termine tard le soir."

MOYENS HUMAINS

MANQUE DE PERSONNEL

(Assez souvent)

"Il y a deux personnes au niveau ressources humaines, c'est peu si l'entreprise veut se développer."

"Le service ressources humaines est sous-dimensionné par rapport au besoin."

"On a un problème de ressources dans les bureaux d'études des usines qui n'est pas forcément

ressenti par tout le monde notamment les directeurs de sites."

"Il manque du personnel aux bureaux d'études. Je ne peux pas me permettre d'attendre une réponse trois semaines. Ils n'ont pas de temps pour l'innovation."

"Certaines tâches pourraient être réalisées par d'autres au sein du service contrôle de gestion, mais je n'ai personne à qui déléguer. La seule personne qui travaille avec moi est déjà très occupée."

"Cinq informaticiens ne sont pas suffisants pour le nombre de salariés de l'entreprise."

GESTION DES EFFECTIFS INADAPTÉE

"La diminution des effectifs dans les bureaux d'études m'inquiète. Les délais de réalisation des études risquent de s'allonger alors que nos clients nous demandent de répondre de plus en plus rapidement."

MANQUE DE CERTAINES FONCTIONS

(Parfois)

"Il manque des assistantes de direction au Siège en termes de compétences, notamment en langues et comme support des directions."

"Pour certaines tâches, on peut se décharger sur le secrétariat de la Direction Générale. On n'a pas de secrétariat au Siège (pour les réservations hôtel...). Parfois ce n'est pas fait : on perd du temps, c'est du glissement de fonction."

"Mon travail est d'être sur le terrain et je suis vampirisé par les documents à remplir. On n'a pas d'assistante commerciale pour suivre les études, faire les CB, les demandes de BAT. Je n'ai pas le temps de faire ce que je demande aux commerciaux."

ABSENTÉISME ÉLEVÉ

"Il y a beaucoup d'absentéisme, parfois des décisionnaires, et donc des dossiers sont en attente de validation. Il faudrait anticiper ces situations, car après on passe pour des charlots auprès des fournisseurs externes."

CONDITIONS DE TRAVAIL IMMATÉRIELLES

RÈGLES ET PROCÉDURES

MANQUE DE CLARTÉ DES RÈGLES ET PROCÉDURES

"Il n'y a pas de procédures claires pour la déclaration des accidents de travail. La qualité devrait amener tous les documents aux ressources humaines ; là on perd du temps en recherches et en allers-retours."

MANQUE DE RESPECT DES RÈGLES ET PROCÉDURES PAR L'ENCADREMENT INTERMÉDIAIRE

"Le site de V. n'utilise pas la matrice prévue à cet effet pour me transmettre les éléments pour l'établissement des payes."

LOURDEUR DES RÈGLES ET PROCÉDURES

"Les procédures d'achats sont lourdes. Pour les achats récurrents, c'est la même validation que pour les achats ponctuels."

"Le circuit pour la demande de création de composition est lourd et n'est pas réactif. Si je dois répondre dans les trois jours à mon client et que la réponse arrive au bout de quatre jours, je ne respecte pas le délai."

MANQUE DE RÈGLES ET PROCÉDURES

(Parfois)

"Certaines procédures manquent et c'est du grand n'importe quoi. Par exemple, les congés payés ou la gestion des absences, chacun applique ce qu'il veut et c'est différent selon les personnes."

"Il manque une charte informatique. Tout le monde peut aller partout, donc les postes sont vérolés, des ordinateurs à l'arrêt et des bandes passantes indisponibles à cause des mails et du surf qui n'ont rien à voir avec le travail."

"Sur le réseau, tout le monde peut tout faire. En termes de sécurité informatique c'est très dangereux."

"Les sites qui sont ISO ont des revues de direction, des objectifs et des indicateurs. Il faudrait que le siège reprenne ces méthodes. Cela permettrait de gérer les priorités. On gère les problèmes qui

frappent à la porte et on n'a pas de recul."

"Les prix ne sont jamais calculés de la même façon. On a l'impression qu'il n'y a pas de règles établies."

MANQUE DE FORMALISATION

"Pour les transferts intersites, il faut qu'on formalise, avec des éléments clairs et précis mais on ne le fait pas, c'est assez récurrent. L'objectif est de basculer d'un site à l'autre mais je ne sais pas si les directeurs de sites jouent le jeu."

"Les personnes ne formalisent pas suffisamment par écrit les données. Par exemple, les assistantes commerciales traitent par téléphone avec la personne du planning de C. les modifications de délais des ordres de fabrication. Il y a un risque d'oublis."

MANQUE D'HARMONISATION DES RÈGLES, PROCÉDURES ET MATÉRIELS (Parfois)

"Chaque site est une société à part entière avec ses us et coutumes. Les règles et procédures sont hétérogènes et cela rend difficile le traitement pour l'informatique."

"Les méthodes de travail ne sont pas harmonisées. Par exemple, lorsque l'on m'appelle pour traiter un problème, je le planifie selon l'urgence, or d'autres personnes qui ont des fonctions à cheval sur les miennes vont les traiter tout de suite."

"L'arborescence de SharePoint n'est pas claire. Il existe des applications différentes sur les différents sites et sur un même site. Il est difficile de retrouver le bon document dans la gestion documentaire de C."

"Les circuits de traitement des demandes, les documents, les termes utilisés ne sont pas uniformes sur les trois sites A. Il faut réfléchir à chaque fois pour savoir à qui je dois m'adresser sur chacun des sites."

"Les procédures et les organisations sont hétérogènes entre les différents sites. Par exemple, il y a trois manières différentes de faire une demande d'avoir. On doit toujours réfléchir à qui on doit s'adresser pour traiter tel ou tel problème."

FORMATION

MAUVAISE GESTION DE LA FORMATION

"J'ai effectué toutes les démarches pour cette formation jusqu'à l'inscription. Le service des ressources humaines ne s'en est pas occupé."

BESOIN DE FORMATION

"Si je demande une formation marketing. On dit que je n'en ai pas besoin car c'est mon rôle."

"Le sujet des compétences et donc des incompétences est un sujet qui est parfois tabou. On a besoin de formation avec toute la question de l'adéquation entre objectifs de l'entreprise et besoins des individus."

REFUS DE FORMATION PAR LA HIÉRARCHIE

"Depuis que je suis là, je n'ai pas eu de proposition de formation. Il n'y a pas de communication sur ce sujet. Il vaut mieux s'en occuper soi-même plutôt que d'attendre : si on en demande, c'est refusé. Je ne veux pas pleurer pour en obtenir."

REFUS DE FORMATION SANS EXPLICATIONS

"J'ai demandé une formation sept ans après mon arrivée. Cette formation m'a été refusée sans qu'on ne me donne aucune explication. A l'inverse, cette année elle a été acceptée mais je n'ai pas eu davantage d'explications."

MANQUE DE FORMATION EN INFORMATIQUE

"On n'est pas spécialiste en informatique et on ne nous explique pas vraiment ce qu'on peut faire avec les logiciels. On manque de formation même élémentaire. Cela permettrait aussi que l'on dérange moins l'informatique."

MANQUE DE FORMATION AU MANAGEMENT

"Trop peu de directeurs sont formés au management, notamment les directeurs commerciaux."

MANQUE DE FORMATION FINANCIÈRE

"Certaines aides comptables ne sont pas à niveau. Il manque des formations, on a rien proposé."

ÉCOUTE ACTIVE ET LIBERTÉ DE PAROLE

SALARIÉ NON-IMPLIQUÉ DANS LE PROCESSUS DE DÉCISION

"Je ressens un malaise avec les sites de SV. et de C. On ne nous intègre pas aux décisions concernant nos dossiers et on ne nous informe pas."

TRANSMISSION ET USAGE DES INFORMATIONS

MANQUE DE TRANSMISSION D'INFORMATIONS ENTRE LES SITES ET LE SIÈGE (Parfois)

"Il y a des problèmes sur les sites dont on n'a pas connaissance au Siège, même pour B."

"Des informations ne sont pas transmises aux sites, informations qui pourraient les aider à y voir plus clair. Par exemples, le compte d'exploitation par nature de charge est fait mais non transmis, et les prix de revient ne sont pas expliqués."

"Les acomptes demandés sur les sites sont traités par les sites eux-mêmes et l'information ne m'est transmise qu'en fin de mois. Il y a un risque d'erreurs sur les payes concernées si on oublie de me transmettre l'information."

MAUVAISE DÉCLINAISON DE L'INFORMATION (Parfois)

"Il y a un manque de communication entre les directions car l'information ne redescend pas. Le risque c'est qu'ensuite on n'en remonte pas. C'est le cas également pour le projet H."

"L'information ne descend pas au Siège. Les gens en dessous du staff n'ont pas toujours l'information concernant les décisions prises, donc les choses n'avancent pas."

"Il y a une cassure entre le staff et le reste du monde du fait d'un manque de communication. Par exemple, la vision stratégique doit être connue du staff, mais il n'y a pas de retour. C'est frustrant."

MANQUE DE RETOUR D'INFORMATIONS

"Je transmets des données relatives à la paye au service comptabilité, mais je n'ai aucun retour d'informations. Je ne sais pas si c'est bon ou pas. Je ne peux pas boucler mon travail."

MANQUE D'ACCÈS AUX INFORMATIONS FINANCIÈRES

"Je n'ai pas accès aux données comptables au niveau de détail souhaité. Du fait, des analyses ne sont pas aussi fines que voulues."

"Les commerciaux n'ont pas de marge de manœuvre au niveau des prix. Ils n'ont pas le détail des prix et sont obligés d'en référer à leur responsable hiérarchique. C'est une perte de temps et d'efficacité ainsi qu'une source de démotivation pour eux."

MANQUE D'INFORMATIONS SUR LES FORMATIONS

"Pour les transmissions des données de formation, les directions du Siège ne jouent pas le jeu. Elles achètent mais n'informent pas. On est obligé de perdre des heures pour retrouver les formations à la comptabilité et par rapport aux notes de frais."

"Je n'ai pas connaissance d'un plan de formation concernant la Direction Commerciale des Clients Nationaux. Je n'ai aucune information sur le Droit Individuel à la Formation."

MANQUE D'INFORMATIONS SUR LES RESSOURCES HUMAINES

"On manque d'information du service des ressources humaines. Quand on pose une question, il y a très peu de retour d'information et on n'a pas de suivi."

"Il y a un manque d'informations au sein de l'entreprise. Nous ne sommes pas informés ou trop tard des arrivées et départs. Par exemple, j'ai été informé un vendredi après-midi de l'arrivée d'une personne le lundi suivant, personne que je devais former."

INDICATEURS DE PILOTAGE INADAPTÉS

"Il y a une fracture entre les statistiques achats et comptables car on ne modifie pas les OA mais seulement les factures."

LOURDEUR ET MAUVAIS ADRESSAGE DES MAILS

"Lors de l'envoi de mails, certaines personnes mettent tout le monde en copie or un mail sur cinq reçus me concerne directement."

MODE DE COMMUNICATION INAPPROPRIÉ

"Je passe beaucoup trop de temps à rechercher des informations sur des articles dans des dossiers, dans des mails, dans les archives. Il n'y a aucune traçabilité sur un article dans le logiciel M."

INFORMATIONS CIRCULANT PAR DES BRUITS DE COULOIR

"A cause du culte du secret, on apprend beaucoup de choses par les rumeurs et c'est paralysant. Cela met en place un climat de questionnement et parfois de paranoïa."

PEUR DES FUITES D'INFORMATIONS PAR LA DIRECTION

"Je n'ai aucune confiance dans la confidentialité de notre système informatique et de sa sécurité, car tout le monde peut naviguer partout."

EXCÈS DE CONFIDENTIALITÉ DES INFORMATIONS

"Dès qu'on demande si on peut faire part de quelque chose à nos équipes, on nous dit que c'est confidentiel. L'extrême confidentialité mène au fait qu'on ne communique plus."

"La Direction Générale est dans une tour d'ivoire et l'information n'en filtre que partiellement."

RÉTENTION D'INFORMATIONS

"Il y a un problème de communication avec le site de SV. J'ai beaucoup de mal à obtenir des informations sur les projets sur lesquels je travaille. Ils veulent tout garder pour eux et ne rien transmettre."

DISSIMULATION D'INFORMATIONS PAR LA HIÉRARCHIE

"Les sites cachent beaucoup de choses aux personnes ayant des fonctions transverses. Par exemple, on n'a pas de retour des sites par rapport à l'impact des décisions prises sur le client."

"On ne me dit pas la vérité. On se méfie de moi. Cela perturbe l'ambiance."

STIMULATION SENSORIELLE ET PROXIMITÉ

MANQUE DE DISPONIBILITÉ

(Parfois)

"Je dépends de quelqu'un qui n'est pas disponible : on a du mal à se rencontrer, on est donc moins efficace."

"Mon responsable hiérarchique n'est pas suffisamment disponible pour cause de surcharge de travail. Il passe beaucoup de temps à valider des prix au lieu de travailler sur des sujets stratégiques."

"Il est difficile d'avoir une bonne concertation sur les aspects liés à la comptabilité et à la finance pour des raisons de disponibilités."

MANQUE DE CHALEUR DANS LA RELATION

"Je communique beaucoup par mail avec mon responsable hiérarchique du fait de son positionnement géographique à B. alors que des discussions face à face seraient plus efficaces pour traiter les dossiers."

PERCEPTIONS DE DISTANCES PHYSIQUE ET PSYCHOLOGIQUE AVEC LA DIRECTION

"Il y a des personnes en manque d'information, car celles qui dépendent par exemple directement du Président Directeur Général n'ont des retours que de lui. Je me demande souvent s'ils ont les informations, ne serait-ce que pour les recrutements."

PERCEPTIONS DE DISTANCES PHYSIQUE ET PSYCHOLOGIQUE ENTRE LES SERVICES

"Le service informatique ne communique pas assez avec les utilisateurs."

"Le contrôle de gestion est un service du Siège qui ne va pas assez sur le terrain. C'est peut être aussi un problème de ressources."

PERCEPTIONS DE DISTANCES PHYSIQUE ET PSYCHOLOGIQUE ENTRE LA HIÉRARCHIE ET LES COLLABORATEURS

"Je n'ai aucun entretien formel avec mon supérieur direct. On manque de communication dans les deux sens. On ne se connaît pas."

CLIVAGE SPATIAL

"On est éclaté en termes de locaux. Il faut donc se balader d'un endroit à l'autre pour un même

service."

"Le service des ressources humaines est dispatché, ce qui engendre une multiplication des dossiers du personnel afin d'avoir les données à proximité."

DIFFICULTÉS DE MISE EN ŒUVRE D'UN MANAGEMENT DE PROXIMITÉ

"Tous les commerciaux sont censés avoir besoin de moi, et ils n'ont pas de réponse de ma part car je manque de temps."

IMPLICATION ET ENTRAIDE DANS LE TRAVAIL

MANQUE D'ENTRAIDE ET DE SYNERGIE ENTRE SIÈGE ET SITES (Parfois)

"La direction de B. a peur que le Siège vampirise B. C'est dommage car on a du mal à travailler en équipe à cause de ça. Si le Siège était déplacé, peut être que cela se passerait

"Les sites rapportent beaucoup à la Direction Générale mais pas au Siège, donc il y a une évocation des informations."

"L'état d'esprit de service à rendre n'est pas suffisant sur les sites de SV. et C. Les sites ont dû mal à intégrer le fait que les clients traités par la DCCN ont souvent des exigences plus importantes que les clients nationaux."

MANQUE D'ENTRAIDE ET DE SYNERGIE ENTRE LES SITES (Parfois)

"On duplique dans les sites des choses qui pourraient être communes mais c'est tabou. Par exemple, il pourrait n'y avoir qu'un bureau d'études avec six personnes, c'est plus efficace et il n'y aurait pas besoin de trois installations similaires."

"Le problème c'est qu'il faut partager l'étude en temps réel. On ne le fait pas alors que c'est une idée pour demain. Ma mission, c'est de pouvoir proposer quelque chose qu'on a déjà fait ; les bureaux d'études doivent pouvoir relayer ces informations."

"La coordination des bureaux d'études est virtuelle : cela ne fonctionne pas, par exemple pour le marché des endives."

MANQUE D'ENTRAIDE ET DE SYNERGIE ENTRE LES SERVICES

"La transmission des données par la direction comptable est très dure. En effet, à peine vous entrez dans son bureau qu'elle vous dit « je ne suis pas là ». Elle ne répond au mail que si elle est mise en cause ou en contre-copie."

"Le Siège n'est pas une équipe, ce sont plutôt des gens qui travaillent côte-à-côte. Il n'y a pas de communication entre les services."

MANQUE D'ENTRAIDE ET DE SYNERGIE ENTRE LES PERSONNES (Parfois)

"Il y a une chose gênante, c'est ceux qui bloquent les accusés de réceptions, notamment à la direction. Ensuite, il faut téléphoner pour s'assurer qu'ils ont bien reçus les choses importantes."

"Il n'y a pas d'esprit d'équipe au niveau du Siège. On manque de solidarité."

"Il y a des querelles au sein du service. Cela joue sur l'ambiance de travail mais aussi sur l'efficacité car les dossiers traînent."

"Il y a une concentration de la pression sur certains responsables du Siège. Il faudrait créer une dynamique de partage des inquiétudes."

MANQUE D'AIDE DE LA DIRECTION

"Je ne me sens pas supporté dans la démarche de répartition des productions."

MANQUE D'IMPLICATION DE LA HIÉRARCHIE DANS L'ACTIVITÉ

"J'ai l'impression que la préoccupation commerciale de trouver des clients et de vendre n'est pas suffisamment partagé au Siège. Le personnel ne fait qu'attendre des solutions du directeur commercial et du Président Directeur Général."

CONCURRENCE DANS LE TRAVAIL

"Je ne sens pas d'osmose entre les directeurs de sites : quand le site de montage de C. est passé de B. à SV., chacun tire de son côté. Il y a une logique « pour mon usine » et non une logique commerciale."

DÉCISIONS PRISES ET NON MISES EN ŒUVRE

"En réunion, on ne décide rien, ou quand on décide, la personne dit « oui » en pensant le contraire et donc elle ne fait pas."

"En termes stratégiques, certains pensent qu'ils doivent être décisionnaires, alors qu'ils sont contributeurs de la stratégie mais pas décisionnaires. En conséquence, ils devraient accepter les applications des décisions stratégiques prises."

REFUS DU CHANGEMENT

(Parfois)

"L'histoire fait qu'il y a de l'immobilisme. Lorsqu'on veut changer quelque chose, les personnes disent qu'on doit faire comme ça et que la Direction Générale ne voudra pas qu'on change, ce qui est en partie faux."

"On est encombré par le passé, c'est un dinosaure pour faire bouger les us et coutumes. Il y a une mauvaise mentalité et on vous dit tout le temps « vous verrez ça n'aboutira pas »."

"Il y a une divergence entre B., C. et SV. sur la polyvalence entre CAO / DAO : à B., les deux techniciens ont du mal à se mettre à l'autre sujet, ils sont fermés sur ce point."

"Certains passent beaucoup de temps à chercher en quoi les décisions prises ne vont pas pouvoir fonctionner chez eux, tout simplement pour ne pas les appliquer."

ABSENCE DE RÉPONSE RAPIDE AUX SOLLICITATIONS

(Assez souvent)

"Je sollicite l'informatique sur l'évolution du logiciel M., mais il y a un manque de suivi. Alors que la demande est formelle, on ne sait pas si c'est accepté ou en cours."

"Sur certains projets, certains sites sont moins impliqués : un directeur des ventes n'est pas disponible mais ne le dit pas, ne répond pas. J'ai deux sites qui suivent et un qui joue moins le jeu."

"Il y a un problème de communication avec la DSI. Les délais de réponse sont longs. On ne sait pas si les problèmes exposés sont pris en compte."

"Lorsque l'on fait une demande à la Direction des Services d'Informations, par exemple concernant l'évolution d'un produit informatique existant, on ne sait jamais si notre demande est prise en compte. Il faut toujours relancer."

"Il est très difficile de faire intervenir le service maintenance du site de C., par exemple pour changer les néons ou réparer la porte d'entrée. Nous sommes obligés de relancer de nombreuses fois."

MANQUE D'IMPLICATION DANS LES PROJETS TRANSVERSAUX

"Le marketing est assujéti aux ressources des autres services. Quand on fait travailler les bureaux d'études pour des échantillons, cela ne fait pas partie de leur mission. On m'a fait comprendre que le bureau d'études dépend d'un site."

CLOISONNEMENT EXCESSIF

"Entre le Siège et les établissements, la fracture s'agrandit et ce depuis deux ans environ. Chaque site se referme de plus en plus sur lui-même et communique de moins en moins. Il y a une restitution faible des informations dans les deux sens."

VOLONTÉ DE NE PAS TRANSMETTRE LES COMPÉTENCES

"C'est compliqué de partager le savoir par manque de temps, et des gens gardent leurs secrets volontairement."

NIVEAU DE PRESSION HUMAINE SUR LES INDIVIDUS

SENTIMENT DE CONTRÔLE EXCESSIF

"Je sens un manque de confiance de la Direction Général vis-à-vis des cadres : on est « fliqué » sur des détails, on ne nous fait pas confiance."

AGRESSIVITÉ DANS LES RELATIONS

"Les mails du Président Directeur Général sont agressifs car il met tout ce qu'il a accumulé vis-à-vis de la personne au lieu d'être concis et organisé."

"Le mode de communication entre la Direction Générale et les autres membres est très cinglant. Il y a souvent des malentendus et des choses qui ne sont pas exprimées au bon moment."

OSCILLATION ENTRE CONTRÔLE EXCESSIF ET LAXISME

"Le mode de management est autoritaire ou laxiste selon les personnes dans l'entreprise et selon les personnes visées, et cela même à la direction."

MANAGEMENT LAXISTE

"On est laxiste en management et on a une trop grande tolérance à l'erreur. Les gens ne s'autocontrôlent pas alors que les petites sanctions évitent de refaire les erreurs. On ne sait pas dire les choses ni en bien, ni en mal."

GESTION DU TEMPS ET ORGANISATION DU TRAVAIL

TRANSFERT NON CONCERTÉ DE LA CHARGE DE TRAVAIL

"Dans l'organisation actuelle, des personnes reçoivent des problèmes à traiter mais comme elles n'ont pas la compétence, elles me les renvoient alors que je ne suis pas concerné."

SURCHARGE DUE AU NOMBRE DE TÂCHES DIFFÉRENTES

"Je suis directeur des ventes, responsable de produit et commercial et je suis les stations de montage qui prennent un temps fou : pour un peu je dois m'occuper d'achat de colle, d'intérim.... Je fatigue un peu."

MANQUE DE PLANIFICATION DE L'ACTIVITÉ

"On doit progresser sur le planning des projets et mieux les anticiper."

MANQUE DE PLANIFICATION CONCERTÉE

"Au Siège, la gestion du temps est insuffisante sur la gestion des sujets et sur la synchronisation des projets lors des réunions."

VARIATION IMPORTANTE DE LA CHARGE DE TRAVAIL

"Il y a une charge de travail irrégulière au service informatique. Parfois, il y a des périodes de blancs où on ne fait rien."

RETARDS DANS LE RETOUR DE CERTAINS ÉLÉMENTS (Parfois)

"On fait le reporting commercial du mois sur le mois d'après, car les personnes en commercial ne respectent pas les délais."

"J'ai un problème pour obtenir la clôture des stocks au niveau des établissements. La clôture est faite en retard et cela repousse le délai de production des chiffres. Je vérifie systématiquement alors que je ne devrais pas le faire."

"La comptabilité est archaïque. Je reçois des fiches d'instruction vertes indiquant un retard de paiement chez un client mais cette fiche arrive par courrier quinze jours après. Nous souhaiterions être informés immédiatement afin d'être plus réactifs."

"Entre la direction générale et la finance, il y a un problème de communication et de coordination. Les éléments sont donnés au dernier moment."

DÉLAIS TROP LONGS

"Les délais de traitement des demandes par le site de SV. sont trop longs : par exemple, dix jours pour traiter une demande pour le client C."

"La maintenance du matériel informatique est très longue à intervenir. Nous avons attendu trois mois pour obtenir le remplacement d'un photocopieur. Tout le monde trouvait normal que l'on n'ait pas de photocopieur au service commercial."

RÉUNIONS INEFFICACES (Assez souvent)

"On ne sait pas faire les réunions. Cela traine en longueur, on n'applique pas les principes du minutage, des thématiques et des décisions. On a mis dix ans à faire un règlement intérieur."

"Les réunions ne sont pas structurées. Il n'y a pas d'ordre du jour et on déborde sur les temps."

"Les réunions sont un peu longues. Il faudrait être concis, surtout sur les sujets abordés qui ne concernent pas l'ensemble des participants et sont débattus pendant deux heures."

"On aime bien fixer des réunions mais on ne prépare rien sur le sujet avant et on passe des heures sur des détails. Pour certaines réunions, on aurait pû résoudre le problème en deux ou trois coups de téléphone."

"Lors des réunions, il n'y a pas d'ordre du jour, de temps imparti par sujets et pas non plus de communication suite à la réunion. On perd beaucoup de temps."

"Il y a des débats qui n'ont pas lieu d'être dans certaines réunions."

"On a des progrès à faire dans l'organisation des réunions : il faut limiter l'horaire et la durée de prise de parole des intervenants."

SOLLICITATIONS DÉSORGANISATRICES INTERNES OU EXTERNES

"Des personnes appellent pour un oui ou pour un non et perturbe mon travail."

MANQUE DE POSSIBILITÉ DE TRAVAIL À DISTANCE

"Il n'y a pas de culture du travail depuis la maison. Certains en font et il y a des stratagèmes pour faire croire qu'ils sont là. Cela crée de la souffrance pour ceux qui sont loin de chez eux et ne peuvent pas voir leurs enfants."

MAUVAISE ORGANISATION DU TRAVAIL

"Je ne sais pas toujours ce que je dois faire vis-à-vis du bureau d'étude."

"La gestion des projets manque de clarté, notamment dans la gestion des priorités et dans la quantification des ressources nécessaires."

STABILITÉ DE L'EMPLOI

CRAINTES CONCERNANT L'AVENIR

"Je ressens que les gens sont stressés et s'énervent facilement. Ils ont peur de l'avenir."

STATUT

STATUT EN LIEN AVEC UN TITRE

APPRÉCIATION D'UN TITRE OU D'UNE PROMOTION

MANQUE DE POSSIBILITÉ D'ÉVOLUTION DE CARRIÈRE

"Le management est rude, car des gens sont bloqués à des statuts et on n'a pas de possibilités d'évolution salariale. Il n'y a pas de levier."

RÔLES MAL DÉFINIS

"Il y a un manque de définition claire des rôles de chacun. Plusieurs personnes prennent en charge des aspects qui ne sont pas de leurs compétences."

"Les définitions de la qualification attendue à l'embauche ne sont pas suffisantes. On recrute des personnes sous ou surqualifiées."

DÉVALORISATION DE CERTAINES FONCTIONS ET TITRES

"On considère que le commercial n'est pas un vrai métier car on manque de culture commerciale et marketing."

MANQUE DE CORRESPONDANCE ENTRE LE TITRE ET LES TÂCHES RÉALISÉES

"Le Président Directeur Général va trop chercher la petite bête. C'est une perte de temps non valorisée pour son rôle."

STATUT EN LIEN AVEC UNE RESPONSABILITÉ

APPRÉCIATION DE LA RESPONSABILITÉ D'UNE ACTIVITÉ

COURT-CIRCUITAGES HIÉRARCHIQUES

"Le Siège devrait partir de l'usine car ça pollue beaucoup en termes de communication et d'ambiance. La direction de B. a du mal à s'installer car certains vont voir directement les membres de la Direction Générale."

"Le problème du Siège à B., c'est qu'on a tendance à involontairement faire les choses pour B. Il y a une trop forte implication directe, ce qui peut également isoler le directeur de site qui ne connaît pas les actions en cours."

MANQUE DE POUVOIR DE DÉCISION

(Parfois)

"Je n'ai pas d'autonomie au sens où je ne signe pratiquement rien. Je dépends toujours de la

signature de quelqu'un."

"Le directeur industriel n'a pas de lien hiérarchique, donc ne peut rien imposer aux sites. C'est pareil pour le directeur commercial. A chaque projet, il faut décliner et négocier avec les directeurs, c'est énormément de temps perdus."

"J'ai des relations avec tous les sites, mais aucune influence sur les délais, aucun moyen de contrôle, pas de moyen hiérarchique, pas le moyen de m'assurer que ce sera fait comme je le veux."

DEMANDE DE PLUS D'AUTONOMIE

"Je ne comprends pas que mon responsable hiérarchique soit obligé de passer par le PDG pour établir des prix."

"Les commerciaux manquent d'autonomie notamment sur les remises de prix. Sur 100% des dossiers transmis à mon responsable de service, 50% pourrait être directement traité par moi si les règles du jeu et les objectifs étaient bien définis."

EXCÈS D'AUTONOMIE

(Parfois)

"Pour les achats formation, les sites passent les commandes hors M. : il n'y a donc pas de contrôle. Il faudrait un achat formation par le siège (RH) et les sites feraient

"Je me sens un peu trop libre sur la prise de décision sur les prix alors qu'on ne laisse pas de latitude aux autres directeurs des ventes."

"Au niveau des payes, nous ne fonctionnons pas comme un véritable siège : chaque site est autonome notamment concernant les ouvriers."

MANQUE DE CLARTÉ SUR LES RESPONSABILITÉS

(Parfois)

"La répartition des tâches n'est pas claire au sein du service informatique. Il n'y a pas d'accord mis noir sur blanc, signé avec les ressources humaines et ça manque."

"Il manque des règles et procédures au niveau de la répartition des rôles entre le Siège et les sites. Il faudrait savoir qui fait quoi et qui tranche pour décider."

"Le travail de chacun est à redéfinir : « je n'ai jamais fait, donc ce n'est pas à moi à le faire »"

"Il y a un travail à faire sur la définition des postes et sur les périmètres des missions au Siège au regard des directions de sites."

REMISE EN CAUSE DU PILOTAGE DE L'ACTIVITÉ

"Sur les finances au Siège, il y a un travail un peu décousu et pas suffisamment structuré. Il manque du pilotage de projet, des validations et du partage."

MANQUE DE COHÉRENCE DES LIENS HIÉRARCHIQUES

"Il y a un souci de rattachement des personnes qu'il faut redéfinir : une personne travaille à 95 % aux achats et est rattachée à la comptabilité."

"La direction commerciale, tout comme les directions régionales qui se reposent sur elle, manquent d'autorité sur les commerciaux. C'est les directeurs de sites qui ont cette autorité, donc le boulot commercial ne peut pas être bien fait."

GLISSEMENTS DE FONCTIONS

(Parfois)

"Il y a un glissement de fonction perpétuel au profit du Président Directeur Général. Comme il aime bien tout savoir, les personnes lui refourguent tout ce qu'elles n'ont pas envie de faire et elles critiquent derrière."

"Je fais des tâches qui ne sont pas de mon ressort plutôt que de former les personnes qui devraient les faire : par exemple, la création des dépôts."

"Je fais certaines tâches qui devraient être faites par les assistantes. La tâche étant trop compliquée à expliquer, je la fais moi-même."

MANQUE DE RESPONSABLE POUR TRANCHER LES DÉCISIONS

"Quand un projet n'est pas validé par l'ensemble des sites en informatique, on ne le valide plus. Le problème c'est que rien n'avance car chacun a sa politique."

DÉCISION PRISE SANS CONCERTATION AVEC LA HIÉRARCHIE

"Il y a des problèmes de 3C entre la direction générale et la direction des systèmes d'informations. Il y a beaucoup de projets informatiques avec une implication groupe qui sont découverts par la direction générale une fois lancés."

DOUBLE FONCTION DIFFICILE À ASSUMER

"Je dois faire le choix entre le bureau d'études de B. et mon activité Siège : la mission d'être en amont du besoin et proactif n'est pas effective."

MANQUE DE CLARTÉ DE L'ORGANIGRAMME

"Je n'arrive pas à avoir l'organigramme au Siège. Il y en a qui cherche ce qu'ils doivent faire, qui fait quoi et même qui est leur chef."

"L'aspect matriciel ne fonctionne pas bien et les missions de chacun ne sont pas claires sur l'organigramme. On a des organigrammes par site qu'on présente aux clients où il n'y a même pas le Président Directeur Général ni le Directeur Général Adjoint."

REMISE EN CAUSE DES DÉCISIONS STRATÉGIQUES (Parfois)

"Les imprimantes, on les achète une par une, donc c'est excessivement cher. En plus, comme chacun à la sienne, c'est autant de cartouches différentes, donc on ne peut ni faire de stock, ni faire des prix de gros."

"Avec la multiplicité des projets, les ressources sont dispersées et inefficaces."

"Au niveau des effectifs des bureaux d'étude, on a fait moins deux personnes à C., plus une à SV. et moins une à B. Cela ne va pas dans le sens de la pro-activité."

MANQUE DE RESPONSABILISATION

"Globalement, on est dans une entreprise qui ne sait pas sanctionner et c'est logique car on ne responsabilise pas suffisamment."

APPRÉCIATION DE LA VALEUR DES TÂCHES

CERTAINES TÂCHES SONT JUGÉES INGRATES

"Personne ne veut superviser le standard, donc il sonne jusqu'à ce que quelqu'un veuille bien répondre. Cela dérange tout le monde en attendant et parfois personne ne répond."

STATUT EN LIEN AVEC LES COMPÉTENCES

APPRÉCIATION PAR AUTRUI DES PRATIQUES DE TRAVAIL ET DES COMPÉTENCES

INSUFFISANCE DE COMPÉTENCES TECHNIQUES

"Les assistantes manquent de connaissances techniques et donc ne peuvent pas assurer le suivi des développements techniques chez un client."

INSUFFISANCE DE COMPÉTENCES COMMERCIALES (Parfois)

"Des tâches devraient être faites par les assistantes commerciales. Nous les faisons nous-mêmes car nous passons moins de temps à le faire qu'à les expliquer. Par exemple, les calculs Madeo ou la réalisation de tableaux de bord pour les clients."

"L'entreprise n'a pas su faire évoluer les compétences de ses assistantes en fonction des besoins des clients. Nous avons besoin d'assistantes qui sachent établir des tableaux de bord ou utiliser des outils tels que des génératrices de prix."

"Les directeurs sont avant tout des ingénieurs et c'est très bien, mais ils ont plus ou moins de compétences commerciales."

"Il faut apporter des compétences aux assistantes commerciales car elles en manquent."

INSUFFISANCE DE COMPÉTENCES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

"Il y a un manque de compétences dans le service des ressources humaines. Il y a une technicienne paie et une spécialiste juridique mais pas de spécialiste gestion des ressources humaines en dehors de la direction."

INSUFFISANCE DE COMPÉTENCES D'UN AUTRE SERVICE

"Il manque des compétences au bureau d'études en propriété industrielle tels que les brevets."

MANQUE DE REMPLAÇANT POUR CERTAINES COMPÉTENCES EN CAS D'ABSENCE

"Si la personne de la comptabilité qui fait la paye pour les ouvriers a un problème, c'est la catastrophe. Personne ne connaît les règles notamment pour la paye du site de SV. qui est complexe."

MAUVAISE UTILISATION DES COMPÉTENCES DES INDIVIDUS

"En gestion des compétences, il y a des gens mal exploités et mal utilisés. Par exemple, en informatique, certains ont des compétences en développement et font du phoning."

APPRÉCIATION PAR AUTRUI DES RÉSULTATS D'UN TRAVAIL

QUALITÉ DU SERVICE OU PRODUIT INSUFFISANT

"Lorsque je fais ressortir un prix pour un article qui tourne normalement sur un combiné bien précis, on me le ressort avec la machine Combiné Générique, ce qui « plombe » le devis."

ABSENCE DE RETOURS POSITIFS AU PROFIT DES RETOURS NÉGATIFS

"On peut renoncer à des week-ends en famille ou rester jusqu'à minuit, vous n'aurez qu'un commentaire négatif. On tape sur les gens plutôt que de les gratifier, c'est mesquin."

CERTAINS SERVICES DE L'ORGANISATION JUGÉES INEFFICACES (Parfois)

"Le service ressources humaines ne joue pas son rôle. La Direction Commerciale des Clients Nationaux est souvent oubliée dans la transmission des informations. Par exemple pour les notes de service, le circuit d'informations n'est pas clair."

"La gestion des ressources humaines est inexistante dans l'entreprise."

APPRÉCIATION PAR AUTRUI DE LA PRO-ACTIVITÉ

MANQUE DE PRO-ACTIVITÉ DU PERSONNEL

"Les gens ne sont pas force de propositions et ne prennent pas d'initiative. C'est dû aussi au fait qu'on ne les a pas fait évoluer dans ce sens."

STATUT EN LIEN AVEC LES RELATIONS AUX AUTRES INDIVIDUS

APPRÉCIATION DE L'APPARTENANCE À UN GROUPE

SENTIMENT D'EXCLUSION DE LA PART DU GROUPE

"J'ai le sentiment de ne pas être intégré aux équipes des sites. Nous n'avons pas été invités à la réunion sur la machine MB. organisée pour les commerciaux de C. Lorsque je viens sur un site, je suis un visiteur : je n'ai même pas de badge pour rentrer"

SENTIMENT DE DÉVALORISATION DE CERTAINS MÉTIERS

"La stratégie de l'entreprise vis-à-vis de la DCCN n'est pas claire et est ambivalente : d'un côté, on veut développer la DCCN, d'un autre côté, on nous dit que la DCCN coûte trop chère. Ce n'est pas très agréable pour les personnes qui y travaillent."

"Les directeurs de sites gèrent le commercial au détriment de la production."

APPRÉCIATION PAR AUTRUI DES CARACTÉRISTIQUES D'UN INDIVIDU

ALCOOLISME

"Certains ouvriers picolent comme à l'habitude, et il y a des accidents."

STATUT DE L'ORGANISATION

APPRÉCIATION DE L'APPARTENANCE À L'ORGANISATION

IMAGE DÉGRADÉE DU FAIT DE LA VÉTUSTÉ DES LOCAUX

"À l'accueil du Siège, on a des progrès à faire."

ACCOMPLISSEMENT

ACCOMPLISSEMENT À TRAVERS LA CRÉATION/RÉALISATION D'UN PRODUIT/SERVICE/GROUPE

APPRÉCIATION PERSONNELLE DE LA CRÉATION/RÉALISATION D'UN PRODUIT/SERVICE

RÉALISATION D'UN SERVICE JUGÉE DE MAUVAISE QUALITÉ À CAUSE DE CONTRAINTES DE L'ORGANISATION (Parfois)

"Je n'ai pas le temps pour tout ce qui est veille et autres lectures pour se tenir au courant. Je ne réponds pas également comme il faut à certaines sollicitations provenant de l'extérieur de l'entreprise."

"Je m'inscris en mauvais en communication avec mon équipe, car ne pouvant rien dire, je l'ai perpétué dans mon service."

"Il nous manque des ressources temps pour analyser les filières achats selon les produits. On était quatre ou cinq, et on est maintenant deux et demi. On est dans le quotidien et pas assez dans le support."

APPRÉCIATION PERSONNELLE DE L'ÉVOLUTION DES COMPÉTENCES DE L'INDIVIDU

MANQUE DE POSSIBILITÉ D'ÉVOLUTION DES COMPÉTENCES

"Dans l'entreprise, je perds mon temps, je suis frustré car on m'avait promis une évolution à mon arrivée. La Directrice des ressources humaines ne doit même pas connaître mon nom."

ACCOMPLISSEMENT À TRAVERS LA RÉALISATION D'UN OBJECTIF ET SENS DU TRAVAIL

RÉALISATION D'UN OBJECTIF FIXÉ PAR AUTRUI ET SENS DU TRAVAIL

MANQUE DE CONCRÉTISATION DE CERTAINS OBJECTIFS

"Le changement d'ERP, on en parle depuis trois ans. A chaque fois, on attend un an de plus, on nous dit de faire évoluer les outils puis d'arrêter car il va y avoir le nouveau."

"Comme il n'y a pas de chef de projet, que la personne qui travaille avec moi est peu disponible et que le projet budget nécessite des ressources informatiques, le projet n'avance pas."

OBJECTIFS FIXÉS JUGÉS IRRÉALISTES

"C'est bien d'avoir des objectifs mais on n'y met pas les moyens"

MANQUE DE CLARTÉ DE LA STRATÉGIE

(Parfois)

"On ne la voit pas la stratégie. Elle est manquante financièrement et socialement."

"La stratégie n'est pas clairement définie. On ne sait pas si on pousse le pré-print, la PCR, l'affichage. On ne connaît pas la stratégie commerciale. On fait plus du cas par cas."

"Je ne connais pas la stratégie de l'entreprise. On ne connaît pas dans quelle direction on va, et on ne peut donc pas adapter son boulot à la stratégie. On change souvent de priorités."

"Je ne connais pas la stratégie de l'entreprise, mais je suis informé des orientations concernant le service des ressources humaines par mon responsable de service."

"La stratégie de l'entreprise n'est pas connue. Lors des réunions plénières, il y a réellement une volonté de transparence sur la situation de l'entreprise, mais nous n'arrivons pas à voir les lignes directrices sur les deux ou trois ans à venir."

MANQUE DE SENS DU TRAVAIL

"On n'explique pas le pourquoi des choix. On gagnerait à communiquer sur les résultats et les intentions."

MANQUE DE STABILITÉ DES DÉCISIONS STRATÉGIQUES

"Dans les réunions, on prend des décisions parfois diamétralement opposés à ce qu'on avait décidé la semaine d'avant. Exemple, le projet Ho., ceux qui ne communiquent pas les informations s'en fichent mais ceux qui le font passent pour des imbéciles."

DIFFICULTÉS DE DÉCLINAISON CONCRÈTE DE LA STRATÉGIE

"On ne matérialise pas assez la stratégie. Elle ne se décline pas et ne descend pas en bas."

FRUSTRATION DE TRAVAIL INACHEVÉ

"J'ai dû arrêter un projet dont j'étais le responsable car un autre projet est venu se greffer. Je suis frustré d'abandonner le projet."

Reconnaissance des acteurs en situation professionnelle
Entreprise de fabrication d'emballages – Siège – Personnel

Nombre d'entretiens 5
Phrases témoins imputées 74
Nombre d'idées clés 66

CONDITIONS DE TRAVAIL

RÉMUNÉRATION

SALAIRE DE BASE

MANQUE D'ÉVOLUTION DU SALAIRE (Parfois)

"Nous n'avons pas eu d'augmentation individuelle depuis plusieurs années, la participation a été supprimée. Nous n'avons aucune reconnaissance."

CONDITIONS DE TRAVAIL PHYSIQUES

MATÉRIEL DE TRAVAIL

LOGICIEL INFORMATIQUE INADAPTÉ (Parfois)

"Le problème avec les statistiques achats, c'est qu'on devrait les sortir du logiciel M., mais on ne peut pas le faire : on a détourné M. Quand il y a des écarts, la comptabilité corrige les écarts sur la facture mais pas le prix de l'article."

PANNES DE MATÉRIEL (Parfois)

"Les écrans d'ordinateurs tombent en panne les uns après les autres. Pour les remplacer, on prend des anciens modèles disponibles. En plein travail, l'écran s'éteint. Les écrans ne sont pas adaptés pour des personnes qui passent leur journée devant."

MANQUE DE MATÉRIEL INFORMATIQUE (Souvent)

"Il faudrait un scanner en bas vers la comptabilité, car il faut à chaque fois monter au commercial."

"Je n'ai pas d'imprimante. Je dois utiliser une imprimante partagée. Pour du courrier à en-tête, tous les jours, je dois faire deux allers-retours à chaque fois."

UTILISATION DE MATÉRIEL PERSONNEL POUR L'ORGANISATION (Parfois)

"Les fournitures de bureaux, c'est la catastrophe : les stylos, les stabilos, rien ne marche. On se les achète soi-même."

MATÉRIEL INADAPTÉ (Parfois)

"On a une ligne téléphonique pour quatre téléphones en comptabilité, si je décroche, cela coupe la communication de ma collègue."

RETARD DANS LA LIVRAISON DU MATÉRIEL (Parfois)

"Pour la distribution des fournitures, c'est une fois par mois... quand il a le temps. C'est n'importe quoi."

MANQUE D'ACCÈS À CERTAINS LOGICIELS INFORMATIQUES (Parfois)

"On ne connaît pas la liste de toutes les fonctionnalités du logiciel M., certains accès sont refusés sans en connaître la raison pour des fonctions qui pourraient nous être utiles, par exemple la fonction PDZ200."

ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL PHYSIQUE

MANQUE DE PLACE DE STOCKAGE (Parfois)

"Il faudrait savoir ce qu'on détruit aux archives comptables, car il y a un manque de place. Il y a du doublon entre l'informatique et les documents papier."

MANQUE DE SALLES DE RÉUNION (Parfois)

"Il manque des places pour recevoir les personnes. On manque de salles de réunions."

MAUVAIS AGENCEMENT DES LOCAUX

(Souvent)

"En informatique, on monte des écrans de 40 kilos sur trois étages. On pourrait mettre une salle de stockage de plein pied."

"Le standard est mal installé, on ne peut pas travailler. Je tourne le dos à l'accueil."

LOCAUX VÉTUSTES

(Souvent)

"Les bureaux sont sales, mal isolés. On entend ce qui se passe dans le bureau RH et il fait froid."

"Les locaux sont vétustes et pas adaptés notamment pour les commerciaux. Le chauffage ne fonctionne pas correctement."

DIFFICULTÉS DE CONCENTRATION

(Parfois)

"Il n'y a pas de place en comptabilité et l'imprimante est dans la salle. Il y a donc beaucoup de passages en plus du bruit de l'imprimante et de celui du téléphone. C'est très difficile pour les comptables de se concentrer."

MOYENS HUMAINS

MANQUE DE PERSONNEL

(Parfois)

"Avant, il y avait deux acheteurs et deux assistantes. Maintenant, il y a un acheteur et une assistante et demi. Cela perturbe l'organisation et la charge de travail."

CONDITIONS DE TRAVAIL IMMATÉRIELLES

RÈGLES ET PROCÉDURES

MANQUE DE CLARTÉ DES RÈGLES ET PROCÉDURES

(Parfois)

"Selon les sites, il n'y a pas les mêmes systèmes. On ne sait pas à qui s'adresser, rien n'est marqué dans le logiciel, alors il faut rechercher."

RÈGLES ET PROCÉDURES INADAPTÉES

(Parfois)

"La collecte des besoins n'est pas adaptée pour le traitement des appels d'offre. : écrans non adaptés et pièces jointes impossibles à ouvrir. Nous ne connaissons pas le circuit et nous sommes inondés de mails d'alertes."

MANQUE DE RÈGLES ET PROCÉDURES

(Parfois)

"Il faudrait qu'on structure en informatique, il n'y a pas de règles, ce n'est pas clair et c'est problématique en cas d'absence. Par exemple, la procédure pour connaître les entrants-sortants, leurs accès informatique etc., n'est pas vraiment opérante."

MANQUE D'HARMONISATION DES RÈGLES, PROCÉDURES ET MATÉRIELS (Parfois)

"Il n'y a pas d'harmonisation des procédures : par exemple, il y a une fiche d'essai par site."

FORMATION

BESOIN DE FORMATION

(Parfois)

"Il y a très peu de formation au service comptable. Les personnes du service doivent faire des choses à tâtons."

MANQUE DE FORMATION EN INFORMATIQUE

(Souvent)

"Certains d'entre nous manquent de formation au logiciel M. et à d'autres logiciels, en informatique."

"Nous ne sommes pas formés sur certains points qui pourraient nous aider dans le travail quotidien, par exemples l'archivage sur Outlook, la fonction recherche sur Excel d'un fichier à

ÉCOUTE ACTIVE ET LIBERTÉ DE PAROLE

MANQUE D'ÉCOUTE DU PERSONNEL PAR LA HIÉRARCHIE (Parfois)

"On arrive à ne plus croire en rien, car on lance quelque chose et on n'en entend plus parler."

SALARIÉ NON-IMPLIQUÉ DANS LE PROCESSUS DE DÉCISION (Parfois)

"Il manque un dialogue à l'informatique avec les utilisateurs finaux. On nous demande de faire des choses mais sans impliquer les utilisateurs et alors que parfois ils ne sont pas

TRANSMISSION ET USAGE DES INFORMATIONS**MANQUE DE TRANSMISSION D'INFORMATIONS DANS LE SERVICE (Parfois)**

"Entre personnes du service informatique, on ne se donne pas forcément les informations. Chacun est un peu dans son coin."

MAUVAISE DÉCLINAISON DE L'INFORMATION (Parfois)

"On n'a jamais de compte rendu des réunions. Rien ne ressort jamais des réunions par mon chef. On a jamais de relais par la hiérarchie, ni sur les projets, ni sur ce qui se passe."

MANQUE DE RETOUR D'INFORMATIONS (Parfois)

"On demande des formations depuis l'année dernière et on ne sait pas où ça en est. On ne sait pas s'il faut redemander, si ça a été perdu, etc."

MANQUE DE TRANSMISSION DE CERTAINES INFORMATIONS CLIENTS (Parfois)

"Nous n'avons pas assez d'informations sur les clients que l'on gère de la part des commerciaux ni même sur les prospects."

MANQUE D'INFORMATIONS SUR LES RESSOURCES HUMAINES (Parfois)

"Nous ne sommes pas informés des nouvelles embauches. Par exemple, nous avons appris en recevant la mise à jour de la carte des secteurs commerciaux qu'il y avait un nouvel attaché technico-commercial sur le site de SV."

PERTES D'INFORMATIONS (Parfois)

"La convention collective n'est pas disponible. A une époque, elle était enfermée à clef dans le bureau du responsable. Maintenant, on ne sait plus où elle est."

INFORMATIONS CIRCULANT PAR DES BRUITS DE COULOIR (Parfois)

"Il y a un problème de descente d'information sur la santé de l'entreprise. Tout passe par des bruits de couloirs et cela joue sur l'ambiance ainsi que sur la motivation."

DISSIMULATION D'INFORMATIONS PAR LA HIÉRARCHIE (Parfois)

"Avant il y avait des réunions d'information sur le contexte économique. Ça a disparu pour les non-cadres. On nous cache des choses alors que c'est difficile. On s'inquiète aussi et on est aussi concerné."

DÉFORMATION DES INFORMATIONS PAR LE HIÉRARCHIQUE (Parfois)

"J'ai très peu de rapport avec mon chef. Il manipule les gens, on ne sait pas ce qu'il dit lors des réunions, peut être l'inverse de ce qu'il me dit."

ÉCARTS ENTRE LES DISCOURS ET LES ACTES (Parfois)

"Dans le discours, on disait qu'on nous tirerait vers le haut. On récupère des choses à faire de maîtrises, on fait de la polyvalence, mais il n'y a ni promotion, ni rémunération."

STIMULATION SENSORIELLE ET PROXIMITÉ**MANQUE DE RÉUNION (Souvent)**

"Il manque des réunions au service informatique. On ne sait pas ce qui se passe dans le service."

"On n'a pas de réunion de service."

PERCEPTIONS DE DISTANCES PHYSIQUE ET PSYCHOLOGIQUE ENTRE LES SERVICES (Parfois)

"Il y a peu de contact entre les services au Siège, sauf entre les directions."

MANQUE DE CONNAISSANCE SUR LE TRAVAIL EFFECTUÉ PAR LES AUTRES INDIVIDUS (Parfois)

"On ne sait pas ce que je fais. Je suis sollicité pour d'autres, et on me dit que c'est parce qu'on sait que je vais répondre."

CLIVAGE SPATIAL (Parfois)

"Le service informatique est fragmenté entre les bâtiments, cela nuit à la communication."

IMPLICATION ET ENTRAIDE DANS LE TRAVAIL**MANQUE D'ENTRAIDE ET DE SYNERGIE ENTRE LES SITES (Parfois)**

"On a du mal à communiquer avec le site de SV. Il n'y a pas de retour d'informations, par exemple, lorsque le responsable du bureau d'études a des contacts directs avec un client ou lorsqu'on lance un essai."

MANQUE D'ENTRAIDE ET DE SYNERGIE ENTRE LES PERSONNES (Parfois)

"Les gens à qui on demande souvent la même chose, si on ne relance pas, ils ne le font pas."

MANQUE D'IMPLICATION ET DE RIGUEUR DU PERSONNEL (Parfois)

"Toutes les fins de mois, pour les tableaux de bord, il faut relancer, et il manque toujours quelque chose, il y a des erreurs de dates... Cela peut paraître des détails, mais je me résigne. Les statistiques ne sont pas bonnes. Il y a un manque de rigueur."

REMISE EN CAUSE DE L'IMPLICATION DU SUPÉRIEUR HIÉRARCHIQUE DANS L'ACTIVITÉ (Parfois)

"La direction ne s'investit pas dans son service. On n'aurait pas de chef, ça reviendrait au même."

ABSENCE DE RÉPONSE RAPIDE AUX SOLlicitATIONS (Parfois)

"Les gens ne répondent pas quand on les appelle, par exemple l'informatique. On ne sait pas quoi dire. Il faudrait une messagerie."

CLOISONNEMENT EXCESSIF (Parfois)

"On est éparpillé, on ne sait pas tout, donc on n'a pas envie de s'impliquer. Je pourrais faire des choses en plus."

GESTION DU TEMPS ET ORGANISATION DU TRAVAIL**FORTE CHARGE DE TRAVAIL (Parfois)**

"L'acheteur est submergé, mais je ne peux pas faire de l'accueil et des achats en même temps."

FORTE CHARGE DE TRAVAIL À CERTAINES PÉRIODES (Parfois)

"Ma charge de travail est concentrée en fin de mois, et j'ai beaucoup de saisie manuelle. Il n'y a personne en backup, et je ne peux pas être malade ou prendre des congés ou RTT après le 20 du mois."

CONTRAINTES DE LA POLYVALENCE (Parfois)

"On est obligé de laisser des dossiers en plan à chaque changement de poste à cause de la polyvalence. Comme la personne suivante n'est pas au courant de tout, elle cherche à nouveau certaines choses."

TRAVAIL DANS L'URGENCE (Souvent)

"J'ai horreur que ça dorme 15 jours et que je n'ai qu'un jour pour le faire. C'est toujours urgent parce que les autres n'ont pas fait leur boulot."

"Des ordres de fabrication sont lancés le jour pour le lendemain sur le site de SV. car les délais pour les études et les deuxièmes configurations ne sont pas respectés. Si le responsable du service ne valide pas, tout est en 'stand by'."

MANQUE DE PLANIFICATION DE L'ACTIVITÉ (Parfois)

"Sur les études de marge, je ne sais pas qui traiter en premier. J'ai besoin d'un délai pour moins stresser."

MANQUE DE PLANIFICATION CONCERTÉE (Parfois)

"Pour l'organisation des réunions, souvent les personnes oublient de le dire. Il n'y a donc plus de salle, de vidéoprojecteur. On perd du temps, il faut penser pour eux (plateaux repas)."

CHANGEMENT FRÉQUENT DE PRIORITÉS (Parfois)

"On a une multitude de projet et une vision limitée des priorités. C'est le dernier qui parle qui est classé comme le plus urgent et la partie développement en informatique est un goulot d'étranglement."

MANQUE DE POSSIBILITÉ D'AMÉNAGEMENT DU TEMPS DE TRAVAIL (Souvent)

"On aimerait avoir plus de souplesse sur les horaires. En s'organisant, on pourrait faire des horaires plus intéressants et étendre la plage de présence."

"Les horaires de travail manquent de souplesse."

HEURES SUPPLÉMENTAIRES NON PAYÉES (Parfois)

"Il n'y a pas de souplesse dans les horaires. Si on a besoin d'une heure, il faut récupérer, mais lorsque l'on reste pour finir un travail, on ne récupère pas les heures. Cela se fait sur les autres sites. On n'est pas logé à la même enseigne que les autres"

STABILITÉ DE L'EMPLOI**CRAINTES CONCERNANT L'AVENIR (Souvent)**

"Une assistante a une charge importante de travail pour la gestion du dossier GB. Les deux autres assistantes vont partir en retraite dans les deux ans. Nous sommes inquiètes pour la passation des dossiers et pour l'organisation future."

MANQUE DE STABILITÉ DE LA FONCTION (Parfois)

"Je dépends de la comptabilité alors que je ne fais rien pour ce service. On ne savait pas où me mettre quand j'ai eu moins de travail et qu'on ne m'a rien donné d'autre. Je ne sais pas ce que je ferai quand la standardiste reviendra."

STATUT**STATUT EN LIEN AVEC UN TITRE****APPRÉCIATION D'UN TITRE OU D'UNE PROMOTION****RÔLES MAL DÉFINIS (Parfois)**

"Il faudrait des études de postes pour savoir ce qu'on fait. Ce n'est même pas sûr que le chef de service le sache."

DÉVALORISATION DE CERTAINES FONCTIONS ET TITRES (Parfois)

"L'écart s'est creusé entre l'encadrement et nous. On nous remet bien à notre place. On se croit revenus à l'école. On a moins de responsabilités et d'autonomie dans le travail qu'avant. La fonction d'assistante est dévalorisée."

STATUT EN LIEN AVEC UNE RESPONSABILITÉ**APPRÉCIATION DE LA RESPONSABILITÉ D'UNE ACTIVITÉ****MANQUE DE DÉLÉGATION (Parfois)**

"Les tâches sont mal réparties, il n'y a pas de délégation : on n'avance pas comme on devrait."

MANQUE DE POUVOIR DE DÉCISION (Parfois)

"Pour avoir des signatures, il faut courir après tout le monde : une attestation de salaire peut prendre trois ou quatre jours. Je ne sais pas si je peux le faire."

MANQUE DE CLARTÉ SUR LES RESPONSABILITÉS (Souvent)

"Sur le « qui fait quoi », ce n'est pas clairement défini. Où est ce que les limites de chacun s'arrêtent ?"

"On ne connaît pas l'organigramme, on ne connaît pas les rôles des personnes. C'est problématique pour travailler. Il y a trop de chefs et sous-chefs, c'est le ping pong. Comme à l'informatique où « c'est pas moi ». Il faut faire tout le service."

MANQUE DE COHÉRENCE DES LIENS HIÉRARCHIQUES (Souvent)

"On a un directeur commercial, mais les attachés technico-commerciaux sont rattachés au directeur de site. C'est un problème."

MANQUE DE CLARTÉ DE L'ORGANIGRAMME (Parfois)

"On ne savait pas que nous faisions partie du Siège. Pour la norme ISO, nous dépendons de C. Ce n'est pas très clair."

APPRÉCIATION DE LA VALEUR DES TÂCHES

CERTAINES TÂCHES SONT JUGÉES INGRATES (Parfois)

"Il faut scanner beaucoup de documents. Il faut aller au commercial et les activités sont hachées."

STATUT EN LIEN AVEC LES COMPÉTENCES

APPRÉCIATION PAR AUTRUI DES PRATIQUES DE TRAVAIL ET DES COMPÉTENCES

MANQUE DE REMPLAÇANT POUR CERTAINES COMPÉTENCES EN CAS D'ABSENCE
(Parfois)

"On devrait s'améliorer sur le backup au sein du service informatique, car il y a des situations de blocages lorsqu'il y a des personnes absentes, en termes de compétences ou de mot de passe."

STATUT EN LIEN AVEC LES RELATIONS AUX AUTRES INDIVIDUS

APPRÉCIATION DE L'APPARTENANCE À UN GROUPE

SENTIMENT DE DÉVALORISATION DE CERTAINS MÉTIERS (Souvent)

"On manque de communication sur la multiplicité des métiers informatique et les méthodes, car quand ça ne va pas c'est toujours la faute au système informatique. Pourtant, on essaye de faire au mieux mais on a une mauvaise image de marque."

APPRÉCIATION PAR AUTRUI DES CARACTÉRISTIQUES D'UN INDIVIDU

SEXISME (Parfois)

"Les personnes de l'entreprise sont très misogynes."

ACCOMPLISSEMENT

ACCOMPLISSEMENT À TRAVERS LA RÉALISATION D'UN OBJECTIF ET SENS DU TRAVAIL

RÉALISATION D'UN OBJECTIF FIXÉ PAR AUTRUI ET SENS DU TRAVAIL

MANQUE D'ÉLÉMENTS POUR S'AUTO-ÉVALUER (Parfois)

"Je ne sais pas si ce que je fais est juste. Le chef me dit toujours qu'il me fera passer les informations mais elles n'arrivent jamais. Après, je dois téléphoner pour chercher l'information."

MANQUE DE SENS DU TRAVAIL (Parfois)

"On ouvre et ferme des lignes pour la comptabilité analytique sans explication. Si la comptabilité fait faux, derrière l'analyse est fausse. Il faudrait connaître la finalité et former les personnes."

Annexe 5.2.3. Organisations syndicales

Reconnaissance des acteurs en situation professionnelle

Entreprise de fabrication d'emballages – Organisations syndicales

Nombre d'entretiens 4

Phrases témoins imputées 50

Nombre d'idées clés 44

CONDITIONS DE TRAVAIL

RÉMUNÉRATION

SALAIRE DE BASE

MANQUE D'ÉVOLUTION DU SALAIRE (Parfois)

"On passe par la voie hiérarchique pour les salaires, cela met des mois et on ne vient même pas nous expliquer même lors d'une réponse négative."

SALAIRE INSUFFISANT (Parfois)

"Le personnel est sous-payé. Pour le motiver, c'est très dur."

INIQUITÉ DU SALAIRE

(Parfois)

"Sur le même site, vous avez un conducteur de machine payé neuf euros de l'heure et un autre treize euros. Ça pose des problèmes entre les générations."

INIQUITÉ DU SALAIRE ENTRE LES INTÉRIMAIRES ET LES PERMANENTS (Parfois)

"Les intérimaires ne veulent pas être embauchés chez A. parce qu'ils gagnent plus que moi en étant intérimaires, alors que j'ai 18 ans de boîte."

INIQUITÉ DE SALAIRE ENTRE LES GÉNÉRATIONS

(Parfois)

"On ne met pas certains conducteurs de machine, vu leur âge, sur des machines très productives, on les met comme rouleurs. Le problème c'est qu'ils gagnent plus que celui qui fait tourner la machine."

PRIMES**PROMESSE D'INTÉRESSEMENT NON TENUE PAR LA DIRECTION (Parfois)**

"La direction générale, avant les élections présidentielles de 2007, nous avait dit qu'elle allait mettre en place une prime d'intéressement. Elle ne l'a pas fait."

DISPARITION DE LA PARTICIPATION AUX BÉNÉFICES (Souvent)

"On voudrait bien le retour de la participation."

"La participation des bénéfices et l'évolution des salaires sont passées à zéro. Tous les jours, les gens m'accostent pour les salaires."

CONDITIONS DE TRAVAIL PHYSIQUES**MATÉRIEL DE TRAVAIL****MACHINES VÉTUSTES**

(Parfois)

"Tout le monde a mal partout, a des tendinites, mal au dos, parce que les machines sont vieilles."

MANQUE DE PIÈCES MACHINE

(Parfois)

"Pour commander une pièce de machine, c'est la croix et la bannière alors que le PDG nous a dit qu'il n'y a pas de frein pour l'achat de pièce. Sur le terrain, on dirait que c'est le contraire."

MANQUE D'ENTRETIEN DU MATÉRIEL

(Parfois)

"On a des machines compétitives mais leur entretien est déplorable. C'est peut être parce que les deux chefs de services ne s'entendent pas."

CONDITIONS DE TRAVAIL IMMATÉRIELLES**RÈGLES ET PROCÉDURES****MANQUE DE FORMALISATION**

(Parfois)

"On n'a jamais de documents écrits, il faut toujours marquer à la va vite. On manque de documents."

FORMATION**BESOIN DE FORMATION**

(Souvent)

"Il n'y a pas de formation, on ne suit que les obligations réglementaires, le reste c'est toujours repoussé. Ce serait bon de former les gens."

"Il y a peu de formation dans les ateliers. Par exemple, je n'ai jamais eu de formation sur le papier, alors que c'est notre matière première."

MANQUE DE FORMATION TECHNIQUE

(Parfois)

"Le service maintenance était le poumon de la société et il est devenu le mauvais élève. On n'a pas fait le nécessaire pour former les jeunes aux cotés des anciens, qui sont depuis partis à la retraite. Ils ont besoin de plus de formation."

ÉCOUTE ACTIVE ET LIBERTÉ DE PAROLE**MANQUE D'ÉCOUTE DU PERSONNEL PAR LA HIÉRARCHIE (Souvent)**

"Il y a un gros problème de communication déjà entre mon chef d'équipe et le directeur de fabrication. Ce que l'on annonce les ¾ du temps, c'est ce qui va se passer, je ne remets pas en cause le travail technique mais la communication."

"Avant, il y avait trois responsables : un onduleuse, un fabrication et un expédition. Le responsable de production a voulu tout commander. Il faut revenir à l'origine car il y aurait plus de concertation et chaque service aurait son propre interlocuteur.

ABSENCE DE DÉCISIONS APRÈS ÉCHANGE (Parfois)

"Lors du passage aux 35 heures en 2000, on avait fait des groupes de travail pour que ce soit gagnant-gagnant. On avait trouvé des solutions pour améliorer la production mais c'est resté dans les cartons."

TRANSMISSION ET USAGE DES INFORMATIONS

MANQUE D'ACCÈS AUX INFORMATIONS FINANCIÈRES (Parfois)

"En comité d'entreprise, notre directeur nous donne les chiffres de production mais pas les chiffres qui concernent la santé de l'entreprise. On ne les a qu'en décembre, en comité central d'établissement."

MANQUE D'INFORMATIONS SUR LES RESSOURCES HUMAINES (Parfois)

"En tant que responsables syndicaux, nous n'avons pas été informés du licenciement d'un commercial sur notre site."

SENTIMENT DE MANIPULATION DES SYNDICATS PAR LA DIRECTION DANS LA TRANSMISSION DES INFORMATIONS (Parfois)

"L'employeur nous demande de faire passer des messages auprès des ouvriers, comme le fait que l'entreprise ne pourra pas augmenter les salaires parce qu'elle va mal. Mais ce n'est pas le rôle des syndicats, c'est celui de l'employeur."

RÉTENTION D'INFORMATIONS (Parfois)

"Quand vous avez un problème, on se rend compte que ça ne remonte pas aux bonnes personnes et que le problème n'est pas réglé. Cela met des mois, mais ça arrange certains car on ne voit pas les erreurs."

MAUVAISE RETRANSCRIPTION DES INFORMATIONS (Parfois)

"Dans le procès verbal de la réunion entre la direction du site et les délégués du personnel, fait par la direction, on ne retrouve pas les questions/réponses qu'il y a effectivement eu dans la réunion."

SUSPICIONS CONCERNANT LES INFORMATIONS FINANCIÈRES TRANSMISES (Parfois)

"Quand l'entreprise gagnait de l'argent, on ne savait pas combien elle gagnait et le personnel n'en voyait pas la couleur. Aujourd'hui, les gens ont de la méfiance, de la suspicion vis-à-vis des informations économiques diffusées par la direction générale

STIMULATION SENSORIELLE ET PROXIMITÉ

PERCEPTIONS DE DISTANCES PHYSIQUE ET PSYCHOLOGIQUE AVEC LA DIRECTION (Parfois)

"La direction du site nous dit qu'il n'y a pas assez de travail en commercial, alors que, justement, le commercial a besoin de développement."

MANQUE DE POLITESSE DE LA HIÉRARCHIE (Parfois)

"Il y a un manque de communication et de reconnaissance, pas du Président Directeur

Général ou du Directeur Général Délégué, mais de l'encadrement proche. Cela ne coûte rien de dire merci."

IMPLICATION ET ENTRAIDE DANS LE TRAVAIL

MANQUE D'ENTRAIDE ET DE SYNERGIE ENTRE LES SITES (Parfois)

"On manque de communication avec les autres sites, c'est un peu comme si c'était la guerre. Pour régler certains problèmes, on pourrait se parler avec les autres sites."

CONCURRENCE DANS LE TRAVAIL (Parfois)

"On prend toujours les mêmes pilotes qui s'engueulent sur le site de B. et qui prennent en otage les ouvriers pour se casser du sucre sur le dos."

DÉCISIONS PRISES ET NON MISES EN ŒUVRE (Souvent)

"Quand il y a un message du dirigeant, il faudrait que les gens en dessous appliquent. Or, dès qu'ils

ont un grade, comme tout être humain, ils croient tous que leur façon de faire est la meilleure. "

"Le passage aux 35 heures, ça a bien marché mais on n'est pas allé jusqu'au bout de la démarche. J'ose espérer que cela ne va pas faire pareil avec celle-ci."

MANQUE DE MOTIVATION DU PERSONNEL (Parfois)

"Les ouvriers ne sont plus motivés, ils me demandent plusieurs fois par jour de faire grève."

REFUS DU CHANGEMENT (Parfois)

"Cela arrange certains que rien ne bouge."

OBJECTIFS CONTRADICTOIRES NUISANT À L'ENTRAIDE ET À LA SYNERGIE (Parfois)

"On chamboule le planning au dernier moment, on change tout et ça énerve les gens. Après on vient en fin du mois vous afficher les indicateurs de performance. Il faut changer l'organisation du travail."

NIVEAU DE PRESSION HUMAINE SUR LES INDIVIDUS

AGRESSIVITÉ DANS LES RELATIONS (Parfois)

"Il y a des choses inacceptables, certains cadres parlent aux gens comme à des « moins que rien »."

MENACES DU SUPÉRIEUR HIÉRARCHIQUE (Parfois)

"Il y a des personnes de l'encadrement qui manquent de respect. Par exemple, on vous demande de venir le samedi, si vous dites que vous ne pouvez pas, on vous répond qu'on s'en souviendra. Certains trouvent même que dire « bonjour », c'est une contrainte."

PRESSION DE LA HIÉRARCHIE SUR LES RÉSULTATS (Parfois)

"Plus ça va, plus il y a de la pression de la part des chefs."

GESTION DU TEMPS ET ORGANISATION DU TRAVAIL

CONTRAINTES DE LA POLYVALENCE (Parfois)

"Les gens se plaignent d'être polyvalents et de devoir aller à droite et à gauche."

MAUVAISE ORGANISATION DU TRAVAIL (Parfois)

"Il y a énormément de stock et on est trop tributaire des expéditions. Ce sont les expéditions qui commandent la production alors que ce devrait être l'inverse."

STABILITÉ DE L'EMPLOI

CRAINTES CONCERNANT L'AVENIR À CAUSE DE LA BAISSSE D'ACTIVITÉ (Souvent)

"On perd, chaque année, 10 % de production."

"Il n'y a pas assez de boulot. Sur neuf machines, une tourne trois fois huit heures dans le mois, une autre la moitié du temps, celle d'à côté ne tourne pas depuis trois ou quatre ans."

CRAINTES CONCERNANT L'AVENIR (Parfois)

"La direction a mis longtemps à dire qu'elle allait investir dans une machine alors que c'est très important. S'ils investissent dans l'outil de travail, c'est qu'ils veulent pérenniser l'usine et on comprend pourquoi il faut se serrer un peu la ceinture."

STATUT

STATUT EN LIEN AVEC UN TITRE

APPRÉCIATION D'UN TITRE OU D'UNE PROMOTION

MANQUE DE POSSIBILITÉ D'ÉVOLUTION DE CARRIÈRE (Parfois)

"L'évolution de carrière est très limitée. Une fois conducteur, le personnel ne peut pas aller plus haut."

STATUT EN LIEN AVEC UNE RESPONSABILITÉ

APPRÉCIATION DE LA RESPONSABILITÉ D'UNE ACTIVITÉ

MANQUE DE DÉLÉGATION (Parfois)

"Il faut donner aux gens les moyens d'assumer leurs responsabilités et apprendre à déléguer."

LE RESPONSABLE NE JOUE PAS SON RÔLE

(Parfois)

"Il y a toute une mentalité qui a changé. Ce n'est pas normal qu'on en arrive à devoir en parler directement au PDG pour que ça bouge."

EXCÈS DE RESPONSABLES PAR RAPPORT AU PERSONNEL NON HIÉRARCHIQUE

(Parfois)

"Dans l'entreprise, il y a un responsable pour quatre ouvriers. Sur notre site, en maintenance, c'est pire, il y a quatre responsables pour quatre ouvriers. Les responsables ne se mouillent pas et les ouvriers ont trop de responsabilité."

REMISE EN CAUSE DES DÉCISIONS STRATÉGIQUES

(Souvent)

"Quand l'entreprise a créé l'usine de SV., elle a baissé les prix pour attirer les clients et comptait les monter ensuite. Quand elle a monté les prix, les clients sont partis."

"Nos prix ne sont pas assez chers."

APPRÉCIATION DE LA VALEUR DES TÂCHES**CERTAINES TÂCHES SONT JUGÉES INGRATES**

(Parfois)

"Les « mauvais » boulots, c'est toujours les mêmes qui les font et qui sont payés au SMIC."

STATUT EN LIEN AVEC LES RELATIONS AUX AUTRES INDIVIDUS**APPRÉCIATION DE L'APPARTENANCE À UN GROUPE****SENTIMENT D'ATTEINTE AUX PRIVILÈGES D'UN GROUPE (Parfois)**

"Les directeurs de site ne devraient pas être au comité central d'entreprise, la loi prévoit uniquement la direction générale et les responsables syndicaux. Au lieu de ça, il y a 20 membres de la direction avec quatre délégués syndicaux."

ACCOMPLISSEMENT**ACCOMPLISSEMENT À TRAVERS LA RÉALISATION D'UN OBJECTIF ET SENS DU TRAVAIL****RÉALISATION D'UN OBJECTIF FIXÉ PAR AUTRUI ET SENS DU TRAVAIL****MANQUE DE CLARTÉ DE LA STRATÉGIE**

(Parfois)

"Je trouve que la stratégie de l'entreprise n'est pas assez écrite, affichée et dévoilée. Les présentations de la direction ne sont pas assez détaillées."

Annexe 5.3 : Entreprise d'emballages – Site B.

Annexe 5.3.1. Direction et encadrement

Reconnaissance des acteurs en situation professionnelle**Entreprise de fabrication d'emballages – Site de B. - Encadrement**

Nombre d'entretiens 26

Phrases témoins imputées 289

Nombre d'idées clés 151

CONDITIONS DE TRAVAIL**RÉMUNÉRATION****SALAIRE DE BASE****MANQUE D'ÉVOLUTION DU SALAIRE**

(Parfois)

"Je n'ai compris que récemment qu'il fallait négocier son salaire à l'embauche car après il n'évolue plus."

"Le salaire se dégrade. Il y a des personnes qui ont un salaire bas, et même si la personne mérite

une augmentation, je ne peux rien faire."

"Le salaire n'est pas très motivant. On nous en demande toujours plus alors que le salaire est bloqué depuis quatre ans. Les gens qui savent bien travailler ne restent pas en général et le salaire est à la tête du client."

"Les personnes qui auraient du renouveler la maintenance sont partis ailleurs car ils étaient mieux payés. Le salaire ne suit pas l'évolution des dépenses et la participation au bénéfice correspondait à un mois de salaire."

"À l'onduleuse, il ne se passe pas une journée sans que quelqu'un vienne demander une augmentation."

"L'ensemble des personnes demandent des Euros en plus."

SALAIRE INSUFFISANT

(Parfois)

"Les personnes de nos équipes sont durs à diriger. Tous les jours j'entends : « Avec la paye que j'ai, je ne vais pas courir »."

ARGN08

"Au niveau des grilles de salaires, il faudrait surtout remonter les salaires les plus bas, certains gagnent 980 € net et ils doivent 600 € de crédit."

"Les salaires, tout le monde en parle. C'est difficile de diriger une équipe lorsque les salariés sont mal payés."

"Je trouve que les salaires sont très bas. Ma femme rattrape mon salaire, alors qu'elle travaille dans le public."

"Un problème récurrent est celui des salaires. Nous avons des petits salaires."

SYSTÈME DE SALAIRE VARIABLE DES COMMERCIAUX INADAPTÉ

"On est les seuls à être rémunérés sur les volumes. On a pourtant perdu des clients pour des problèmes de qualité. On est allé passer des hausses et on a perdu des clients, donc du salaire."

"Ce n'est pas le résultat qui compte dans l'entreprise, mais ce sont les nouveaux clients. Un client perdu qu'on reprend ou un nouveau tonnage sur un client existant, ce n'est pas pris en compte."

PRIMES

MANQUE DE PRIMES ASSOCIÉES À L'IMPLICATION DANS LE SERVICE

"On peut demander aux conducteurs de se déplacer sur machines, mais certains diront non, car les polyvalents ne sont pas mieux payés."

DISPARITION DE LA PARTICIPATION AUX BÉNÉFICES

"On a perdu la participation aux bénéfices."

CONDITIONS DE TRAVAIL PHYSIQUES

MATÉRIEL DE TRAVAIL

MANQUE D'AUTOMATISATION DE CERTAINES TÂCHES

"Si on secouait le logiciel M., on pourrait sortir des données directement. Mais là, je passe mon temps à remplir des tableaux alors que ce n'est pas l'essence de mon travail."

MACHINES VÉTUSTES

"Le problème avec les machines, c'est qu'elles vieillissent, qu'on est resté des années à vouloir qu'elle tourne et que l'entretien ne s'est pas bien fait."

"Le logiciel M. reflète le coût réel en tenant compte de la vétusté de notre matériel, mais le client s'en moque que nos machines soient vieilles."

LOGICIEL INFORMATIQUE INADAPTÉ

"On est obligé d'être connecté pour envoyer les collectes de besoins, les comptes rendus et les budgets. On ne peut donc pas travailler entre deux rendez-vous, ce qui permettrait que les autres services aient les informations en temps réel."

"Je suis également acheteur pour la sous-traitance, c'est une configuration à part dans le logiciel M."

et parfois cela ne marche pas très bien."

MANQUE DE FOURNITURE

"Il manque des bouchons pour les oreilles alors qu'ils sont obligatoires, et il faut pleurer pour avoir une paire de gants."

"C'est difficile d'obtenir ce que l'on veut en fournitures. On a un ressenti de suspicion quant à l'utilisation de ces fournitures."

MANQUE D'ENTRETIEN DU MATÉRIEL

"Quand une machine tombe en panne, soit on répare, sinon on tourne comme ça. Par exemple, le centreur sortie S&s est en panne depuis deux ans. Une pièce du 370 est cassée. On tape avec une ferraille pour faire tourner la machine."

"Pour moi, le plus gros souci à l'heure actuelle c'est le manque d'entretien de nos machines."

LENTEUR DU MATÉRIEL INFORMATIQUE

"Au laboratoire de B., les PC sont lents surtout par rapport aux logiciels installés et on perd du temps à bidouiller."

PANNES DE MATÉRIEL

(Parfois)

"Il y a des problèmes sur la presse à palettes : elle ne produit pas donc on n'y pense jamais."

"A chaque arrêt de l'onduleuse de plus en plus nombreux, c'est 200 ou 300 mètres de mauvais papier. Avant on ramassait le papier pour la déchiqueteuse, maintenant il y a du déchet qui se perd."

"L'onduleuse est souvent en panne car un peu ancienne, ce qui démotive le personnel."

"Sur onduleuse, nous avons des pannes récurrentes : 30 minutes tous les jours depuis un an."

"En transformation, nous avons des machines très sensibles à la condensation, et actuellement un problème de chauffage provoque des pannes."

MANQUE DE MATÉRIEL INFORMATIQUE

"Pour les commerciaux, il manque des clés 3G."

UTILISATION DE MATÉRIEL PERSONNEL POUR L'ORGANISATION

"Sur le matériel, il faut qu'on arrête de devoir jouer les petits bras pour trois crayons et deux gommes. Dans l'usine, il n'y a quasiment aucun crayon acheté par l'usine."

MATÉRIEL INADAPTÉ

(Parfois)

"Le matériel est vieillissant, ce qui empêche de faire d'autres formats."

"Être au goût du jour, ça motive. Les bureaux style années 1950-1960, ça ne donne pas la pêche."

"Le matériel en maintenance est plus ou moins compatible à nos attentes. On donne des références qui facilitent le montage et on nous prend autre chose."

"À l'atelier expéditions de B., l'état des chariots est catastrophique. Ils sont vieux et celui de secours est en service tout le temps."

"Au niveau des bureaux expéditions à B., le mobilier et les fauteuils sont vieux."

"Le chariot à déchets du laboratoire est tout pourri, je suis en attente de la réponse à ma demande faite depuis un an."

ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL PHYSIQUE

MANQUE DE PLACE DE STOCKAGE

"Dans les hangars à B., nous faisons du stockage pour des clients. Du coup, on manque de place, et on perd du temps quand la commande est enfouie au fond du stock. De plus, on a des risques d'accidents matériels et humains lors des manipulations."

MANQUE DE BUREAUX

"Il n'y a pas de structure à B. pour les ATC : on se bagarre les bureaux, les chaises, les connexions Internet et on est au milieu de tout le monde."

"Je n'ai pas de bureau, je suis dans le couloir. Je suis tout le temps dérangé, et je commence à ne

pas bien le vivre."

MANQUE DE SALLES DE RÉUNION

"Mon bureau sert de salle de réunion. Il y a des journées entières où je n'ai pas accès à mon bureau."

MAUVAIS AGENCEMENT DES LOCAUX

"L'usine n'est pas très bien agencée, car le camion doit rentrer à l'intérieur de l'usine."

"On a trop d'outillage lourd à gérer au service clichés – formes, avec la disposition actuelle on perd du temps et on porte les choses à bout de bras. À cause d'un accident, la forme du stockage qui devait être changée est en 'stand by'."

INIQUITÉ DE QUALITÉ DES LOCAUX

"Les bureaux de SV. et C. sont sympas, les gens peuvent travailler sans être dérangés. Sur le site de B. ce n'est pas le cas."

LOCAUX VÉTUSTES

"La partie déchet, c'est n'importe quoi, il faut la rénover. C'est obsolète avec un taux de poussières XXL et c'est dangereux car la poudre de carton est explosive."

NUISANCES SONORES

"Tout est lié aux conditions de travail. Le bruit à côté m'empêche de me concentrer, je n'ai pas de confidentialité et c'est très gênant."

CHARGE PHYSIQUE IMPORTANTE

"A l'onduleuse, il y a un malheureux au bout qui prend des plateaux de 40 à 50 kilos environ 100 ou 200 fois par jour. Il y a des accidents."

MAUVAIS AGENCEMENT DES MACHINES

"Le flux machine est mal géré, la machine B. 160, ils ont préféré mettre la presse en ligne. Elle imprime puis elle découpe ; s'il y a un problème cela empêche le fonctionnement de toute la ligne."

MOYENS HUMAINS

MANQUE DE PERSONNEL

(Parfois)

"Le bureau d'études de B. est sous dimensionné. On est passé de trois personnes et demie à une personne. On a perdu un point fort."

"On manque d'effectif en maintenance surtout au niveau électrique."

"Il y a un gros problème en maintenance. Avant, il y avait trop de monde, maintenant ils ne sont pas assez nombreux."

"A l'onduleuse on manque de personnel, on vient de nous retirer une personne en réception. On sera obligé de ralentir, car à certains moments, nous ne pourrions pas suivre."

"À B., l'effectif en maintenance est un peu juste en cas d'absence ou maladie."

GESTION DES EFFECTIFS INADAPTÉE

(Parfois)

"On travaille avec des intérimaires qui ne sont pas formés sur la machine. Même en 2/8, on a des intérimaires. Il faudrait remplacer les longues maladies."

"Les services sont très inégaux en personnel. Les plannings et méthodes sont en sureffectifs. Tandis que la production et la maintenance sont en sous-effectifs."

"Il y a beaucoup d'intérimaires mis en bout de chaîne à l'onduleuse. Il faut sans cesse faire des formations."

"On supprime une personne à l'onduleuse, cela fait du boulot en plus pour tout le monde. Cela pose des problèmes de qualité et sur la quantité car il faut ralentir la cadence."

"La stratégie c'est « faire autant avec moins ». Au service planning, nous sommes passés de trois à deux, aux méthodes de trois à deux, aux formes de cinq à quatre. Nous pouvons encore réduire, mais certains payent et je ne veux pas que ce soit moi."

MANQUE DE CERTAINES FONCTIONS

"À B., il n'y a pas de chef dans les équipes maintenance et ça manque de coordination."

ABSENCES JUGÉES ABUSIVES

"Il y a beaucoup d'absentéisme en général surtout dans les services administratifs. Bizarrement, il y en a beaucoup les mercredis après midi, des angines et des personnes qui

DÉSORGANISATION LORS DES ABSENCES

"À B., quand une personne au planning est absente, cela pose des problèmes. C'est moi le responsable qui la remplace, je dois calquer ma charge de travail en fonction des autres."

ABSENTÉISME ÉLEVÉ

"En transformation à B., on a six absents par semaine. Pour palier cela, on prend des intérimaires mais il manque des personnes bien formées."

CONDITIONS DE TRAVAIL IMMATÉRIELLES

RÈGLES ET PROCÉDURES

MANQUE DE RESPECT DES RÈGLES ET PROCÉDURES PAR LE PERSONNEL

"Le magasin de la maintenance est en libre service et les gens notifient mal. On a donc un stock faux. Si vous comptez sur cinq litres d'essence dans un bidon et que quand vous tombez en panne, il est vide, cela pose des problèmes."

"On a beaucoup de procédures. Les gens ne les appliquent pas et à chaque fois que l'on met quelque chose en place, cela tient un ou deux mois après on laisse tomber."

LOURDEUR DES RÈGLES ET PROCÉDURES

"Au niveau commercial, pour faire une demande de prix, on est obligé de remplir une usine à gaz."

MANQUE DE RÈGLES ET PROCÉDURES

"On manque de rigueur à B. car il manque des procédures et règles. À C., il y en a plus car ils ont l'ISO."

"Il manque un paquet de procédures, cela marche à la tradition orale. On balance un message pour se protéger mais il n'y a pas de suivi."

MANQUE DE FORMALISATION

"Il y a des demandes faites au service cliché par certains commerciaux qui ne sont pas assez carrées et formelles, il faut les reprendre trois ou quatre fois."

MANQUE D'HARMONISATION DES RÈGLES, PROCÉDURES ET MATÉRIELS

"Il faudrait travailler le document unique, les gens n'appliquent pas les mêmes procédures."

MANQUE D'EXEMPLARITÉ DANS LE RESPECT DES RÈGLES ET PROCÉDURES

"Aujourd'hui, on refuse catégoriquement que les gens à poste égal se remplacent pour des raisons juridiques de temps de repos. Le problème c'est que la hiérarchie le propose quand ça les arrange eux."

DÉTOURNEMENT DES RÈGLES ET PROCÉDURES POUR UN PROFIT PERSONNEL OU DE GROUPE

"Les conducteurs justifient leurs déchets eux-mêmes dans PCTOPP et les résultats sont facilement falsifiables."

FORMATION

BESOIN DE FORMATION

(Parfois)

"Un conducteur de la machine B. devrait être formé aux outils."

"Je n'ai pas eu de formation depuis dix ans. Il en manque, on n'est pas riche."

"Il y a un problème de répartition des tâches à la maintenance, notamment dû au manque de formation. On fait tout faire à tout le monde, mais à l'origine chaque branche est un métier."

"Il manque de l'accès aux compétences et des formations pour les personnes au service clichés – formes – encres."

"Sur B., il n'y a pas de formation programmée pour le personnel transformation. Certains en auraient besoin car on a du mal à leur faire comprendre l'importance de certains paramètres, par exemple la viscosité."

"Le sujet des compétences, et donc des incompétences, est un sujet qui est parfois tabou. On a besoin de formation avec toute la question d'adéquation entre objectifs de l'entreprise et besoins des individus."

MANQUE DE FORMATION EN INFORMATIQUE

"Cela fait 10 ans que je suis chef d'équipe et je n'ai pas de formation en informatique. On se débrouille."

MANQUE DE FORMATION DES NOUVEAUX EMBAUCHÉS

"Les compétences des techniciens maintenance sont dégradées suite aux différents départs. En effet, il n'y a pas eu assez de formation pour les nouveaux."

MANQUE DE FORMATION COMMERCIALE

"Les assistantes commerciales ne sont pas formées à la prise de contact téléphonique, à la prospection téléphonique, à la collecte des besoins et n'ont pas de connaissances techniques sur le carton."

"Il faudrait une remise à niveau des assistantes commerciales."

MANQUE DE FORMATION TECHNIQUE

(Parfois)

"Les assistantes commerciales n'ont pas de formation technique sur le carton pour répondre aux questions basiques du client."

"Il pourrait y avoir des formations chez les constructeurs pour les chefs d'équipes, les conducteurs et la maintenance."

"Il y a des besoins de formation en maintenance à la technique."

"On manque de formation en maintenance et la plupart bricolent."

"Au service « encres clichés et formes », il manque un peu de formation au niveau des formes. Il faudrait prévoir d'envoyer deux personnes se former à SV."

FORMATION INADAPTÉE

"En maintenance à B., la formation est faite en interne par les anciens, mais je n'ai pas eu de formation en externe."

MOYENS FINANCIERS

MANQUE DE DISPOSITIFS BUDGÉTAIRES

"Il manque des budgets, on ne sait pas ce qu'on fait."

ÉCOUTE ACTIVE ET LIBERTÉ DE PAROLE

MANQUE D'ÉCOUTE DE L'ENCADREMENT PAR LA HIÉRARCHIE

"Il y a un malaise dans l'encadrement, car l'encadrement est moins écouté que le CE."

"J'ai l'impression de ne pas avoir de valeur. On n'a pas la responsabilité qu'on devrait avoir et on ne tient pas compte de ce que je dis."

MANQUE D'ÉCOUTE DU PERSONNEL PAR LA HIÉRARCHIE (Parfois)

"Il n'y a pas de stratégie commerciale régionale. Il n'y a pas de réunions commerciales locales, ou alors, on nous abreuve de 'slides' mais on ne peut pas parler de ce qui nous préoccupe. On ne se pose pas les bonnes questions."

"Des décisions sont prises sans concertation. Mon supérieur est un mur, je n'ai plus envie de communiquer."

"On n'a pas les mêmes priorités entre moi et ceux qui décident. On a des problèmes récurrents sur la cannelure et rien ne se passe. Avec ce bout de machine, un peu plus et on se serait retrouvé le bec dans l'eau."

"On fait des réunions pour se mettre d'accord sur l'organisation de l'onduleuse et la plupart de nos idées n'ont pas vu le jour. Par contre, les idées que nous avons refusées ont été tout de suite mises

en place. Lorsque l'on parle, c'est du vent."

"On ne nous écoute jamais, alors que si ça vient de quelqu'un d'autre on l'écoute."

"A mon niveau commercial, je ressens de la démotivation, de l'écœurement liés à un manque d'écoute, de considération."

MANQUE D'ÉCOUTE ENTRE LES SERVICES

(Parfois)

"Il y a des conflits entre la production et le service maintenance. Les opérateurs et les responsables en production ne sont pas écoutés par la maintenance."

"Sur B., il existe un problème entre les services maintenance et la transformation. En effet, il n'y a pas d'écoute de la part de la maintenance."

"Les chefs d'équipe production donnent les solutions à la maintenance alors qu'ils ne savent pas."

"La maintenance n'est pas trop à l'écoute des gens sur machines."

SALARIÉ NON-IMPLIQUÉ DANS LE PROCESSUS DE DÉCISION (Assez souvent)

"La nouvelle collecte des besoins prend énormément de temps : 1h30 pour deux collectes du besoin, contre cinq minutes pour une 'check list' avant. Dommage qu'il n'y ait pas eu de concertation."

"On n'a pas fait participer les commerciaux à l'outil de collecte des besoins et il n'est pas du tout tourné vers le client. Cela fait perdre aux commerciaux beaucoup de temps."

"On a investi dans une machine sur C., mais cela aurait mérité d'être débattu. Il n'y a pas de concertation. C'est pareil lorsqu'on a créé l'usine neuve du site de SV."

"On supprime la doublure à la réception onduleuse sans prévenir les personnes. Quand on fait du double-double, on doit aller voir et on ne peut plus contrôler. Cela pose des problèmes."

"Nos supérieurs ne nous tiennent pas au courant des changements. On ne nous demande pas notre avis. Les ouvriers sont tenus au courant de certaines choses avant les chefs d'équipes."

"Il y a souvent du secret. Le problème c'est qu'on n'est pas au courant quand on est concerné. Par exemple, quand il y a un investissement, on demande l'avis des gens après que la machine soit arrivée."

"En tant que chef d'équipes, on devrait nous demander notre avis, or ce n'est pas le cas. Par exemple, pour les recrutements, on ne nous demande pas si la personne est bien ou pas, et si on nous le demande, c'est trop tard, la décision est déjà prise."

"La nouvelle « check-list » commerciale ne marche pas. Elle aurait dû être faite avec l'aide des commerciaux."

ABSENCE DE DÉCISIONS APRÈS ÉCHANGE

"Le souci d'entente entre les services transformation et maintenance a déjà été signalé à la direction. On a été écouté mais aucune décision concrète n'a été prise."

INSTAURATION D'UNE LOI DU SILENCE

"Dès qu'on parle, on se fait presque reprocher d'avoir le temps de parler."

SENTIMENT QUE LE PERSONNEL SE SENT BRIDÉ

"Les directeurs de ventes sont bridés, et la direction commerciale et marketing est un intermédiaire de plus."

TRANSMISSION ET USAGE DES INFORMATIONS

MANQUE DE TRANSMISSION D'INFORMATIONS ENTRE LES SERVICES (Parfois)

"Pour un stock restant sur le site de C., on ne savait pas qu'on avait de quoi fournir donc on a refusé de livrer des petites quantités alors qu'on avait des queues de stock."

"Les hauts responsables hiérarchiques ne communiquent pas trop entre eux."

"Il y a un manque de communication sur l'entretien des machines. La maintenance répare des choses et on n'est pas au courant."

"Il manque des informations entre les services. Ce n'est pas à moi de trouver le transporteur pour les feuilles de route. Mais je ne sais pas dire non."

"Il y a un déficit de 3C ascendante et descendante sur les aspects opérationnels. Par exemple, on peut découvrir quatre accidents du travail au détour d'un compte rendu sans qu'il y ait eu d'échanges avec la DRH sur ce sujet."

MAUVAISE DÉCLINAISON DE L'INFORMATION

"Les réunions Codir sont efficaces car des décisions sont prises. Le problème c'est que ça ne redescend pas et donc ne marche pas vraiment."

"Au service clichés, on se retrouve entre le marteau et l'enclume car il y a un manque de transparence dans les décisions prises en haut. Par exemple, sur les outils non rangés, on est taxé d'attentiste alors que c'est dû à une restructuration du stock."

MANQUE DE RETOUR D'INFORMATIONS

"Il n'y a aucun retour d'information de la part de notre directeur des ventes suite aux réunions, mêmes celles qui nous concernaient. Avant, une assistante faisait partie de ces réunions."

"Il nous manque de l'information sur les retours de réunions."

MANQUE D'ACCÈS AUX INFORMATIONS FINANCIÈRES

"On n'a pas de visibilité sur les prix."

MANQUE D'INFORMATIONS LOGISTIQUES

"Malgré le soin de la planification, il arrive qu'ils zappent le service clichés – formes et que les outils ne soient pas descendus."

EXCÈS D'INFORMATIONS

"Le problème c'est qu'avec PC top, les ouvriers ont une visibilité sur une semaine et demie alors que ça bouge beaucoup. Il vaudrait mieux qu'ils n'aient une visibilité que sur le lendemain car on perd du temps à parler des changements."

MANQUE DE RÉUNIONS POUR LA TRANSMISSION DES INFORMATIONS

"On manque de réunion en production, ce serait utile pour avoir les informations."

MODE DE COMMUNICATION INAPPROPRIÉ

"On montre des courbes sans les détails en production, les gens sont fatigués de ça. On n'est pas là pour inspecter ou pour trouver un accusé mais pour agir."

"Sur B., on essaie trop de tout mettre en équation dans des tableaux de bord. L'humain ne peut pas être totalement quantifié, il faut aussi du qualitatif. À B., il manque de pilotage"

MANQUE DE PRÉCISION DES INFORMATIONS

"Entre informations et instructions, on n'a pas une position tranchée. Certains font part d'un avis ou d'une question mais qui est en fait une obligation."

MANQUE DE FIABILITÉ DES INFORMATIONS

"Le service clichés – formes – encres a besoin de données fiables sur le parc machine, les rouleaux, les céramiques, l'encre, etc. Or actuellement, c'est flou."

MANQUE D'INFORMATIONS SUR LE DEGRÉ DE CONFIDENTIALITÉ DES INFORMATIONS

"Pour les notes de service et la communication, on a du mal à savoir à qui ça doit s'adresser. Un coup, il ne fallait pas cette personne parce que c'était confidentiel, un autre, on oublie une personne et on froisse sa susceptibilité."

STIMULATION SENSORIELLE ET PROXIMITÉ

MANQUE DE DISPONIBILITÉ

"Il y a une concentration des réunions au niveau de la hiérarchie, il est très difficile de joindre le directeur des ventes."

"Avec la multiplication et la durée des réunions, on a des difficultés à avoir des interlocuteurs notamment le bureau d'études et le directeur commercial."

"Le chef d'équipe reste à son poste, il ne peut pas se dégager de temps pour participer à des réunions."

MANQUE D'ENTRETIEN INDIVIDUEL

"Il manque des entretiens individuels."

"Je pense que les entretiens individuels seraient nécessaires et pourquoi ne pas être formé à cet exercice. C'est important de faire un point."

MANQUE DE RÉUNION

"Il faudrait une réunion commerciale régionale supplémentaire pour partager entre collègues, être un peu plus informé, échanger les études et les réalisations, les plus produits."

SERVICES OU PERSONNES MANQUANTS À CERTAINES RÉUNIONS

"Sur B., les réunions ne sont pas suivies par tous les intéressés, les gens impliqués risquent de se lasser."

PERCEPTIONS DE DISTANCES PHYSIQUE ET PSYCHOLOGIQUE AVEC LA DIRECTION

"Ce serait sympa que le PDG et le directeur marketing viennent dire bonjour de temps en temps, de part leur fonction."

PERCEPTIONS DE DISTANCES PHYSIQUE ET PSYCHOLOGIQUE ENTRE LA HIÉRARCHIE ET LES COLLABORATEURS

"À B., les supérieurs hiérarchiques ne communiquent pas assez avec les agents de maîtrise."

PERCEPTIONS DE DISTANCES PHYSIQUE ET PSYCHOLOGIQUE AVEC LE CLIENT

"Quand il y a des soucis chez le client, le chef d'équipe ne sait pas pourquoi il y a eu réclamation. Il faudrait envoyer les chefs d'équipes et les conducteurs au contact du client."

MANQUE DE CONNAISSANCE SUR LE TRAVAIL EFFECTUÉ PAR LES AUTRES INDIVIDUS

"Il manque des piqûres de rappel aux commerciaux pour se replonger dans le process de l'usine. Il faudrait qu'ils reviennent à l'usine."

MANQUE D'ANIMATIONS SOCIALES

"L'ambiance est à travailler, il manque du social et de l'animation. Il faut travailler ça avec le CE, il faut être motivé pour être motivant."

MANQUE DE POLITESSE DE LA HIÉRARCHIE

"À B., l'encadrement ne dit pas bonjour et ne serre pas les mains."

DIFFICULTÉS DE MISE EN ŒUVRE D'UN MANAGEMENT DE PROXIMITÉ

"Le rôle social du chef d'équipe ne peut pas toujours être fait par manque de temps."

IMPLICATION ET ENTRAIDE DANS LE TRAVAIL**MANQUE D'ENTRAIDE ET DE SYNERGIE ENTRE LES SITES (Parfois)**

"Entre sites, c'est le mur. Il a fallu des réclamations pour que quelqu'un de C. vienne voir les problèmes de délamination sur 924 alors qu'on aurait pu le faire plus tôt."

"On essaye d'imposer le logiciel S. par le site de C. alors que ce n'est pas abouti et que ça n'apporte rien."

"On est devenu des sites indépendants. On n'a plus d'informations concernant les autres sites."

"Il n'y a pas de transversalités entre les sites. En effet, on fait les mêmes choses mais de façons différentes."

MANQUE D'ENTRAIDE ET DE SYNERGIE ENTRE LES SERVICES (Assez souvent)

"Il y a eu une réunion entre les chefs ouvriers, les méthodes et la maintenance où les gens se sont dits les choses. Depuis, les gens ne se parlent plus, ils ne se disent plus bonjour."

"On envoie des mails sélectifs. On essaye de séparer les services alors qu'on devrait faire équipe, ce n'est pas sain."

"Pour les fournitures, il faut pleurer pour avoir quelque chose. Il faut mendier, car le responsable freine des quatre fers."

"Il y a des problèmes entre le bureau d'études, le commercial et le service clichés-formes-encres. On

court après le dialogue et les fiches sont peu souvent renseignées."

"Lors des commandes de sous-traitance, le fournisseur doit récupérer des palettes. Une fois sur deux, rien n'est prêt, ou bien ce n'est pas le bon nombre car les services ne communiquent pas entre eux."

"À B., la maintenance ne vient plus aux réunions le matin."

"Une machine de transformation est restée en panne deux à trois semaines. Il a fallu jongler avec les autres en attendant, alors qu'il a suffi d'une journée pour la dépanner."

"En transformation à B., il y a des dépannages qui pourraient être fait en temps masqué, mais les opportunités de le faire ne sont pas saisies."

MANQUE D'ENTRAIDE ET DE SYNERGIE ENTRE LES PERSONNES

"Entre ceux de la vieille école qui engueulent et les autres, plus à l'écoute, il y a des conflits, notamment entre les responsables."

"L'ambiance n'est pas très bonne. Avant quand une pile de carton tombait, tout le monde venait aider. Maintenant, c'est diviser pour mieux régner."

"Il y a moins de solidarité entre les personnes, du coup l'ambiance est dégradée."

MANQUE D'ENTRAIDE ET DE SYNERGIE ENTRE LE SUPÉRIEUR HIÉRARCHIQUE ET SES COLLABORATEURS

"À B., il y a une cassure entre la direction et la production, chacun tire la couverture à soi et il n'y a pas de solidarité."

MANQUE D'IMPLICATION ET DE RIGUEUR DU PERSONNEL

"Je ne trouve pas normal que l'on fasse mal son travail. Lorsqu'on travaille en équipes ceux qui viennent après sont pénalisés."

CONCURRENCE DANS LE TRAVAIL

(Parfois)

"Il y a la guerre des chiffres entre les responsables de services alors même qu'ils sont faux. Ceux des services production et maintenance notamment passent leurs temps à se battre et se faire valoir alors que ce n'est pas la peine."

"En général, les gens cherchent à tirer la couverture, chacun se dédouane des soucis. On recherche trop l'origine et ce n'est pas constructif."

"La transformation et l'onduleuse ne communiquent pas. Nous ne sommes pas adversaires mais presque."

"Avec 15 % de taux d'arrêt, on a tendance à se trouver des excuses, à dire que c'est la faute des autres si on n'atteint pas les objectifs."

"Les gars des expéditions se tiraillent par rapport au travail des collègues, on regarde ce que ne fait pas l'autre."

"Au niveau n-1 à B., cela manque de cohésion d'équipe."

MANQUE DE MOTIVATION DU PERSONNEL

"À l'heure de la sonnette pour la sortie de l'usine, il ne faut pas être devant les portes car vous vous faites renverser."

"À B., les personnes sont désabusées."

MANQUE DE VALORISATION DE L'IMPLICATION

"Au lieu d'anticiper et de récompenser les éléments valables, on attend que les gens réclament. Si on pense à vous et qu'on vous file dix, vous êtes content, alors que si vous réclamez et qu'on vous donne quinze, vous êtes frustré."

"Le personnel transformation à B. commence à se démotiver : ils font des efforts depuis trois ans et on nous dit qu'il faut continuer. Certains se découragent."

"Au service maintenance, on est parfois pris pour des moins que rien alors que l'on fait le maximum."

ABSENCE DE RÉPONSE RAPIDE AUX SOLlicitATIONS

(Parfois)

"Ça fait six mois que j'attends un téléphone, je ne l'ai toujours pas alors que ça a été demandé et

redemandé."

"Quand on demande quelque chose, notre directeur des ventes laisse pourrir pendant des mois, et c'est au demandeur de relancer."

"Un chef d'équipe transformation envoie une liste de travaux, et trois ou quatre mois après, ce n'est toujours pas fait : même les bricoles n'avancent pas."

"Une liste de demandes de travaux a été faite, mais il n'y a pas de retour, pas d'engagement sur les délais de réparation."

"Le service informatique ne donne pas beaucoup de retours. On demande mais il n'y a pas de réponse."

CLOISONNEMENT EXCESSIF

"C'est très hiérarchique car très familial, les gens ont du mal à vous tutoyer. Il y a une barrière, car il ne faut pas copiner."

"Maintenant, il y a un mur entre l'onduleuse et la transformation. On ne peut plus discuter pour améliorer le carton et il y a du déchet en plus."

"Aujourd'hui, on a le sentiment que les personnes s'isolent, évitent le contact pour ne pas entendre les problèmes."

OBJECTIFS CONTRADICTOIRES NUISANT À L'ENTRAIDE ET À LA SYNERGIE

"Les intervenants maintenance n'ont pas le même but que la production car ils vendent de la maintenance."

"Il y a une rivalité entre production et maintenance. Par exemple, sur qui est prioritaire sur l'autre."

PROMESSES NON TENUES

"Les responsables disaient qu'on aurait quelque chose en salaire. Les promesses n'ont pas été tenues et après ils disent qu'ils ne l'avaient pas dit."

"Au niveau des augmentations à B. des promesses ont été faites mais pas possibles à tenir : on ne croît plus les responsables."

RANGEMENT ET NETTOYAGE INSUFFISANTS DANS UNE ZONE COMMUNE

"Il y a un manque de rigueur sur les retours au service clichés – formes. On repose les outils n'importe où, entre autre parce qu'on envoie les intérimaires les ramener et après on les cherche."

LA VIE AU TRAVAIL À UN IMPACT NÉGATIF HORS DU TRAVAIL

"La mauvaise ambiance transpire même en dehors de chez A."

NIVEAU DE PRESSION HUMAINE SUR LES INDIVIDUS

SENTIMENT DE CONTRÔLE EXCESSIF

"On travaille dans un climat anormal qui peut mener à la catastrophe. Le directeur du site manque de confiance, quand on prend des décisions. Il revient demander des comptes alors qu'on en avait parlé."

"Il y a un manque de confiance et de la suspicion. On se sent surveillé, il y a des questions qui ne devraient pas être posées comme sur les notes de frais."

AGRESSIVITÉ DANS LES RELATIONS

"Les gens manquent de motivation et de respect entre eux ; ils sont parfois à la limite d'en venir aux mains."

"Un chef d'équipe qui s'agace en permanence ce n'est pas motivant : les gens s'en amusent."

PRESSIION DE LA HIÉRARCHIE SUR LES RÉSULTATS

"En maintenance, il y a une pression de la part des responsables production et les gens vous gueulent dessus."

SENTIMENT DE PEUR

"Venir travailler la peur au ventre, ce n'est pas drôle. J'ai quelqu'un dans mon équipe qui va vraiment mal."

OSCILLATION ENTRE CONTRÔLE EXCESSIF ET LAXISME

"Il y a du laxisme d'un côté, car il y a de la dérive et de l'autre, il y a des décisions autoritaires sans explications."

MANQUE DE SANCTIONS

"Globalement, on est dans une entreprise qui ne sait pas sanctionner sereinement. Même quand c'est clair, par exemple sanctionner des comportements liés à l'alcoolisme alors que l'alcool est interdit dans l'entreprise."

PLAINTES INCESSANTES ET STRESSANTES DES COLLÈGUES

"Autour de moi, les gens se plaignent sans arrêt, du chef, de l'entreprise etc. C'est choquant de voir que les gens ne sont pas épanouis."

GESTION DU TEMPS ET ORGANISATION DU TRAVAIL

FORTE CHARGE DE TRAVAIL

(Parfois)

"La maintenance est débordée. On leur demande beaucoup et ils ne sont pas très nombreux. Avant ils étaient le double."

"Depuis le départ du responsable du bureau d'études de B., son collaborateur est débordé."

"Pour moi, le fait d'être intégré à des projets me prend du temps, et ça induit que je ne parte pas à l'heure"

"J'ai beaucoup de charge de travail en plus et on ne m'a rien retiré à la place."

CONTRAINTES DE LA POLYVALENCE

"La transformation prend comme une punition de venir à l'onduleuse lorsqu'il manque du monde, et inversement."

INIQUITÉ DE LA CHARGE DE TRAVAIL

"Il y a certaines fonctions sur lesquels il y a parfois un sentiment de fonctionnaire alors que d'autres sont débordés. Il y a un travail de régulation à faire pour répartir les efforts."

MANQUE DE PLANIFICATION CONCERTÉE

"Les plannings de transformation et de production sont faits par deux personnes différentes ce qui complique les choses. Les autres sites, c'est la même personne qui fait les deux et ça fonctionne."

"Il y a deux personnes pour faire un programme onduleuse et un programme transformation. Il n'y a pas toujours de logique dans les commandes, les gens sur machines s'en rendent compte et ne comprennent pas."

DIFFICULTÉS DE PLANIFICATION

"C'est difficile avec l'emploi du temps de concilier dépannage et production. Il faudrait qu'on soit là dès que la production en a besoin."

CHANGEMENT FRÉQUENT DE PRIORITÉS

"Le planning de production change à la dernière minute, c'est tous les jours comme ça."

CONSTAT DE SOUS-CHARGE DE TRAVAIL

"A 17 h, c'est la queue aux toilettes, à 17 h 14, on éteint l'ordinateur et on met le manteau et à 17 h 15, tout le monde est parti. C'est comme la sonnerie à l'école, cela prouve bien que les personnes ne sont pas surchargées."

DIFFICULTÉS DE GESTION DES HEURES SYNDICALES ET BLOCAGE D'ACTIVITÉS

"En transformation à B., il y a six personnes en délégation CE toutes les semaines, ce qui oblige le chef d'équipe à refaire les plannings."

"En fin de semaine, il faut jongler avec les personnes pour remplacer les membres du CE qui partent en délégation."

RÉUNIONITE

"J'ai des réunions qui me pèsent car elles n'apportent pas grand-chose, comme les trois heures de réunion de projet d'établissement ou les réunions Codir qui pourrait n'être faites que tous les 15 jours au lieu de toutes les semaines."

"Il y a une journée de réunion toutes les semaines sur B. C'est lourd, une demi-journée devrait suffire."

RÉUNIONS INEFFICACES

"La réunion projet d'établissement est trop longue et n'est pas vivante. C'est les règlements de compte façon 'OK Corral' et ça part dans tous les sens."

"La réunion de projet établissement de B. ne sert pas à grand-chose."

"On fait très peu de réunions commerciales et c'est tant mieux. Elles sont mal foutues, elles ne servent à rien."

OBLIGATION D'ASTREINTES

"En maintenance, on a des astreintes le samedi, ça devient pénible à mon âge."

SECTEUR COMMERCIAL TROP ÉTENDU

"Mon secteur est géographiquement important, donc j'ai des difficultés à positionner les rendez-vous proches et donc j'ai beaucoup de route."

TÂCHES IMPORTANTES NON EFFECTUÉES PAR MANQUE DE TEMPS

"Actuellement, j'ai moins de temps pour m'occuper des choses essentielles à mon poste."

MAUVAISE ORGANISATION DU TRAVAIL

"On est obligé de travailler le samedi ou la nuit, et en contrepartie, on a des arrêts planifiés en journée pour maintenance."

"On écrit deux fois la même chose sur l'ordinateur et sur des feuilles que ce soit pour le numéro de bobines ou pour les temps d'arrêts."

"On perd un temps fou sur des détails."

STABILITÉ DE L'EMPLOI

CRAINTES CONCERNANT L'AVENIR

"Tous les ans, il y a un grand discours aux vœux, mais beaucoup de gens se posent des questions. Il y a beaucoup de peur, on est dans le brouillard."

"Quand rien n'est fait comme investissement, les gens se posent des questions pour le futur."

STATUT

STATUT EN LIEN AVEC UN TITRE

APPRÉCIATION D'UN TITRE OU D'UNE PROMOTION

RÔLES MAL DÉFINIS

"Les définitions de la qualification attendue à l'embauche n'est pas suffisante. On recrute des personnes sous ou surqualifiées."

MANQUE DE CORRESPONDANCE ENTRE LE TITRE ET LES TÂCHES RÉALISÉES

"Aux expéditions, un ouvrier me remplace durant mes absences depuis cinq ans mais il n'a toujours pas de statut de chef d'équipe."

STATUT EN LIEN AVEC UNE RESPONSABILITÉ

APPRÉCIATION DE LA RESPONSABILITÉ D'UNE ACTIVITÉ

CENTRALISATION EXCESSIVE

"Il y a trop de validation, on perd du temps. Les non conformités par exemple, ça passe par le responsable commercial, puis le responsable qualité, puis le directeur du site, puis le PDG qui redescend pour revalider avec chacun."

"Le circuit de validation pour les dépenses, c'est le Président Directeur Général qui signe. Je ne pense pas que ce soit la bonne personne, ça lui fait perdre du temps et on attend."

COURT-CIRCUITAGES HIÉRARCHIQUES

"On n'a pas l'impression d'être responsable. Tout ce qui se décide et se fait on l'apprend par d'autres. On découvre des personnes sur nos machines le matin."

MANQUE DE POUVOIR DE DÉCISION

"Il faut toujours faire des demandes écrites pour les remplacements des pièces, le mécanicien n'a pas le pouvoir de décision."

DEMANDE DE PLUS D'AUTONOMIE

"On manque d'autonomie. On ne laisse pas aux gens la responsabilité de la fonction pour laquelle ils ont été embauchés."

MANQUE DE CLARTÉ SUR LES RESPONSABILITÉS

"Il faudrait que chacun sache ce qu'il a à faire entre les services maintenance et clichés. Ce n'est pas clair."

REMISE EN CAUSE DU PILOTAGE DE L'ACTIVITÉ (Parfois)

"L'Universal a été arrêtée alors qu'il y avait seulement deux personnes pour faire une maintenance planifiée. Le responsable maintenance devrait repousser s'il n'a pas le personnel pour un arrêt planifié."

"C'est un problème de management paternaliste. Le client est secondaire."

"On essaye de tâter le micron sur l'estimation des prix alors que l'on n'est pas au centimètre."

"Le directeur marketing est occupé à faire une mise à jour de plaquette au lieu de nous donner des outils."

"À B., on a le début du pilotage mais pas la suite : les sanctions, l'évaluation etc."

MANQUE DE COHÉRENCE DES LIENS HIÉRARCHIQUES

"Le responsable commercial site dépend du directeur du site plutôt que du directeur commercial. On mélange les genres et cela restreint l'autonomie des commerciaux."

GLISSEMENTS DE FONCTIONS (Parfois)

"Il n'y a pas de définitions des tâches et fonctions de chacun. Entre production, maintenance et qualité, chacun fait des choses qui appartiennent à d'autres fonctions, parfois en doublon."

"Je traite des choses qui ne sont pas forcément de mon ressort, par exemple pour les non-conformités de facturation."

"Je fais une partie du travail de mon assistante commerciale parce que j'aime bien que cela aille vite pour gagner du temps."

"En tant que chef d'équipe, je fais parfois le travail des opérateurs mais pendant ce temps, personne ne fait notre travail."

"Dans notre service transformation à B., on passe un quart de notre temps à faire les pompiers et faire autre chose que notre métier."

LE RESPONSABLE NE JOUE PAS SON RÔLE

"Les chefs d'équipes en production ne se font pas les relais de leurs conducteurs vis-à-vis des remontées d'informations pour le service clichés – formes – encres."

MANQUE DE CONFIANCE DANS LE RESPONSABLE

"Quand on vous dit « Je vais vous apprendre à manager », trois semaines après son arrivée, c'est qu'on n'a même pas cherché à comprendre comment l'entreprise et les personnes fonctionnaient."

"À B., on est dirigé par des techniciens qui se regardent le nombril."

REMISE EN CAUSE DES DÉCISIONS STRATÉGIQUES (Parfois)

"La collecte des besoins a allongé les délais de réponse au client de une à deux semaines. Pour une offre de prix de février, je n'ai pas de réponse à mi-mars."

"À l'onduleuse, on nuit à la qualité, on nuit à la production, mais on s'entête, on supprime du personnel."

"La stratégie redevient commerciale lorsque les machines ne tournent plus."

"Depuis quelques années, on fonctionne comme si nous étions en économie de production alors que nous sommes en économie de marché."

"Le service maintenance est beaucoup moins efficace depuis sa réorganisation."

MANQUE D'EXEMPLARITÉ DE LA HIÉRARCHIE

"Quand le patron d'usine n'admet pas qu'on ne mette pas ses chaussures de sécurité mais que lui ne les met pas, c'est très mal vécu. C'est pareil lorsqu'il va fumer plusieurs fois par jour alors que les personnes n'ont le droit qu'à 20 minutes."

"Il y a des tensions entre les chefs maintenance et fabrication à B. Ce n'est pas bon pour l'image en interne et à l'extérieur de l'entreprise."

AUGMENTATION DES RESPONSABILITÉS SANS AUGMENTATION DU STATUT

"On veut bien me donner des responsabilités, mais pas le statut maîtrise ni le salaire qui va avec."

MANQUE DE PRISE DE RESPONSABILITÉS

"Dans l'entreprise, personne ne prend ses responsabilités, tout le monde est attentiste. Quand on demande des décisions, personne ne s'engage, on attend que le chef dise « faut faire ça »"

APPRÉCIATION DE LA VALEUR DES TÂCHES

CERTAINES TÂCHES SONT JUGÉES INGRATES

"Le commercial n'est pas là pour passer une heure à remplir une fiche avant de faire une proposition."

STATUT EN LIEN AVEC LES COMPÉTENCES

APPRÉCIATION PAR AUTRUI DES PRATIQUES DE TRAVAIL ET DES COMPÉTENCES

INSUFFISANCE DE COMPÉTENCES TECHNIQUES

"À l'onduleuse, il y a un problème avec la nouvelle génération. Il y a des gars que nous avons embauchés et qui ne sont pas terribles ; il n'aurait pas fallu les garder. Du coup, comme ils ne peuvent pas évoluer, les postes en réception sont bouchés."

INSUFFISANCE DE COMPÉTENCES D'ORGANISATION DU TEMPS

"Les commandes qui pressent, ils les mettent en fin de programme. Alors, on fait souvent une heure supplémentaire. Et une semaine après, on est en chômage technique."

"Le planning n'optimise pas les programmes des machines en fonction de la consommation d'énergie. Nous mettons en chauffe des machines pour une heure de production, c'est un gaspillage énorme."

INSUFFISANCE DE COMPÉTENCES DE COMMUNICATION

"On est parfois bête d'appeler le client pour l'informer qu'on est en panne. Ce n'est pas vendeur, il vaudrait mieux ne pas le dire."

INSUFFISANCE DE COMPÉTENCES LOGISTIQUES

"On a l'impression de fabriquer une commande quand le camion est là, alors que le stock est plein. Les commandes ne sont pas regroupées, c'est suivant la livraison."

MANQUE DE REMPLAÇANT POUR CERTAINES COMPÉTENCES EN CAS D'ABSENCE

"Le jour où il va manquer une personne au service clichés – formes, vu qu'on n'a pas toutes les compétences, ça va crier."

PERTE DE COMPÉTENCES SUITE À DES DÉPARTS

"A la maintenance, tous les anciens sont partis sans former les nouveaux. Ce n'est donc pas évident pour eux de trouver les pannes."

PERTE DE COMPÉTENCES SUITE À DES TRANSFERTS DE FONCTION

"Il y a un souci d'effectif au service clichés – formes – encres, car il y a eu une perte de compétences à cause du transfert d'une personne dans l'atelier. Il y a un danger si quelqu'un a un souci de santé ou lors des congés."

"On m'a retiré une personne bien formée pour palier un manque dans un autre service, et j'ai un intérim qui fait ce qu'il peut mais avec moins d'expérience."

APPRÉCIATION PAR AUTRUI DES RÉSULTATS D'UN TRAVAIL

ABSENCE DE RETOURS POSITIFS AU PROFIT DES RETOURS NÉGATIFS

"Ça mine le moral quand on a des résultats et qu'on vous démontre que vous ne présentez aucune des qualités requises. La reconnaissance et le retour positif qu'on n'a jamais, ça rend plus difficile de trouver les raisons de se battre."

"Cela fait du bien des compliments mais ça n'est jamais fait par le chef. Il n'y a que des engueulades."

MANQUE D'ÉVALUATION POSITIVE ET NÉGATIVE

"Pas de reconnaissance ni positive, ni négative, on a l'impression de ne pas exister."

CERTAINS SERVICES DE L'ORGANISATION JUGÉES INEFFICACES (Parfois)

"Il arrive que l'outillage soit faux, car un mauvais numéro a été fourni au service clichés – formes. Le service bureau d'études ne met pas toujours à jour les numéros dans le logiciel M."

"La DRH est inexistant sur B."

"La maintenance, en général, est une vraie calamité : le matin de 4 h à 8 h on ne voit personne."

"Lors d'une réunion, la maintenance a eu le sentiment d'être jugée."

APPRÉCIATION PAR AUTRUI DE LA PRO-ACTIVITÉ**MANQUE D'ANTICIPATION**

"Aujourd'hui en maintenance, on n'a pas de vision au-delà de quelques heures alors qu'il faudrait en avoir une de 48 heures. Il y a un problème, la production produit le matin pour le soir car il faut remplir le camion. On manque d'anticipation."

"La production n'anticipe pas, elle appelle le jour de la fabrication d'une commande pour changer la palettisation. On ne respecte pas le client."

"Nous n'avons pas anticipé le remplacement du responsable du bureau d'études du site de B. Or, le bureau d'études, c'est l'âme du commercial."

STATUT EN LIEN AVEC LES RELATIONS AUX AUTRES INDIVIDUS***APPRÉCIATION DE L'APPARTENANCE À UN GROUPE*****MANQUE DE SENTIMENT D'APPARTENANCE DES SITES À L'ORGANISATION**

"Parfois on a l'impression que l'on ne travaille pas pour le même patron."

PRIVILÈGES ASSOCIÉS À L'APPARTENANCE AUX SYNDICATS

"Un délégué du personnel peut avoir plus de poids qu'un chef de service."

SENTIMENT D'ATTEINTE AUX PRIVILÈGES D'UN GROUPE

"On ne connaît pas la définition du chef de service car on mélange les cadres et les maîtrises. Sur sept personnes, il n'y en a que deux ou trois qui prennent les décisions."

APPRÉCIATION PAR AUTRUI DES CARACTÉRISTIQUES D'UN INDIVIDU**SENTIMENT D'EXCLUSION À CAUSE D'UNE ATTITUDE**

"Certains n'ont pas compris qu'on peut travailler dans la bonne humeur. Ils classent la personne dans la catégorie non-sérieux."

STATUT DE L'ORGANISATION***APPRÉCIATION DE L'APPARTENANCE À L'ORGANISATION*****IMAGE DÉGRADÉE DU FAIT DE LA VÉTUSTÉ DES LOCAUX**

"L'image du site de B. est vieillissante. Par exemple, les préfabriqués, le hall d'accueil ou la salle de réunion. Nous avons perdu le client S. à cause de la visite du site."

"Nos locaux sont « has been » et cela a un impact sur notre image de marque. On est obligé d'éviter les visites d'usine car on n'est pas à niveau par rapport à nos confrères."

IMAGE DÉGRADÉE DU FAIT DU MANQUE D'INNOVATION PAR RAPPORT À LA CONCURRENCE

"La politique commerciale centrale manque d'agressivité."

IMAGE DÉGRADÉE DU FAIT D'UNE INCAPACITÉ À RÉPONDRE À TOUTES LES DEMANDES CLIENTS

"Les minimas de fabrication sont trop importants. Les clients demandent des quantités et on ne peut répondre que pour des quantités supérieures."

IMAGE DÉGRADÉE DU FAIT DE PRESTATIONS JUGÉES PLUS EFFICACES DE LA CONCURRENCE

"On a des écarts de prix de 15 à 20% par rapport aux espagnols, en moyenne 10% par rapport au prix plancher. Mais, on sent que l'entreprise ne nous soutient pas."

IMAGE DÉGRADÉE DU FAIT D'UN MANQUE D'ÉVOLUTION DES STANDARDS DE L'ORGANISATION

"On s'achemine vers une perte de la notion de service, alors que le client est notre âme. Il faudrait admettre que le client est roi et non l'entreprise."

IMAGE DÉGRADÉE DU FAIT D'UNE VISION COURT-TERMISTE

"On ne sait pas faire d'axes stratégiques. Il y a un flou artistique et aucune stratégie à moyen et long terme. On est dans la réaction et pas dans la pro-activité."

ACCOMPLISSEMENT

ACCOMPLISSEMENT À TRAVERS LA CRÉATION/RÉALISATION D'UN PRODUIT/SERVICE/GROUPE

APPRÉCIATION PERSONNELLE DE LA CRÉATION/RÉALISATION D'UN PRODUIT/SERVICE

FRUSTRATION LIÉE A L'APPROPRIATION PAR LE RESPONSABLE DU TRAVAIL DE LA PERSONNE

"Le directeur des ventes n'est pas valorisant par rapport à son service, il parle de lui et dévalorise son équipe."

ACCOMPLISSEMENT À TRAVERS LA RÉALISATION D'UN OBJECTIF ET SENS DU TRAVAIL *RÉALISATION D'UN OBJECTIF FIXÉ PAR AUTRUI ET SENS DU TRAVAIL*

MANQUE D'OBJECTIFS FIXÉS PAR LA HIÉRARCHIE

"Au niveau des assistantes commerciales à B., il n'existe pas de stratégie salariale. Si on ne demande pas, on n'a pas."

OBJECTIFS FIXÉS JUGÉS IRRÉALISTES

"Au planning, on nous sort des commandes qui sont difficilement réalisables. On nous demande une laize en nous laissant trop peu de rogne."

MANQUE DE CLARTÉ DE LA STRATÉGIE

"Il n'y a pas de stratégie définie. Pour un prospect, l'acheteuse a donné du tonnage et on n'a pas pu s'engager sur un prix dans la durée. On a perdu le client."

"La stratégie de l'entreprise, on l'a une fois par an au micro, mais cela ne donne pas une très bonne vision."

"La stratégie n'est pas claire, on réagit dans la panique."

Annexe 5.3.2. Personnel

Reconnaissance des acteurs en situation professionnelle

Entreprise de fabrication d'emballages – Site de B. – Personnel

Nombre d'entretiens 12

Phrases témoins imputées 193

Nombre d'idées clés 118

CONDITIONS DE TRAVAIL

RÉMUNÉRATION

SALAIRE DE BASE

MANQUE D'ÉVOLUTION DU SALAIRE

"Les salaires, c'est une catastrophe. On donne mais on n'a pas de retour"

SALAIRE INSUFFISANT

"On n'est pas très bien payé. Certains ne sont qu'au SMIC."

INIQUITÉ DU SALAIRE

(Assez souvent)

"Il y a des différences de salaires pour des niveaux de postes équivalents."

"Il y a trop d'écart de salaire entre conducteurs sur les mêmes machines et la polyvalence n'est pas rémunérée."

"Avant, tous les conducteurs avait le même taux horaire. Puis on a instauré des rivalités et lorsqu'une personne sur les trois est payée à la machine, les deux autres, ils sont plutôt en marche arrière sur la motivation."

"A B. on est les plus beaux, les plus forts, les plus productifs et les moins bien payés par rapport aux autres sites."

"Je parle pour l'ensemble de mes collègues, on ne comprend pas pourquoi deux conducteurs d'une même machine peuvent avoir des salaires différents."

MANQUE DE CLARTÉ DE LA POLITIQUE SALARIALE

"Au niveau des augmentations individuelles, des personnes peuvent avoir deux augmentations en deux ans, et d'autres aucune."

PRIMES

MANQUE DE PRIMES ASSOCIÉES À CERTAINS OBJECTIFS

"Il faudrait que la polyvalence soit rémunérée. Même si tu remplaces une maîtrise, tu n'a rien en plus. Cela devrait venir d'eux."

MANQUE DE PRIMES ASSOCIÉES À L'IMPLICATION DANS LE SERVICE (Parfois)

"Le salaire c'est la catastrophe, la carotte, elle est toujours très loin devant. Il n'y a pas de différence entre ceux qui s'impliquent et ceux qui ne s'impliquent pas."

"J'ai du m'adapter et remplacer des personnes lors du lancement de SV. au niveau de la création de couleur, mais rien ne revient au niveau salaire. J'ai travaillé pour la gloire, je faisais le travail du laboratoire et je n'ai pas eu de récompense."

"En faire plus pour gagner pareil quel intérêt quand il n'y a pas de carotte."

PROMESSE D'INTÉRESSEMENT NON TENUE PAR LA DIRECTION

"On a perdu notre participation. Le PDG avait parlé d'une prime d'encouragement mais on n'a rien vu."

DISPARITION DE LA PARTICIPATION AUX BÉNÉFICES

"On n'a plus de prime, plus d'augmentation, plus d'intéressement. On nous retire tout."

CONDITIONS DE TRAVAIL PHYSIQUES

MATÉRIEL DE TRAVAIL

PRODUIT INTERMÉDIAIRE DE MAUVAISE QUALITÉ

"Il y a trop de déchets au broyeur, trois camions deviennent cinq ou six camions par semaine. Cela vient du papier trop recyclé à V."

MACHINES VÉTUSTES

(Parfois)

"Il y a deux point noirs : la presse à palettes et la presse à balles. Toute une usine peut être bloquée pour une presse à palettes."

"Le parc machines vieillit. Sur certaines machines, on travaille comme il y a vingt ans."

"Il y a huit personnes qui galère depuis un an à la relieuse, car elle a des problèmes de partout mais ça n'inquiète personne."

LOGICIEL INFORMATIQUE INADAPTÉ

"Il arrive souvent qu'on soit en rupture de bobines car c'est géré informatiquement et on est obligé de prendre la laize supérieure. On perd en déchets."

MANQUE DE PIÈCES MACHINE

"Il n'y a plus de pièces de maintenance en stock. Même pour un galet, il faut commander."

MANQUE D'ENTRETIEN DU MATÉRIEL

(Parfois)

"Les machines vieillissent. On ne remplace plus les pièces, on cale avec du scotch. Il va y avoir du souci sur l'onduleuse quand ça va vraiment tomber en panne."

"Ma climatisation qui lâche et on me fait une plaisanterie sur le fait que j'ai un sauna : on ne répare pas car c'est trop cher."

PANNES DE MATÉRIEL

"Les portes ne ferment pas : on demande la réparation mais ce n'est pas fait."

MANQUE DE MATÉRIEL

(Parfois)

"Il arrive souvent qu'il n'y ait pas de pièces pour réparer alors que les responsables sont là pour ça. C'est aussi le cas pour les bouchons d'oreilles ou les éponges."

"Les clichés et outils sont lourds, et il n'y a pas assez de chariots ; il faudrait un chariot supplémentaire."

"Tirer les palettes à la main un jour ça va, trois mois c'est trop long"

UTILISATION DE MATÉRIEL PERSONNEL POUR L'ORGANISATION

"J'ai dû amener des outils de la maison, et il me manque un tabouret à mon poste."

MATÉRIEL INADAPTÉ

(Parfois)

"La chaudière est vétuste. Il faut toujours quelqu'un. S'ils font du double à l'onduleuse, on n'a plus de chauffage."

"On n'a pas une bonne qualité des palettes selon le poids des cartons et elles cassent. Après, le client est mécontent et le carton est abîmé alors même que certains payent les palettes."

"L'entretien des chariots, c'est une catastrophe. On achète des chariots qui ne sont pas adaptés."

PANNES DE MACHINES

"Les problèmes de l'onduleuse ont mis le commercial dans la panade. Personne ne s'en est occupé, même par écrit dans le rapport d'activité. On peut perdre des clients."

ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL PHYSIQUE

TEMPÉRATURE INADAPTÉE

"Vers le stockage, le ventilateur brasse de l'air froid. Il manque un point chaud."

MANQUE DE PLACE

"On n'a pas de place sur la monteuse à plateaux."

MANQUE DE PLACE DE STOCKAGE

"Il y a trop de stock. On n'arrête pas de bouger les palettes pour rechercher une ou deux palettes. En plus, ça pose un problème de sécurité car les palettes sont stockées en haut et le passage ambulance est bouché."

MANQUE DE BUREAUX

"Il n'y a pas de zone de préparation des commandes aux expéditions."

MAUVAIS AGENCEMENT DES LOCAUX

"Il n'y a pas de quai dans l'agrandissement. On doit tout ramener. Et on passe devant la chaîne. Il y

a des risques pour les piétons."

PROMISCUITÉ

"Il y a du bruit en raison de la promiscuité. On est nombreux au même endroit alors qu'il y a des bureaux vides."

MANQUE DE SÉCURITÉ

(Parfois)

"Il y a des lois, mais on laisse des gens sans CACES conduire des chariots : on joue avec le feu. Ce sont les chefs qui demandent parce qu'ils n'ont pas le choix, car il n'y a qu'une personne disponible et elle n'a pas le permis."

"La plupart des chariots sont en panne ou semi en panne et après on prend des risques. Par exemple, on charge des camions à balle avec des chariots à fourche, or les balles ne sont pas tenues et pèsent entre 200 et 300 kilos."

"On met sur des chariots des gars qui ne conduisent qu'une fois par an : on prend des risques car ce sont des engins dangereux."

LOCAUX VÉTUSTES

(Parfois)

"Le sol est très mauvais. Les roues sont tellement petites qu'on écrase tout."

"On a des fuites phénoménales. La pluie tombe sur les machines et le carton."

NUISANCES SONORES

"Beaucoup de personnes se plaignent du bruit dans le labo à B., mais il n'y a pas d'actions engagées."

CHARGE PHYSIQUE IMPORTANTE

"Conduire la machine U., c'est la mort, personne ne veut travailler dessus. Ce ne sont pas des machines toutes jeunes. C'est très physique. C'est le conducteur qui gerbe les plateaux à la main à deux personnes et porte les charges."

NUISANCES OLFACTIVES

"On met du grésil dans l'appareil et ça sent le pourri dans toute l'usine car même lorsque c'est rincé ça reste. Notamment, parce qu'avec la pompe, on n'arrive pas à pomper ce qui est colmaté au fond."

MANQUE D'HYGIÈNE DU PERSONNEL

"Il y a un gros problème de manque d'hygiène du personnel. Quand vous voyez les toilettes, vous vous demandez comment on n'est pas plus malade."

MOYENS HUMAINS

MANQUE DE PERSONNEL

"À l'onduleuse, ils ont enlevé une personne pour ramasser, c'est raide, j'en ai plein les bottes. Tout sort en vrac et tout le monde galope."

NON REMPLACEMENT DES ABSENCES

(Parfois)

"La monteuse de plateaux a été arrêtée parce qu'on n'avait personne pour la faire tourner et on a eu une rupture de stock."

"On avait un contrôle croisé entre clichés et formes qui ne se fait plus à cause d'un arrêt maladie."

GESTION DES EFFECTIFS INADAPTÉE

(Très souvent)

"Le vendredi, avec le CE, c'est usine morte. On est obligé d'arrêter des machines"

"Les intérimaires changent. Il faut essayer de garder les mêmes : il y a des pertes de productivité, des pertes de temps parce qu'on est derrière eux et des bourrages parce qu'on ne peut pas être partout."

"Dans la structure, on ne met pas les gens où il faut. On rajoute des personnes partout en administratif mais on en enlève en maintenance et production."

"On devrait étudier les besoins qu'on a et les postes avant de les créer ou de réembaucher. On a créé des besoins là où il n'y en avait pas comme certains postes d'assistantes"

"Il faudrait réembaucher. On prend des intérimaires qui ne sont pas là longtemps donc qui s'en

fichent."

"Ils ont supprimé un mécanicien aux expéditions pour la maintenance des chariots. Un cariste sans chariot, c'est un cariste qui ne fait rien. Pareil pour les clichés, après il y a des manques de clichés et de formes et il faut monter en haut les chercher."

"On a formé quelqu'un pour pouvoir prendre nos congés. On nous a fait de beaux schémas pour voir comment ça allait se passer, puis la personne a été envoyée dans un autre service. C'est le chef de service qui fait le travail quand on est en congés."

"Beaucoup de départs de personnels en maintenance qui n'ont pas été remplacés par des embauchés, Donc, on prend des intérimaires, ce qui oblige à réexpliquer systématiquement les modes opératoires."

NON REMPLACEMENTS DES DÉPARTS

"Les gens qui partent à la retraite ne sont pas remplacés. On était quatre, on n'est plus que deux."

CONDITIONS DE TRAVAIL IMMATÉRIELLES

RÈGLES ET PROCÉDURES

MANQUE DE CLARTÉ DES RÈGLES ET PROCÉDURES

"Il faut demander les augmentations. Le circuit n'est pas clair : on ne sait pas où est le dossier, qui refuse."

LOURDEUR DES RÈGLES ET PROCÉDURES

(Parfois)

"Le circuit pour l'intervention de la maintenance est lourd : l'ouvrier contacte le chef d'équipe, qui contacte le responsable transformation, qui contacte le responsable maintenance, qui contacte le technicien maintenance. On perd une heure."

"Lorsqu'il y a un problème avec un camion, le circuit est lourd. Il faut faire un mail au responsable maintenance, qui fait un devis, qui va à la direction, pendant ce temps le véhicule est arrêté et le client n'est pas livré."

"Sur machine, tu es obligé d'amener ton matériel sinon les délais sont longs et il faut faire des demandes en plusieurs exemplaires."

MANQUE D'HARMONISATION DES RÈGLES, PROCÉDURES ET MATÉRIELS

"Il existe un problème de compatibilité de fichiers entre les 3 cartonneries au niveau du Dessin Assisté par Ordinateur. On a l'impression de travailler pour 3 sociétés différentes."

MANQUE D'EXEMPLARITÉ DANS LE RESPECT DES RÈGLES ET PROCÉDURES (Parfois)

"On ne peut plus changer de faction même à poste équivalent à cause de la loi des 11 heures de coupure. Avant on échangeait. Mais personne ne dit rien si on ne respecte pas la coupure pour panne."

"Ils ont supprimé le fait qu'on puisse se remplacer en production à cause des 11 heures de battement mais par contre cela ne pose pas de problème quand on travaille le samedi."

"Le système d'attribution de permutation a changé. Les permutations ne sont plus possibles entre les personnes, par contre quand l'usine a besoin on peut : on perd du social"

MANQUE DE SOUPLESSE DES RÈGLES ET PROCÉDURES

(Parfois)

"On n'a pas de cabine téléphonique et il n'y a pas de tolérance pour les portables, même pour des problèmes importants."

"Quand on est malade un jour, c'est absence injustifiée. On ne peut pas le passer en congés payés et on perd de l'argent. C'est une façon de pouvoir nous virer si ça se reproduit."

"À B., l'interdiction de permuter nous oblige à poser une journée de RTT ou de congés."

FORMATION

BESOIN DE FORMATION

"La polyvalence pourquoi pas, mais il faudrait être formé avant, sinon cela ne sert à rien."

MANQUE DE FORMATION DES NOUVEAUX EMBAUCHÉS

"Il faudrait être formé par des anciens, mettre les nouveaux pendant quatre à cinq mois avec nous en

plus de l'équipe."

MANQUE DE FORMATION TECHNIQUE

(Assez souvent)

"On n'a plus de formation électrique, par exemple pour automate sur les nouveautés. Il y avait des vagues de deux jours qui n'existent plus."

"On ne peut plus faire certaines maintenances : le fournisseur arrive avec la valise, et on n'est pas formé pour réparer l'électronique."

"La maintenance comme la production manque de formations. Il n'y a pas eu de remise à niveau parfois depuis 20 ans."

"A l'onduleuse, nous n'avons pas été formé à l'enregistrement des bobines. Il n'y a pas eu de suivi aux problèmes rencontrés sur le terrain."

"En maintenance, il nous manque de la formation sur les machines."

INIQUITÉ DANS LA RÉPARTITION DES FORMATIONS

(Parfois)

"Quand on affiche les comptes rendus pour les formations, les personnes au dessus étoffent leurs CV, l'anglais, ce genre de choses, mais nous on n'en a pas."

"On n'a jamais de formation en production. Quand les gens sont embauchés, ils ne font même pas le tour de l'usine. Tout le budget formation part en informatique."

FORMATION INADAPTÉE

(Parfois)

"La formation interne ne suffit pas. Exemple pour B. : il faut une formation externe chez le fournisseur machine et une formation interne."

"On a été formés en quelques jours sur la fonction d'assistante commerciale, où on nous a bourré le crâne. Depuis, on se débrouille, et il n'y a pas de nouvelle formation."

FORMATION TROP COURTE

"On fait une formation avec la production qui tourne, le formateur explique en une journée dans le bruit mais on doit se libérer parce qu'il y a une panne ailleurs."

MOYENS FINANCIERS

REFUS SYSTÉMATIQUE D'INVESTISSEMENT PAR LA DIRECTION

"La maison mère semble oublier les investissements. Du coup, on travaille avec rien depuis 25 ans."

ÉCOUTE ACTIVE ET LIBERTÉ DE PAROLE

MANQUE D'ÉCOUTE DU PERSONNEL PAR LA HIÉRARCHIE (Parfois)

"Les cadres n'écoutent pas. On propose des choses mais il n'y a pas de communication sauf quand il y a des problèmes."

"Nous vous remercions de nous écouter, mes collègues aussi sont contents parce qu'on leur a donné l'occasion de parler « enfin », on est content d'être écouté."

MANQUE D'ÉCOUTE ENTRE LES SERVICES

"La maintenance quand tu dis « ça fait un bruit curieux », ils te répondent « c'est bon, c'est que la machine tourne ». Pareil, tu dis « cela ne marche pas car c'est ça », ils vont te dire « c'est pas possible »."

SALARIÉ NON-IMPLIQUÉ DANS LE PROCESSUS DE DÉCISION (Assez souvent)

"On voit passer le responsable sécurité et la maintenance pour le projet B2000. Ils vont lancer leurs modifications mais on ne nous demande pas notre avis. On s'est concerté avec les autres utilisateurs et on ne s'en servira pas."

"On n'a pas vraiment les moyens de faire ce qu'on a à faire. Lorsqu'on installe ou modifie un poste ou une machine sans demander aux personnes, après ce n'est pas adapté ou il faut refaire des choses."

"Les choses sont faites sans consultation, on enlève une personne à l'onduleuse et on ne le dit même pas."

"On ne demande plus l'avis des conducteurs de machine, avant on le faisait ; par exemple pour les bouchons d'oreilles."

"A l'onduleuse, on ne nous écoute pas, on ne tient pas compte de notre avis."

TRANSMISSION ET USAGE DES INFORMATIONS

MANQUE DE TRANSMISSION D'INFORMATIONS ENTRE LES SERVICES

"Il manque de la communication sur le site de B. : on n'a pas de suivi, de retour, on ne dit plus rien."

MAUVAISE DÉCLINAISON DE L'INFORMATION (Parfois)

"On fait passer des informations par mail aux chefs d'équipes, l'emplacement par exemple, qui ne sont pas répercutées au conducteur qui se dépatouille tout seul."

"En production, on a beau se décarcasser, on a rien, aucune information ne descend, pas de communication."

MAUVAISE REMONTÉE DE L'INFORMATION

"Les fiches d'autocontrôle sont peu utilisées dans les ateliers. Les informations de clichés ou formes à réviser ou recommander ne remontent pas."

MANQUE DE RETOUR D'INFORMATIONS (Parfois)

"On a une feuille de production où on marque les observations chaque semaine. On ne sait pas si elles sont prises en compte."

"Les choses demandées passent au supérieur en réunion mais ça ne redescend pas."

MANQUE D'INFORMATIONS SUR LES RESSOURCES HUMAINES

"Quand un poste se libère, il faudrait informer pour que les gens intéressés postulent. Ce n'est pas toujours la bonne personne qui est mise sur un nouveau poste à cause du manque d'information"

MODE DE COMMUNICATION INAPPROPRIÉ (Parfois)

"On est les rois de la courbe, avant on disait si le client était content, maintenant on ne sait plus, on parle en pourcentage et on donne des graphiques."

"Actuellement à B., beaucoup de courbes, de graphiques mais ça ne fait pas avancer, ce n'est pas social."

DISSIMULATION D'INFORMATIONS PAR LA HIÉRARCHIE

"Les problèmes ne sont pas remontés jusqu'en haut, donc pas traités. On ne veut pas que cela se sache, on les cache."

ÉCARTS ENTRE LES DISCOURS ET LES ACTES

"Il y a beaucoup de propos sans aucune action derrière dans les projets."

INCOMPRÉHENSIONS CONCERNANT L'UTILITÉ DES INFORMATIONS À FOURNIR

"Quand on prend notre faction, on fait notre train-train, mais on ne cherche plus à communiquer. On ne marque plus sur le classeur parce que ça ne sert à rien."

STIMULATION SENSORIELLE ET PROXIMITÉ

MANQUE D'ENTRETIEN INDIVIDUEL

"Il n'y a pas d'entretiens individuels. On ne sait pas ce qu'on vaut, et on ne nous dit pas ce qui est bien ou mal."

PERCEPTIONS DE DISTANCES PHYSIQUE ET PSYCHOLOGIQUE ENTRE LES SERVICES (Parfois)

"Les commerciaux ne descendent plus en production. Pour certains clients et produits, on perd 2000-2500 caisses par heure car il faut attacher, mettre un film, toutes les plaques dans le même sens etc. En plus, les palettes ne donnent pas envie."

"L'ancien directeur commercial venait tous les matins. La décision était prise de suite. Maintenant, il faut cinq signatures, des réunions, et 3 mois pour traiter un problème."

"Sur le site de B., on a une mauvaise communication entre les services."

MANQUE DE CONNAISSANCE SUR LE TRAVAIL EFFECTUÉ PAR LES AUTRES INDIVIDUS (Parfois)

"On n'a pas une journée pour comprendre ce que font les autres services, comprendre les contraintes des autres. On a l'impression que le haut, commercial, et le bas, production, ce sont deux mondes."

"Entre le bureau d'études et la machine, c'est la différence entre la théorie et la pratique."

MANQUE D'ANIMATIONS SOCIALES

"Avant on jouait au foot entre services, tout le monde mangeait ensemble et on se connaissait. La famille venait et tout le monde aussi. Maintenant, on fait huit heures et on s'en va."

IMPLICATION ET ENTRAIDE DANS LE TRAVAIL

MANQUE D'ENTRAIDE ET DE SYNERGIE ENTRE LES SERVICES (Souvent)

"Avec l'informatique, chaque service se renvoie la balle. Il n'y a pas d'entente."

"On dit au commercial qu'on peut préparer pour telle date et il n'en tient pas compte. Ce n'est pas possible qu'il y ait plusieurs urgences par jour."

"Quand on signale quelque chose d'évident pour la maintenance sur B., on nous rit au nez."

"Sur B., il n'y a plus de discussion alors qu'on nous prône la communication."

"Il manque de la coordination entre les différents services à B."

MANQUE D'ENTRAIDE ET DE SYNERGIE ENTRE LES PERSONNES (Parfois)

"Il y a un problème au niveau des deux équipes. On tire à coups de fusil."

"Il y a un gros problème de communication entre les responsables de production et de maintenance : ils ne se disent plus bonjour."

MANQUE D'IMPLICATION ET DE RIGUEUR DU PERSONNEL (Parfois)

"On m'a amené un outil neuf et un outil ancien. Il manquait une tôle sur l'ancien et les fixations ne concordaient pas sur le neuf. J'ai perdu trois quart d'heure, alors que si c'était vérifié avant, il n'y aurait rien à faire."

CONCURRENCE DANS LE TRAVAIL

(Parfois)

"Il y a la guerre entre le chef de la maintenance et celui de la production. C'est du ping-pong. Cela peut porter tort en dessous : on se retrouve dans le feu."

"Entre maintenance et production, c'est la guerre des chefs."

"L'ambiance s'est dégradée depuis 1990. Avant, on faisait des barbecues et de la pétanque, c'était sympa. Aujourd'hui, tout le monde cherche à tirer la couverture à soi et plus personne ne veut y aller."

DÉCISIONS PRISES ET NON MISES EN ŒUVRE

"On se demande si la hiérarchie a été à la même réunion car chacun fait ses règles pour un même sujet. Les règles ne sont pas respectées car chacun veut faire à son idée."

MANQUE DE MOTIVATION DU PERSONNEL

"Avant les chefs d'équipes vivaient pour l'entreprise, maintenant ils s'en moquent."

MANQUE DE VALORISATION DE L'IMPLICATION

(Parfois)

"La personne qui est studieuse et récupère toutes les galères des autres n'est pas reconnue tandis que d'autres se mettent en avant."

"Il faudrait respecter ce qui sort sur les machines et récompenser les ouvriers pour ce qu'ils font tous les jours. Il y a une mauvaise ambiance générale. Il n'y a plus de respect."

"A B., il nous manque des signes de reconnaissance à tous les niveaux."

ABSENCE DE RÉPONSE RAPIDE AUX SOLlicitATIONS

"Autrefois, on jetait tous les outillages de plus de trois ans. Aujourd'hui, c'est l'ATC qui décide mais on soumet des listes et certains ATC ne répondent pas. On a fait le vide, on a pris nos responsabilités à la place des autres."

BLOCAGE DE CERTAINES ACTIVITÉS

"On arrive à refuser du travail parce qu'il n'y a pas d'Euros mis en face"

DÉGRADATION DES VÉHICULES PERSONNELS PAR VENGEANCE (Parfois)

"Il faudrait une caméra sur le parking parce qu'on abîme des voitures. Il y a eu plusieurs cas."

"À cause des rancœurs, il y a des sabotages de motos et de voitures par des personnes de l'usine. Par exemple, ils ont mis un caillou dans la valve d'un pneu pour le dégonfler."

PROMESSES NON TENUES

"Pour la polyvalence, on fait miroiter des trucs aux personnes du genre « c'est dans le tuyau ». Quand la personne demande son dû, on la met ailleurs."

NIVEAU DE PRESSION HUMAINE SUR LES INDIVIDUS**AGRESSIVITÉ DANS LES RELATIONS**

"On manque de communication et on ne sait pas mettre les formes. On nous dit « t'es pas là pour réfléchir » ou « vous n'êtes pas irremplaçables ». On ne fait que déprécier les personnes."

PRESSIION DE LA CLIENTÈLE

"Il y a du stress car il y a cinq ou six clients à charger avec pas de place pour manœuvrer, quatre caristes qui attendent et les chauffeurs qui disent que ça n'avance pas."

MANAGEMENT INFANTILISANT

"On est sur le lieu de travail et on se fait gronder comme des enfants. J'ai entendu des hommes se faire insulter."

MANAGEMENT LAXISTE

"À l'entretien d'embauche, on te dit que c'est comme les fonctionnaires, il faut se vouvoyer et tout est au ralenti. Pourquoi se tracasser puisqu'on te dit à l'entrée que tu ne feras pas 15 minutes de plus."

INIQUITÉ DANS LES CONTRAINTES IMPOSÉES PAR LES MANAGERS

"Je préférerais que l'on embête ceux qui sont dans le couloir à prendre trop de café, au lieu de faire des remarques à ceux qui travaillent."

GESTION DU TEMPS ET ORGANISATION DU TRAVAIL**FORTE CHARGE DE TRAVAIL**

"Au service clichés, encres, formes, je ne fais que courir toute la journée. Je peux faire des erreurs, cela ne durera qu'un temps."

TRANSFERT NON CONCERTÉ DE LA CHARGE DE TRAVAIL

"On m'a donné tout le stock d'encre de C. et SV. pour que je l'épuise. Cela aurait pu être fait sur les autres sites et je n'ai pas eu d'explication. C'est un plus par rapport à ma charge de travail."

SURCHARGE DE TRAVAIL LORS DES ABSENCES

"Au service clichés, lorsque je remplace des absents, les journées sont stressantes et je ne fais que courir du matin au soir."

CONTRAINTES DE LA POLYVALENCE

"La polyvalence est une très mauvaise chose : on sait tout faire, mais rien à fond. La polyvalence, c'est au détriment de la qualité."

INIQUITÉ DE LA CHARGE DE TRAVAIL

"À B., on a tendance à surcharger les bons éléments en volume de travail."

INIQUITÉ DANS LA RÉPARTITION DES TÂCHES

"Il y a un manque d'équité dans la répartition de la polyvalence, certains bougent plus que d'autres."

TRAVAIL DANS L'URGENCE

"À B., le stock est plein, et on arrive à travailler en urgence. On ne comprend pas, il nous manque de l'information sur la gestion des commandes et des urgences."

CHANGEMENT FRÉQUENT DE PRIORITÉS

(Parfois)

"On fait de la BE de cinq à six heures, puis de la grosse cannelure, puis on doit refaire la commande du matin."

"Sur une référence, on fait 5 000 passages puis on refait 2 000 le lendemain. Les changements de commandes sont en contradiction avec la productivité."

"Il y a des changements de planning au dernier moment. On est obligé de tout re-régler, enlever le carton, nettoyer, aller chercher d'autres encres et clichés et ramener les mauvais."

CONSTAT DE SOUS-CHARGE DE TRAVAIL

"À 17 h, c'est le pipi, à 17 h 20, le manteau et à 17 h 30, ils partent. En administratif, pas de haut, pas de bas, tout le monde part à la même heure, cela prouve qu'ils ne sont pas dépassés. En plus, certains arrivent à 8 h 10 ou 9 h le matin."

HORAIRES INADAPTÉES

"Pour moi, un service commercial où on ne peut joindre personne à partir de 17 h 15 n'en est pas un. Je n'ai jamais vu ça. C'est aussi le cas pour le standard, on manque de souplesse."

DIFFICULTÉS DANS LA PRISE DE CONGÉS ET DES RTT

"Il y a un problème avec le planning des jours RTT en production : il n'y a pas une semaine qui n'a pas changé. Avec le problème de personnel, dès qu'il manque quelqu'un, on fait repiquer des gens et c'est source de conflit."

HEURES SUPPLÉMENTAIRES NON PAYÉES

"Toute l'année, je fais des horaires mirobolants de quatre heures à seize heures. Je fais parfois 12 heures mais on m'enlève des heures, j'y perds en heures supplémentaires."

RETARDS DANS LE RETOUR DE CERTAINS ÉLÉMENTS

"Au niveau des nouvelles commandes, lorsque le client a validé, les éléments ne viennent pas assez vite du commercial pour passer les commandes."

DÉLAIS TROP LONGS

"Il m'a fallu dix ans pour avoir un nouvel ordinateur."

MAUVAISE ORGANISATION DU TRAVAIL

(Parfois)

"Il faudrait intégrer le poids des commandes pour les margeurs dans les éléments de programmation. En effet, il y a des machines automatiques où on met des plaques légères et d'autres comme la machine U. où on met des plaques à 1 kilo 700 la pièce."

"On a 1000 tonnes en stock, mais ce n'est pas le bon. Il faut produire en urgence. On re-fabrique même du carton alors qu'on l'a en stock."

STATUT

STATUT EN LIEN AVEC UN TITRE

APPRÉCIATION D'UN TITRE OU D'UNE PROMOTION

DÉVALORISATION DE CERTAINES FONCTIONS ET TITRES

"Les chefs d'équipe à B. sont, pour moi, des surveillants de faction."

MANQUE DE CORRESPONDANCE ENTRE LE TITRE ET LES TÂCHES RÉALISÉES

"On va me demander de former, mais je ne suis pas formateur."

STATUT EN LIEN AVEC UNE RESPONSABILITÉ

APPRÉCIATION DE LA RESPONSABILITÉ D'UNE ACTIVITÉ

MANQUE DE CLARTÉ SUR LES RESPONSABILITÉS

(Parfois)

"Le responsable production a aidé à trier des caisses et a dit OK. Le directeur de site n'était pas d'accord sur le fait qu'elles sont bonnes, et on ne sait toujours pas si elles sont bonnes ou non. On ne sait pas si nos chefs connaissent le travail."

"Il y a trop de monde qui commande la même chose, ce n'est pas clair. Tout le monde veut tout faire, il y a des doublons de tâches."

REMISE EN CAUSE DU PILOTAGE DE L'ACTIVITÉ

(Parfois)

"Quand il y a une panne, la maintenance n'est appelée qu'au bout d'une demi heure parce que le chef d'équipe a essayé de dépanner tout seul. Le temps d'arrêt est augmenté."

"En haut et en bas, c'est le même discours, mais pas au milieu. Un ouvrier rencontre la DG qui lui dit qu'il n'y a pas de travail alors que les ouvriers font des nuits. Après réunion, en effet, il n'y avait pas de travail et la nuit ne servait à rien."

MANQUE DE PRISE DE DÉCISIONS DE LA DIRECTION (Parfois)

"On cherche d'abord un coupable et on travaille après. Il faudrait que la direction tape sur la table avant que les choses ne s'aggravent encore. Tout le monde se regarde en chien de faïence, ça commence à descendre jusqu'aux chefs de services."

MANQUE DE RESPONSABLE POUR TRANCHER LES DÉCISIONS

"Les objectifs sont différents entre le service méthode-planning et les services commerciaux et production. Il manque une autorité pour statuer."

LE RESPONSABLE NE JOUE PAS SON RÔLE (Très souvent)

"Les chefs s'occupent de plein de choses mais pas du personnel."

"Nos responsables n'écoutent pas, ne communiquent pas, managent à la tête du client."

"A quoi servent les chefs d'équipes ? Avant, ils contrôlaient les caisses, ils étaient présents. Maintenant ils ne justifient pas leur salaire, la nuit ils passent leur temps sur internet, à ne rien faire dans leur bureau."

"Les chefs d'équipes amènent les commandes, répondent au téléphone, tout le monde peut le faire, ce n'est pas le rôle d'un chef d'équipe."

"Il n'y a pas d'initiative du chef d'équipe, pas de prise de décision."

EXCÈS DE RESPONSABLES PAR RAPPORT AU PERSONNEL NON HIÉRARCHIQUE

"En production, il y a trop d'échelons hiérarchiques intermédiaires. Si on a un problème en production, on doit passer par les chefs et comme les chefs ne se parlent pas, cela pose des problèmes."

MANQUE DE CONTRÔLE DU RESPONSABLE DE LA TÂCHE (Parfois)

"Les chefs d'équipe ne contrôlent pas assez les caisses : c'est de moins en moins régulier. Ils ne valident pas."

"A l'onduleuse, certaines personnes ne rentrent pas les étiquettes, et personne ne dit rien. Ce n'est pas normal."

REMISE EN CAUSE DES DÉCISIONS STRATÉGIQUES (Assez souvent)

"Maintenant, on laisse tourner l'électricité même en plein jour alors qu'il faut désormais pleurer pour son salaire."

"On ferme le vendredi mais il y a des factions de nuit avec par exemple 17 intérimaires qui coûtent chers."

"On stocke les palettes dehors et elles pompent l'eau de la pluie. Après le carton pompe l'eau des palettes et on a des problèmes chez le client."

"On a mis tolérance 0 pour le client. Le carton ne peut pas être aussi plat, c'est un avoir en préparation. La réponse, c'est que ça a permis d'avoir le marché."

MANQUE DE COURAGE MANAGÉRIALE

"Il faut que les chefs d'équipes disent les choses directement à la personne concernée plutôt que de le dire plus haut. Les erreurs sont amplifiées quand elles remontent dans la

MANQUE D'EXEMPLARITÉ DE LA HIÉRARCHIE

"Il n'y a pas d'entente entre les responsables transformation et maintenance. Ils se chamaillent comme des enfants, alors qu'ils devraient montrer l'exemple."

MANQUE DE PRISE DE RESPONSABILITÉS (Parfois)

"Il n'y a pas assez de prises de responsabilités de la hiérarchie. Lorsqu'il y a un problème ça fait le tour et ça revient sur nous."

"Les gens d'en haut doivent donner les règles du jeu, mais ce n'est pas le cas, personne ne prend ses responsabilités."

STATUT EN LIEN AVEC LES COMPÉTENCES***APPRÉCIATION PAR AUTRUI DES PRATIQUES DE TRAVAIL ET DES COMPÉTENCES*****INSUFFISANCE DE COMPÉTENCES TECHNIQUES**

(Parfois)

"Un conducteur qui connaît sa machine, c'est 70% du dépannage. Par exemple, vendredi il y a eu six heures d'arrêt pour panne B2000 parce que les gens ne connaissaient pas la

"A l'onduleuse à B., nous manquons de personnel compétent. Personne ne sera apte à prendre le relais en cas de nouveaux départs."

INSUFFISANCE DE COMPÉTENCES D'ORGANISATION DU TEMPS

"Au planning, les commandes ne sont pas regroupées, cela fait perdre du temps à tout le monde à l'onduleuse et en transformation, rien ne change et c'est de pire en pire. C'est le planning qui nous commande."

PERTE DE COMPÉTENCES SUITE À DES DÉPARTS

"Il y a un problème au planning. Depuis certains départs en retraite, on ne sait plus rassembler, optimiser les programmations."

APPRÉCIATION PAR AUTRUI DES RÉSULTATS D'UN TRAVAIL**QUALITÉ DU SERVICE OU PRODUIT INSUFFISANT**

"On est toujours dans l'à peu près et donc on perd du temps dans tout."

ABSENCE DE RETOURS POSITIFS AU PROFIT DES RETOURS NÉGATIFS

"La hiérarchie est gênée pour dire à quelqu'un qu'il est bon. On ne veut pas le laisser paraître."

MANQUE D'ÉVALUATION POSITIVE ET NÉGATIVE

"Lorsqu'il y a des retours de commandes à la production, on n'a pas de commentaires. C'est dommage car la personne qui l'a fait, ne sait pas l'erreur et ne peut pas s'améliorer."

CERTAINS SERVICES DE L'ORGANISATION JUGÉES INEFFICACES (Parfois)

"C'est le bazar pour la planification. On a fait tous la même commande sur trois machines différentes, on perd du temps en réglages. Pareil avec les commandes fragmentées en trois fois sur la semaine pour une même machine."

"Il y a une mauvaise gestion des stocks par le planning. Les stocks sont trop importants et il faut aller les chercher à l'autre bout de l'usine. Il faut aussi les déplacer pour faire entrer les camions."

STATUT EN LIEN AVEC LES RELATIONS AUX AUTRES INDIVIDUS***RELATIONS AVEC DES PERSONNES RECONNUES*****RELATIONS DE COPINAGE ET INIQUITÉ DES PRATIQUES**

(Parfois)

"Quelqu'un a foiré 5 000 caisses, c'est le copain. Le chef d'équipe ne va rien dire. Pour quelqu'un d'autre c'est différent. On n'est pas logé à la même enseigne."

"Il y en a qui arrivent tous les jours en retard, on leur dit rien. Toi, tu arrive une fois cinq minutes en retard, on tape sur la montre et on te fait des commentaires. Le gros problème ce sont les jalousies, le favoritisme et les mesquineries."

"Nous avons un mode de management par copinage, cela nuit à l'ambiance de travail."

APPRÉCIATION DE L'APPARTENANCE À UN GROUPE**SENTIMENT D'EXCLUSION DE LA PART DU GROUPE**

"On n'a jamais de retours sur la communication entre la production et les autres services. Ils se réunissent juste entre eux."

APPRÉCIATION PAR AUTRUI DES CARACTÉRISTIQUES D'UN INDIVIDU**SENTIMENT D'ÊTRE PRIS POUR UN OUTIL**

"Ils considèrent les gens comme des pions."

STATUT DE L'ORGANISATION***APPRÉCIATION DE L'APPARTENANCE À L'ORGANISATION***

IMAGE DÉGRADÉE DU FAIT DU MANQUE D'INNOVATION PAR RAPPORT À LA CONCURRENCE

"On est incapable d'aller voir les petits clients et donc les petits revendeurs achètent le carton 50 centimes et le revendent entre trois et cinq euros. On pourrait ouvrir une boutique dans l'usine"

ACCOMPLISSEMENT**ACCOMPLISSEMENT À TRAVERS LA RÉALISATION D'UN OBJECTIF ET SENS DU TRAVAIL****RÉALISATION D'UN OBJECTIF FIXÉ PAR AUTRUI ET SENS DU TRAVAIL****MANQUE DE CLARTÉ DE LA STRATÉGIE**

"On n'a pas de retour d'information sur les réunions commerciales et la stratégie."

Annexe 5.4 : Entreprise d'emballages – Site C.

Annexe 5.4.1. Direction et encadrement

Reconnaissance des acteurs en situation professionnelle**Entreprise de fabrication d'emballages – Site de C. – Encadrement**

Nombre d'entretiens 27

Phrases témoins imputées 245

Nombre d'idées clés 149

CONDITIONS DE TRAVAIL**RÉMUNÉRATION****SALAIRE DE BASE****MANQUE D'ÉVOLUTION DU SALAIRE**

(Parfois)

"On n'a pas une politique d'augmentation des salaires très alléchante pour la motivation."

"Je n'ai pas eu d'augmentation de salaires depuis des années alors qu'on a mené des projets à bien. Cela joue sur la motivation car on a besoin d'être plus reconnu."

"Il y a des demandes de reconsidération de salaire envoyées au siège qu'on attend depuis deux ans. Il n'y a rien qui redescend."

"La gestion des ressources humaines, de quoi on parle ? Il n'y a pas d'augmentation de la rémunération."

"Il n'y a aucune motivation à cause de l'absence de participation et d'augmentation de salaire individuelle. Les gens viennent bosser, on ne peut pas leur en demander plus."

"La reconsidération financière est insuffisante, il n'y a pas d'augmentation depuis des années."

INIQUITÉ DU SALAIRE

"La maintenance est mieux rémunérée que les conducteurs machines. C'est pour cela qu'il y a une mauvaise ambiance."

SYSTÈME DE SALAIRE VARIABLE DES COMMERCIAUX INADAPTÉ

"Le système de rémunération des vendeurs est très biaisé. Il faudrait le revoir pour évaluer différents points : la qualité, la quantité et le comportement."

"Que l'on fasse bien ou mal, de toute façon, on n'est ni remercié ni sanctionné du fait du système de rémunération actuel des commerciaux."

MANQUE DE RETOURS CONCERNANT LES DEMANDES D'AUGMENTATIONS

"On manque de retour sur le suivi des demandes d'augmentation."

"On demande des augmentations mais on n'a aucun retour."

"Une demande de reconsidération salariale a été faite en novembre, toujours sans réponse."

PRIMES

PROMESSE D'INTÉRESSEMENT NON TENUE PAR LA DIRECTION

"Le PDG a parlé, il y a deux ans, de prime d'intéressement mais il ne l'a pas donnée."

CONDITIONS DE TRAVAIL PHYSIQUES

MATÉRIEL DE TRAVAIL

MATÉRIEL INFORMATIQUE ET ÉLECTRONIQUE INADAPTÉ (Parfois)

"Il faudrait qu'on ait le « must » en téléphone parce qu'on n'entend rien avec le bruit dans l'atelier. De fait, on doit se déplacer et on comprend mal. Cela provoque des problèmes."

"Le téléphone ne marche pas bien. Sur les machines, on n'entend rien. Il faut aller s'isoler."

"Mon téléphone s'éteint tout seul. Les gens n'arrivent pas à me joindre."

"Les téléphones, en production, c'est zéro. A cause de la mauvaise qualité, on entend que la moitié de ce qu'on nous dit, cela pourrait provoquer de gros couacs."

MANQUE D'AUTOMATISATION DE CERTAINES TÂCHES

"Pour les tests laboratoire carton, il serait bien de pouvoir saisir le numéro de machine et la date de production, ce qui permettrait de gagner du temps. Cela éviterait d'avoir à transférer ces données dans une autre fiche et ressaisir ces informations."

MACHINES VÉTUSTES

"On a des outils assez obsolètes."

MATÉRIEL INFORMATIQUE VÉTUSTE

"L'imprimante au planning qui sert à d'autres services est fatiguée."

LOGICIEL INFORMATIQUE INADAPTÉ

"La nouvelle version de la collecte des besoins client n'est pas disponible hors ligne, il faut une connexion sans fil et un accès à notre intranet pour le faire directement chez le client. Ce nouveau système est trop lourd à utiliser."

MANQUE D'ENTRETIEN DU MATÉRIEL

"L'entretien est planifié sur les machines qui tournent tous les jours. Par contre, sur les autres, rien n'est planifié. Il n'y a donc plus de préventif sur les machines qui tournent"

"Les rideaux ne se baissent pas quand il y a du vent, ils sont à changer."

LENTEUR DU MATÉRIEL INFORMATIQUE

"Mon PC rame, j'attends 15 minutes avant que les applications se lancent."

"Mon ordinateur ne marche pas bien, je l'allume, ça prend 15 minutes."

PANNES DE MATÉRIEL

"Le taux de pannes n'est pas représentatif de ce qu'on peut perdre en temps, car plein de petites pannes non réparées embêtent et ralentissent la cadence."

"Il y a des pannes machines qui modifient le planning et cela peut entraîner des coûts supplémentaires."

MANQUE DE VISIOCONFÉRENCE

"Les réunions téléphoniques intersites sont inefficaces. Sans visioconférence et avec un mauvais téléphone, vous ne pouvez voir ni les personnes, ni les documents."

MATÉRIEL INADAPTÉ (Parfois)

"Le matériel est vétuste."

"Quand on doit changer un fauteuil de bureau, on le remplace par une chaise en stock sans roulettes."

"Le mobilier est trop ancien."

"Le stock des produits finis n'est pas « chauffable », car le chauffage ventilé amène de la poussière. Il faut donc balayer la poussière sur des palettes pour certains clients."

COUPURES INFORMATIQUES

"J'ai des soucis de connexion intranet à l'extérieur de l'usine, car il y a des déconnexions fréquentes."

PANNES DE MACHINES

"On ne travaille pas dans de bonnes conditions, à cause de problèmes rencontrés sur machines."

ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL PHYSIQUE

TEMPÉRATURE INADAPTÉE

"On a très chaud l'été, même en ouvrant les hublots, et cela ralenti la cadence."

"La personne à la machine presse balle a des conditions de travail difficiles en termes de froid et de poussières."

MANQUE DE BUREAUX

"Je ne suis qu'une fois par semaine sur le site, mais nous sommes à trois, bientôt quatre, dans le même bureau. Le passage, le bruit des WC, le manque de confidentialité, posent des problèmes lorsqu'il y a des sujets sérieux à régler."

MAUVAIS AGENCEMENT DES LOCAUX

"Il y a un trop grand bureau à chauffer pour une seule personne."

"On pourrait récupérer de l'espace de travail sur des bureaux trop grands."

LOCAUX MAL ISOLÉS THERMIQUEMENT

"Les bureaux ont de gros soucis avec les fenêtres sans isolation : vent, froid, chaleur."

"Dans la partie onduleuse, les locaux sont mal isolés, des portes ne sont pas fermées ou sont en panne, il y fait froid en hiver."

LOCAUX VÉTUSTES

(Parfois)

"Au niveau du laboratoire, nous avons des bureaux vétustes qui datent des années 50."

"Quand on rentre dans le bureau, on se rend compte que ce n'est pas un bureau de dernière génération : le store est cassé, les chaises sont usées, le chauffage ne chauffe que par moments, il n'y a pas de climatisation."

"Les sanitaires des bureaux sont obsolètes, ils sont à refaire."

"Les quais d'expédition ne sont pas en bon état, il y en a un condamné."

SALETÉ DES LOCAUX

"L'usine est assez poussiéreuse, depuis que je suis là elle n'a été nettoyée qu'une fois. Cela a été relevé dans un audit qui a été fait dernièrement sur le transport des matières"

NUISANCES SONORES

"Au commercial, on a une chasse d'eau dans le dos et trois personnes dans la pièce. Il n'y a pas d'intimité et du bruit."

LUMIÈRE INADAPTÉE

"Au quai d'expédition, il y a un manque de lumière qui entraîne des erreurs."

CHARGE PHYSIQUE IMPORTANTE

"Certains postes ont une grosse charge physique à cause du chargement à la main des machines, comme la machine R. ou la machine U."

MANQUE D'ENTRETIEN DES LOCAUX

"La douche pour les chauffeurs est condamnée et les toilettes sont hors service."

AVANTAGES EN NATURE

MANQUE DE POSSIBILITÉ D'EMMENER UN COLLABORATEUR AU RESTAURANT

"Dans l'entreprise, il est impossible d'emmener un collaborateur déjeuner. On n'a pas d'autonomie là-dessus et pas de moyens pour motiver les gens."

VOITURE DE FONCTION INADAPTÉE

"Depuis que je suis arrivé, il y a dix mois, j'ai une voiture de fonction qui est en bout de course, elle a deux cent cinquante mille kilomètres aujourd'hui."

MOYENS HUMAINS

MANQUE DE PERSONNEL D'ENCADREMENT

"Il n'y a que deux chefs d'équipe onduleuse, donc ils manquent de temps pour gérer les tâches administratives."

MANQUE DE PERSONNEL

(Parfois)

"Il y a un manque à gagner car il y a quatre secteurs et seulement trois vendeurs."

"Il manque un commercial sur C., il y a donc un secteur qui n'est pas travaillé. Cela représente plusieurs centaines de tonnes manquantes."

"Comme il n'y a que deux personnes au bureau d'études, il peut y avoir un problème lors des congés payés."

"Le nettoyage des machines et l'entretien de premier niveau de celles-ci ne se font plus comme avant du fait d'un manque d'effectif. Par exemple, lorsque l'on veut redémarrer une machine, le circuit de colle est bouché car le nettoyage n'a pas été fait."

"Il y a une mauvaise ambiance de travail car on ne remplace plus ceux qui partent et on manque de personnel."

NON REMPLACEMENT DES ABSENCES

"Quand il y a des absents, il faut se débrouiller. Il n'y a pas le droit d'avoir des intérimaires, on préfère arrêter des machines."

"Pour venir à cet entretien, je n'avais personne pour me remplacer. J'ai donc appelé mon N+2 pour lui dire qu'il devait prendre l'équipe. Sinon, il n'y aurait eu personne pour gérer l'équipe cet après-midi."

GESTION DES EFFECTIFS INADAPTÉE

"Le bureau d'études, passé à seulement deux personnes, va faire exploser les délais."

"Avant, nous avions de la souplesse au niveau du personnel, en termes d'effectif, pour remplacer en cas de maladie ou d'absence. Maintenant ce n'est plus le cas, ce qui provoque le mécontentement du personnel qui se sent utilisé en « bouche trou »."

ABSENCES JUGÉES ABUSIVES

"Il existe de l'absentéisme sauvage, du type « j'ai fait la foire le dimanche soir », qui désorganise l'équipe en production."

DÉSORGANISATION LORS DES ABSENCES

"On doit sans cesse réajuster le planning à cause des absents."

"S'il manque une personne à l'onduleuse, on ne peut plus produire de la double cannelure et on « pète » les programmes."

ABSENTÉISME ÉLEVÉ

"Il y a trop d'absentéisme par manque de motivation financière."

"L'atelier est très touché par l'absentéisme. À l'onduleuse, ce sont toujours les mêmes personnes qui sont absentes."

CONDITIONS DE TRAVAIL IMMATÉRIELLES

RÈGLES ET PROCÉDURES

MANQUE DE RESPECT DES RÈGLES ET PROCÉDURES PAR LE PERSONNEL

"Les pièces des machines sont sorties physiquement du magasin et pas sorties dans la base de données. Ensuite, on doit immobiliser la machine pendant longtemps car il manque une pièce au

stock et on doit faire réparer des pièces en urgence."

"Il y a des défauts de respect des procédures. Par exemple, lors de la mise en route d'un transformateur par une personne non habilitée, il y a eu un flash qui a coupé l'électricité dans tout le quartier et la personne aurait pu y rester."

"On transfère des commandes sur un autre site sans préoccupation des contraintes clients et sans concertation avec le client interne, le commercial. Il y a une procédure ISO de transfert de commande qui n'est pas du tout respectée."

LOURDEUR DES RÈGLES ET PROCÉDURES

"On doit toujours pleurer pour avoir des fournitures. Il faut tout justifier. Par exemple, vous demandez un agenda, après trois semaines et x relances, vous décidez de l'acheter sur vos deniers."

"On a une nouvelle check-list des besoins en commercial, avec un document par produit pour le bureau d'études. C'est très lourd à remplir, c'est une vraie usine à gaz et on perd du temps."

"Nous mettons en place de plus en plus de structures et de procédures de sociétés de grande taille, alors que nous devrions profiter de notre flexibilité et de notre rapidité de petite structure : nous devenons trop administratifs."

MANQUE D'HARMONISATION DES RÈGLES, PROCÉDURES ET MATÉRIELS

"On ne peut pas comparer les services devis et méthodes des différents sites car les logiciels ne sont pas identiques ou reliés. Cela pourrait être utile pour revoir l'organisation."

FORMATION

MAUVAISE GESTION DE LA FORMATION

"Il est très difficile d'avoir une formation, il faut prévoir cela deux ans à l'avance."

BESOIN DE FORMATION

"Il faudrait des formations à l'impression car on est à la ramasse sur certains dossiers."

"Je n'ai pas encore eu de formation mais cela ne fait seulement que cinq ans que je suis là..."

"Le sujet des compétences est un sujet qui est parfois tabou. Or l'incompétence, ça existe, et la compétence, ça s'acquiert. On a besoin de formation avec toute la question d'adéquation entre objectifs de l'entreprise et besoins des individus."

MANQUE DE FORMATION EN INFORMATIQUE

"Cela fait des années que je demande une formation à l'informatique."

MANQUE DE FORMATION AU MANAGEMENT

"L'encadrement en production a des besoins de formation en management et en analyse de valeur parce qu'il ne sait pas ce que coûte la non qualité."

"J'avais demandé une formation en management mais je ne l'ai jamais eue. J'aurais dû en avoir une depuis ma prise de poste."

MANQUE DE FORMATION TECHNIQUE

"On a des commerciaux qui ne sont pas assez techniques, ils manquent de formation de ce côté-là."

MANQUE DE FORMATION À L'ANGLAIS

"Il faudrait former certains à l'anglais. Sur l'installation de la machine F., il faut systématiquement que le responsable maintenance ou production vienne lorsqu'il faut dépanner car il faut parler l'anglais."

"J'ai un souci par rapport à une formation à l'anglais, nécessaire depuis 3 ans, et cette demande est renouvelée chaque année."

MANQUE DE FORMATION AUX PROCÉDURES

"Nous aurions besoin d'une réelle formation à la nouvelle collecte des besoins clients. La formation que nous avons eue était plus une information qu'une réelle formation."

INIQUITÉ DANS LA RÉPARTITION DES FORMATIONS

"On n'a pas eu de formation depuis des années en commercial. Tout le budget part en production."

"Des formations sont proposées, mais pas aux employés."

FORMATION INADAPTÉE

"Au commercial, il y a eu une tentative de formation qui a été un fiasco total. Il y a eu un clash et tout le monde est resté là-dessus."

TABOU DE LA DEMANDE DE FORMATION INDIVIDUELLE

"La demande individuelle de formation est considérée comme « tabou »."

ÉCOUTE ACTIVE ET LIBERTÉ DE PAROLE

MANQUE D'ÉCOUTE DU PERSONNEL PAR LA HIÉRARCHIE

"Il n'y a pas de confiance de la part des responsables, en ce qui concerne des propositions d'amélioration, de solution, ou même sur le diagnostic de pannes trouvées."

MANQUE D'ÉCOUTE ENTRE LES SERVICES

"On a l'impression que les personnes hiérarchiques ou de la maintenance ne nous croient pas quand on dit quelque chose sur la machine."

MANQUE DE FRANCHISE

"La communication verticale n'est pas franche. Les responsables soulèvent des problèmes au directeur le matin. Puis, quand le personnel en parle, le directeur fait l'étonné et vient voir les responsables. Cela nous met en porte-à-faux avec le personnel."

TRANSMISSION ET USAGE DES INFORMATIONS

MAUVAISE CIRCULATION DE L'INFORMATION

(Parfois)

"Il me faudrait des informations sur les capacités réelles de la nouvelle machine de C. en termes d'impression, de capacité de découpe et de produit."

"L'information est un peu floue, on doit aller à la pêche aux informations. C'est le cas pour les relations horizontales et verticales."

MANQUE DE TRANSMISSION D'INFORMATIONS ENTRE LES SERVICES

"Au laboratoire, pour les commandes d'essai, il faut que nous vérifions ce qui change par rapport à la commande traditionnelle mais nous ne savons pas si c'est un nouveau client ou une nouvelle référence."

MAUVAISE DÉCLINAISON DE L'INFORMATION

"Il n'est pas toujours évident de récupérer et relayer l'information, notamment stratégique, entre les services. C'est trop décousu. C'est quand on y pense."

"Au niveau de la communication, on a le sentiment d'être mis de côté. Les informations passent par le responsable onduleuse, qui en reçoit peu, et donc transmet ce qu'il a."

MAUVAISE REMONTÉE DE L'INFORMATION

"Il y a un déficit de communication ascendante et descendante sur les aspects opérationnels. Par exemple, avec la presse à balle, on découvre qu'on perd 130 litres d'huiles par semaine sur cette machine et que cela dure depuis des mois."

MANQUE DE RETOUR D'INFORMATIONS

"La hiérarchie ne communique pas en descendant. Il faut remonter les informations mais ça ne descend pas."

"Des demandes qui sont remontées n'ont pas de retour, on ne sait pas si cela a été pris en compte."

MANQUE D'ACCÈS À CERTAINES INFORMATIONS

"On ne sait pas dire aux vendeurs le nombre maximum d'impressions que la nouvelle machine va pouvoir faire, pas même le minimum. De fait, les vendeurs ramènent des demandes de devis dont certains seront infaisables."

"La maintenance passe du temps à chercher des pièces dans les rayonnages du magasin car elle n'a pas accès à la GMAO. Parfois, elle cherche des pièces qu'il n'y a pas en stock."

MANQUE DE TRANSMISSION DE CERTAINES INFORMATIONS CLIENTS

"A chaque fois qu'il y a des réunions, on a rarement des comptes-rendus sur la vie de l'entreprise et de la société, sur les clients que l'on gagne ou que l'on perd."

INFORMATIONS TRANSMISES MAIS NON LUES OU UTILISÉES

"Au niveau des entretiens de machines, nous avons des points de maintenance où nous remontons beaucoup d'informations. Mais lorsque la maintenance programmée arrive, les gens de la maintenance ne savent pas toujours ce qu'ils doivent faire."

MANQUE D'INDICATEURS DE PILOTAGE

"Je suis obligé de me créer mes indicateurs. Je suis le seul service qui n'ait pas d'indicateur dans le journal."

"Les objectifs sont bien connus, mais pour les suivre il faut de bons indicateurs. On ne les a pas pour le moment."

LOURDEUR ET MAUVAIS ADRESSAGE DES MAILS

"Je reçois plein de mails inutiles. Le mail c'est l'outil du style : « je balance une information et débrouillez-vous »."

MODE DE COMMUNICATION INAPPROPRIÉ

"Quand le PDG vient, il nous donne une montagne de chiffres qui n'intéresse personne. Le discours est pessimiste, ce n'est pas motivant et c'est pareil avec le directeur du site. Je veux bien aller au front, mais il faut m'y emmener."

"Sur la sécurité, on donne des chiffres mais pas assez de faits. Par exemple, de rappeler où sont les zones dangereuses et quels sont les actes pour lesquels il faut être plus vigilant."

MAUVAIS CIRCUITS D'INFORMATIONS

"Les demandes un peu techniques au bureau d'études prennent trop de temps au niveau du circuit de communication."

MANQUE DE PRÉCISION DES INFORMATIONS

"Le cahier des charges transmis par les commerciaux au bureau d'études n'est pas assez précis."

CIRCUIT D'INFORMATIONS SYNDICALE PLUS RAPIDE QUE LE CIRCUIT D'INFORMATIONS HIÉRARCHIQUE

"On est contrarié par le fait que des informations arrivent par le CE et pas par la voie hiérarchique."

RÉTENTION D'INFORMATIONS

"Il y a de la rétention d'information au niveau de la direction. On est responsable, on devrait savoir pourquoi on perd un client du jour au lendemain ou quels sont les nouveaux clients. De même, on embauche des personnes et on ne le sait pas."

STIMULATION SENSORIELLE ET PROXIMITÉ

MANQUE D'ENTRETIEN INDIVIDUEL

"Il y avait des entretiens individuels annuels avec l'ancien directeur. Depuis l'arrivée de l'actuel directeur, cela ne se fait plus, alors que cela a pourtant été demandé."

MANQUE DE RÉUNION

"Il n'y a pas assez de réunion en maintenance."

"On manque de réunions d'information sur les axes stratégiques. Avant, avec le PDG, on avait un point au milieu de l'année qui était intéressant."

PERCEPTIONS D'ABSENCE D'INTÉRÊTS POUR CERTAINS PERSONNELS

"Le responsable production a en charge la production et la maintenance, mais il focalise sur la maintenance parce que c'est son métier d'origine."

PERCEPTIONS DE DISTANCES PHYSIQUE ET PSYCHOLOGIQUE AVEC LA DIRECTION

"Le directeur devrait prendre du temps pour entendre la base afin que tout ne soit pas filtré par l'encadrement intermédiaire."

"Il y a des gens, qui ont des postes stratégiques au siège, qu'on ne voit jamais à C. Cela montrerait

l'implication de ces gens par rapport aux différents sites."

PERCEPTIONS DE DISTANCES PHYSIQUE ET PSYCHOLOGIQUE ENTRE LES INDIVIDUS

"Il y a un manque d'échanges de manière générale."

MANQUE DE POLITESSE DE CERTAINES CATÉGORIES DE PERSONNEL

"Les commerciaux et responsables production passent sans dire bonjour, ils ne saluent pas les employés ni les maîtrises."

IMPLICATION ET ENTRAIDE DANS LE TRAVAIL

MANQUE D'ENTRAIDE ET DE SYNERGIE ENTRE LES SITES

"Chaque site a une base de données différente pour ses services devis et méthodes. Quand il y a des transferts de documents à réaliser, on doit recréer les fiches dans notre base."

MANQUE D'ENTRAIDE ET DE SYNERGIE ENTRE LES SERVICES (Parfois)

"Les personnes de la production ne remontent pas toujours la panne tout de suite, cela décale sa résolution."

"Il y a un manque de communication de la part de la maintenance vers la production. La maintenance dit ce qu'elle a fait, mais elle ne dit pas ce qu'elle va faire."

"Les mécaniciens et électriciens n'interviennent pas au bon moment pour des raisons diverses, par exemple, sous l'excuse qu'ils vont aller manger."

"Il y a un manque de communication entre services, et cela peut engendrer des bêtises, il n'y a pas assez d'échanges."

"La maintenance perturbe les services et crée un climat détestable."

MANQUE D'ENTRAIDE ET DE SYNERGIE ENTRE LES PERSONNES

"Il n'y a pas de communication entre chefs d'équipe à l'usine."

MANQUE D'ENTRAIDE ET DE SYNERGIE ENTRE LE SUPÉRIEUR HIÉRARCHIQUE ET SES COLLABORATEURS

"Je suis déçu du manque de soutien de la part de ma hiérarchie et cela devient décourageant. Des fois, je suis obligé de passer au niveau N+2 pour avoir du répondant."

MANQUE D'IMPLICATION DE LA HIÉRARCHIE DANS L'ACTIVITÉ

"A la maintenance, il y a un « je m'en foutisme ». S'ils n'ont pas envie de faire quelque chose, ils ne le font pas."

MANQUE D'IMPLICATION ET DE RIGUEUR DU PERSONNEL

"Il y a un peu de laxisme dans l'entreprise à cause du manque de motivation."

"Certains font les choses par-dessus la tête à la maintenance. Par exemple, sur la machine R., deux vis tombent sur le marbre où il y a des va-et-vient, le mécanicien ne les ramasse pas. La production les a enlevées."

"Il y a un manque de rigueur flagrant à la maintenance : un carter peut ne pas être remonté, et cela ne va pas gêner grand monde."

CONCURRENCE DANS LE TRAVAIL

"Je travaille avec des collègues d'autres sites et je ne prononce jamais ici le nom de l'un d'eux car, si quelque chose vient de lui, ça bloque. On perd du temps car les relations ne sont pas honnêtes."

MANQUE DE MOTIVATION DU PERSONNEL

"A la maintenance, il y a un problème de motivation."

BLOCAGE DE CERTAINES ACTIVITÉS

"Dans l'encadrement intermédiaire de la maintenance, si la personne qui organise n'est pas là, ça va bien, mais si elle est là, les ouvriers rechignent."

CHANGEMENTS FRÉQUENTS D'ÉQUIPE NUISANT À LA COHÉSION

"Avant, on avait des équipes en production qui travaillaient ensemble, maintenant on change tout le

temps. On travaille en alternance en 2/8, 3/8, et les équipes ne sont plus soudées."

VOL DE MATÉRIEL

"Il y a des vols : de pièces machines, de barrettes mémoires d'ordinateur, d'ampoules..."

NIVEAU DE PRESSION HUMAINE SUR LES INDIVIDUS

PRESSIION DE LA HIÉRARCHIE SUR LES RÉSULTATS

"L'ambiance n'est plus la même, maintenant c'est la course au profit. Le directeur, qui vient d'une autre cartonnerie, n'a pas la culture de l'entreprise."

INIQUITÉ DANS LA RÉPARTITION DES SANCTIONS

"Il y a un manque de reconnaissance en horizontal et en vertical, pas que monétaire : là, il y a chantage à l'emploi."

MANQUE DE SANCTIONS

"Avant, le chef de fabrication savait se faire respecter. Maintenant, les personnes font des coups deux fois par mois et on ne les sanctionne pas. Une personne bousille 15000 caisses car elle n'a pas mis le bon cliché et s'en sort avec un avertissement."

MANQUE DE CONTRÔLE DE LA HIÉRARCHIE

"Les actions à mener auprès des différents services doivent être suivies et contrôlées car ces actions ne sont pas forcément suivies."

INIQUITÉ DANS LES CONTRAINTES IMPOSÉES PAR LES MANAGERS

"Il y a un problème de management, par le manque d'équité sur l'ensemble du personnel."

GESTION DU TEMPS ET ORGANISATION DU TRAVAIL

FORTE CHARGE DE TRAVAIL

"Il y a une grosse charge de travail sur la sécurité, sur l'administratif, et sur les actions de terrains."

INIQUITÉ DE LA CHARGE DE TRAVAIL

"L'ambiance n'est pas facile à la maintenance car il y a trois délégués syndicaux, et les cinq autres personnes se disent qu'elles font leur boulot."

"La distribution du travail ne se fait pas bien en maintenance, car ce sont toujours les mêmes qui sont envoyés pour réparer. Les inégalités pèsent sur la motivation de l'ensemble."

"Il y a des surchargés et des sous chargés dans l'établissement."

CHANGEMENT FRÉQUENT DE PRIORITÉS

"Il y a trop de changements de dernière minute à la programmation machine. De fait, on perd du temps pour changer le cliché et virer le carton. Cela marche mieux quand il n'y a personne au planning."

"Il avait été dit que les changements de programme ne se feraient plus à longueur de journée. Ceci a été appliqué deux à trois mois, mais maintenant c'est fini : le programme change en permanence sans raison valable invoquée."

CONSTAT DE SOUS-CHARGE DE TRAVAIL

"Je ne participe pas à grand-chose, faire le rottweiler ne m'intéresse pas."

"J'ai le sentiment d'un décalage entre le niveau d'encadrement et l'activité. La charge de travail de certains encadrants est tout juste suffisante."

DIFFICULTÉS DANS LA PRISE DE CONGÉS ET DES RTT

"La façon dont on doit positionner les RTT est aberrante. On n'a pas le droit de les cumuler et on ne peut pas les accoler aux congés payés."

DÉLAIS TROP LONGS

"Quand il y a une panne, on téléphone à la maintenance, et ils arrivent quand ils arrivent."

"Comme je ne suis à l'usine que les mercredis, les délais pour les analyses sont d'au moins une semaine lorsque je récupère un échantillon pour le client."

RÉUNIONITE

"Il y a de la réunionite chez la direction. Tous les vendredis, personne n'est accessible."

SOLLICITATIONS DÉSORGANISATRICES INTERNES OU EXTERNES (Parfois)

"Le chef d'équipe en production fait le standard téléphonique à partir de 17 h 15 car il n'y a plus de standardiste, ni de standard automatique. Cela perturbe son travail."

"On n'a pas de réel standard téléphonique pour prendre les messages et pouvoir rappeler plus tard. Le secrétariat nous donne l'appel tout de suite, sans nous demander si l'on veut le

"Je suis dans un aquarium. On frappe à la porte et on me dérange souvent."

"Le bureau d'études est souvent dérangé par le téléphone et des visites imprévisibles, ce qui est surtout gênant lors d'études complexes."

"Lorsque mon responsable est beaucoup sollicité, cela rallonge les délais de remise de prix aux clients."

TÂCHES IMPORTANTES NON EFFECTUÉES PAR MANQUE DE TEMPS

"Des tâches vitales ne sont pas faites par manque de temps, on ne s'en sort pas."

MAUVAISE ORGANISATION DU TRAVAIL

(Parfois)

"Je vois des palettisations pour lesquelles les personnes font trois pas à chaque fois, alors qu'il suffirait d'avancer un peu la palette. C'est pareil pour les personnes qui travaillent les bras en l'air, alors que les tables à roulettes sont réglables."

"Entre les numéros d'ordre de fabrication, d'accusé réception de commande, d'article de plan et de référence clients, il y a cinq appellations selon les services. Il faut envoyer un mail ou appeler à chaque fois qu'on recherche une information."

"On prend des gens pour qu'ils mettent certains produits sur palette à la sortie de l'onduleuse, pour le petit cartonnage. En fait, on pourrait les envoyer directement sur palette à la sortie de l'onduleuse."

"Nous perdons beaucoup de temps au niveau de la récupération des informations sur les numéros de bobines correspondant aux 1/10ème onduleuse et à la saisie des données bobines dans la base essai carton."

STABILITÉ DE L'EMPLOI

CRAINTES CONCERNANT L'AVENIR À CAUSE DE LA BAISSSE D'ACTIVITÉ

"Le site n'a pas un volume d'activité suffisant, et on arrive au bout de l'optimisation des frais fixes. Si la charge de travail reste la même, on va être en surséjour en main d'œuvre directe avec la nouvelle machine."

STATUT

STATUT EN LIEN AVEC UN TITRE

APPRÉCIATION D'UN TITRE OU D'UNE PROMOTION

MANQUE DE RETOUR SUR LES DEMANDES D'ÉVOLUTION DE CARRIÈRE

"J'ai fait une demande d'évolution de carrière auprès du chef de production, sans aucune réponse de sa part depuis au moins trois ans."

RÔLES MAL DÉFINIS

"Mon poste n'est pas très bien défini. Qu'est ce qu'on me demande ? C'est quoi mon rôle ? Est-ce que je sers à quelque chose ?"

"La qualification attendue à l'embauche n'est pas suffisante. On recrute des personnes sous ou surqualifiées."

STATUT EN LIEN AVEC UNE RESPONSABILITÉ

APPRÉCIATION DE LA RESPONSABILITÉ D'UNE ACTIVITÉ

CENTRALISATION EXCESSIVE

"On est très hiérarchique chez nous et cela se sent. On ressent cet effet d'entonnoir inversé. Même les dossiers mineurs finissent potentiellement sur le bureau du PDG, et cela est gênant en termes de

délai de réponse et de niveau de décision."

"Le management est trop centralisateur. Il y a des compétences dans l'équipe de direction de C. mais tout doit passer par le responsable du site."

MANQUE DE POUVOIR DE DÉCISION

"On ne décide pas assez des choses, on les expose juste."

"Je m'autocensure quand je dois aller demander des prix à mon patron. J'aimerais un peu plus de pari et d'audace."

DEMANDE DE PLUS D'AUTONOMIE

"Avant, le conducteur en production était responsable, il avait de l'autonomie. Maintenant, le chef d'équipe doit tout valider."

REMISE EN CAUSE DU PILOTAGE DE L'ACTIVITÉ

"Il y a un manque de « positivité » de la part des managers et un manque de « patate »."

"Des personnes qui doivent être sanctionnées ne le sont pas et, au contraire, des personnes qui doivent être félicitées ne le sont pas non plus. Tout cela induit une certaine démotivation du personnel."

MANQUE D'ACCÈS À DE NOUVELLES RESPONSABILITÉS

"On n'a pas envie de me faire participer à des choses. Aujourd'hui, je pourrais faire des demi-journées."

MANQUE DE CLARTÉ SUR LES MOYENS POUR EXÉCUTER LES TÂCHES

"Il y a une contradiction entre les politiques. On nous dit de mettre en place des choses telles que la méthode 5S ou l'incendie, mais on ne nous donne pas le temps pour les faire et il n'y a pas de suivi."

GLISSEMENTS DE FONCTIONS

"Le responsable de production passe une heure par jour à faire de la maintenance qu'il ne devrait pas faire."

"Parfois, je fais du dépannage sur la machine car j'estime que c'est plus rapide de le faire par moi-même que de faire appel à la maintenance."

MANQUE DE RESPONSABLE POUR TRANCHER LES DÉCISIONS

"Pour les prises de décision, les choses ne sont pas assez tranchées de manière rapide et claire. Il n'y a pas assez de fermeté sur certaines instructions à respecter."

EXCÈS DE RESPONSABLES PAR RAPPORT AU PERSONNEL NON HIÉRARCHIQUE

"On a l'impression d'être trop « staffé » à C. en opérationnel. A la maintenance, il y a plus de chefs que d'opérationnels et, avec ça, un matériel qui n'est plus entretenu."

MANQUE DE CONTRÔLE DU RESPONSABLE DE LA TÂCHE

"Les opérateurs maintenance sont trop indépendants. Il n'y a pas de suivi avant, pendant, et après leurs interventions."

REMISE EN CAUSE DES DÉCISIONS STRATÉGIQUES

"Il faudrait utiliser des sous-traitants pour répondre aux clients sur des choses qu'on ne sait pas faire. Ils auraient alors un seul fournisseur et n'iraient pas voir ailleurs."

"Il y a beaucoup de déplacements des cadres et maîtrises. Quel est le coût de ces déplacements ?"

MANQUE DE COURAGE MANAGÉRIALE

"C'est laxiste en management. C'est un peu « faites faire ça à untel, car il ne dira rien », je ne supporte pas ça."

"On ne demande pas les justificatifs aux syndiqués pour leur délégation car on cherche la paix sociale. Comme il y a beaucoup de syndiqués à la maintenance, cela bloque au niveau des pannes. Depuis, tout le monde veut être au syndicat pour être tranquille

MANQUE D'EXPLICATIONS SUR LES DÉCISIONS PRISES

"On a l'impression que la direction nous accorde ou nous refuse des clients, parce qu'il manque

l'explication de la décision. On se cache sous la marge et la rentabilité d'un dossier pour expliquer une prise ou un refus."

MANQUE DE MOYENS DE MOTIVATION

"Il y a des leviers pour la sanction mais pas pour la gratification."

REMISE EN CAUSE DE L'AUTONOMIE

"Le service maintenance manque d'autonomie. Il faut souvent relancer le chef d'équipe et les techniciens."

MANQUE DE RESPONSABILISATION

"Il y a un manque de responsabilisation des personnes qui doivent mettre en place des actions."

"Globalement, on est dans une entreprise qui ne sait pas sanctionner et c'est logique car on ne responsabilise pas suffisamment."

APPRÉCIATION DE LA VALEUR DES TÂCHES

LES TÂCHES ADMINISTRATIVES SONT JUGÉES INGRATES ET COÛTEUSES EN TEMPS

"La qualité, ça me gonfle. Cela prend trop de temps par rapport à ce que cela rapporte."

STATUT EN LIEN AVEC LES COMPÉTENCES

APPRÉCIATION PAR AUTRUI DES PRATIQUES DE TRAVAIL ET DES COMPÉTENCES

INSUFFISANCE DE COMPÉTENCES TECHNIQUES

(Parfois)

"Il y a un manque de compétences à la maintenance, surtout en termes d'analyse. Aujourd'hui, il y a plus d'informatique et d'électronique que de mécanique, alors qu'on n'a pas fait évoluer les équipes de maintenance."

"Le service maintenance manque de compétences et de formations. Le responsable de la maintenance et le responsable de la production doivent souvent aller sur place pour pallier les problèmes."

"Il y a un manque de compétences au niveau de la détermination de la qualité du papier au laboratoire. Ils ne connaissent pas les types de cannelures, le craft normal ou couché, etc. Le commercial doit recontrôler derrière."

"La polyvalence dans le sens transformation vers onduleuse est assez difficile, en raison d'un manque de compétences pour faire tourner l'onduleuse."

INSUFFISANCE DE COMPÉTENCES DE COMMUNICATION À DESTINATION DU CLIENT

"Le standard n'est pas agréable et peut vous raccrocher au nez. L'image renvoyée n'est pas terrible et les fournisseurs le disent."

INSUFFISANCE DE COMPÉTENCES MANAGÉRIALES

"Le responsable production a des difficultés en management : il n'a pas un contact suffisant avec ses collaborateurs et se focalise parfois sur un problème technique pour ne pas avoir à s'occuper des problèmes dans son équipe."

INSUFFISANCE DE COMPÉTENCES COMMERCIALES

"Le commercial ne pose pas toujours les bonnes questions au client : il faut demander ce que l'on met dans l'emballage, le type de produit, s'il faut un allègement du carton, les problèmes de compression rencontrés, etc."

INSUFFISANCE DE COMPÉTENCES DE COMMUNICATION

"L'accueil téléphonique est déplorable. On a des remarques des fournisseurs sur son efficacité et sa convivialité."

"On a des problèmes avec l'assistante commerciale. Elle pose des questions pertinentes mais sa façon de les exposer amène des conflits, et je suis obligé d'intervenir."

INSUFFISANCE DE COMPÉTENCES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

"On n'est pas bon en gestion du personnel. Il n'y a pas de reconnaissance pour progresser, évaluer et récompenser."

"Il y a un gros problème au service maintenance parce qu'il y a dans ce service une mauvaise gestion du personnel."

INSUFFISANCE DE COMPÉTENCES INITIALES DES EMBAUCHÉS

"La politique de l'entreprise est de payer au minimum, on embauche donc aussi à un niveau de formation minimum."

MANQUE DE REMPLAÇANT POUR CERTAINES COMPÉTENCES EN CAS D'ABSENCE

"Il y a une seule assistante commerciale, c'est fragile si elle est absente. Aujourd'hui déjà, on doit la soulager d'une partie de son travail."

APPRÉCIATION PAR AUTRUI DES RÉSULTATS D'UN TRAVAIL

QUALITÉ DU SERVICE OU PRODUIT INSUFFISANT

"On a un vrai souci au niveau de la sortie de nos devis. Les délais d'étude se sont raccourcis mais les délais de devis ne se sont pas raccourcis pour autant. Nos devis ne sont pas 100% fiables. Cela induit du contrôle pour l'ATC, du délai pour le client."

ABSENCE DE RETOURS POSITIFS AU PROFIT DES RETOURS NÉGATIFS

"Il n'y a pas de reconnaissance : pas de « merci », pas de « t'as bien travaillé », pas d'augmentation salariale. Certaines personnes seraient contentes d'avoir le merci du patron, à défaut des sous."

CERTAINS SERVICES DE L'ORGANISATION JUGÉES INEFFICACES (Parfois)

"La maintenance est inefficace car son personnel manque de compétences."

"La gestion des ressources humaines, ça n'existe pas. La direction des ressources humaines, on ne la connaît pas."

"À la maintenance, certains ne sont pas assez qualifiés et d'autres pas assez courageux."

"Il y a une mauvaise gestion des interventions et du personnel au service maintenance, les instructions ne sont pas suivies."

PROPOS DÉGRADANTS SUR LE TRAVAIL EFFECTUÉ

"Il y a des mots durs dans le site, on dit aux gens qu'ils ne sont pas compétents et cela joue sur l'ambiance."

MANQUE DE RETOURS POSITIFS

"On n'a pas de reconnaissance, que ce soit financière ou autre. On ne vient jamais me dire que ce que j'ai fait est bien ou que j'ai apporté quelque chose qui a eu un impact financier pour le site."

"Il y a un manque de reconnaissance, un manque de considération, pas de retour de la hiérarchie, cela ne motive pas."

APPRÉCIATION PAR AUTRUI DE LA PRO-ACTIVITÉ

MANQUE D'INNOVATION

"La création du produit repose plus sur le cahier des charges que donne le commercial au bureau d'études que sur le bureau d'études. Il manque à ce dernier de la créativité, ce petit plus qui ferait la différence avec la concurrence."

MANQUE D'ANTICIPATION DES COMPÉTENCES NÉCESSAIRES À UN CHANGEMENT

"Avec la nouvelle machine, il y aura beaucoup plus d'électronique. Il va y avoir un problème de compétences en maintenance."

MANQUE D'ANTICIPATION

"Il y a un manque d'anticipation par rapport aux besoins des clients au bureau d'études. Cela multiplie les reprises, notamment sur les commandes d'essai et les bons à tirer."

"La nouvelle machine ML. va sortir plein de cartons. Il va y avoir des palettes qu'on ne va pas pouvoir cercler parce que la machine à cercler ne sera pas assez rapide."

STATUT EN LIEN AVEC LES RELATIONS AUX AUTRES INDIVIDUS

RELATIONS AVEC DES PERSONNES RECONNUES

RELATIONS DE COPINAGE ET INIQUITÉ DES PRATIQUES

"Il y a un problème de relation entre le chef d'atelier maintenance et les techniciens maintenance. Le management, c'est zéro, il y a des inégalités de traitement. Il y a donc de la mauvaise volonté à faire les choses."

APPRÉCIATION DE L'APPARTENANCE À UN GROUPE

SENTIMENT D'EXCLUSION DE LA PART DU GROUPE

"Le personnel sur machine se sent exclu de la vie de l'entreprise."

PRIVILÈGES ASSOCIÉS À L'APPARTENANCE AUX SYNDICATS

"On a des problèmes avec la maintenance, qui est un service très protégé par la direction, car les syndiqués se mettent en délégation dès qu'ils ne veulent pas faire certaines choses. Du coup, on le fait soi-même."

APPRÉCIATION PAR AUTRUI DES CARACTÉRISTIQUES D'UN INDIVIDU

INIQUITÉ LIÉE À LA SANTÉ DES INDIVIDUS

"On a une équipe vieillissante et donc des contraintes de santé en production. On ne peut pas mettre tout le monde à certaines places. Du coup, on travaille sur la polyvalence mais on perd en qualité en bougeant des gens qui connaissent leur machine."

SENTIMENT D'EXCLUSION À CAUSE D'UNE ATTITUDE

"Il y a une seule assistante commerciale, c'est une brute de boulot mais elle a un caractère qui a du mal à passer avec certains services."

SENTIMENT D'ÊTRE PRIS POUR UN OUTIL

"La nouvelle machine arrive. Les opérateurs pensent que c'est elle en priorité et qu'ils passent après, qu'ils ne sont que des pions."

STATUT DE L'ORGANISATION

APPRÉCIATION DE L'APPARTENANCE À L'ORGANISATION

IMAGE DÉGRADÉE DU FAIT DE LA VÉTUSTÉ DES LOCAUX (Parfois)

"Les toilettes ne sont pas correctes pour accueillir les clients."

"Les toilettes communes sont vétustes. C'est inadmissible car on y rencontre les clients ou les fournisseurs."

"L'accueil pour les clients n'est pas bien du tout, notamment les toilettes."

"Les locaux mériteraient d'être un peu rajeunis sur C. afin d'avoir une meilleure image en interne et vis-à-vis de nos clients, ce qui montrerait une volonté de dynamisme et donnerait une image interne un peu plus positive de la société."

"Les locaux sont trop vétustes. Cela est surtout constaté lors d'audits faits par des clients."

IMAGE DÉGRADÉE DU FAIT DU MANQUE D'INNOVATION PAR RAPPORT À LA CONCURRENCE

"Nos papiers à 120 grammes sont plus chers que ceux des concurrents qui font du 90 grammes. Le problème, c'est que la papeterie ne sait pas faire les 90 grammes."

"On perd des clients car on a du papier trop lourd par rapport à nos confrères pour la même qualité."

IMAGE DÉGRADÉE DU FAIT DE PRESTATIONS JUGÉES PLUS EFFICACES DE LA CONCURRENCE

"Il faut mieux structurer les devis car on fait rarement bien du premier coup. On a des écarts de 30 à 40 %, pour des choses comparables, par rapport à la concurrence."

COMPLEXE D'INFÉRIORITÉ DÙ À LA TAILLE DE L'ORGANISATION

"On a toujours eu dans l'entreprise un complexe d'infériorité. Nous n'assumons pas notre petite taille alors qu'elle peut être une opportunité, même vis-à-vis de gros clients."

ACCOMPLISSEMENT

ACCOMPLISSEMENT À TRAVERS LA RÉALISATION D'UN OBJECTIF ET SENS DU TRAVAIL

RÉALISATION D'UN OBJECTIF FIXÉ PAR AUTRUI ET SENS DU TRAVAIL

MANQUE D'OBJECTIFS FIXÉS PAR LA HIÉRARCHIE

"Le bureau d'études n'a pas de retour sur les axes de développement commerciaux, alors que cela l'aiderait à s'orienter. Il y a toujours un certain secret en commercial."

"Je n'ai personnellement pas d'objectifs comme chef d'équipe et cela me démotive par moment."

MANQUE DE CONCRÉTISATION DE CERTAINS OBJECTIFS

"J'ai l'impression que nous mettons en place beaucoup de choses qui n'avancent pas. Par exemple l'organisation des équipiers de première intervention, qui reste dans le flou."

"Les décisions et actions de corrections ou d'amélioration ne sont pas toujours respectées dans le temps et peuvent disparaître."

MANQUE DE CLARTÉ DE LA STRATÉGIE

(Parfois)

"Je ne connais pas la stratégie. Je n'ai pas de vision à quelques années et on ne sait pas vraiment où on va."

"La stratégie, c'est un bien grand mot, de quoi on parle ?"

"On ne sait pas où veut aller l'entreprise."

"Nous n'avons pas de retour d'information sur les orientations de la société, sauf lorsque le PDG vient présenter les vœux en début d'année sur l'année. Il n'y a pas d'informations intermédiaires."

"Il n'y a pas de vision de la stratégie du groupe, ce qui nous amènerait à des formations, par exemple en anglais pour des clients européens."

"Il n'y a pas d'information sur les stratégies ou orientations."

DIFFICULTÉS DE DÉCLINAISON CONCRÈTE DE LA STRATÉGIE

"On connaît la stratégie dans les grandes lignes, mais il y a un flou sur comment elle se reporte sur nous car on ne sait pas ce qu'on va faire."

Annexe 5.4.2. Personnel

Reconnaissance des acteurs en situation professionnelle**Entreprise de fabrication d'emballages – Site de C. – Personnel****Nombre d'entretiens 10****Phrases témoins imputées 155****Nombre d'idées clés 90****CONDITIONS DE TRAVAIL****RÉMUNÉRATION*****SALAIRE DE BASE*****MANQUE D'ÉVOLUTION DU SALAIRE**

(Parfois)

"L'augmentation, c'est un mot qu'il ne faut pas dire dans l'entreprise. On nous a même dit qu'on était trop vieux, et que, donc, on n'en aurait plus."

"Plus personne n'est motivé. Il n'y a plus d'augmentation, seulement quelques unes individuelles et pas d'évolution de carrière."

SALAIRE INSUFFISANT

"Au niveau salaire, il faut dire que l'on est au ras des pâquerettes. Certains disent : « pour le salaire que j'ai, je fais le travail en correspondance »."

INIQUITÉ DU SALAIRE

"Tous les conducteurs sur la machine n'ont pas le même salaire alors qu'ils sont arrivés en même

temps."

INIQUITÉ DANS LES AUGMENTATIONS DE SALAIRE

"Pour la revalorisation des salaires, on ne prend pas en compte le volume de travail de chacun."

PRIMES

MANQUE DE PRIMES ASSOCIÉES À CERTAINS OBJECTIFS

"La polyvalence, c'est bien mais il faut aussi penser à donner quelque chose financièrement aux gens, en contrepartie."

PROMESSE D'INTÉRESSEMENT NON TENUE PAR LA DIRECTION (Parfois)

"Il y a deux ans le PDG a parlé d'intéressement. On nous promet des choses et on ne les fait pas. Après, les gens sont écœurés, il vaut mieux ne rien dire."

"Le PDG est venu il y a deux ans et il a dit qu'il y aurait un intéressement. On ne l'a jamais eu. On ne promet pas d'argent qu'on ne donne pas, cela démotive les gens."

DISPARITION DE LA PARTICIPATION AUX BÉNÉFICES

"On a perdu un million d'anciens francs par an avec la perte de la participation. C'est une diminution de salaire."

CONDITIONS DE TRAVAIL PHYSIQUES

MATÉRIEL DE TRAVAIL

MANQUE DE DOCUMENTS D'AIDE FORMALISÉS

"Il y a des pannes à répétition tous les trois ans. On n'a pas de dossier, ni d'historique sur les machines, alors que ça pourrait nous faire gagner du temps sur certains dépannages, parfois quatre ou cinq heures."

MATÉRIEL INFORMATIQUE ET ÉLECTRONIQUE INADAPTÉ

"Les téléphones internes sont de mauvaise qualité, les anciens étaient mieux, avec une meilleure qualité de réception."

LOGICIEL INFORMATIQUE INADAPTÉ

"Le logiciel M. au niveau des expéditions ne nous permet pas à C. de faire des livraisons partielles, ce qui impose de refaire un ou plusieurs bordereaux à la main."

MANQUE DE FOURNITURE

"Quand on a déplacé la machine R., on a demandé du savon mais la hiérarchie ne nous en donne pas. On a les mains dégueulasses, la machine et le carton le sont aussi."

MANQUE D'ENTRETIEN DU MATÉRIEL

(Assez souvent)

"On n'arrête pas l'onduleuse pour de petites pannes parce qu'on doit produire. Cela peut entraîner des problèmes de qualité, comme le carton qui ne sort pas plat. Après, au niveau de la transformation, tout le plateau tuilé peut partir à la poubelle."

"La 924 faisait du bruit depuis un an. Au lieu de changer le roulement tout de suite, on a attendu qu'il casse au lieu de faire du préventif ou d'intervenir au moment voulu."

"La balayeuse extérieure n'est pas réparée donc l'extérieur n'est plus balayé. Les abords de l'usine ne sont plus propres. Les déchets de carton s'éparpillent."

INADAPTATION DES VÉHICULES

"Les camions commencent à être vétustes. L'un a 20 ans, les deux autres font de la route, ils ont 14 ans et 700 000 km."

PANNES DE MATÉRIEL

"Depuis qu'ils ont déplacé la machine R., il y a beaucoup plus de pannes. Toutes les cinq minutes, elle s'arrête sur certaines commandes et on doit trier les déchets."

FOURNITURE DE MAUVAISE QUALITÉ

(Parfois)

"Les fournitures sont faites au plus bas coût. Cela occasionne du stress et de la perte de temps."

"Les stylos et les surligneurs fournis par la société ne sont pas de bonne qualité, ils cassent ou n'écrivent plus très vite. De ce fait, chacun utilise ses propres stylos."

MANQUE DE MATÉRIEL

(Parfois)

"L'hiver, il n'y a pas de chauffage aux expéditions et au nouveau magasin de stockage, cela depuis deux ou trois ans."

"Le service laboratoire, le service maintenance et le bureau d'études utilisent une même imprimante avec plusieurs formats : A3, A4 et étiquettes. Cela pose un problème de coordination entre ce que l'on met comme support et l'impression qui est lancée."

MATÉRIEL INADAPTÉ

(Souvent)

"Quand on demande une pièce pour une machine, la pièce vient et ce n'est pas forcément la bonne."

"On a des cutters spéciaux pour la sécurité, mais on ne peut rien faire avec car la lame rentre toute seule. Ils ne coupent pas et on risque de se blesser en les utilisant."

"Les bureaux sont très anciens avec peu de rangement et des serrures de tiroirs qui ne ferment pas."

"J'ai du mal à faire changer des fauteuils de bureau."

"Nous avons demandé l'isolation autour des portes des quais pour éviter que le froid et la pluie ne rentrent sur les quais intérieurs. Nous avons eu des raclettes pour évacuer l'eau."

INIQUITÉ DANS LA RÉPARTITION DU MATÉRIEL DE TRAVAIL ET DANS SA QUALITÉ

"Les ouvriers ont des bouchons d'oreilles bidons, il n'y a que les chefs qui ont des protections auditives moulées."

ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL PHYSIQUE

TEMPÉRATURE INADAPTÉE

"Il y a une nuisance de la chaleur en été, due aux verrières."

MAUVAIS AGENCEMENT DES LOCAUX

"En maintenance, on n'a pas accès à l'ordinateur du magasin. Il faudrait alors arranger le magasin de manière plus logique pour qu'on puisse s'y retrouver."

LOCAUX VÉTUSTES

(Assez souvent)

"Les quais sont sans protection en haut et sur les côtés, donc l'eau rentre. Le froid passe et va dans les ateliers."

"Aux expéditions, il y a un quai condamné depuis quatre mois, il n'est toujours pas arrangé."

"Nous avons huit quais d'expédition, le quai n°4 est hors service depuis six mois et il n'est toujours pas réparé."

SALETÉ DES LOCAUX

(Parfois)

"Des fois, le chantier est dégoûtant après le passage de la maintenance."

"Je travaille dans un bureau sale et mal éclairé."

NUISANCES SONORES

"Pour la maintenance, il y a une nuisance sonore sur l'onduleuse, et les bouchons d'oreilles ne peuvent pas être mis toute la journée."

LOCAUX MAL ISOLÉS PHONIQUEMENT

"Au service commercial, lorsque l'on est au téléphone, cela ne va pas, il y a trop de bruit autour. Les mi-cloisons montées ne sont pas suffisantes, on a tendance à hausser la voix au téléphone pour s'entendre."

LUMIÈRE INADAPTÉE

(Parfois)

"L'usine est sombre, il y a un problème d'éclairage."

"Sur la machine R. 2, on manque de lumière et à la presse à balle, c'est pire."

ENVIRONNEMENT TOXIQUE

"La poussière est partout dans l'atelier."

MAUVAIS AGENCEMENT DES MACHINES

(Assez souvent)

"On revient 25 ans en arrière, on a déplacé une machine et il n'y a plus de bouche d'évacuation. À cause de ça, on emploie des personnes à mettre des rognures dans un carton avec une fourche."

"Sur la machine R., il y a eu pas mal d'arrêts maladie et de ralentissements à cause des maux de bras et de dos. On se baisse mal à cause des palettes par terre et le monte charge est 60 cm trop loin."

"La modification d'implantation amène les opérateurs de la machine R. à porter les plaques carton."

MOYENS HUMAINS**MANQUE DE PERSONNEL**

(Parfois)

"Il n'y a pas de remplacement suites aux retraites ou départs. Il manque des mécaniciens et des électriciens."

"Il y a moins d'entretien et de nettoyage qu'avant. Avec le manque de personnel, on nettoie moins."

NON REMPLACEMENT DES ABSENCES

(Assez souvent)

"Il manque de personnel lorsqu'il y a des remplacements à faire. Donc, à certains moments, on fait le boulot de deux personnes."

"On manque de personnel. Je suis sur la machine R. 2 et, durant ma présence à cet entretien, ils tournent à deux au lieu de trois car je ne suis pas remplacé."

"Au service administratif, quand il manque une personne, elle n'est pas remplacée et cela provoque une surcharge de travail pour les autres."

"S'il manque une personne sur une autre machine, ils prennent une personne de la machine R. pour l'affecter sur l'autre, et elle n'est pas remplacée, ceci à chaque fois."

ABSENCES JUGÉES ABUSIVES

"Les arrêts maladie sont rallongés pour éviter les trois jours de carence."

ABSENTÉISME ÉLEVÉ

"L'absentéisme, il y en a beaucoup."

CONDITIONS DE TRAVAIL IMMATÉRIELLES**RÈGLES ET PROCÉDURES****MANQUE DE RESPECT DES RÈGLES ET PROCÉDURES PAR LE PERSONNEL (Souvent)**

"Les règles de qualité et de sécurité ne sont pas respectées. On n'a pas les documents nécessaires sur place et on continue même si ce n'est pas bon. Le chef ne signe pas les documents, le risque est pour nous."

"Trop de personnes de la maintenance rentrent au magasin, prennent des pièces et n'informent pas. Ensuite, le stock est faux."

"L'intervention de la maintenance doit être notée sur un cahier mais ce n'est pas toujours fait. Le chef d'équipe n'est donc pas au courant de ce qui a été fait en machine."

"Sur machine, il arrive que la maintenance « shunte » les sécurités quand ils ne peuvent pas réparer la panne."

"Le matin, plus de la moitié des camions qui livrent les palettes ne sont pas dans leurs créneaux prévus, les palettes sont donc déchargées mais pas rangées, ce qui engendre un risque sécurité."

EXCÈS DE RÈGLES ET PROCÉDURES

"En interne, on a de plus en plus de procédures et tout devient long, on ne répond donc pas assez vite au besoin du client."

FORMATION**BESOIN DE FORMATION**

"On est parachuté d'un poste à l'autre sans aucune formation. Tu dois te débrouiller sur le tas."

MANQUE DE FORMATION EN INFORMATIQUE

(Parfois)

"Au service maintenance, il y a un manque de formation au niveau de l'informatique."

"Il manque des formations individuelles sur l'utilisation des PC. Sur l'enregistrement des camions, je ne sais pas comment entrer des commentaires, d'où une perte de temps."

MANQUE DE FORMATION TECHNIQUE

"Il y a un manque de formation des chefs d'équipes et des conducteurs, certains ne connaissent pas les machines."

MANQUE D'ORGANISATION DU TRANSFERT DES COMPÉTENCES

"On ne tient plus compte de l'expérience et du savoir des anciens, c'est dommage, le savoir se perd. On n'organise pas cette transmission."

ÉCOUTE ACTIVE ET LIBERTÉ DE PAROLE

MANQUE D'ÉCOUTE DU PERSONNEL PAR LA HIÉRARCHIE

"Il faudrait que les chefs arrivent à nous écouter et à ne pas nous prendre pour des imbéciles. Pour faire des réflexions et venir t'engueuler ils sont là, pas pour t'aider. Avant, il y avait moins de chefs et cela tournait mieux."

SALARIÉ NON-IMPLIQUÉ DANS LE PROCESSUS DE DÉCISION (Assez souvent)

"Quand on veut faire des modifications sur les machines, on ne s'adresse pas aux gens qui sont sur les machines. Après, c'est comme l'exemple de la machine R. avec son implantation 60 cm trop loin."

"Il y a un manque de concertation entre les utilisateurs et la direction. Par exemple, l'implantation de la machine B. a modifié l'implantation de la machine R."

"Nous n'avons pas été consultés sur les implantations avec l'arrivée de la nouvelle machine. Du coup, il n'y a pas assez de place avec la machine R. 2 et le magasin cliché forme, c'est trop juste pour le cariste."

TRANSMISSION ET USAGE DES INFORMATIONS

MAUVAISE CIRCULATION DE L'INFORMATION

(Parfois)

"Il n'y a aucune communication, ni descendante, ni remontante."

"La communication est mauvaise, qu'elle soit verticale ou horizontale."

MANQUE DE TRANSMISSION D'INFORMATIONS ENTRE LES SERVICES (Souvent)

"Certains déposent des engins pour des dépannages mais ne disent pas quel est le problème, alors il ne se passe rien."

"Au planning, on ne sait pas si les interventions de la maintenance ont été rallongées."

"A ce jour, le service électrique ne sait pas qui va intervenir sur l'électricité de la machine B."

"La personne qui ouvre le portail aux camions n'a pas de planning des entrées-sorties camions. Tous les camions sont acceptés, d'où un encombrement au déchargement."

"Au niveau du magasin, seul le magasinier connaît les emplacements des pièces. Donc en dehors de ses heures, si on a besoin d'une pièce, il faut la chercher sur toutes les étagères."

MANQUE DE TRANSMISSION D'INFORMATIONS DANS LE SERVICE (Parfois)

"Des améliorations sont faites sur la machine le samedi et on ne nous le dit pas. Le lundi, on n'arrive pas à l'allumer. On a déjà perdu 30 minutes, alors qu'il suffirait d'un mot."

"Le lundi, en production, on ne sait pas ce que la maintenance a fait le week end. Il y a des impairs sur la communication et des plaques mauvaises sortent."

MAUVAISE DÉCLINAISON DE L'INFORMATION

"Il n'y a pas de réunion au niveau des bureaux, et nous n'avons pas connaissance des décisions prises en comité de direction."

MANQUE DE RETOURS D'INFORMATIONS PAR LES SYNDICATS

"Il y a une mauvaise communication entre les délégués du personnel et le personnel, lorsqu'ils vont à des réunions, ils ne nous disent rien."

MANQUE DE RETOUR D'INFORMATIONS

(Parfois)

"Il y a perte de temps en recherche d'informations, on ne sait pas si les choses ont été faites."

"J'ai déjà rempli des fiches pour l'amélioration sur machine et je n'ai pas eu de retour."

MANQUE D'INFORMATIONS JUGÉES IMPORTANTES

"Il n'y a pas de communication, ou une mauvaise communication sur le projet d'implantation de la machine B."

TRANSMISSION DES INFORMATIONS TROP TARDIVE

"On sait tout à la dernière minute dans l'entreprise. Par exemple, le projet H., on ne sait pas à quoi ça correspond."

INFORMATIONS CIRCULANT PAR DES BRUITS DE COULOIR (Parfois)

"Sur la communication intersites, on apprend par des bruits de couloirs des événements sur les autres sites."

"L'information circule surtout par le bouche à oreille, pas par des circuits de communication organisés avec le personnel sur machine."

STIMULATION SENSORIELLE ET PROXIMITÉ

MANQUE DE RÉUNION

"Il manque des réunions d'organisation aux services maintenance et magasin."

PERCEPTIONS DE DISTANCES PHYSIQUE ET PSYCHOLOGIQUE ENTRE LES INDIVIDUS

"C'est une personne à la fois pour la pause à l'onduleuse. Tu attends, tu es tout seul. On aimerait se retrouver tous ensemble."

MANQUE DE CONNAISSANCE SUR LE TRAVAIL EFFECTUÉ PAR LES AUTRES INDIVIDUS

"Il y a beaucoup de clients qui ne reçoivent plus que le matin et, chez certains, il faut prendre rendez-vous. Les assistantes commerciales ne connaissent pas les contraintes du service expéditions qui, de ce fait, ne peut pas optimiser les transports."

MANQUE DE POLITESSE DE LA HIÉRARCHIE

"Les gens ne sont pas valorisés. Il faudrait de la reconnaissance et déjà apprendre à regarder les gens et leur dire « bonjour ». Le H1N1, ça en arrange certains."

IMPLICATION ET ENTRAIDE DANS LE TRAVAIL

MANQUE D'ENTRAIDE ET DE SYNERGIE ENTRE LES SERVICES

"Il y a des problèmes relationnels entre les méthodes et l'assistante cliché au niveau des délais, et il y a plusieurs non conformités pour des raisons litigieuses."

MANQUE D'ENTRAIDE ET DE SYNERGIE ENTRE LES PERSONNES (Assez souvent)

"Il y a un manque de communication entre les responsables et les conducteurs."

"Il y a de plus en plus de tension dans l'atelier, il y a des conflits petits et gros."

"Ce n'est pas celui qui démonte la machine qui la remonte, et il n'y a pas de passage de consignes entre les deux. La personne qui arrive ne sait pas ce qu'elle doit faire."

MANQUE D'IMPLICATION DE LA HIÉRARCHIE DANS L'ACTIVITÉ

"Quand je parle avec mes collègues, ils me disent : « j'en ai rien à faire, je fais mes huit heures et je me casse »."

DÉCISIONS PRISES ET NON MISES EN ŒUVRE

"Quand on demande quelque chose au service maintenance, on répond que l'on va venir et rien ne bouge."

MANQUE DE VALORISATION DE L'IMPLICATION

(Très souvent)

"Il n'y a pas de motivation car même si tu te décarcasses, il n'y a rien au bout. Alors maintenant,

chacun vient faire ses huit heures."

"Les gens en ont marre. Certains, qui avaient de la conscience professionnelle, ont changé, ils font maintenant leur boulot, ils n'en font pas plus."

"Il y a un manque de reconnaissance à tous les niveaux."

"Il n'y a pas de reconnaissance du mérite, sans parler des augmentations."

"Quand on fait des remplacements ou des efforts, il n'y a pas de remerciement ou de gratification."

"Il y a beaucoup de polyvalence et elle n'est pas récompensée à sa juste valeur, nous manquons de considération et de reconnaissance."

"On nous en demande plus, mais nous n'avons pas d'encouragement pour faire mieux, pas de reconnaissance, que l'on fasse bien ou mal, c'est pareil."

ABSENCE DE RÉPONSE RAPIDE AUX SOLlicitATIONS (Parfois)

"Il y avait des formations intéressantes, maintenant on demande, et on n'a pas de réponse, ni oui, ni non."

"Lorsqu'on pose une question aux usines au niveau du commercial, on doit normalement nous répondre. À C. et à SV., il n'y a jamais de réponse."

CLOISONNEMENT EXCESSIF

"Maintenant, il est interdit de faire un casse croute entre nous et c'est, à la limite, interdit de nous parler à la production. On s'étonne après que les gens ne peuvent plus se blairer."

CHANGEMENTS FRÉQUENTS D'ÉQUIPE NUISANT À LA COHÉSION

"On peut perdre en qualité, car il y a trop de changements d'équipiers. On passe de la conduite de la machine 618 à la palettisation."

NIVEAU DE PRESSION HUMAINE SUR LES INDIVIDUS

AGRESSIVITÉ DANS LES RELATIONS (Parfois)

"Il y a un problème relationnel avec le service commercial, des relations agressives, surtout avec une assistante, et cela depuis des années."

"Certains chefs d'équipe ne parlent pas correctement à leurs gens. A l'onduleuse, cela arrive souvent."

INSULTES (Parfois)

"On nous dit qu'on est « des vieux qui ne sont plus bons à rien ». Cela vient d'en haut et notamment de la direction. On n'est pas des bêtes, il faudrait qu'ils nous parlent mieux que

"Certains chefs d'équipe se permettent d'insulter les ouvriers."

ABUS DU PERSONNEL DÛ À LA SOUPLESSE DU MANAGEMENT

"Il y a des mécaniciens qui font de la figuration, on les a laissé faire et maintenant tout le monde fait comme eux."

GESTION DU TEMPS ET ORGANISATION DU TRAVAIL

TRANSFERT NON CONCERTÉ DE LA CHARGE DE TRAVAIL

"Après un départ en retraite, dans les bureaux, la charge de travail a été répartie sur les restants sans augmentation de salaire."

CONTRAINTES DE LA POLYVALENCE (Assez souvent)

"Les tâches sont mal définies, on se retrouve avec beaucoup de postes. Il y a trop de polyvalence."

"Il y a une trop grosse polyvalence dans l'atelier et même dans les bureaux."

"Nous ne sommes plus motivés car nos responsables veulent que l'on aille sur toutes les machines."

INIQUITÉ DANS LA RÉPARTITION DES TÂCHES (Parfois)

"À la maintenance, il y a une mauvaise organisation de la répartition des tâches. Certains ne font rien."

"Au niveau des bureaux, il y a une mauvaise répartition des tâches, des sous chargés et des sur chargés, cela n'est pas équitable."

TRAVAIL DANS L'URGENCE

"À l'entretien des machines, on finissait avant à 20 heures 40 et on avait vingt minutes de nettoyage. Maintenant, on a dix minutes pour nettoyer et on patauge dans la crasse."

CHANGEMENT FRÉQUENT DE PRIORITÉS (Assez souvent)

"Le planning change des commandes non urgentes au dernier moment. Tous les réglages et la préparation faits à l'avance ne servent à rien."

"Les commandes sous M. changent quatre fois dans la journée alors que la préparation des commandes se fait en temps masqués sur le terrain. Cela crée de la désorganisation."

"Il y a de trop nombreux changements de programmes : cinq à six changements par machine et par jour. Cela impose de changer les palettes, les clichés, les encres, les outils, en permanence. Nous n'avons pas de vision prévisionnelle sur la journée."

"Le planning bouge tellement à C., deux à trois fois par jour, que cela entraîne une perte de temps, des réglages pour rien, et qu'on ne peut pas faire de préparation à l'avance."

MANQUE DE POSSIBILITÉ D'AMÉNAGEMENT DU TEMPS DE TRAVAIL

"J'ai des horaires de travail classiques, gênants par manque de souplesse."

DIFFICULTÉS DE GESTION DES HEURES SYNDICALES ET BLOCAGE D'ACTIVITÉS (Assez souvent)

"Au service maintenance, les délégués prennent leurs heures de délégation sans préavis."

"Au service maintenance, il y a les heures de délégation. Ils peuvent s'absenter quand ils le veulent et cela perturbe les plannings."

"Certaines personnes syndiquées prennent leur délégation alors qu'elles savent que l'on a besoin d'elles au niveau de la maintenance."

MAUVAISE ORGANISATION DU TRAVAIL (Assez souvent)

"Pour une commande client, il y a marqué sur l'ordinateur qu'il y a 1000 ou 2000 caisses en plus alors qu'elles sont parties au déchiqueteur. Nous, derrière, on arrête la machine pour chercher un plateau qui n'existe pas."

"On travaille à l'envers à la maintenance. Quand il y a un problème, la maintenance va d'abord voir les pièces avant de demander au magasinier. Elle pourrait aussi aller voir le plan avant d'aller voir le magasinier, on gagnerait du temps."

"Il y a environ 300 palettes E. qui ont disparu du fait de l'utilisation d'un tampon identique entre services palettes et service expéditions, et du fait que le chauffeur tamponne lui-même son bordereau aux expéditions."

STABILITÉ DE L'EMPLOI

CRAINTES CONCERNANT LA PERTE DE L'EMPLOI

"L'ambiance de la société a changé : les personnes sont méfiantes. Il y a eu deux licenciements économiques et il y a une crainte par rapport à l'emploi."

STATUT

STATUT EN LIEN AVEC UN TITRE

APPRÉCIATION D'UN TITRE OU D'UNE PROMOTION

INIQUITÉ DANS LE SYSTÈME DE PROMOTION

"Nous, les anciens, on arrivait, on nous apprenait à régler les machines, on passait aide-conducteur puis conducteur. Aujourd'hui, les jeunes arrivent et sont directement conducteurs."

STATUT EN LIEN AVEC UNE RESPONSABILITÉ

APPRÉCIATION DE LA RESPONSABILITÉ D'UNE ACTIVITÉ

MANQUE DE DÉLÉGATION

"Les assistantes commerciales ne peuvent pas établir des prix. En l'absence du responsable commercial, c'est l'ATC qui remet les prix, en son absence personne ne peut remettre les prix. L'été dernier, nous n'avons pas pu remettre les prix aux clients."

MANQUE DE CLARTÉ SUR LES RESPONSABILITÉS

"Il faudrait mieux savoir et définir qui fait quoi aux services maintenance et magasin."

LE RESPONSABLE NE JOUE PAS SON RÔLE

(Assez souvent)

"En maintenance, le chef ne dit pas ce que tu dois faire, rien n'est prêt et il n'y a pas de notes. On a une perte de temps énorme."

"L'encadrement et la maîtrise ne prennent pas leurs responsabilités. Quand quelque chose ne va pas, ce n'est jamais eux les responsables."

"Certains chefs d'équipe ne prennent pas de responsabilités, ni d'initiatives."

EXCÈS DE RESPONSABLES PAR RAPPORT AU PERSONNEL NON HIÉRARCHIQUE (Assez souvent)

"Il y a bientôt plus de chefs que d'ouvriers, cela pose des problèmes et ils se contredisent."

"Partout dans l'usine, il y a plus de chefs que d'ouvriers."

"Il y a plus de chefs que d'ouvriers au niveau de la maintenance."

"A la maintenance, il y a autant de chefs que d'ouvriers et certains chefs ne s'intéressent pas aux pannes."

MANQUE DE CONTRÔLE DU RESPONSABLE DE LA TÂCHE

"La maintenance démonte des choses et ne les remet pas en place, car les personnes ne sont pas contrôlées par les personnes au dessus d'elles."

REMISE EN CAUSE DES DÉCISIONS STRATÉGIQUES

(Parfois)

"On a installé une marche autour du système pour l'encre sur la machine 6-18 et je me suis cassé la figure. C'est une chose qui avait été demandée pour l'ancienne machine, il y a trois ans, et qu'on met sur la nouvelle, pour laquelle ça ne sert pas."

"Il n'y a pas de personnel de l'entreprise qui participe au montage de la machine B."

STATUT EN LIEN AVEC LES COMPÉTENCES

APPRÉCIATION PAR AUTRUI DES PRATIQUES DE TRAVAIL ET DES COMPÉTENCES

INSUFFISANCE DE COMPÉTENCES TECHNIQUES

"La maintenance manque de compétences."

INSUFFISANCE DE COMPÉTENCES D'ORGANISATION DU TEMPS

"Le planning fait tourner des commandes sur la machine 9-24 alors que cela aurait été plus rapide sur la machine W. C'est une perte de temps."

APPRÉCIATION PAR AUTRUI DES RÉSULTATS D'UN TRAVAIL

ABSENCE DE RETOURS POSITIFS AU PROFIT DES RETOURS NÉGATIFS

"On a des réflexions du genre « vous êtes trop payés pour ce que vous faites » par nos supérieurs, devant tout le monde. On ne vous félicite jamais, on vous dit juste quand c'est mal"

MANQUE D'ÉVALUATION POSITIVE ET NÉGATIVE

(Parfois)

"Sur machine, nous ne sommes pas informés des réclamations ou des retours clients."

"Il y a un manque de dialogue avec le personnel sur ce qui est positif ou négatif par rapport à sa performance professionnelle."

CERTAINS SERVICES DE L'ORGANISATION JUGÉES INEFFICACES (Parfois)

"Des fabrications sont mal orientées au niveau des machines, il y a donc des pertes de rendement."

"Aujourd'hui, la maintenance ne s'occupe plus que de la nouvelle machine au détriment de l'entretien des autres machines."

APPRÉCIATION PAR AUTRUI DE LA PRO-ACTIVITÉ

MANQUE D'ANTICIPATION

"On ne commande pas à l'avance les bobines papiers. Il faut 15 jours pour obtenir les résultats sur la qualité du papier de la part du laboratoire alors qu'on l'utilise en sept jours."

STATUT EN LIEN AVEC LES RELATIONS AUX AUTRES INDIVIDUS***RELATIONS AVEC DES PERSONNES RECONNUES*****RELATIONS DE COPINAGE ET INIQUITÉ DES PRATIQUES**

"Il y a un manque d'équité de la part des responsables, c'est un peu à la tête du client. Du coup, l'ambiance est plombée."

APPRÉCIATION DE L'APPARTENANCE À UN GROUPE**PRIVILÈGES ASSOCIÉS À L'APPARTENANCE AUX SYNDICATS**

"Il y a une mauvaise ambiance à l'atelier de maintenance, cela perturbe le travail. Les membres du CE demandent une délégation quand ils le veulent et quand le travail ne leur plaît pas, sans avoir à donner de motif."

STATUT DE L'ORGANISATION***APPRÉCIATION DE L'APPARTENANCE À L'ORGANISATION*****IMAGE DÉGRADÉE DU FAIT DE LA VÉTUSTÉ DES LOCAUX (Parfois)**

"Le bloc sanitaire en place est mixte, « has been », pour les clients cela ne reflète pas une bonne image."

"L'état des murs du bureau d'études mériterait un rafraîchissement, pour ceux qui y travaillent mais aussi pour les clients qui y viennent."

ACCOMPLISSEMENT**ACCOMPLISSEMENT À TRAVERS LA RÉALISATION D'UN OBJECTIF ET SENS DU TRAVAIL*****RÉALISATION D'UN OBJECTIF FIXÉ PAR AUTRUI ET SENS DU TRAVAIL*****MANQUE DE STABILITÉ DES DÉCISIONS STRATÉGIQUES**

"Un groupe de travail sur l'organisation du magasin a été constitué il y a un an et demi, nous avons commencé à travailler le sujet puis plus rien. Même pire, l'organisation déjà débutée a été complètement chamboulée."

RÉALISATION D'UN OBJECTIF FIXÉ PAR L'INDIVIDU LUI-MÊME**MANQUE DE SENS DU TRAVAIL**

"On est tous polyvalents et donc on ne sait plus ce qu'on fait dans l'entreprise. En plus, cela devient toujours la faute du petit."

Annexe 5.5 : Entreprise de sécurité – Organisation

Annexe 5.5.1. Direction

Reconnaissance des acteurs en situation professionnelle**Entreprise de sécurité – Équipe de direction**

Nombre d'entretiens 14

Phrases témoins imputées 165

Nombre d'idées clés 108

CONDITIONS DE TRAVAIL

RÉMUNÉRATION

SALAIRE DE BASE

MANQUE D'ÉVOLUTION DU SALAIRE

"On va perdre des personnes clés car on leur refuse une augmentation. C'est aberrant lorsqu'on sait le coût d'un recrutement."

INIQUITÉ DUE À DES ÉCARTS DE SALAIRES TRÈS IMPORTANT ENTRE NIVEAUX HIÉRARCHIQUES

"Il existe une incohérence et une iniquité des rémunérations qui sont injustifiées et hallucinantes. Il y a les nobles et le reste de la population, avec un salaire de misère, comme avant la révolution française."

PRIMES

PRIMES TROP ASSOCIÉES À DES OBJECTIFS INDIVIDUELS ET PAS ASSEZ À DES OBJECTIFS COLLECTIFS

"On ne manage qu'avec des primes supplémentaires. On ne lie pas la rémunération aux résultats de l'entreprise mais seulement à la performance individuelle."

CONDITIONS DE TRAVAIL PHYSIQUES

MATÉRIEL DE TRAVAIL

SYSTÈME INFORMATIQUE DÉFAILLANT

"Notre système d'informations est moyenâgeux et je ne suis pas sûr que le nouvel outil choisi sera plus efficace car il n'y a pas eu d'analyse réelle des besoins."

ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL PHYSIQUE

MANQUE DE BUREAUX

"Certains locaux ne sont pas terribles. Il y a d'immenses « open space », sans bureau pour les managers."

"Je travaille sur trois sites régulièrement mais je n'ai pas de bureau, ne serait-ce que de passage, dans l'un d'eux."

NUISANCES SONORES

"Des collaborateurs se plaignent des nuisances des « open space » parce qu'on ne leur a pas expliqué le mode de fonctionnement, comme couper le haut parleur du téléphone par exemple."

AVANTAGES EN NATURE

INIQUITÉ DANS LA RÉPARTITION DES AVANTAGES

"Contrairement à ce qui est prévu, et sans que je sois consulté par les services généraux, deux commerciaux juniors ont reçu des véhicules plus prestigieux que ceux des commerciaux seniors, ce qui a mis le feu."

MOYENS HUMAINS

MANQUE DE PERSONNEL

"Le service ressources humaines est accaparé par les plans sociaux, les litiges et des contentieux et n'est pas assez étoffé. Cela l'empêche de faire de l'accompagnement des

DIFFICULTÉS DE GESTION DES EFFECTIFS

"On a déshabillé les services centraux sans pour autant habiller les régions. C'est une période de transition difficile des deux côtés qui va nous obliger à alléger les process."

CONDITIONS DE TRAVAIL IMMATÉRIELLES

RÈGLES ET PROCÉDURES

MANQUE DE RESPECT DES RÈGLES ET PROCÉDURES PAR L'ENCADREMENT INTERMÉDIAIRE

"Il a été décidé de mettre un formateur par région, en priorité des vendeurs. Les responsables opérationnels ont fait des choix qui parfois ne respectent pas cette règle."

LOURDEUR DES RÈGLES ET PROCÉDURES

(Parfois)

"Sous couvert de réglementations et de certifications complexes, on ne peut pas simplifier les règles et procédures."

"Les procédures d'entrées-sorties du groupe ne sont pas adaptées à la situation du plan social. Elles sont trop lourdes."

"Le service de la relation clients est une arborescence de processus trop compliqués."

RÈGLES ET PROCÉDURES INADAPTÉES

"Il n'y a pas suffisamment de règles et procédures adaptées aux aspects opérationnels et au business et le peu que nous avons, on en souffre."

MANQUE D'HARMONISATION DES RÈGLES, PROCÉDURES ET MATÉRIELS

(Parfois)

"L'entreprise manque de repères communs, notamment en termes d'indicateurs. Il y a une régionalisation des indicateurs, où chacun a sa vision et on a du mal à piloter."

"Les indicateurs sont gérés localement. Ils sont différenciés par régions, ne sont pas consolidés et sont non déclinables."

"Le niveau de marge par région varie de 20 %. Ils travaillent avec des prix de revient et décident localement, sans concertation, du niveau de marge."

MANQUE D'EXEMPLARITÉ DANS LE RESPECT DES RÈGLES ET PROCÉDURES

"Les entreprises américaines ont leur guide de déontologie et de bonne conduite, mais notre actionnaire est le premier à bafouer ces règles élémentaires."

EXCÈS DE RÈGLES ET PROCÉDURES

"Il y a trop de règles et procédures."

MAUVAISE CONNAISSANCE DES RÈGLES ET PROCÉDURES

"Les managers issus de l'entreprise sœur ne connaissent pas forcément les règles et procédures de gestion du personnel de l'entreprise."

FORMATION

MAUVAISE GESTION DE LA FORMATION

(Parfois)

"Les plans de formation ont été arrêtés car ils étaient complètement décorrélés de la stratégie. Il va falloir réaffirmer que le manager est le premier formateur de son équipe."

"Jusqu'à présent les formations étaient attribuées à la tête du client ou parce qu'elles sont obligatoires mais jamais associées à un plan de formation et à l'évolution d'un collaborateur de l'entreprise."

"On investit beaucoup dans les formations mais on n'a de système pour mesurer l'efficacité de la dépense."

"En termes de formation, de superbes outils sont fabriqués, très beaux, très "marketé", mais le principal est oublié : le planning des formations, la validation de leur réalisation, leur suivi ou leur évaluation."

MANQUE DE FORMATION AU MANAGEMENT

(Parfois)

"Le « middle management » n'est pas formé aux problématiques de management. Il n'y a pas suffisamment de pilotage des personnes et des activités."

"Les managers ont un besoin de formation en management très important, pour qu'il y ait plus d'attention et de chaleur humaine entre les personnes."

"La formation n'est pas en adéquation avec le terrain. Il y a beaucoup de formations de base mais pas suffisamment en management."

ABUS DE FORMATION SANS LIEN AVEC LES INTÉRÊTS DE L'ORGANISATION

"Il y a des abus de formations suivies uniquement pour se déconnecter de la société ou en vu d'un reclassement futur."

MOYENS FINANCIERS**DISPOSITIFS BUDGÉTAIRES INADAPTÉS**

"Tous les mois, on demande aux personnes de refaire un budget prévisionnel. Le budget ne sert donc à rien car il est comparé avec le prévisionnel de début de mois."

ÉCOUTE ACTIVE ET LIBERTÉ DE PAROLE**SALARIÉ NON-IMPLIQUÉ DANS LE PROCESSUS DE DÉCISION**

"Nous n'avons pas participé à l'élaboration du budget 2011. Il a été fait à partir d'un effectif de vendeurs qui n'est pas juste. Du coup, le résultat ne se fait pas."

"L'entreprise sœur définit ses besoins en matière informatique et notre entreprise non. Elle doit se contenter de faire des adaptations par rapport à ce que l'autre aura défini. Du coup, nos équipes ne sont pas impliquées, elles restent en retrait."

TRANSMISSION ET USAGE DES INFORMATIONS**MANQUE DE TRANSMISSION D'INFORMATIONS ENTRE LES SITES ET LE SIÈGE**

"Le manque de communication est très flagrant entre les fonctionnels et les opérationnels."

MANQUE DE TRANSMISSION D'INFORMATIONS ENTRE LES SERVICES

"La direction des affaires financières intervient dans un périmètre de responsabilité sans concertation, ni information, pour la prolongation de missions par exemple."

"Quand on change une application informatique, on doit coordonner des experts du groupe qui ne partagent pas l'information."

MAUVAISE DÉCLINAISON DE L'INFORMATION

(Parfois)

"Quand on modifie un process, les managers se limitent à envoyer un mail en estimant que l'information est passée, alors qu'il vaut mieux un point téléphonique ou une réunion."

"Les axes stratégiques devraient être connus de tous mais certaines personnes ne savent pas ce qui a été dit au cours du séminaire car il n'y a pas de suivi de la transmission de ces informations."

"Les gars du terrain ne savent pas forcément ce qu'ils ont à faire. Il manque un relais des instructions et des messages via l'encadrement intermédiaire."

MAUVAISE REMONTÉE DE L'INFORMATION

"Lorsque les services fonctionnels bloquent une décision, l'information ne remonte pas. On s'en rend compte quelques mois après."

MANQUE DE TRANSMISSION DE CERTAINES INFORMATIONS CLIENTS

"On a peu d'information sur les matériels installés chez le client. On a juste la date d'installation et c'est avec ça qu'on en déduit les matériels installés."

MANQUE D'INFORMATIONS JUGÉES IMPORTANTES

"Nous avons une communication « à l'américaine », c'est-à-dire que nous sommes informés de la nomination d'un directeur en Inde mais pas sur ce qui est opérationnel et proche de nous."

REMISE EN CAUSE DES MESSAGES DIFFUSÉS PAR LES SYNDICATS

"Les partenaires sociaux outrepassent leurs droits et se posent en élément de déstabilisation de l'équipe de direction. A travers des contacts directs avec les collaborateurs, ils envoient des contre-messages catastrophiques."

INDICATEURS DE PILOTAGE INADAPTÉS

(Parfois)

"La culture de la performance et du « cash » n'est pas très développée. Les prix et les taux de marge sont assez grossiers."

"On gère au micro-détail, comme le nombre de minutes de retard, mais on ne voit pas l'éléphant dans le couloir, tel que la rotation du personnel. On a des indicateurs pour mesurer du microscopique mais pas au niveau macro."

"Le ressenti de nos clients ne transparaît pas dans nos indicateurs."

"Il est très compliqué de savoir combien on a de clients ou quel est notre revenu chaque mois."

TRANSMISSION CHAOTIQUE DES INFORMATIONS

"Il n'y a pas de tableau de bord. On est noyé sous l'information mais il n'y a aucun indicateur synthétique. Le seul qui existe sur le technique n'est pas du tout le reflet de la réalité."

DIFFUSION D'INFORMATIONS CONFIDENTIELLES PAR DES BRUITS DE COULOIR

"Quelques personnes du comité de direction ne respectent pas la confidentialité. Ce sont toujours elles qui font état de bruits qui courent, ce qui laisse à penser qu'elles en sont à l'origine."

ÉCARTS ENTRE LES DISCOURS ET LES ACTES

"On se demande si notre dirigeant et ses équipes auront les moyens de mettre en œuvre ce qu'ils ont promis."

"Dans l'entreprise, on parle beaucoup mais il y a peu de mise en œuvre. Le décalage est grand entre les discours et les actes."

INCOMPRÉHENSIONS CONCERNANT L'UTILITÉ DES INFORMATIONS À FOURNIR

"Les services centraux emploient leur temps à bâtir des reporting dans leur coin, sans savoir si c'est utile pour les opérationnels. Ça part ensuite chez ces derniers en leur disant « merci de...

STIMULATION SENSORIELLE ET PROXIMITÉ

MAUVAIS EMPLOI DE L'ENTRETIEN INDIVIDUEL

"Parce qu'il est obligatoire, l'entretien individuel annuel est fait, mais à la va-vite. Celui des techniciens est réalisé dans la voiture par exemple."

MANQUE DE RÉUNION

"Le service grands comptes génère 40 millions d'euros de chiffre d'affaires mais ne fait presque pas de réunions."

PERCEPTIONS D'ABSENCE D'INTÉRÊTS POUR CERTAINS PERSONNELS

"Les services support ne sont pas orientés vers les activités opérationnelles."

MANQUE DE CHALEUR DANS LA RELATION

"On utilise les mails et les téléphones portables de façon exagérée."

PERCEPTIONS DE DISTANCES PHYSIQUE ET PSYCHOLOGIQUE ENTRE LES SERVICES

"Les services centraux ne se rendent pas compte des effets qu'un dysfonctionnement peut avoir sur le terrain, pour les opérationnels et pour les clients."

PERCEPTIONS DE DISTANCES PHYSIQUE ET PSYCHOLOGIQUE ENTRE LES INDIVIDUS

"J'ai été surpris d'apprendre, de la part de directeurs de l'entreprise, qu'eux-mêmes n'avaient quasiment pas de contact avec les régions ou les ressources humaines."

PERCEPTIONS DE DISTANCES PHYSIQUE ET PSYCHOLOGIQUE ENTRE LA HIÉRARCHIE ET LES COLLABORATEURS

"Le management de l'entreprise est très éloigné de la base. Il n'y a donc pas de reconnaissance ou alors elle est injuste car elle est basée sur de mauvais indicateurs."

MANQUE DE POLITESSE DE LA HIÉRARCHIE

"Il est très fréquent que des managers, voire des directeurs, ne répondent pas aux mails ou ne rappellent pas des membres du comité de direction. C'est un manque de respect et de considération ahurissant."

POLITESSE JUGÉE SUSPECTE

"Les membres de la société sœur ont du mal à comprendre pourquoi les personnes de l'entreprise sont surprises qu'on leur dise « bonjour ». Pour certaines personnes, cela leur semble louche qu'on s'intéresse à elles."

DIFFICULTÉS DE DIALOGUE À CAUSE D'UNE FORTE SPÉCIALISATION (Parfois)

"Il y a beaucoup trop d'experts dans cette entreprise. Tout le monde est expert de quelque chose donc les personnes ne se parlent pas et ne se comprennent pas."

"Il y a beaucoup de pointes dans cette entreprise, qui n'est plus une étoile mais un oursin. Les

compétences techniques sont très ciblées et les personnes ne s'entendent pas et ne se comprennent pas."

"Le groupe court un grand risque du fait de la verticalisation des fonctions supports. Par exemple, les ressources humaines sont rattachées au niveau Europe et monde. Les personnes ne communiquent plus entre elles et ne se parlent qu'entre spécialistes."

"Il est difficile de collaborer avec le groupe dans le domaine de l'infrastructure informatique parce qu'il est hyper-spécialisé sur ce sujet."

DIFFICULTÉS DE MISE EN ŒUVRE D'UN MANAGEMENT DE PROXIMITÉ

"Je suis sur deux entreprises différentes, avec quatre principales implantations différentes. Je suis soucieux d'être présent partout, pour un bon management de proximité, mais je n'arrive pas à m'organiser facilement."

"Ma fonction n'est pas opérationnelle. En période creuse, je ne peux pas sortir de ma boîte et de ses délimitations pour aller me mêler à l'opérationnel."

BARRIÈRES DE LA LANGUE

"L'apprentissage et la pratique de l'anglais me prennent beaucoup d'énergie. Une conférence téléphonique en anglais avec cinq personnes est compliquée."

IMPLICATION ET ENTRAIDE DANS LE TRAVAIL

MANQUE D'ENTRAIDE ET DE SYNERGIE ENTRE SIÈGE ET SITES

"J'ai fait le constat qu'il y a une "guéguerre" entre les grands comptes et les réseaux."

MANQUE D'ENTRAIDE ET DE SYNERGIE ENTRE LES SERVICES (Parfois)

"Le service ressources humaines a un système de gestion du personnel archaïque, non concerté avec les managers, notamment pour la gestion des absences et des sanctions."

"On perd des clients car beaucoup de contraintes, notamment techniques, n'ont pas été prises en compte lors de la négociation avec le client."

"Le service des ressources humaines n'est pas dynamique dans le sens où il est bureaucratique. Ce qui compte, c'est plus de remplir des cases que d'aider les managers."

MANQUE D'ENTRAIDE ET DE SYNERGIE ENTRE LES PERSONNES (Assez souvent)

"Chaque commercial définit sa politique produit en fonction des besoins de ses clients et de ce qu'il a envie de vendre. Il met des produits trouvés au bout du monde dans le catalogue, ce qui pose des problèmes logistiques et de formation des techniciens."

"Des chargés de clientèle interviennent chez un même client sans se parler. Un client peut donc recevoir trois appels différents au lieu d'un seul."

"Il manque à cette entreprise un socle solide et solidaire. C'est le problème majeur à résoudre aujourd'hui."

"Le manque de concertation s'observe même au niveau de la direction."

MANQUE D'IMPLICATION DE LA HIÉRARCHIE DANS L'ACTIVITÉ

"Sur neuf assistants techniques des grands comptes prévus à l'effectif, seuls trois sont réellement au travail, ce qui est révélateur de leur implication."

CONCURRENCE DANS LE TRAVAIL

(Assez souvent)

"Il n'y a pas de travail en équipe et chacun défend sa stratégie individuelle."

"L'opposition entre les directions fonctionnelles et les directions opérationnelles est encore réelle."

"Il existe beaucoup d'hostilité et de méfiance de transmettre certaines informations entre les équipes de direction de l'entreprise et celles de sa société sœur."

"Il n'y a pas encore d'esprit d'équipe au sein de la direction. Il y a encore dans cette équipe de la défiance et un clivage entre les membres de l'entreprise et de sa société sœur, parfois même de l'animosité."

"Les fonctions centrales et les régions opérationnelles ne travaillent pas ensemble mais l'une contre l'autre."

"Des comportements sont très individualistes, voire malsains concernant l'argent."

DÉCISIONS PRISES ET NON MISES EN ŒUVRE

"Les services support ne font pas ce qu'ils disent et, quand ils le font, ce n'est pas net."

MANQUE DE MOTIVATION DU PERSONNEL

"Des gens de la direction des systèmes d'information partiront lorsque le nouveau système sera terminé et c'est ce système qui justifie leur départ. D'où des problèmes de motivation."

REFUS DU CHANGEMENT

"Le cap de la mise en œuvre stratégique n'est pas passé car on attache trop de poids au passé et qu'il y a une crainte du changement."

ABSENCE DE RÉPONSE RAPIDE AUX SOLlicitATIONS (Parfois)

"Le service ressources humaines est injoignable. Cette absence de dialogue et d'échanges engendre des erreurs majeures et des retards lors de la mise en place de la nouvelle organisation."

"On n'arrive pas à obtenir des éléments de la part des ressources humaines alors qu'on est décisionnaire et qu'on s'est mis d'accord avec le directeur de la fonction."

FORMALISATION SERVANT DE PROTECTION

"Les mails sont utilisés comme des ceintures, bretelles et parachutes pour se couvrir."

BLOCAGE DE CERTAINES ACTIVITÉS

"Certaines personnes de l'encadrement intermédiaire des services fonctionnels se sentent investies du pouvoir de bloquer des décisions prises, parce qu'elles ne seraient pas conformes à ce qu'il faudrait faire."

CLOISONNEMENT EXCESSIF (Assez souvent)

"L'organisation du département de la relation clients est très cloisonnée. Les collaborateurs exécutent des tâches sans vision globale."

"Il existe un clivage entre les directeurs de l'entreprise, qui sont très politiques et peu opérationnels, et ceux issus de la société sœur, plus petite, mais qui mettent les mains dans le

"Les personnes de l'entreprise sont compétentes dans leur domaine mais elles sont cloisonnées."

"Il y a énormément de cloisonnements dans l'entreprise."

"Des agences, comme celle de Montpellier, se sont barricadées pour se protéger. Elles ont le sentiment qu'elles seront moins vulnérables vis-à-vis du siège ou des plans sociaux."

"La plaie de cette entreprise, c'est qu'elle n'est pas arrivée à créer de la cohésion."

NIVEAU DE PRESSION HUMAINE SUR LES INDIVIDUS

SENTIMENT DE CONTRÔLE EXCESSIF

"Les services fonctionnels ne sont pas supports mais presque censeurs."

AGRESSIVITÉ DANS LES RELATIONS

"La brutalité et l'agressivité prévalent dans les relations interpersonnelles au sein de l'entreprise."

PRESSIOn DE LA HIÉRARCHIE SUR LES RÉSULTATS

"Il existe un mode de management opposé entre celui de l'entreprise, fondé sur la peur et la pression des résultats au semestre, et celui de sa société sœur, qui est stable et dans la continuité."

MANAGEMENT LAXISTE

"La mentalité du manager de l'entreprise est de ne pas se mêler des bêtises commises par son équipe et d'attendre que ça saute en vol."

GESTION DU TEMPS ET ORGANISATION DU TRAVAIL

TRANSFERT NON CONCERTÉ DE LA CHARGE DE TRAVAIL

"La gestion du temps pose problème lorsque les Américains basculent leurs exigences sur nous. La notion d'urgence n'est pas la même entre les deux pays."

TRAVAIL DANS L'URGENCE

(Parfois)

"Il existe un manque d'anticipation. Les dossiers sont traités à la dernière minute et le dirigeant doit signer des papiers en urgence sinon c'est la catastrophe."

"Sur les délais, on est plutôt dans l'injonction, du jour pour le lendemain sans possibilité de négociation."

"Nos responsables aux États-Unis génèrent des interférences très lourdes sur notre organisation. Des demandes complexes, auxquelles ils faut répondre très rapidement, tombent n'importe quand."

MAUVAISE PLANIFICATION DE LA CHARGE DE TRAVAIL

"À chaque fois, on avance des plannings très tendus pour la mise en place des nouveaux systèmes informatiques. Cela génère du découragement."

MANQUE DE PLANIFICATION DE L'ACTIVITÉ

"Aucune préparation chantier n'est faite au niveau technique, car l'ordre de mission arrive directement sur le PDA des techniciens, sans aucune analyse ni planification en amont."

MANQUE DE PLANIFICATION CONCERTÉE

"La gestion du temps à la manière de cette entreprise, c'est-à-dire sans anticipation, ni concertation et via Outlook, est désagréable et inefficace."

"Les convocations aux réunions se font sur Outlook et certaines se télescopent. C'est un système très américain."

DIFFICULTÉS DE PLANIFICATION

"J'essaie de planifier mes activités sur deux semaines mais je ne peux pas au-delà et cela n'empêche pas des déprogrammations régulières."

FORTE AMPLITUDE HORAIRE

"Les horaires et la charge de travail : c'est n'importe quoi car je suis beaucoup en déplacement. Je me lève à 4h30 et je ne suis pas de retour chez moi avant 22h."

RETARDS DANS LE RETOUR DE CERTAINS ÉLÉMENTS

"Les livrables nécessaires au projet informatique de plate-forme globale n'ont pas été rédigés dans les délais, ce qui a engendré des frictions avec les responsables du projet."

RÉUNIONS INEFFICACES

"On n'a pas de compte-rendu de réunion car souvent il n'y a pas d'ordre du jour donc c'est plus compliqué à rédiger."

"Les réunions avec 30 participants, sans ordre du jour et sans prises de décisions ne servent à rien."

RÉUNIONS REPORTÉES AU DERNIER MOMENT

"Ma gestion du temps est très chaotique. On est amené à annuler des réunions, par défaut de préparation."

SOLLICITATIONS DÉSORGANISATRICES INTERNES OU EXTERNES

"Cinq personnes peuvent vous envoyer un mail pour un même problème parce que personne n'a mis les autres en copie."

TÂCHES IMPORTANTES NON EFFECTUÉES PAR MANQUE DE TEMPS

"La gestion du plan social prend beaucoup de temps au service des ressources humaines, c'est pourquoi il a du mal à tenir les délais concernant les avancements, les contractualisations, les primes ou les changements de statut."

MAUVAISE ORGANISATION DU TRAVAIL

"Le « je n'ai pas le temps » devient une fausse objection pour cacher qu'on n'est pas organisé pour le faire."

STABILITÉ DE L'EMPLOI**CRAINTES CONCERNANT LA PERTE DE L'EMPLOI**

"Les équipes informatiques se disent qu'elles n'auront plus de travail à terme puisque l'entreprise

sœur prend la main sur les développements."

CRAINTES CONCERNANT L'AVENIR

(Parfois)

"Il y a toujours la crainte que l'actionnaire ne nous laisse pas aller au bout des axes stratégiques présentés au séminaire et qu'il y ait un revirement si les chiffres ne sont pas bons."

"Les grands comptes se demandent si l'entreprise va continuer à faire les investissements nécessaires à leur activité."

"Le rapprochement des deux entreprises sœur provoque des craintes des deux côtés sur l'impact social que cela peut avoir."

MANQUE DE STABILITÉ DES INSTANCES DE DIRECTION

"L'instabilité historique de la direction est un dysfonctionnement majeur. Elle change en moyenne tous les 24 mois depuis 10 ans."

STATUT

STATUT EN LIEN AVEC UN TITRE

APPRÉCIATION D'UN TITRE OU D'UNE PROMOTION

ERREURS DANS LES PROMOTIONS EFFECTUÉES

"Il y a certaines erreurs de casting chez les anciens responsables d'équipe service ou de chantier devenus responsables techniques suite au plan social, avec un périmètre de responsabilité plus large."

STATUT EN LIEN AVEC UNE RESPONSABILITÉ

APPRÉCIATION DE LA RESPONSABILITÉ D'UNE ACTIVITÉ

CENTRALISATION EXCESSIVE

"Certains disent que notre dirigeant est un dictateur car il faut son accord pour tout. On ne peut pas foncer et voir par la suite si on a bien fait."

MANQUE DE POUVOIR DE DÉCISION

"Il faut se concerter à l'excès, ce qui freine et crée un sentiment de peur et d'incertitude, c'est-à-dire le contraire du résultat attendu."

DEMANDE DE PLUS D'AUTONOMIE

"Il y a peu d'autonomie dans le travail car tout est procédurier, centralisé, relevé, contrôlé."

EXCÈS D'AUTONOMIE

"On donne trop d'autonomie et il n'y a pas moyen de contrôler la mise en œuvre."

REMISE EN CAUSE DU PILOTAGE DE L'ACTIVITÉ

"Le « middle management » de la partie technique a beaucoup de mal à considérer les indicateurs comme des outils car ils n'ont pas l'habitude d'être managés par des chiffres."

"Dans l'entreprise, il y a de bons musiciens mais il n'y a pas de chef d'orchestre."

MANQUE DE COHÉRENCE DES LIENS HIÉRARCHIQUES

"Des directeurs fonctionnels rapportent à trois supérieurs différents qui font parfois des demandes difficilement compatibles."

GLISSEMENTS DE FONCTIONS

"Il y a pas mal de glissements de fonction entre les directeurs et leurs managers pour gérer des dysfonctionnements."

MANQUE DE CORRESPONDANCE ENTRE L'ORGANIGRAMME PAPIER ET LA RÉALITÉ

"Les grappes sont bien définies mais faut bien voir qu'il s'agit d'une organisation-cible. Dans le fonctionnement réel de certaines équipes fonctionnelles, par exemple, on n'y est pas encore."

DOUBLE FONCTION DIFFICILE À ASSUMER

"Le décalage de périmètre entre l'entreprise et sa société sœur pour un même patron n'est pas optimal. Certains services ne dépendent pas de la même direction, comme le service de

recouvrement par exemple."

"La charge de travail pour les directeurs étant à la fois dans l'entreprise et dans sa société sœur est vraiment lourde et difficile à gérer car tous les dispositifs sont en double."

REMISE EN CAUSE DES DÉCISIONS STRATÉGIQUES (Assez souvent)

"On a l'impression qu'on prend et duplique ce qui existe chez la société sœur alors que l'entreprise est bien plus grande, qu'elle a une diversité de clients et de gamme de produits plus importante. C'est frustrant."

"La méthode de gestion du groupe consiste à réduire les coûts visibles pour développer la rentabilité financière. Il y a peut-être là une contradiction avec le management socio-économique."

"Il y a trois pôles de direction dans l'entreprise : les villes de Vi., Fr. et P. Ce n'est pas un modèle viable."

"On a 10 gammes de produits en intrusion. Il nous faut donc trois techniciens par région, ce qui nous coûte une fortune."

"La stratégie est ambitieuse mais je ne partage pas le constat qui consiste à dire qu'il n'y a pas assez de moyens. C'est plutôt qu'on ne met pas les bons moyens au bon endroit."

APPROPRIATION DES TÂCHES D'AUTRUI

"C'est dur de clarifier les tâches et missions derrière les intitulés de chaque membre de l'équipe de direction, et certains s'approprient volontairement le travail des autres et le font à

MANQUE DE RESPONSABILISATION

(Parfois)

"On a des managers qui ne sont pas réellement responsabilisés."

"L'ancien groupe avait imposé une ségrégation des tâches très forte pour éviter les fraudes. Du coup, la responsabilité a été diluée dans l'entreprise."

"On a déresponsabilisé le premier niveau de management. On ne leur donne pas un objectif mais ce qu'il doit faire du matin au soir."

STATUT EN LIEN AVEC LES COMPÉTENCES

APPRÉCIATION PAR AUTRUI DES PRATIQUES DE TRAVAIL ET DES COMPÉTENCES

INSUFFISANCE DE COMPÉTENCES TECHNIQUES

"Au service « hotline », le problème du client est parfois mal encodé. Il y a eu, par exemple, sept interventions chez un client car ce n'était pas un problème de radar mais de centrale. Au final, ça nous a coûté très cher et on a perdu le client."

INSUFFISANCE DE COMPÉTENCES MANAGÉRIALES

"Le « middle management » est surtout composé de personnes ayant gravi les échelons et qui manquent de hauteur pour manager la performance et leurs équipes."

INSUFFISANCE DE COMPÉTENCES DE COMMUNICATION

"La communication de la direction financière est froide et inefficace."

MANQUE DE POLYVALENCE

"L'hyperspécialisation des techniciens fait qu'ils ne peuvent pas réparer quelque chose d'autre, même de très simple chez le client. Résultat, il n'y a pas de prise en charge des problématiques du client."

MAUVAISE UTILISATION DES COMPÉTENCES DES INDIVIDUS

"On est assis sur un tas d'or de compétences individuelles qu'on n'exploite pas, ne serait-ce que pour le partager avec le voisin."

APPRÉCIATION PAR AUTRUI DES RÉSULTATS D'UN TRAVAIL

MAUVAISE QUALITÉ DU SERVICE AU CLIENT

"Comme les visites chez le client sont mal exploitées, il nous arrive de devoir en faire quatre pour résoudre son problème."

"Le service au client est déplorable. C'est du ping-pong avec le client au téléphone."

MANQUE D'ÉVALUATION POSITIVE ET NÉGATIVE

"Le « middle management » a perdu en crédibilité auprès de ses équipes car l'entreprise et le service des ressources humaines n'ont pas suffisamment félicité et sanctionné."

"Les résultats ne sont pas communiqués aux équipes. Cela peut être fortement démotivant."

APPRÉCIATION PAR AUTRUI DE LA PRO-ACTIVITÉ**REPROCHE CONCERNANT LA PRO-ACTIVITÉ DU PERSONNEL**

"On a tellement écrit de procédures par le passé qu'on a transformé les personnes en automates qui ont peur de sortir du cadre et qui ne font rien s'il n'y a pas de procédure."

STATUT EN LIEN AVEC LES RELATIONS AUX AUTRES INDIVIDUS***RELATIONS AVEC DES PERSONNES RECONNUES*****SYSTÈME FÉODAL**

"La direction des affaires financières a construit un système féodal. Autour d'elle il y a une cour de gens extrêmement bien rémunérés, avec une zone d'influence importante. D'ailleurs, on appelle injustement « siège » le bâtiment de ce service."

"L'entreprise abrite une multitude de féodalités."

APPRÉCIATION DE L'APPARTENANCE À UN GROUPE**OBJECTIFS CONTRADICTOIRES NE PERMETTANT PAS UN SENTIMENT D'APPARTENANCE COMMUN À L'ORGANISATION**

"Les départements de la direction générale sont très cloisonnés, avec des objectifs qui ne sont pas forcément cohérents les uns avec les autres."

MANQUE DE SENTIMENT D'APPARTENANCE DE CERTAINES CATÉGORIES DE PERSONNEL À L'ORGANISATION

"Le service informatique et celui de la finance se réclament de l'organisation américaine, notamment via Outlook, et ne reconnaissent pas le président en France comme étant leur patron."

"Comme les grands comptes sont les plus gros contributeurs de l'entreprise, ils ont tous les droits. Il est urgent de raccrocher cette équipe au reste de l'entreprise."

RECHERCHE DU MAINTIEN ET DÉVELOPPEMENT DES AVANTAGES D'UN GROUPE AU DÉTRIMENT DES AUTRES GROUPES DE L'ORGANISATION

"Des services, comme les grands comptes, ont une farouche volonté de garder leurs spécificités, mais leur méta but est bien de garder leurs avantages."

"C'est des grands comptes que viennent les revendications les plus fortes. Il y a chez eux une volonté de maintenir une bulle spécifique."

SYMBOLÉ D'IDENTIFICATION D'UN GROUPE MAL PERÇU

"L'utilisation systématique et généralisée de mots anglais entre francophones est pitoyable et mériterait le prix de « la carpette anglaise »."

STATUT DE L'ORGANISATION***APPRÉCIATION DE L'APPARTENANCE À L'ORGANISATION*****IMAGE DÉGRADÉE DU FAIT DE PLANS SOCIAUX**

"On a vécu trois plans sociaux qui ont profondément marqué les équipes. Elles ont abandonné la notion d'ambition stratégique et elles ne sont plus fières de leur propre entreprise."

IMAGE DÉGRADÉE DU FAIT D'UNE MAUVAISE QUALITÉ DE SERVICE

"Notre réputation en termes de qualité de service est mauvaise."

ACCOMPLISSEMENT**ACCOMPLISSEMENT À TRAVERS LA RÉALISATION D'UN OBJECTIF ET SENS DU TRAVAIL*****RÉALISATION D'UN OBJECTIF FIXÉ PAR AUTRUI ET SENS DU TRAVAIL*****MANQUE DE CLARTÉ DE LA STRATÉGIE**

"On ne sait pas toujours dans quelle mesure les demandes faites à la direction des systèmes d'information entrent dans des axes stratégiques."

MANQUE DE STABILITÉ DES DÉCISIONS STRATÉGIQUES

"La mise en œuvre du changement du système informatique subit trop de modifications dans les choix opérés ou les échéances avancées."

RÉALISATION D'UN OBJECTIF FIXÉ PAR L'INDIVIDU LUI-MÊME

MANQUE DE SENS DU TRAVAIL

"On reproche à notre actionnaire ce que nous faisons nous-mêmes : en demander beaucoup à nos collaborateurs, sans qu'ils aient de visibilité sur l'intérêt et sur la finalité."

Annexe 5.5.2. Encadrement

Reconnaissance des acteurs en situation professionnelle

Entreprise de sécurité – Encadrement

Nombre d'entretiens 112

Phrases témoins imputées 1363

Nombre d'idées clés 352

CONDITIONS DE TRAVAIL

RÉMUNÉRATION

SALAIRE DE BASE

MANQUE D'ÉVOLUTION DU SALAIRE

"Tout augmente, sauf notre salaire. Il faudrait avoir un petit encouragement par rapport au travail demandé."

"Les collaborateurs ne sont pas augmentés. Il y a des gens jeunes qui n'ont pas été augmentés depuis trois ans, et après on leur demande de s'investir. On va les perdre."

"Les salaires bougent peu, voire pas du tout. C'est compliqué d'avoir le collaborateur en face et d'avoir les mains vides car on n'a pas de budget."

"Le passage du poste d'opérateur à celui de coordinateur s'est fait sans évolution de salaire et sans la formation en management prévue."

"Cela fait des années qu'il est difficile d'obtenir des augmentations de salaire pour mes collaborateurs méritants du service comptable, ou lorsque nous en obtenons, elles sont ridicules."

SALAIRE INSUFFISANT

"Le service administration des ventes a les plus bas salaires de toute l'entreprise, ce qui est dur pour embaucher."

"Le service administration des ventes est un service sous-estimé. Le révélateur est les salaires qui sont très bas dans ce service."

INIQUITÉ DU SALAIRE

"Les salaires ne sont pas équivalents pour des tâches équivalentes et parfois avec des conditions de travail plus dures. En tant que manager, on a du mal à le justifier."

"J'ai un manque de reconnaissance et une amertume par rapport aux nouveaux postes de responsable d'équipe technique. On a un faible coefficient alors qu'on a plus de responsabilités qu'un responsable d'agence."

"Le niveau de rémunération doit être remis à plat car il y a de grosses disparités entre les régions."

"Pour des mêmes intitulés et des mêmes statuts, il y a des inégalités de salaires entre régions, voire

même au sein des services. Cela crée des tensions et des jalousies."

"Il y a des décalages de salaire anormaux entre l'assistance technique téléphonique et le centre d'appel d'un technicien du terrain, alors même que ces derniers ont des contraintes horaires plus fortes."

"Le service assistance technique est le seul à finir à 19 h et à travailler le samedi mais il n'y a aucune gratification derrière. A côté, vous avez le service « black card » qui est payé en heures supplémentaires le samedi matin."

"On signe des chartes qui disent « à travail égal, salaire égal » et ce n'est pas du tout le cas."

"Il existe une inégalité salariale pour un même boulot et une même fonction, avec le risque que ça craque un jour."

"Pour une même fonction, les salaires sont différents ce qui crée des conflits entre les personnes."

"Certains vendeurs sont mieux payés qu'un responsable d'agence. Cela n'est pas forcément justifié au vu de leurs résultats."

"Au service financier, les conditions financières sont différentes selon les relations avec les managers. À travail égal, la rémunération ou les avantages en nature sont différents. Cela impacte la motivation."

SYSTÈME DE SALAIRE VARIABLE DES COMMERCIAUX INADAPTÉ

"A cause du plan social, il a été négocié des primes complètes pour les commerciaux pendant neuf mois jusqu'au nouveau système, certains lèvent donc le pied tant qu'ils sont payés à ne rien faire."

"Les commerciaux ne sont pas sensibilisés à la pression des chiffres en fin de mois car leur commissionnement est calculé par trimestre. On n'est pas en phase."

"Le plan de rémunération des commerciaux est très complexe et une véritable usine à gaz. Je suis sûr qu'aucun collaborateur ne sait sur quels critères il est payé."

INIQUITÉ DUE À DES ÉCARTS DE SALAIRES TRÈS IMPORTANT ENTRE NIVEAUX HIÉRARCHIQUES

"Il y a des différences de salaire allant du simple au quintuple entre le petit encadrement et la direction alors que les primes que gagnent les directions viennent du travail de l'équipe."

"Il faudrait mieux partager la richesse car il y a des disparités selon les catégories hiérarchiques. Cela entraîne de la frustration."

MANQUE D'ÉVOLUTION POSSIBLE DE LA POLITIQUE SALARIALE

"A la sortie du plan social, il n'y a pas d'action possible sur la politique salariale. Cela pose un vrai problème de reconnaissance pour les salariés qui ont fait le choix de rester dans l'entreprise. "

ABSENCE DE POLITIQUE SALARIALE

"On nous a expliqué comment nous passer de la politique salariale. Tout ce qui est de la reconnaissance personnalisée, c'est de la flûte, du discours."

MANQUE DE CLARTÉ DE LA POLITIQUE SALARIALE

"J'ai récupéré un autre service au sein du service financier, mais je n'ai pas eu d'avenant à mon contrat de travail. Ce n'est pas clair et pas bien défini."

"Je ne peux pas comprendre un objectif et comment l'atteindre si je ne comprends pas le calcul de ma rémunération salariale personnelle par rapport au travail que j'effectue."

BAISSE DE RÉMUNÉRATION

"L'ambiance du service est morose car le résultat des prises de commandes sur l'année 2010 est égal à celui de l'année 2009, ce qui entraîne une baisse d'environ 20 % de notre rémunération."

PRIMES

MANQUE DE PRIMES ASSOCIÉES À CERTAINS OBJECTIFS

"Une partie de mon équipe de techniciens est démotivée et est très demandeuse du contrat d'activités périodiquement négociable qui constitue un levier phénoménal pour relancer la machine et réussir le changement."

"Comme les responsables commerciaux, les responsables techniques ont la pression du chiffre mais ils n'ont pas de reconnaissance pécuniaire, ou autre."

"Au service comptable, nous n'avons pas de primes sur objectifs ni de commissionnements. Nous n'avons que notre salaire brut, ce qui n'est pas terrible pour la motivation."

"Auparavant, j'avais une partie variable sur mon salaire avec des objectifs. Ne plus l'avoir crée presque une routine, car il me manque une petite motivation supplémentaire."

MANQUE DE PRIMES ASSOCIÉES À L'IMPLICATION DANS DES PROJETS

"Nous nous sommes investis dans la migration du système informatique. Nous avons eu du mal à avoir un geste financier de la part de la société et nous sommes un peu déçus du montant et de la manière."

MANQUE DE PRIMES ASSOCIÉES À L'IMPLICATION DANS LE SERVICE

"Une petite prime ferait du bien à certaines personnes impliquées sur lesquelles je m'appuie beaucoup."

"Il n'y a pas de primes au mérite. Une ou deux fois par an, il faut faire des pieds et des mains pour obtenir 100 euros."

PRIMES TROP ASSOCIÉES À DES OBJECTIFS INDIVIDUELS ET PAS ASSEZ À DES OBJECTIFS COLLECTIFS

"On a toujours eu un conflit entre commercial et technique, comme le yin et le yang. Certains ont des intérêts privés et financiers et ne voient pas l'intérêt commun de l'entreprise."

REMISE EN CAUSE DE LA DISTRIBUTION DES PRIMES

"Au service ressources humaines on voit passer les primes, il y a des choses aberrantes mais on n'a pas notre mot à dire."

SYSTÈME DE PRIMES INADAPTÉ

"Lorsqu'un analyste est absent, c'est le manager qui prend le relais et fait le résultat de la personne absente. C'est un cercle vicieux parce que cette personne aura sa prime, même si elle absente pendant des mois."

CONDITIONS DE TRAVAIL PHYSIQUES

MATÉRIEL DE TRAVAIL

MANQUE DE DOCUMENTS D'AIDE FORMALISÉS

"Il n'y a pas eu de lancement officiel des produits introduits dans la gamme il y a neuf mois et on n'a pas eu de documentations techniques et commerciales alors qu'ils sont déjà installés chez les clients."

MATÉRIEL INFORMATIQUE ET ÉLECTRONIQUE INADAPTÉ

"Les assistants numériques personnels pourrissent la vie car il faut écrire en bleu sur fond bleu clair et le technicien a du mal à lire. Derrière, on passe du temps à faire des corrections avec un autre service."

"Les sédentaires devraient avoir des écrans 22 pouces pour la vue, notamment quand on ouvre deux sessions."

"Au quotidien, je suis gêné par l'accès au réseau informatique et pour enregistrer mes documents, parce que mon ordinateur « plante ». Ces pertes de temps significatives sont compensées par des heures supplémentaires."

"Le retard de notre matériel, notamment pour les téléphones, est de dix ans car ces derniers n'ont pas la fonction Internet."

MANQUE D'AUTOMATISATION DE CERTAINES TÂCHES

"On recompute les heures et les congés payés en doublon, alors qu'il existe des logiciels gratuits qui permettraient aux personnes de le faire de chez elles."

PRODUIT INTERMÉDIAIRE DE MAUVAISE QUALITÉ

"Il y a un problème de planification des interventions à cause du manque de fiabilité des produits qu'on reçoit pour dépanner nos clients, qu'ils soient neufs ou reconditionnés."

MANQUE DE LOGICIELS INFORMATIQUES

"L'intranet est inutilisable car il n'y a pas de moteur de recherche. On passe un temps phénoménal à chercher où se trouve ce que l'on veut et on n'est jamais sûr d'avoir la bonne version."

MANQUE DE LIAISON ENTRE LES LOGICIELS INFORMATIQUES

"Au niveau du service assistance technique téléphonique, il y a une double saisie qui est très lourde. Les demandes d'intervention doivent être saisies dans deux logiciels alors que les gens ne vérifient que dans une seule base."

"Nous utilisons deux logiciels informatiques qui n'ont pas les mêmes règles de fonctionnement et pour lesquels nous avons dû nous former sur le tas."

LOGICIEL INFORMATIQUE INADAPTÉ

"Nous avons un logiciel pour avoir la fiche d'intervention technique quand le client la réclame. Mais on n'y trouve jamais le document donc on ne peut pas prouver qu'on a effectué le travail et on doit faire des avoirs. Les clients le savent et en abusent"

"Nos outils informatiques devraient être traduits en français, cela éviterait le besoin de formation en anglais."

"Aujourd'hui, l'équipe du service relation client travaille et va chercher des éléments avec quatre logiciels différents, ce qui est très lourd."

"Au niveau de l'intranet, c'est la « bérézina ». On perd du temps pour trouver des documents tout bête, comme celui de la restitution de véhicule par exemple."

"Je ne possède pas les bons matériaux de communication pour exécuter mes tâches courantes."

"L'outil de suivi des livraisons des commandes chez nos clients n'est pas fiable et entraîne des déplacements inutiles de techniciens et des reprogrammations de rendez-vous."

"Le service informatique nous impose des outils informatiques qui ne sont pas totalement adaptés à nos besoins pour la gestion du parc, tels que les logiciels de prévention incendie qui ne fonctionnent que sous Windows 98."

"Dans le nouveau catalogue des produits, les prix ne sont pas bons et le lien informatique pour faire une démonstration chez le client ne fonctionne pas."

"Tous les services techniques utilisent des logiciels qui sont inadaptés. Cela nous fait perdre beaucoup de temps."

MANQUE DE FOURNITURE

"On est limité en fourniture. Il faut attendre plusieurs mois pour une cartouche d'imprimante. Les gens viennent vous demander des bloc-notes, vous ne pouvez que leur répondre : « désolé, il n'y en a plus »."

"Les techniciens ne retournent leurs documents que deux à trois fois par semaine car ils ont des enveloppes pré-timbrees qu'on leur donne au compte goutte."

"On ne reçoit pas certaines fournitures comme des stylos ou des calendriers, sans qu'on sache pourquoi."

"Il est difficile d'avoir un bloc note et un crayon dignes de ce nom. C'est moins compliqué pour les outils informatiques."

"Les collaborateurs de la plateforme de télésurveillance n'ont pas de matériel ou de stylos."

MANQUE D'OUTILS DE VENTE

"Le modèle de vente vient d'être changé et les commerciaux se retournent vers moi car ils n'ont pas les outils adéquats."

"Les commerciaux n'ont pas de manuel de présentation actualisé. Or, cet outil est primordial pour négocier des ventes auprès des clients."

SYSTÈME INFORMATIQUE DÉFAILLANT

"L'intranet n'est pas clair, le réseau rame et on perd du temps à chercher les documents."

"On a changé de domaine au niveau informatique pour passer sur un serveur américain et certains outils qui marchaient se bloquent ou ne marchent plus."

"A Bordeaux, il y a un problème de mémoire de stockage sur le serveur qui nous oblige à supprimer des choses."

"Le système d'information est une catastrophe car la base de données n'est pas à jour et pour suivre les réclamations des clients il faut ouvrir quatre applications différentes."

"Il m'arrive de devoir me connecter jusqu'à cinq fois sur le serveur informatique pour travailler car le système informatique dysfonctionne."

LENTEUR DU MATÉRIEL INFORMATIQUE

"Depuis le rachat, les postes informatiques sont encore moins rapides qu'avant et on met dix minutes pour se connecter sur le réseau."

"Sur le plateau de télésurveillance, le matériel est utilisé 24 heures sur 24. Quand nous avons un ordinateur qui rame, c'est énervant, surtout quand nous sommes au téléphone avec un

INADAPTATION DES VÉHICULES

"Les véhicules des techniciens ne peuvent pas contenir des portiques ou des tubes de trois mètres à installer chez les clients."

PANNES DE MATÉRIEL

"L'imprimante du service data télésurveillance a toujours des bourrages de papier, c'est gonflant."

"La panne de mon imprimante m'a pris du temps et je n'ai pas pu faire autre chose."

"Dans les locaux du pôle grands comptes, nous avons deux imprimantes qui ne marchent pas pour 20 personnes. Cela entraîne des pertes de temps et des conditions de travail difficiles."

MANQUE DE MATÉRIEL

"Les assistants techniques travaillent au rez-de-chaussée mais les centrales sont à l'étage. Ils n'ont pas de casques sans fil, ce qui aurait permis de résoudre le problème en direct aux centrales au lieu d'envoyer des techniciens chez le client pour rien."

"Au quotidien, on manque d'outils. Il n'y a, par exemple, qu'une imprimante dans l'une des deux ailes de l'agence."

"Je passe beaucoup de temps dans les transports et il me manque un téléphone pour lire les 100 à 150 mails que je reçois chaque jour."

"A Bordeaux, il y a une imprimante pour six ou sept personnes. C'est une perte de temps phénoménale quand nous imprimons ou quand nous scannons."

"Je n'ai réussi à équiper en matériel technique que trois collaborateurs sur les 12 de mon équipe, ce qui limite l'efficacité du travail de mon équipe."

"Les problèmes de manque de matériel sont considérés comme un manque de considération de l'entreprise envers ses salariés."

"Avec mes collaborateurs, nous sommes obligés de nous battre par rapport à certains manques ou besoins en matériel comme, par exemple, pour des copieurs ou des scanners."

MANQUE DE MATÉRIEL DE SÉCURITÉ

"Il arrive que certaines commandes d'outillage soient refusées par mes supérieurs hiérarchiques. Or, ces refus ne sont pas justifiés car les commandes touchent directement la sécurité du personnel utilisateur."

UTILISATION DE MATÉRIEL PERSONNEL POUR L'ORGANISATION

"Tous mes collègues ont deux écrans d'ordinateur, j'ai dû en ramener un de chez moi. On doit justifier toute demande de matériel en 15 exemplaires pour venir vous expliquer que vous ne l'aurez pas."

MATÉRIEL INADAPTÉ

"Certaines centrales vendues au client dans le parc résidentiel posent pas mal de problèmes en termes d'alerte. Si le client est réveillé toutes les nuits, il en a marre et finit par résilier son contrat."

"Depuis deux mois, la centrale d'achat livre au service après vente du matériel déjà en panne, mal réparé, non nettoyé et mal conditionné."

INIQUITÉ DANS LA RÉPARTITION DU MATÉRIEL DE TRAVAIL ET DANS SA QUALITÉ

"Le fait que le service équivalent d'à côté ait des super-téléphones numériques et des souris « high tech » par rapport à nous, est perçu comme de la reconnaissance parce qu'on les met dans de bonnes conditions de travail et nous non."

RETARD DANS LA LIVRAISON DU MATÉRIEL

"On fait des changements de rémunération des commerciaux mais on ne donne pas les outils à temps, comme le « book reconduction » reçu en février au lieu de janvier."

"J'ai fait une commande de « post it » et de stylos pour quelques dizaines d'euros en janvier. Je n'ai toujours rien reçu. Je suis comme un idiot quand quelqu'un me demande et que je réponds « ça va arriver »."

"Une fois sur deux, la commande de fournitures n'est pas livrée à temps ni au bon endroit."

"Il faut compter six à sept semaines pour avoir de l'outillage comme des tournevis, des multimètres ou des perforateurs. Ce n'est pas vivable pour les techniciens qui sont sur le terrain."

MANQUE D'ACCÈS À CERTAINS LOGICIELS INFORMATIQUES

"On a besoin de beaucoup trop de validations pour des accès informatiques. Je cours pour traiter certaines choses car on m'a enlevé des accès."

"Notre maison-mère a retiré certains accès informatiques et on est obligé d'attendre des déblocages informatiques."

"Je n'ai pas accès ni la main sur les applications qui concernent mon service. On doit passer par Pierre, Paul et Jacques pour faire des modifications, ce qui m'empêche d'assumer mes responsabilités."

"Pour tous les services, les droits d'accès informatiques sont très limités. Par exemple, si les commerciaux avaient plus d'accès à certains modules techniques, ils solliciteraient moins le service technique."

"La demande d'accès à l'informatique pour les nouveaux collaborateurs dure une semaine. Avant, c'était fait sur place, en direct. Maintenant, si on se loupe sur la date d'envoi, les personnes sont là mais elles ne peuvent pas travailler."

"Je dois passer par mon assistant pour créer une fiche client sur le logiciel car je n'y ai pas accès de manière autonome."

COUPURES INFORMATIQUES

"L'ancienne direction faisait des coupures informatiques à partir de 20 heures, ce qui ne dérangeait pas le service data télésurveillance. Maintenant, les coupures sont faites quand ça arrange les Etats-Unis et on est bloqué pendant les heures de travail. "

"Les postes informatiques des managers de la télésurveillance sont liés au groupe situé aux Etats-Unis. Les mises à jour informatiques sont faites sans concertation, ce qui oblige à redémarrer l'ordinateur alors même que les managers travaillent dessus."

LOGICIEL PERTURBATEUR DE LA GESTION DU TEMPS

"Le communicateur a été installé sans aucune explication d'utilisation. C'est un outil de communication contre-productif car cela ne sert à rien d'envoyer des petits messages."

ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL PHYSIQUE

TEMPÉRATURE INADAPTÉE

"À I., l'été il fait très chaud car il manque une climatisation."

"Sur la plateforme de télésurveillance, certains opérateurs sont sous la climatisation et tombent malade lorsqu'elle souffle."

"Comme nous n'avons pas de climatisation sur le site des « P. », nous souffrons de la chaleur l'été."

"Les problèmes liés au chauffage inadapté gênent le confort de tous les collaborateurs car il fait froid dans les étages."

MANQUE DE PLACE

"On s'est regroupé dans une même agence avec notre entreprise sœur. On a été bien accueilli,

mais c'est étroit et il n'y a pas de climatisation pour l'été."

"Beaucoup de sédentaires ont été recrutés au service technique et cela devient compliqué au niveau des locaux et des bureaux. Les conditions d'accueil ne sont pas optimales."

"Le regroupement de la société sœur et de l'entreprise sur un même site va entraîner un manque de place dans les locaux. Cela pourra me gêner dans mon travail car je ne pourrai plus m'isoler."

"A cause du manque de place dans les locaux de l'agence de Dijon, je ne sais pas où je vais pouvoir installer mon conducteur de travaux."

MANQUE DE PLACE DE STOCKAGE

"On n'a pas les moyens de stocker correctement les batteries usagées de nos clients sur Toulouse dans un bac de rétention. Si on rentre un bac, on ne peut plus le sortir donc on les stocke sur du carton et c'est dangereux."

"Il manque un local technique avec un minimum de stock qui éviterait des problèmes logistiques au service technique."

MANQUE DE BUREAUX

"On a un seul bureau pour trois responsables d'équipe techniques. On ne s'entend pas avec le téléphone et cela manque d'intimité lorsque nos techniciens viennent."

"Il n'y a aucune valeur ajoutée à mettre trois managers dans le même bureau, mais le cahier des charges prévoit de les rattacher."

"L'organisation des réunions est difficile. Il y a peu de bureaux de passage pour recevoir les gens et, d'un autre côté, on doit faire des réunions mensuelles avec nos collaborateurs."

"Dans une agence commerciale, le responsable d'équipe et quatre commerciaux sont dans la même pièce. Lorsque quelqu'un téléphone à un client tous les autres se taisent, ce qui est difficile pour faire de la prospection."

MAUVAIS AGENCEMENT DES LOCAUX

"Les locaux ne sont pas adaptés et ne favorisent pas la proximité. Mes assistants sont à l'opposé de mon bureau et l'imprimante est encore ailleurs."

"L'agencement des locaux divise en deux mon équipe et limite la dynamique dans notre travail."

PROMISCUITÉ

"On est toujours cinq ou six dans 20 mètres carrés avec l'imprimante à 30 mètres de nous alors que cela n'aurait dû durer que quelques mois."

MANQUE DE CONFIDENTIALITÉ

"Au service data télésurveillance, on est en « open space » et il n'y a pas de confidentialité notamment quand le manager doit faire des demandes de sanctions."

"A part moi, personne n'a de bureau individuel. Ce manque de confidentialité des informations lié à l'environnement de travail me dérange."

"Nous sommes tous ensemble dans les bureaux. Je suis responsable d'un service et j'ai besoin de confidentialité donc je parle à voix basse."

LOCAUX VÉTUSTES

"Les personnes qui travaillent sur le site des « P. » ont des conditions de vie déplorables en termes d'hygiène, d'inondation, etc."

"Les bureaux des services techniques sont vétustes, les murs sont délabrés, il n'y a personne à l'accueil et on manque d'éclairage au sous-sol."

"Les locaux du site des « P. » donnent un cadre de travail qui n'est pas dynamisant."

SALETÉ DES LOCAUX

"Sur le site d'I., le cloisonnement des locaux peut entraîner quelques problèmes sur l'environnement interne du service car de la poussière peut s'accumuler."

NUISANCES SONORES

"Il y a beaucoup de bruit au sein du service de la relation client grands comptes car nous sommes sur un « open space » à « six marguerites » qui ne sont pas cloisonnées."

"Nous sommes quatre dans le même bureau où il y a les tests de sirènes, le haut parleur pour téléphoner, etc. Cela impacte le travail et ce n'est jamais au bon moment."

"Il y a la photocopieuse et le fax dans le bureau de mes assistants commerciaux, cela génère des passages et du bruit."

"Dans le service comptabilité, nous sommes noyés dans deux grands bureaux, ce qui engendre des nuisances et du bruit."

"Nous travaillons sur un plateau, ce qui augmente le bruit."

"Je suis obligé de travailler porte fermée, car il y a trop de bruit, j'entends tout en écho."

"On travaille dans un grand « open space », ce qui n'est pas évident pour tout le monde car il y a des gens qui parlent fort."

"Le service recouvrement est en « open space ». Le salarié a besoin d'intimité, mais il y a un bruit énorme, c'est insupportable. J'ai des maux de tête tous les soirs et je dois sortir pour téléphoner dans les escaliers."

"Lorsque les sirènes hurlent chez les clients, c'est très bruyant pour l'opérateur de télésurveillance. Il faut quand même pouvoir converser et, en tant que superviseur, je prends le relais sur les communications difficiles."

"Le travail en « open space » reste un environnement de travail extrêmement bruyant parce que nous sommes soumis à l'autre."

"Les conférences téléphoniques ne sont pas possibles sur le plateau, car les personnes parlent trop fort, y compris lorsque nous avons des clients au téléphone qui se plaignent du bruit."

LOCAUX MAL ISOLÉS PHONIQUEMENT

"Les bureaux des responsables techniques ne sont pas isolés et la confidentialité est quasiment nulle lorsqu'on reçoit un collaborateur. De plus, on entend les chiens du voisinage, ce qui perturbe nos conférences téléphoniques."

LUMIÈRE INADAPTÉE

"La nuit, la lumière de la plateforme de télésurveillance est agressive."

LONGUEUR DES TEMPS DE DÉPLACEMENTS

"Le départ de nos deux collaborateurs parisiens fait que nous allons devoir nous déplacer plus, pour les remplacer physiquement et intervenir sur Paris."

"Mes collaborateurs et moi-même pouvons perdre beaucoup de temps dans les déplacements car notre région fait environ 200 kilomètres de rayon."

DIFFICULTÉS DE CONCENTRATION

"Il est difficile de se concentrer à quatre commerciaux dans un même bureau."

"Il y a deux bureaux en dessous de l'escalier central à Francheville qui sont des halls de gare. Tout le monde y passe, que leurs occupants soient en communication ou non."

"Dans un open space, il est impossible de se concentrer et on est tout le temps sollicité."

"Je travaille dans un centre d'affaires, je n'arrive pas à me concentrer à cause des interpellations des collègues et du bruit."

"Nous travaillons dans un « open space », il y a beaucoup de bruit, c'est difficile de se concentrer et on perd du temps."

"Le service est concentré dans une grande salle. C'est une réelle gêne pour l'équipe et pour moi car c'est difficile de se concentrer et on entend beaucoup de choses qui peuvent être

"Les personnes s'isolent pour se concentrer, du coup il n'y a plus de communication entre elles."

"Les locaux en « open space » entraînent des pertes de concentration et sont inadaptés pour travailler sur les projets. Cela génère de l'usure mentale."

"L'« open space » est un lieu de pollution limitant l'efficacité du travail de mes collaborateurs car ils

ne sont pas assez isolés ni au calme."

CIRCULATION DIFFICILE

"La circulation en Île-de-France perturbe tout le monde. Les personnes peuvent avoir quatre heures de retard s'il y a eu un accident sur leur trajet et une matinée de travail est vite

"Je perds un jour par semaine dans les transports. C'est du temps en moins passé auprès de mes équipes et une certaine inertie dans le traitement des dossiers en mon absence."

"Sur le centre de télésurveillance d'I., les dessertes et les moyens de transport ne sont pas pratiques. Les salariés qui commencent à six heures du matin sont lassés d'être réprimandés sur des retards."

"A I., des opérateurs arrivent en retard le matin, car ils sont gênés par le manque de moyens de transport."

STATION DEBOUT PÉNIBLE

"Les managers de la plateforme de télésurveillance sont debout. Je suis dynamique mais c'est difficile, notamment en fonction des heures de travail."

AVANTAGES EN NATURE

INIQUITÉ DANS LA RÉPARTITION DES AVANTAGES

"A notre grande surprise, notre manager a obtenu une voiture de fonction alors que nous ne sommes pas encore sortis du plan social. Ça a été très mal perçu par moi et d'autres personnes du service car c'est une promotion cachée."

MANQUE DE COHÉRENCE DANS L'ATTRIBUTION DES AVANTAGES

"Des véhicules de fonction sont donnés à certains collaborateurs qui sont sédentaires, ce qui est étonnant pour une entreprise qui est en difficulté financière."

MOYENS HUMAINS

MANQUE DE PERSONNEL D'ENCADREMENT

"A l'administration des ventes, il y a un manager et un adjoint pour 15 personnes. Lorsque nous sommes absents tous les deux, il n'y a plus personne auprès des équipes."

"Nous étions trois responsables techniques et je me retrouve le seul titulaire. Mon nouveau collègue est nommé en mission temporaire, mais il n'a rien pour travailler, c'est à moi de m'en occuper."

MANQUE DE PERSONNEL

(Parfois)

"Il y a un sous-effectif au service assistance technique téléphonique. Ils ont supprimé des postes en prenant en compte des personnes en maternité et en longue maladie comme si elles étaient là."

"Nous sommes dix personnes pour gérer le travail de 14 personnes au service relation client grands comptes. Cela crée une surcharge de travail qui risque de démoraliser les gens à long terme."

"On n'anticipe pas les recrutements et on a quatre assistants commerciaux au lieu de sept."

"Les régions n'ont plus de correspondant de service après vente en région. Elles manquent de personnel et n'ont plus de souplesse ni de retour d'information."

"On est en sous-effectif, cela veut dire qu'on est super « charrette » et que ce sont les « backlog » qui en souffrent."

"Il y a peu de moyens humains donc c'est toujours aux mêmes personnes à qui on demande les choses. Le poids entre la gestion courante et l'exceptionnel est disproportionné et tend vers l'exceptionnel en ce moment."

"Il manque de la force commerciale. Il y a des secteurs vides ou en sous-effectif et donc des relances clients."

"Nous ne sommes pas assez nombreux dans l'équipe de nuit de télésurveillance, ce qui nous oblige à boucher les trous par des vacations supplémentaires à chaque congé ou absence."

"Les services sont désorganisés car des personnes ne sont plus là, en particulier au niveau du contrôle de gestion."

"Je couvre 95 départements dont 50 ont des postes de commerciaux vacants parfois depuis 2007."

"Le dysfonctionnement majeur sur la partie technique est le manque de ressources et de responsables techniques."

"Actuellement, les sept personnes du service sont sollicitées par 90 personnes en permanence par mail et ma boîte mail est saturée à dix heures."

"La charge de travail est importante puisque le nombre de collaborateurs a diminué."

"J'ai beaucoup de travail avec peu de ressources et la « moitié » d'un assistant alors que mon travail après le plan social a été multiplié par deux."

"À seulement plus que 12 comptables, on se laisse vite déborder, surtout en période de clôture de fin de mois. On a coupé les effectifs sans nous demander notre avis."

"Le fonctionnement du service technique n'est pas concret parce que les équipes ne sont pas au complet."

"Le service comptable est sous-dimensionné depuis un ou deux mois. Lors des clôtures mensuelles, les équipes sont insuffisantes."

"Certains jours, on manque d'opérateurs de télésurveillance, comme les week-ends, alors que certains centres commerciaux sont ouverts et que nous sommes débordés."

"Nous avons 18 collaborateurs qui sont partis et qui n'ont jamais été remplacés. Ce manque de personnel augmente la charge de travail des collaborateurs toujours présents."

"Nous n'avons pas intérêt à tomber malade dans l'agence si on veut que le travail soit effectué car nous sommes en effectif minimum. A long terme, cela peut avoir un impact sur la motivation et le stress du personnel."

"Le manque d'effectif dans le bureau d'études entraîne des non respects de délai pour des prestations clients."

"Le manque d'effectif au service grands comptes est problématique car nous n'arrivons pas à combler les demandes des clients."

"Les salariés du service de télésurveillance doivent jouer les acrobates car nous sommes en effectif très serré. Avec le temps, c'est difficile à vivre et stressant."

"Tous les jours, je dois passer une heure sur mes plannings à cause du manque d'effectif."

"Il y a un manque d'effectif pour assurer le bon fonctionnement de l'organisation, comme pour pallier les absences, par exemple."

TURN-OVER ÉLEVÉ

"On ne sait plus qui contacter dans les services car on ne sait ni si la personne est encore dans la boîte ni si quelqu'un la remplace."

"Dernièrement, une personne nous a quitté une semaine après son embauche. C'est une vraie perte de temps d'accompagnement et de formation."

"Les interlocuteurs des services centraux changent tout le temps. Que ce soit les clients ou les commerciaux, nous n'avons jamais le même interlocuteur parce qu'il est parti."

"Les rotations du personnel sont régulières dans le pôle des grands comptes et entraînent des perturbations pour la gestion des activités du service."

NON REMPLACEMENT DES ABSENCES

"L'ambiance de travail est pesante car nous nous retrouvons souvent à deux au lieu de trois au poste."

DIFFICULTÉS POUR OBTENIR DU PERSONNEL

"Le service des ressources humaines n'est pas réactif, notamment dans le recrutement des responsables techniques."

EFFECTIF DE CERTAINS SERVICES TROP ÉLEVÉ

"Mon équipe étant en sureffectif, il existe un problème de répartition de charge de travail pour mes techniciens. Cela augmente mon stress car je dois sans cesse leur trouver du travail."

MAUVAISE RÉTENTION DU PERSONNEL

"La carence de commerciaux est importante pour couvrir le périmètre de la région nord-ouest. La baignoire se vide plus vite qu'elle ne se remplit."

"Pour certains opérateurs de télésurveillance embauchés récemment, nous avons déployé beaucoup d'énergie pour les former, mais nous ne les avons pas gardés, c'est dommage."

"Il y a trois semaines, un commercial efficace du service grands comptes est parti et cela me gêne car l'entreprise ne s'est pas assez battue pour le garder alors que son départ entraîne une perte de compétences."

GESTION DES EFFECTIFS INADAPTÉE

"J'ai dû venir des nuits par faute d'effectif car je n'avais pas d'opérateurs. Cela a un impact sur ma vie personnelle et sur le moral de mes collaborateurs."

MANQUE DE CERTAINES FONCTIONS

"Je suis convaincu qu'il faut un formateur dédié à la formation et dont c'est le métier. Cela manque vraiment de ne plus avoir de formateur, ne serait-ce que pour la construction d'outils."

"Nous n'avons plus d'adjoint à la direction du service de télésurveillance. Il nous manque quelqu'un d'assez compétent vers qui se tourner pour arrêter de tourner en boucle."

"Dans le pôle des grands comptes, il n'y a plus de formateur client. C'est préjudiciable car il y a une augmentation des vulnérabilités pour le pôle."

"Il manque des superviseurs pour effectuer un bon suivi des équipes et notamment celles de jour."

ABSENCES JUGÉES ABUSIVES

"Un de mes assistants commerciaux grands comptes est en arrêt maladie d'un mois tous les mois et un autre, dès qu'il le peut, s'absente. Ce dernier tombe sur la moquette et prend un mois d'arrêt."

DÉSORGANISATION LORS DES ABSENCES

"En cas d'absence d'un technicien, il faut trouver un remplaçant pour la technologie et aller chercher le matériel. Sur des secteurs très grands c'est récurrent, ça prend énormément de temps et on n'arrive parfois pas à temps chez le client."

"Un technicien qui n'est là qu'une semaine sur trois pour cause de maladie entraîne un gros impact sur l'activité, avec une perte du service au client et de productivité. Le secteur étant très large, j'envoie des techniciens de plus en plus loin."

"Nous avons eu pas mal d'absentéisme et de formations ces derniers temps. Nous nous en sommes sortis indemnes mais certaines personnes sont dans le rouge physiquement et moralement."

"Nous avons un coordinateur absent en ce moment sur la plateforme de télésurveillance, ce qui n'est pas toujours évident pour les autres coordinateurs qui le remplacent."

"Dans une équipe de trois personnes, si une personne est absente, il faut compenser. Cela génère des contraintes pour les autres équipes car il faut piocher cette personne remplaçante dans une autre équipe."

ABSENTÉISME ÉLEVÉ

"L'absentéisme au sein de la plateforme de Francheville est récurrent et frustre les salariés assidus."

CONDITIONS DE TRAVAIL IMMATÉRIELLES

RÈGLES ET PROCÉDURES

MANQUE DE RESPECT DES RÈGLES ET PROCÉDURES PAR LE PERSONNEL

"Des personnes ne respectent pas les procédures et leurs responsables leur donnent raison. Par exemple, les commerciaux appellent en direct le responsable d'équipe technique, ce qui lui fait perdre du temps."

"On ne sait pas si les règles et procédures sont diffusées ou si les gens n'en ont rien à faire, puisque de toute façon, elles ne sont pas appliquées."

"Il y a des opérateurs de télésurveillance qui n'appliquent pas certaines consignes pour l'alarme. Cela provoque une intervention pour rien, qui est facturée et qui peut aller jusqu'à la résiliation du client énervé."

"Des règles ne sont pas respectées par les services commerciaux envers le service data

télesurveillance. Ensuite, ils appellent en urgence, en demandant au service de prendre la responsabilité de valider et si ce n'est pas oui, ils appellent la direction.

"Le logiciel commercial salesforce a coûté très cher. Je me bats avec mes commerciaux pour qu'ils l'utilisent mais je ne suis pas soutenu par ma direction car on n'oblige pas assez les responsables commerciaux à l'utiliser."

"Les commerciaux remplissent les contrats n'importe comment et la télesurveillance doit chercher l'information. Une fois le contrat signé, le commercial estime que son travail est fini."

"Lorsque les commerciaux signent des contrats, on envoie des techniciens sur place alors que parfois rien n'est préparé. On a les bons outils et process mais ils ne sont pas respectés et ça pourrit tous les jours la vie du service data télesurveillance."

"Une note diffusée à toute l'entreprise dit qu'on ne vend plus certaines centrales mais il y a des contrats encore passés avec ce type de centrales."

"Nous avons du mal à faire respecter les règles aux opérateurs de télesurveillance, notamment pour les temps où ils peuvent couper leur poste. Certains le font sans demander et se baladent dans la station."

"Il n'est pas toujours évident de motiver les opérateurs de la plateforme de télesurveillance et de leur faire respecter les procédures mises en place par la direction."

MANQUE DE CLARTÉ DES RÈGLES ET PROCÉDURES

"Il y a une formule alambiquée pour ventiler les prix dans le logiciel AS 400. Par exemple, pour de la télesurveillance, le minimum de la vente devrait être de 25 euros et avec le pack on passe à 14 euros. Ces dérogations tarifaires n'ont pas lieu d'être. "

"On dit qu'on a compris les règles mais devant un cas concret on n'arrive pas à les appliquer."

"Les procédures sont compliquées et manquent de clarté. De ce fait, je ne peux pas former mes collaborateurs sur ces procédures."

"Les règles et procédures ne sont pas toujours très claires, surtout dans le cadre de la nouvelle fusion-acquisition car leur 'notice d'explication' est communiquée via l'intranet ou par mails."

"Les services qui font les procédures ne s'assurent pas qu'elles soient comprises par les opérateurs, ce qui entraîne des erreurs d'interprétation."

"Les procédures n'étant pas claires, nous avons souvent deux consignes qui se contredisent pour un même client."

"On a mis en place des politiques commerciales très complexes, qui sollicitent beaucoup les responsables adjoints de l'administration des ventes car les différents services sont perdus par rapport à ces règles."

"Les procédures ne sont pas très claires, ce qui engendre des erreurs de compréhension et de mise en œuvre."

"Je n'ai pas compris comment marchent les nouveaux circuits de validation applicables à l'administration des ventes. Je n'ai pas un seul dossier qui passe, du coup je prends des responsabilités que je n'ai pas à prendre."

"Les procédures commerciales manquent de clarté et de compréhension, que ce soit pour la gestion du parc, ou la réalisation d'une demande par formulaire."

"Lorsque le siège sort une procédure, il y a un mois de concertation entre les personnes de la France entière pour savoir ce qu'elle veut dire. "

"Il n'existe pas de process clair de saisie des contrats. Les dossiers s'entassent et ne sont pas saisis alors que les contrats ont été signés par les clients."

MANQUE DE RESPECT DES RÈGLES ET PROCÉDURES PAR L'ENCADREMENT INTERMÉDIAIRE

"Je ne respecte pas toujours les règles et procédures car lorsqu'il y a « un trou dans la raquette », je vais au-delà de ma délégation pour pouvoir avancer."

"Dans la partie ressources humaines, les règles et procédures ne sont respectées que quand ça nous arrange et chacun fait ce qu'il veut."

"Des règles sont mises en place mais elles ne sont pas trop respectées. Par exemple, au service comptable, nous sommes obligés de refaire les notes de frais, parce que le responsable du salarié les a invalidées."

LOURDEUR DES RÈGLES ET PROCÉDURES

(Parfois)

"Certaines procédures de services rajoutent du travail au service assistance technique. La télésurveillance appelle des clients et s'il y a des pannes techniques ils génèrent des demandes par logiciel au lieu de les transmettre directement à notre service

"Le circuit administratif augmente les délais de traitement des dossiers, notamment de commande de matériel à un autre site, jusqu'à quatre ou cinq mois, alors qu'on met la pression aux clients."

"Il y a trop d'intervenants sur la procédure de retour de matériel et, du coup, on ne sait plus qui fait quoi."

"Il y a trop d'interlocuteurs sur la procédure de retour matériel. Cela engendre des problèmes qui font qu'on ne facture pas ou mal, voire qu'on ne récupère pas le matériel chez le client."

"Il y a certaines procédures lourdes, notamment au service logistique."

"Au service de télésurveillance, il faut faire 50 000 papiers pour avoir une voiture pour le co-voiturage en période de grève et de neige."

"Les demandes d'équipements de protection individuel sont très lourdes car on doit remplir une fiche, la faire signer au supérieur et la renvoyer au coordinateur du comité d'hygiène et de sécurité des conditions de travail."

"Il y a plein d'outils pour piloter auxquels nous n'avons pas accès car pour obtenir quelque chose à la direction des systèmes informatiques, il faut passer par le pape."

"La société manque de crédibilité et coûte plus cher que ses concurrents à causes des règles et procédures lourdes à suivre."

"Pour créer une ligne de dépannage, il faut passer par le service « black card ». Cette opération simple, qui devrait prendre 30 secondes si elle était faite directement par le technicien, prend une heure."

"Il faut quatre signatures pour commander trois stylos. Cette déresponsabilisation nuit au travail."

"Il faut cinq jours pour créer un compte utilisateur car les procédures sont très lourdes. Une personne embauchée un vendredi, ne pourra pas commencer son travail le lundi."

"L'assistant commercial crée un avoir que je valide, que le directeur opérationnel valide, que le service technique valide et qui part finalement dans les méandres du recouvrement."

"Les process sont énormes pour les outils de sécurité. Je peux le comprendre pour des équipements à 200 ou 300 euros, mais pas pour des outils quotidiens comme des chaussures de sécurité ou une échelle."

"Les procédures particulières liées à la logistique du service après vente sont d'une lourdeur extrême et entraînent des pertes de temps et une insatisfaction du client."

"Il y a une absence de fluidité dans nos process et une lourdeur administrative. Nous avons mis en place la loi 'Sarbanes Oxley' ce qui a généré du papier et des lourdeurs."

"La lourdeur administrative, comme la demande de signatures par exemple, est gênante pour la gestion des activités au quotidien."

"Les lourdeurs administratives nous empêchent de négocier des contrats avec le client car elles sont polluantes et pénalisantes pour le chiffre d'affaires."

RÈGLES ET PROCÉDURES INADAPTÉES

"Il y a trop d'interlocuteurs sur la procédure service après vente. Le client passe par trois interlocuteurs et il n'a souvent aucun retour."

"Je n'arrive pas trop à comprendre pourquoi on réveille des clients résidentiels la nuit pour un défaut de pile sur un radar."

"On veut faire des règles équivalentes mais on ne peut pas demander à de gros clients, comme des chaînes de magasins de grande distribution, la même marge que pour un client « normal » sinon on risque de le payer cher."

"Les procédures ne sont pas assez simples, maîtrisées et visibles. Si une chose tombe entre deux procédures, personne ne la ramasse."

"Beaucoup de règles et procédures sont à revoir car elles sont adaptées à un modèle hyper centralisé, notamment sur le circuit de prise de décisions et de validations."

MANQUE DE RIGUEUR DANS L'APPLICATION DES RÈGLES ET PROCÉDURES

"Au service data télésurveillance, certains managers souples autorisent 20 minutes de pause au lieu de 10 minutes et permettent le café au poste. Les collaborateurs diront qu'il est gentil et celui qui fera respecter les règles normales devient le méchant."

"Le contrat commercial doit être saisi sur le logiciel AS400. Mais il arrive chez le service data télésurveillance en papier, non saisi sur le logiciel et le technicien envoyé sur place ne peut pas faire le raccordement."

"Il y a un manque de suivi des dossiers et des éléments qui risque de nous faire perdre notre certification, alors que c'est le principal argument de vente du groupe."

MANQUE DE RÈGLES ET PROCÉDURES

"On passe par une société externe pour l'archivage de documents sur une plateforme réseau et il n'y a plus de responsable administratif régional. On n'a pas de process donc on a des archives clients incomplètes."

"Il n'y a pas de règles pour le mail. On ne met pas l'interlocuteur principal pour action et en copie pour information. Après, on zappe des mails à valeur ajoutée."

"Il faut des écrits. On fait par expérience vis-à-vis de la société et rien n'est formalisé."

"Certaines procédures ne viennent pas, malgré nos demandes. Par exemple, pour un client qui déménage, dans quel cas doit-on faire un devis ? Le service commercial a fait dix réunions qui n'ont pas abouti à une procédure claire."

"Les gens n'ont pas de règles pour l'alimentation de la base de données et il manque des informations sur les dossiers clients. Il faut faire appel à la mémoire des gens."

"Les seules règles qui existent sont celles qui sont données par les directions fonctionnelles et qui disent ce que les personnes ont le droit de faire ou de ne pas faire."

MANQUE D'HARMONISATION DES RÈGLES, PROCÉDURES ET MATÉRIELS

"Chaque service met sa procédure en place mais ce n'est pas explicite pour les autres services. Par exemple, les procédures de la direction des systèmes informatiques sont inexploitable car identifiées par un numéro et trois lettres sans titre explicite."

"Il faut harmoniser l'archivage Am. pour qu'on s'y retrouve car, au siège, on archive par le numéro client et, au service data télésurveillance, on archive par le numéro transmetteur."

"Avec la neige, les personnes sont rentrées plus tôt chez elles mais aucun manager ne s'est concerté sur les règles. Certains ont offert les heures, d'autres ont proposé de les rattraper ou de poser un RTT. Derrière, on demande des comptes aux managers."

"Le service client et le service data télésurveillance utilisent le même logiciel d'archivage Am. mais ils n'utilisent pas les mêmes références clients pour archiver, ce qui rend difficile la consultation de l'ensemble des dossiers d'un client."

"Il y a des outils informatiques, mais on en est encore à l'heure de la hache et du taille crayon, car chacun a son petit tableau."

"On envoie des devis avec des prix différents car certains calculent le prix avec le prix de vente et d'autres avec le prix d'adjonction. Le client reçoit 800 ou 1100 euros selon le devis, ce qui crée un micmac."

"Les consignes de gestion et leur interprétation sont différentes entre les services de télésurveillance d'I. et de F., ce qui entraîne beaucoup d'erreurs."

"Les ingénieurs d'affaires ont leurs propres outils, différents de ceux qu'utilise le service des grands comptes."

"Il faut qu'on ait les mêmes outils de communication pour une meilleure traçabilité, formalisation et analyse des actions menées."

"Il n'y a pas d'outils et d'indicateurs communs à tous. Chaque responsable a ses propres outils donc on ne peut pas tous avoir la même interprétation de la situation économique et sociale."

"A la suite de différents rachats de sociétés, mes collègues et moi n'avons pas les mêmes façons de travailler et cela crée parfois des conflits. Nos collaborateurs ne savent plus quelle est la bonne procédure."

"Le service recouvrement est composé de trois équipes, mais que nous soyons au recouvrement, aux grands comptes ou au contentieux, il n'y a pas les mêmes outils et pas de communication. C'est un service qui a trop souffert de disparités."

"Les personnes en temps partiel du service de télésurveillance travaillent sur les trois équipes de jour. Elles sont perdues quand un coordinateur d'une autre équipe va leur dire le contraire de ce que je leur aurais dit."

"Le centre de télésurveillance de F. et celui d'I. n'ont pas les mêmes procédures. Les collaborateurs ne comprennent pas pourquoi. On arrondit les angles mais c'est de plus en plus visible."

"Tout le monde travaille dans son coin avec des méthodes parfois propres à une agence. Par exemple, il existe des feuilles de calcul de marge propres à une région qui sont utilisées en parallèle de l'outil officiel de l'entreprise."

"A cause de nombreux rachats de sociétés, chacune a apporté ses méthodes de travail. C'est gênant dans notre travail car il n'existe pas de méthodes communes de travail."

MANQUE D'EXEMPLARITÉ DANS LE RESPECT DES RÈGLES ET PROCÉDURES

"Il y a peu de respect entre le réseau et le siège. Pour le réseau, le siège n'est pas sérieux car il ne respecte aucune procédure."

EXCÈS DE RÈGLES ET PROCÉDURES

"Il existe presque une règle par client dans la base de données clients. Cela donne une liberté de compréhension et d'interprétation. En tant que directeur de réseau opérationnel, je suis constamment en train de trancher et de valider."

"Les procédures sont trop nombreuses et elles changent tous les trois mois."

"Trop de process tue les process. Ils sont trop compliqués et mal compris."

"Il y a trop de règles et procédures. Elles ne sont pas claires et pas encore synchronisées avec les outils informatiques que nous avons."

"Une des réponses au manque de cohérence est la création de procédures tous azimuts. Je trouve qu'on sclérose l'entreprise, qu'elle est cloisonnée car il y a un alourdissement de tout."

MANQUE DE STABILITÉ DES RÈGLES ET PROCÉDURES

"Les procédures ne sont plus mises à jour. Les process changent tous les jours et ce n'est que de la communication orale car on n'écrit plus rien."

DÉROGATIONS AUX RÈGLES ET PROCÉDURES TROP FRÉQUENTES

"Dans l'ancienne société, on avait la culture de la dérogation à la règle et on l'a toujours. Par exemple, il faut faire une dérogation en dessous de tant de pourcent du prix et ce qui représente 80 % des dossiers. Cela devient donc la règle."

MANQUE DE SOUPLESSE DES RÈGLES ET PROCÉDURES

"La plateforme de télésurveillance a une structure bien définie qui laisse peu de place à l'inconnu. C'est un peu militaire et ça manque de souplesse."

FORMATION

MAUVAISE GESTION DE LA FORMATION

(Parfois)

"Les chargés de clientèle assistance technique téléphonique n'ont pas la formation qui correspond à ce qu'ils font. Les formations ne sont pas prévues pour eux, on les rajoute sur d'autres formations techniques."

"L'entreprise consacre un budget pour la formation mais il n'est pas ciblé sur nos métiers et sur les besoins de l'entreprise et des salariés. Les formations sont trop générales et les demandes formalisées dans l'entretien annuel ne sont pas exploitées."

"On fait des demandes de formation dans l'entretien annuel mais le souhait du collaborateur n'est pas réalisé et on ne suit pas cette demande après."

"Il y a beaucoup à faire pour la formation et aujourd'hui, on ne peut pas mettre d'outil d'aide à la formation en ligne car on n'a pas le temps."

"Au service data télésurveillance, on nous fait des formations en doublon sur la communication mais il y a un besoin de formation technique sur les nouveaux matériels."

"Il n'y a pas eu de recueil d'information sur la formation, ni de plan de formation."

"J'ai eu pas mal de formations commerciales pendant sept ans mais il n'y a pas eu de suivi, de rappel ni d'analyse de cas concret. Cela décrédibilise les formations qui ne répondent plus aux besoins des commerciaux."

"Des collaborateurs ont un plafond de 120 heures de droit individuel à la formation, ce qui représente un important gisement de formation non utilisé par l'entreprise."

"Des formations sur un coin de table sont appelées « formation sécurité » mais il n'y a pas de mise à niveau. On a eu un accident de nacelle à cause de cela."

"Je n'ai pas eu de formation, j'ai formé les managers sur les fondamentaux du code du travail, ce n'est pas faute d'avoir demandé. J'ai certains besoins de formation, on va voir si ils seront pris en compte ou pas."

"En termes de formation, on part de rien, il y a beaucoup de formations internes techniques mais pas assez de formations externes."

"Il n'y a pas du tout de culture de la formation dans l'entreprise."

"L'entreprise a été obligée de payer un organisme de formation à hauteur de 40 000 euros, parce qu'elle n'a pas atteint le minimum légal de financement de formation en 2010."

"Les coordinateurs de la plateforme de télésurveillance qui viennent d'arriver n'ont pas eu la formation sur la communication, certains autres n'ont pas eu de bonnes formations. Il y a des décalages dans les pratiques."

"Nous avons un manque de formation et de gestion de carrières. Je trouve dommage de bloquer les nouvelles formations, surtout sur de nouveaux besoins ou de nouveaux postes."

"Le plan de formation est inexistant, alors qu'on nous demande de faire un bilan de compétences avec nos collaborateurs et de l'envoyer à la direction des ressources humaines. L'approche du métier n'est pas assez humanisée."

"Nous ne sommes pas assez réactifs sur les formations nécessaires. Cela fait un an que je demande une formation sur un logiciel qui est indispensable aux experts du bureau d'études mis en place mais ils n'ont pas de réponse."

"Les entretiens individuels permettent de parler des formations. Or, nous n'avons aucun retour sur ces demandes de formation. Cela crée de la frustration."

"Mes assistants ont besoin de monter en compétences sur la partie travaux mais pour cela il me faudrait les enlever de leurs postes. Or, sans eux, le travail ne peut s'effectuer. Le plan de formation en amont a donc été mal fait ou pas fait du tout."

"Les formations effectuées étaient précises et pointues car nous avions des formateurs spécialistes. Désormais, n'ayant plus qu'un seul formateur en interne, il lui sera difficile de former les collaborateurs et de suivre les évolutions des formations."

BESOIN DE FORMATION

"Il faut discipliner ses équipes en faisant un effort de formation et d'accompagnement. Je n'ai jamais vu une pauvreté aussi lamentable en formation."

"Il y a des besoins de formation en incendie. J'ai fait des demandes qui n'ont pas abouties."

"Les équipes commerciales sont jeunes et elles ont besoin de formation."

"En 12 ans, je n'ai eu qu'une seule formation. Mes collaborateurs font de la formation sur le tas, et il n'y a donc pas de spécialiste."

"J'ai eu une petite formation en management mais, en réalité, je me sens toujours livré à moi-même à ce poste."

"En huit ans, je n'ai pas eu beaucoup de formation, je me débrouille et si je ne sais pas, je vais voir mes collègues."

"Il n'y a pas de formation dans notre société. Je n'en ai jamais eu à part une sur Excel en 2005. Cela vaut également pour des formations en management."

"La formation-concertation d'aujourd'hui, c'est la première formation que j'ai depuis quatre ou cinq ans."

"Les formations sont peu nombreuses, voire inexistantes."

"Les patrons de l'entreprise sœur n'ont pas été formés sur notre environnement, nos procédures."

REFUS DE FORMATION PAR LA HIÉRARCHIE

"Les formations demandées pour les équipes comptables ont toutes été refusées après le plan social et le rachat. Nous avons relancé la direction des ressources humaines, mais nous n'avons pas eu de réponse."

MANQUE DE FORMATION EN INFORMATIQUE

"Il manque de la formation sur les outils internes de l'entreprise en termes de logiciels et de bureautique. On redemande sans cesse à éclaircir un ou deux points."

"Il y a un manque de formation sur les logiciels AS400 et Mastermind pour l'ensemble des personnes de la télésurveillance."

"Il y a un manque de formation sur la saisie des contrats sur le logiciel AS400. Le logiciel crée automatiquement le code transmetteur sur lequel le technicien doit raccorder si les informations sont bien saisies, or souvent ce n'est pas le cas."

"Un coordinateur de mon équipe passe trop de temps sur l'outil informatique car il manque de formation sur l'outil informatique, mais cela n'a jamais été à l'ordre du jour."

"Il me manque une formation sur l'outil informatique dont je me sers pour mon métier de coordinateur sur la plateforme de télésurveillance, notamment sur Excel et Word."

"La formation communication en télésurveillance ne nous apporte plus grand-chose. Nous aurions plutôt besoin de formation sur les interfaces d'ordinateur, comme Excel ou Word."

"Cela fait des années que nous demandons de travailler avec un expert du logiciel Mastermind afin que nous puissions l'exploiter plus efficacement."

MANQUE DE FORMATION AUX NOUVEAUX PRODUITS

"Il y a un besoin de formation technique sur l'évolution de nos produits."

"Un nouveau produit est souvent mis en place 'à l'arrache'. Il est mis en production sans que le service de télésurveillance ne soit formé à son utilisation."

"La direction commerciale et le service marketing peuvent commercialiser un produit que nous devons installer au dernier moment, sans être formés. Cela nous met mal à l'aise devant le client."

MANQUE DE FORMATION COMMERCIALE

"Des commerciaux ont besoin de formation à l'écrit et en technique de vente. Certains font trois fautes par ligne dans des devis envoyés aux clients."

"Les commerciaux gérant les parcs des grands comptes sont formés sur la vidéo et la démarque inconnue, mais ils passent à côté d'autres technologies, comme l'incendie ou l'intrusion. Cela engendre une perte de contrats auxquels on aurait pu répondre."

"En 2010, mes commerciaux n'ont pas participé à des formations. Ce manque de formation est préjudiciable pour leur professionnalisme et pour leurs compétences face aux clients."

MANQUE DE FORMATION AU MANAGEMENT

"J'ai besoin de formation et d'aide sur la gestion du temps et des conflits."

"En tant qu'agents de maîtrise, nous n'avons pas de formation en social et en psychologie. Lorsqu'une personne va mal, ça se ressent sur sa production."

"Les coordinateurs de la plateforme de télésurveillance ont des capacités, mais ils ne peuvent pas gérer du personnel du jour au lendemain sans être formés."

"Les managers se sentent seuls et désunis car ils ne sont pas préparés à gérer des situations délicates comme un entretien avec des partenaires sociaux."

"Le manque de formation au niveau de la gestion des conflits peut limiter les performances de l'équipe car ces conflits sont des facteurs perturbateurs."

"A titre personnel, j'ai eu une formation en management. Cela n'est pas assez car j'aimerais monter en compétences en management et sur certains produits car, en tant que responsable, j'ai besoin de savoir de quoi je parle."

"Mes coordinateurs devraient avoir une formation sur le coaching des personnes car ce manque de formation peut entraîner une frustration personnelle pour eux."

MANQUE DE FORMATION TECHNIQUE

"Les techniciens ont suivi des formations produits, mais cela reste insuffisant car ils n'ont pas eu des formations métier."

"Mon équipe et moi avons besoin de formation technique sur certains produits."

"On est passé à côté de certains appels d'offre concernant l'incendie car le service grands comptes n'est pas formé. On ne peut pas répondre à toutes les questions du client."

"Au niveau de la télésurveillance, les opérateurs ne peuvent pas dépanner les clients avec des informations techniques. Du coup, on leur demande de payer sans les dépanner."

"N'ayant pas réalisé de formation sur les portiques antivols des magasins, je ne peux pas donner toutes les informations techniques sur ces derniers à mes collaborateurs ou à des

MANQUE DE FORMATION LORS D'UN CHANGEMENT DE POSTE

"On m'a parachuté à un poste et il faut que je me débrouille, car je n'ai pas eu de formation. Je dois me débattre avec des problèmes inconnus et cela me prend deux à trois fois plus de

"Je n'ai pas eu de formation en arrivant à mon poste, ce qui a un gros impact sur ma vitesse d'exécution et engendre de grosses pertes de temps."

"Je n'ai pas été formé au poste de responsable d'agence commerciale. Nous n'avons jamais eu de vraie formation en management, et le peu que nous avons eu était plus de l'information que de la formation."

"A la suite de mon augmentation salariale, j'ai eu une formation pour tenir mon poste qui tenait sur une feuille de papier au format A4 sans pour autant avoir de formation sur le management. Cette autogestion me pénalise car je suis moins efficace."

MANQUE DE FORMATION FINANCIÈRE

"Nous avons des besoins de formation sur nos métiers au service financier, mais nous n'en avons jamais eue. Par exemple, j'ai appris à utiliser un logiciel sur le tas, mais il y a des choses que je ne sais pas faire."

MANQUE DE FORMATION EN COMMUNICATION

"Il y a un manque de formation des techniciens et assistants sur la manière d'aborder le client pour un retard de matériel par exemple."

"Les opérateurs de la plateforme de télésurveillance ont besoin de remise à niveau sur les formations communication avec les clients."

"J'ai besoin d'avoir une formation sur la gestion des relations téléphoniques avec les clients car ne l'ayant pas eue, mes clients sont pénalisés."

MANQUE DE FORMATION À L'ANGLAIS

"J'ai un vrai besoin en anglais. Cela fait huit ans que je demande une formation."

"J'ai besoin de formation en anglais pour pouvoir répondre aux clients qui ont une résidence secondaire en France et qui ne parlent pas français."

"Ça fait sept ans que je demande une formation en anglais. En septembre, nous avons eu notre première conférence téléphonique en anglais, heureusement que quelqu'un à côté de moi me traduisait."

"Nous demandons des formations en anglais à la direction depuis deux ou trois ans. Elle estime que

ces formations ne sont pas prioritaires. Nous perdons donc du temps pour effectuer les prestations auprès de clients parlant anglais."

MANQUE DE FORMATION SUITE À UN CHANGEMENT TECHNIQUE

"On fait évoluer l'environnement informatique en installant le pack office 2007 mais sans formation derrière. Les gens perdent du temps et galèrent."

"Actuellement on a deux nouveaux produits techniques, qu'on découvre au même temps que le client car on n'a pas de formation."

"En même temps que le plan social, le service comptable a changé de logiciel SAP et de logiciel de trésorerie. Les équipes ne peuvent pas suivre tous ces changements, par manque de formation."

MANQUE DE FORMATION AUX PROCÉDURES

"Il y a des problèmes de formation des assistants commerciaux qui ne connaissent pas les procédures et comment remplir certaines choses pour le service data télésurveillance."

"On nous demande de rendre des comptes dans des tableaux qui sont de véritables usines à gaz et qu'on ne nous a pas expliqués."

"Lorsqu'un client arrive au terme de son contrat, les commerciaux reçoivent des tickets de relance qui ne sont pas compris par certains commerciaux, parce qu'ils n'ont pas eu l'outil, ou les informations nécessaires."

MANQUE DE SUIVI APRÈS LES FORMATIONS

"On envoie beaucoup de monde en formation mais on ne s'assure pas qu'elle est bien appliquée derrière et que les personnes sont bien opérationnelles."

"On en a eu des formations mais il n'y a eu aucun suivi."

"En tant que superviseur des opérateurs de télésurveillance, j'ai eu des formations en management qui ne sont pas efficaces car il n'y a pas eu de suivi."

"Ce n'est pas parce qu'on a eu une formation commerciale qu'on a les compétences. Il faut aller sur le terrain, sinon cela ne sert à rien."

"Les opérateurs de la plateforme de télésurveillance ont eu une formation technique sur une alarme, mais ils ne l'ont jamais mise en pratique. La formation ne se fait que sur le papier."

"Seules 30 % des formations dispensées sont mises en pratique et les formateurs doivent reformer."

"J'ai effectué une formation sur de la délégation opérationnelle sur les signatures, or, comme les outils et les moyens n'ont pas été mis en œuvre, cette formation n'a pas pu être"

INIQUITÉ DANS LA RÉPARTITION DES FORMATIONS

"Le dispositif de formation est dédié aux forces techniques et commerciales. Toutes les fonctions support n'en bénéficient pas et elles n'ont des formations que si elles font pression."

"Les équipes comptables ont très peu accès à des formations complémentaires, comme des mises à jour en fiscalité ou en comptabilité. La quasi-totalité des formations est réservée aux techniciens et aux commerciaux."

FORMATION INADAPTÉE

"En tant que responsable d'équipe technique, je ne sais pas ce que c'est une formation, alors que ça fait 15 ans que je travaille dans cette entreprise. Souvent, nous avons la théorie mais pas la pratique."

"Nous avons récupéré la gestion de tous les avoirs de la société en étant à moitié formés."

"Beaucoup de formations ne servent à rien parce qu'elles sont survolées pour les commerciaux et les techniciens. Nous ne sommes pas crédibles devant les clients sur des points où nous devrions être formés."

"Les formations effectuées et dispensées par des organismes extérieurs ne sont pas toujours pertinentes car on ne retient que peu de choses."

FORMATION TROP PRÉCOCE

"On a des formations en janvier avec des produits qu'on installe en avril. C'est comme une personne qui aurait eu son permis il y a 20 ans et à qui on demande de conduire."

"On fait des formations au service télésurveillance mais les personnes n'ont le contact avec le produit que six mois après."

"Un gars qui est formé sur un produit mais qui ne pratique pas derrière ou qui pratique trois mois après a eu une formation qui ne sert à rien."

"Une formation sur un produit au mois de janvier est prématurée s'il est vendu par les commerciaux en avril et installé en mai."

"Il est fréquent que le personnel soit formé mais qu'il ne puisse pas mettre en œuvre les compétences reçues tout de suite, ce qui entraîne une perte partielle ou totale de ses connaissances."

FORMATION TROP TARDIVE

"En tant que chargé de mission ressources humaines, je reprends la partie formation de ma collègue qui part en congé maternité. On sait depuis plusieurs mois qu'elle part, j'ai 15 jours pour être formée alors qu'on aurait pu anticiper."

"Le personnel n'est pas forcément formé. Par exemple, les assistants techniques ne sont pas encore opérationnels."

MANQUE D'UTILITÉ DE CERTAINES COMPÉTENCES DÉVELOPPÉES EN FORMATION

"J'ai effectué une formation en management, mais je n'ai pas d'équipe à manager, cela ne m'a donc pas forcément servi."

MANQUE DE FORMATION EN GESTION DU TEMPS

"Je ne sais ni programmer ni planifier mes activités."

MOYENS FINANCIERS

MANQUE DE MAÎTRISE BUDGÉTAIRE

"Les managers n'ont plus connaissance du budget de leur service et ils ne participent plus à son élaboration."

"On ne sait pas si on va pouvoir atteindre les objectifs fixés car on ne connaît pas le budget, donc les ressources dont on dispose."

MANQUE DE DISPOSITIFS BUDGÉTAIRES

"On a beaucoup de « merci » mais pas de moyens financiers. On donne des primes de 150 euros mais c'est tirer par les cheveux et ce n'est pas ce qu'on avait demandé."

"Je n'ai pas mon budget financier pour l'année 2011 et cela me gêne dans mon activité à la télésurveillance."

"Les techniciens me parlent d'évaluation mais je n'ai pas de date et pas de budget pour cela. Ce sont des questions sur lesquelles je n'ai pas de réponse."

"Pour commander du petit outillage, on remplit un formulaire alors qu'il faudrait être plus réactif et avoir un budget."

"Il n'y a pas de délégation financière pour l'achat des matériaux et fournitures."

ÉCOUTE ACTIVE ET LIBERTÉ DE PAROLE

MANQUE D'ÉCOUTE DU PERSONNEL PAR LA HIÉRARCHIE

"On n'est pas assez écouté par la direction. On fait remonter des dysfonctionnements avec leurs solutions et ce n'est pas traité. Les gens vous disent « oui-oui » mais c'est tout."

"L'encadrement fait redescendre des informations sans tenir compte des remontées du terrain."

"Je regrette que les gens du terrain et de la base ne soient pas assez écoutés. Ceux qui font les procédures sont coupés du terrain et des gens qui les utilisent."

"Cela fait 21 ans que je suis dans cette entreprise, il est rare que l'on me demande quels sont mes besoins."

"Nous n'avons pas la possibilité de remonter des informations puisque la communication ne va que dans un sens. Nous ne sommes pas écoutés, donc nous arrêtons sinon nous épuisons notre directeur de réseau opérationnel."

"Avec notre hiérarchie, nous ne pouvons pas communiquer sur notre manière de travailler. Cela ne

les intéresse pas, pourtant il a été dit en séminaire que nous pourrions échanger et apporter nos idées."

"Lorsqu'on demande une ressource technique, malgré les propositions alternatives que nous faisons, la solution de facilité retenue est de faire appel à une ressource externe et de sous-traiter alors que l'entreprise est en difficulté financière."

"Il y a beaucoup de salariés aigris car ils ne sont pas écoutés et n'ont pas le soutien de leur hiérarchie directe. Cela se traduit par des pertes de productivité qu'il me faut redresser."

"Nous sommes dans un style de management directif et non participatif. Ce mode de management est pesant au quotidien car il nous fait perdre notre motivation."

MANQUE D'ÉCOUTE DE LA HIÉRARCHIE PAR LE PERSONNEL

"Au service data télésurveillance, on répète les choses 200 fois et on ne les exprime pas pareil la première fois et la 100ème fois. Derrière, on fait des reproches aux gens d'être trop secs mais on a répété les choses trop de fois aux mêmes personnes."

"Après 15 ans d'ancienneté, certains opérateurs posent toujours les mêmes questions, ce qui montre le manque d'intérêt pour leur travail."

"Les coordinateurs de nuit travaillent toujours avec les mêmes équipes d'opérateurs de télésurveillance. Ces dernières ont l'impression que nous leur appartenons et elles sont moins à l'écoute des autres coordinateurs."

SALARIÉ NON-IMPLIQUÉ DANS LE PROCESSUS DE DÉCISION

"Les directions font du directif à des experts du management intermédiaire donc le choix des solutions est unilatéral avec un manque d'écoute, d'analyse et de recul. Il faut faire du « concertatif » car cela frustre et blesse."

"Le service direction des systèmes informatiques développe dans son coin sans se concerter avec le service information station qui n'apprend les choses qu'en bout de chaîne. Cela froisse les personnes qui ne sont pas intégrées."

"On gère les installations et la maintenance des clients des grands comptes mais le technicien n'est pas concerté donc on se retrouve souvent avec des dossiers reçus après la date convenue avec le client et qu'on ne peut pas tenir."

"Les directeurs de vente sont ramenés à un rang de management purement opérationnel et ils ne sont plus inscrits dans la réflexion de plans d'actions de l'entreprise."

"Des personnes vont prendre des décisions sur un périmètre qui me concerne mais pour lesquelles je ne vais pas être concerté. C'est le cas de certains recrutements par exemple."

"Les responsables techniques n'étaient pas impliqués dans les formations de changement d'outils de chiffrage, de contrats et des devis."

"Le budget du service grands comptes a été élaboré sans aucune concertation et maintenant il faut faire avec."

"Notre service est chargé des installations informatiques dans toute l'entreprise. Il n'est pas impliqué dans la décision de déménagement d'un bureau d'un autre service et quand le comité d'entreprise le valide, il faut le faire dans le jour qui suit."

"Mon manager ne donne pas le même niveau d'information à ses collaborateurs. On a l'information une fois que la décision est prise, j'ai parfois un sentiment d'inégalité."

"En tant que superviseur, je suis à la tête d'une équipe composée de personnes que je n'ai pas choisies et pour lesquelles je n'ai pas participé au recrutement."

"En tant que responsable au service financier, je n'ai jamais été consulté, ni impliqué dans les décisions."

"Au service contrôle financier, nous sommes cadres mais nous sommes dans un service d'exécutants. Nous ne sommes pas associés à certaines prises de décisions, notamment sur des règles comptables."

"Je trouve dommage que les responsables d'agence ne soient pas consultés sur certaines orientations stratégiques. Il y a un manque de considération pour les personnes qui sont là depuis 15 ans et un manque de pédagogie."

"Cela n'a pas toujours été simple avec mon manager car de nombreuses décisions ont été prises sans que je n'en sois informé."

"Les managers n'ont pas été mis au cœur de la stratégie, ce qui ne les encourage pas à mettre en œuvre."

ABSENCE DE DÉCISIONS APRÈS ÉCHANGE

"Nous avons fait remonter l'information concernant l'appel de clients résidentiels la nuit pour certains libellés d'alarme qui pourraient attendre la journée mais il n'y a pas eu de retour."

"Il n'y a pas de suivi car on remonte dix fois les mêmes dysfonctionnements des mêmes personnes mais personne ne cherche à former ou à corriger."

"On a beau remonter des problèmes aux services centraux, ils ne font rien et on perd en crédibilité auprès de nos équipes, qui finissent par ne plus nous faire remonter les dysfonctionnements qu'ils rencontrent."

"Il n'y a eu aucun retour des propositions faites par les groupes de travail lors du séminaire de janvier."

"Les travaux des locaux des « péniches » n'avancent pas car il y a trop de décisionnaires."

"Parfois, nous avons jusqu'à 2 000 résiliations de contrats de clients. Or, nous avons le sentiment que la direction ne prend pas les mesures pour redresser la situation, et ce, malgré les alertes que nous faisons remonter."

INSTAURATION D'UNE LOI DU SILENCE

"Quand un truc ne va pas, je propose toujours une solution. Mais j'ai des discours de mon N+1 du type « tu vas faire comme je te dis de faire »."

"Contrairement à la société sœur, dans l'entreprise il n'y a pas de communication, ni de respect de la personne en face. C'est une vision américaine : « fais ce que tu as à faire et tais-toi »."

"En visitant le site de Vi., j'ai été surpris car les personnes de mon niveau hiérarchique étaient sereines et parlaient de tous types de sujet très librement. Or, sur le site de la région lyonnaise, nous devons faire attention à tout ce que nous disons."

TRANSMISSION ET USAGE DES INFORMATIONS

MANQUE DE TRANSMISSION D'INFORMATIONS ENTRE LES SITES ET LE SIÈGE

"Il existe une défaillance de communication entre le siège et la périphérie ainsi qu'entre l'agence et les services centraux."

MANQUE DE TRANSMISSION D'INFORMATIONS ENTRE LES SITES

"Je déplore le manque de communication entre les services commercial, grands comptes et technique. Pour des clients sensibles, on peut découvrir trop tard des tarifs négociés par le client."

"Sur la partie installation, on a des difficultés dans le pilotage de l'activité en raison du service contrôle de gestion. Il envoyait aux responsables techniques régionaux un fichier contenant le prévisionnel et le réalisé, ce qui n'est plus le cas."

"Je passe beaucoup de temps, ainsi que le service data, à expliquer aux régions qui ont saisi les contrats pourquoi l'interface commerciale des logiciels Ip. et Ma. Ne fonctionne pas. Cela ne leur a pas été expliqué en amont."

"Certains contrats de télésurveillance de clients ont été résiliés sans que j'en sois toujours informé. Ce manque de transmission d'informations me fait perdre du temps et de l'énergie."

MANQUE DE TRANSMISSION D'INFORMATIONS ENTRE LES SERVICES

"Il y a des services qui transmettent des informations via des adresses mails génériques qui ne sont plus utilisées. On n'a donc pas les informations au bon moment et ce n'est pas bon pour l'image auprès du client."

"S'il y a des ruptures de matériel consommables en interne, la livraison client est partiellement ou pas du tout faite. Le service grands comptes n'est pas informé par le service logistique et il y a du mécontentement client, qui part à la concurrence."

"Des décisions d'arrêter de commander une référence sont prises au niveau du service logistique, mais on n'est pas au courant et on perd trois jours sur l'intervention chez le client."

"Entre les agences commerciales et les services fonctionnels, il n'y a pas de transmission de données. Nous ne pouvons pas suivre nos dossiers, sauf quand le client appelle pour nous demander quand il sera installé."

"Un service prend une décision sur un process qui change et on est au courant au dernier moment. Cela nous est arrivé avec un process sur de nouvelles commandes que nous avons découvert en travaillant sur un dossier avec mon équipe."

MANQUE DE TRANSMISSION D'INFORMATIONS DANS LE SERVICE

"Il n'y a pas de réciprocité de transmission d'informations entre le responsable du service des grands comptes et son équipe."

MANQUE DE TRANSMISSION D'INFORMATIONS À LA RELÈVE

"Entre les équipes de la plateforme de télésurveillance, certaines consignes ne sont pas données par les personnes qui s'en vont aux personnes qui prennent leur poste."

MAUVAISE DÉCLINAISON DE L'INFORMATION

"Dans l'organisation, le supérieur hiérarchique ne possède pas toutes les informations pour bien piloter les activités."

"Concernant des changements de la stratégie et de l'approche commerciale, on manque d'informations concernant les process et l'approche tarifaire."

"La stratégie n'est pas très bien relayée dans les services et ça ne se passe pas très bien pour la nouvelle mise en place de l'organisation. Je n'ai pas mon périmètre."

"Les gens sont plein de bonne volonté mais ils ne vont pas dans le même sens du fait que l'information stratégique ne leur parvient pas."

"Les règles commerciales devraient être simples or il y a une lourdeur et une difficulté pour relayer ces informations auprès des équipes."

"Mes collaborateurs commerciaux me posent des questions sur l'entreprise pour savoir où en est la stratégie, et notamment sur les outils ou sur le comité d'entreprise. Mais je ne peux pas y répondre."

"Au service financier, même si nous transmettons des informations aux directeurs de région, ce n'est pas relayé aux directeurs de réseau opérationnels."

"En dessus du service contrôle de gestion, il y a le directeur administratif et financier. Le processus de redescente d'informations peut être long entre lui et nous."

"La stratégie s'arrête au niveau du comité de direction, les collaborateurs n'en ont jamais entendu parler. Pour eux, c'est un « être mystérieux »."

MAUVAISE REMONTÉE DE L'INFORMATION

"Certains techniciens ne prennent pas le temps de faire redescendre les informations à travers leurs ordinateurs portables car il n'y a pas de temps prévu pour cela."

"La transmission d'informations se fait surtout du haut vers le bas mais rarement dans l'autre sens."

"Il y a une mauvaise remontée d'informations des résiliations de contrats clients. Parfois, on peut appeler un client en pleine nuit alors qu'il a résilié son contrat depuis six mois."

MANQUE DE RETOURS D'INFORMATIONS PAR LES SYNDICATS

"On n'a pas de compte rendu du comité d'entreprise, ce n'est pas normal."

"Le comité d'entreprise ne transmet pas certaines informations car il a une adresse générique pour tous les membres de l'entreprise qu'il n'a pas le droit d'utiliser pour diffuser des informations, comme les privilèges par salarié."

"Il n'y a aucun retour d'informations de la part du comité d'entreprise, aucun compte-rendu et pour les délégués tout va bien. On n'attend plus rien de cette instance."

MANQUE DE RETOUR D'INFORMATIONS

"On a des adresses mails génériques pour les services centraux et commerciaux mais on ne sait pas si quelqu'un reçoit et traite nos mails."

"Je n'ai pas les lettres de réclamations clients pour piloter le service télésurveillance. Il est incroyable que, sur 100 000 alarmes, je n'ai pas de points des dysfonctionnements pour améliorer la

qualité."

"Lorsque nous commandons du matériel par mail, personne ne nous dit si ça a été pris en compte. Il nous arrive de relancer voire de refaire la commande."

"L'information concernant les problèmes rencontrés avec les services centraux remontent mais on n'a pas l'information descendante. On ne sait pas où ça en est."

MANQUE D'ACCÈS À CERTAINES INFORMATIONS

"La recherche d'informations est très lourde à gérer et cela prend beaucoup de temps à collecter l'information relative à un seul et même sujet."

MANQUE D'ACCÈS AUX ÉLÉMENTS DE PLANIFICATION

"La planification des chantiers est faite hors agence, je suis donc obligé d'aller à la pêche aux informations pour connaître l'état d'avancement de mes chantiers."

MANQUE D'ACCÈS AUX INFORMATIONS FINANCIÈRES

"Je n'ai pas d'informations sur les données financières de mes dossiers clients, telles que le nombre de contrats et la part de rentabilité."

MANQUE DE TRANSMISSION DE CERTAINES INFORMATIONS CLIENTS

"Les clients en location depuis le 1er janvier 2011 ont vu leur facture augmenter de 3 % sans avoir été prévenus. Or, mon équipe et moi-même n'étions pas informés, cela crée une perte de crédibilité face aux clients, ainsi qu'une perte de clients."

"Par manque d'information sur les bases de données clients, nous perdons des contrats avec les clients et par conséquent, nous perdons du chiffre d'affaires."

MANQUE D'INFORMATIONS JUGÉES IMPORTANTES

"Lors d'une réunion avec la société sœur, je me vois rattaché à elle, alors que ce n'était pas annoncé dans le plan social de l'entreprise."

"Je ne respecte pas les délais fixés par le groupe car je n'ai pas les informations."

"Il y a un an, le groupe a racheté l'entreprise, mais nous manquons d'informations sur l'évolution de la situation."

MANQUE D'INFORMATIONS LOGISTIQUES

"On fonctionne sans stock, en flux tendus, mais on n'a pas d'informations sur les délais de livraison de nos commandes par les fournisseurs."

"La gestion des congés payés de mes collaborateurs est parfois difficile car ils ne donnent pas toujours les informations demandées."

INEFFICACITÉ DE L'INFORMATION ORALE

"On a tendance à ne pas écrire les procédures et à les donner à l'oral ou au milieu de 3 000 mails, c'est aberrant. Derrière, on ne sait pas comment c'est intégré et compris par les équipes et les collaborateurs."

MANQUE D'INFORMATIONS SUR LES PRODUITS

"Le service data télésurveillance manque d'informations sur les nouvelles centrales pour répondre aux techniciens car elles changent tous les six mois."

"On communique de nouvelles offres produits mais le service technique ne sait pas ce qu'on vend. Il y a un problème de diffusion de la part de la direction marketing et commercial."

"De nouveaux produits et outils de chiffrage ou de segmentation sont arrivés. Or, mon équipe et moi-même n'avons pas d'informations, de formations, ni d'accès à ces outils."

MANQUE D'INFORMATIONS SUR LES RESSOURCES HUMAINES

"On a les informations par « radio moquette » plutôt que par nos responsables. Les départs ou les nominations ne sont pas officialisés."

"Je reçois des mails qui m'indiquent que telle personne est partie, mais je ne la connais pas. C'est dommage de prévenir que les gens partent alors que je ne savais pas qu'elle travaillait dans l'entreprise."

"Il y a une relation complexe des postes à pourvoir au niveau du groupe. Nous n'étions pas au courant des postes à pourvoir, quand nous l'avons su, ils étaient déjà pris."

"Il y a un manque d'informations de l'encadrement et des équipes concernant les départs qui ont eu lieu alors que cela faciliterait la communication."

TRANSMISSION DES INFORMATIONS TROP TARDIVE

"J'ai appris à une réunion de la société sœur, alors que mon directeur des ressources humaines n'était pas là, que je reprenais la formation. C'est un loupé car on devrait informer le salarié en amont."

"Nous apprenons du jour au lendemain, sans explication ni réunion d'information, le changement de poste à la direction générale et que nous ne dépendons plus du même directeur administratif et financier."

"La nuit, sur la plateforme de télésurveillance, nous n'avons pas les consignes du service data en temps et en heure concernant le client, notamment quand il change de numéro de mobile. C'est la même chose avec les planifications des techniciens."

"La transmission tardive des informations sur la démarche de l'Iseor entraîne des problèmes de planification pour mes activités."

INFORMATIONS TRANSMISES MAIS NON TRAITÉES

"Le service client reçoit des demandes de la part du service télésurveillance sur des surveillances qu'ils gèrent alors qu'il n'y a plus de contrats. L'information transite dix fois au service assistance technique et il n'y a pas de traitement."

"Les avoirs que nous remontons vers le service recouvrement ne sont pas pris en compte. Malgré toutes les procédures, des courriers de relance sont envoyés aux clients, alors qu'ils n'auraient même pas dû recevoir de facture."

"Lorsque les opérateurs de télésurveillance remontent des informations au service data, deux ou trois semaines plus tard le problème est toujours là et le client rappelle."

EXCÈS D'INFORMATIONS

"On a tellement d'informations sur les produits que, même si on les classe, on s'y perd."

"On a beaucoup d'informations qui transitent par trop d'interlocuteurs. On n'a pas toujours la bonne information ou bien elle est noyée au milieu des autres."

MANQUE D'INDICATEURS DE PILOTAGE

"On manque d'indicateurs de pilotage. Moi, je n'en ai aucun."

"Je me suis fait mes propres outils et indicateurs. Ils ne sont pas pérennisés, et si pour une raison ou une autre je quitte l'entreprise, ils disparaissent avec moi."

"Il me manque des indicateurs. On les recevait avant et on ne les a plus de la part du contrôle de gestion."

"On a rien du tout en termes d'indicateurs de pilotage."

"Par manque d'indicateurs, je n'ai pas assez de visibilité sur mon périmètre de travail."

"On n'a pas de visibilité, d'outils pour piloter nos équipes car le contrôle de gestion change tous les jours. Je dois faire mes propres tableaux croisés dynamiques pour y voir un peu plus"

"On n'a pas d'indicateurs, on a juste l'impression que si on rentre du « cash » on est bon, sinon on est très mauvais."

"Nous n'avons jamais trouvé d'outils pour gérer les compétences des techniciens, ni fait de grille qui soit réellement représentative du métier de tous les jours."

"Il n'existe pas d'indicateurs de productivité aussi minimes soient-ils. Un responsable d'équipe est incapable de dire combien son vendeur a fait de chiffre l'an passé sur un mois donné ou de situer son service par rapport aux autres."

"En début de mois, on nous demande de nous engager sur un prévisionnel de revenu mais on n'a pas d'indicateurs pour piloter ça."

"Nous manquons d'indicateurs pour piloter l'activité concernant le suivi de l'érosion du parc de clients."

INDICATEURS DE PILOTAGE INADAPTÉS

"On faisait des devis à 40 % de marge, maintenant qu'on est passé en vente de packs, on ne voit plus les marges."

"Il y a trop d'outils de pilotage qui ne sont pas utilisés à bon escient parce qu'une partie est obsolète et une autre est trop à la pointe."

"En région, on utilise des indicateurs pour réguler des indicateurs qui ne sont plus pertinents. Il n'y a donc pas, ou peu, d'indicateurs communs aujourd'hui."

"Les outils informatiques pour quantifier les activités sont inadaptés. Par exemple, il m'arrive de dire aux collègues de « lever le pied » pour qu'ils augmentent leur taux d'occupation et qu'ils ne se soient pas réprimander par la hiérarchie."

MANQUE DE RÉUNIONS POUR LA TRANSMISSION DES INFORMATIONS

"Il manque des réunions conjointes entre les chargés de clientèle et les assistants au service relation client grands comptes pour partager les informations et éviter qu'il y ait parfois deux informations contraires données."

LOURDEUR ET MAUVAIS ADRESSAGE DES MAILS

(Parfois)

"Le mail tue le mail. Nous sommes un entonnoir et le transit des informations se fait mal."

"Tous les responsables techniques et les assistants reçoivent des mails, notamment par Datasmart, et on ne sait pas qui est concerné. Derrière, on appelle le client qui nous dit qu'il a déjà eu quelqu'un et on perd du temps sur des choses déjà traitées."

"Lorsqu'il y a un mail, il y a dix personnes en copie car on ne sait pas qui doit le faire."

"Datasmart envoie des mails à tous les responsables d'équipe technique et assistants au lieu de le faire par région, comme avant. Derrière, on ne sait pas si c'est traité."

"Les mails sont une plaie. Il y a un ou deux destinataires et 15 personnes en copie. Chacun trouve de bon ton de rajouter son commentaire, c'est propre au fonctionnement de l'ex-

"Il y a beaucoup trop de mails qui ne me concernent pas ou qui se répètent, comme le ticket de Datasmart, par exemple."

"Il y a trop de mails à caractère commercial dont les informations devraient être rentrées dans le logiciel Datasmart directement, afin de tracer les contacts clients et pour une prise en charge plus rapide. Si on efface le mail, on perd l'information."

"J'ai beaucoup de mails qui ne me concernent pas du tout. Je perds du temps à les lire et les trier."

"Seuls 10 % des 40 mails que je reçois par jour sont importants. Cet effet est accentué par les services centraux qui nous polluent de demandes d'informations auxquelles ils ont accès par ailleurs."

"Les managers ont beaucoup de facteurs perturbateurs, notamment les mails des collaborateurs qui ont confondu destinataire et personne en copie et qui n'ont pas résumé. C'est alors difficile de savoir ce qui est urgent de ce qui ne l'est pas."

"Je reçois environ 50 mails par jour, dont un quart qui ne m'est pas destiné."

"Je reçois 100 mails par jour en moyenne. Ils ne sont pas tous à traiter mais c'est une grosse perte de temps car je suis obligé de les lire."

"Le fait de communiquer par mail ne facilite pas la compréhension des procédures et des consignes de sécurité par tous les collaborateurs. Il y a souvent des erreurs d'interprétation."

"Lorsque j'allume mon ordinateur le matin, j'ai 40 messages. Toute la partie que j'ai l'obligation de traiter, comme les audits sécurité, est polluée par toutes les demandes pour lesquelles je ne suis pas concerné."

"Au service comptabilité, nous sommes bombardés de mails, que ce soit moi, mes chefs d'équipe ou mon service."

"Nous recevons 90 mails par jour qui sont répétitifs pour lesquels j'ai du mal à faire le tri. En tant que responsable commercial, je ne peux pas rester sur mon ordinateur toute la journée."

"La gestion des courriels me gêne dans la réalisation de mes activités car les personnes répondent à toutes les personnes en copie du mail."

"La gestion des courriels est un facteur stressant et perturbant car il y a une utilisation des courriels trop importante."

"Les réceptions de courriels sont nombreuses et perturbent la gestion de mes activités."

"La gestion des courriels me perturbe dans mon travail car trop de courriels circulent."

MAUVAIS CIRCUITS D'INFORMATIONS

"Le service relation client et l'entreprise de télésurveillance du groupe perdent du temps à se transmettre des informations qui ne sont pas arrivées au bon endroit tout de suite."

TRANSMISSION CHAOTIQUE DES INFORMATIONS

"On reçoit 18 mails comme si on était sur MSN, on n'a pas de retours d'informations sur les solutions de problème et l'information se perd entre les services car on ne l'envoie pas à la bonne personne."

MANQUE DE CLARTÉ SUR LES INTERLOCUTEURS À SOLLICITER

"J'ai un problème à trouver le bon interlocuteur pour des informations au niveau du siège parce que je ne sais pas qui fait quoi."

"Les nouveaux ne savent pas quelle porte pousser pour avoir la bonne information. Ils font appel aux anciens, avec un risque d'informations partielles, voire mauvaises."

"Il y a très souvent des interruptions téléphoniques pour des questions qui ne correspondent pas à mon service, parce que les personnes ne connaissent pas la nouvelle organisation du service ressources humaines."

"Il n'y a pas d'organigramme clair et précis de qui fait quoi. Lorsqu'on a un client en ligne au service recouvrement, nous ne savons pas à qui le transférer au sein du service technique."

"Comme les effectifs ne sont pas stabilisés, les personnes de l'entreprise ne savent pas à quels interlocuteurs s'adresser, d'où l'envoi de courriels à de nombreux destinataires."

"Il manque un document formalisé centralisant tous les canaux de communication pour savoir qui appeler pour obtenir telle ou telle information."

MANQUE DE PRÉCISION DES INFORMATIONS

"Le technicien commande un produit pour un client avec un nom générique, comme « batterie », dont on a 50 sortes car le catalogue produit n'est pas à jour. Derrière, il faut rappeler le client ou le technicien pour trouver le matériel adapté."

"Les personnes passent 30 minutes à chercher le client dont les personnes parlent dans le mail car l'objet du mail n'est pas précis."

"Nous passons beaucoup de temps à recomposer l'information financière plutôt qu'à faire notre travail d'analyse des résultats alors que l'information devrait être disponible"

MANQUE DE FIABILITÉ DES INFORMATIONS

"Comme il existe un décalage entre la commande et le chantier, c'est dur d'avoir des informations fiables pour calculer le ratio des commerciaux. On est obligé de croiser des informations et on perd en véracité."

"J'ai créé mes propres indicateurs car je doute de la fiabilité des informations du logiciel qu'utilisent certains de mes collègues du service grands comptes."

INFORMATIONS CIRCULANT PAR DES BRUITS DE COULOIR

"On manque d'informations et on apprend beaucoup les choses par bruits de couloir."

"Il y a des conversations « off » à la pause café. Je ne prends pas de pause, ni de café donc je ne reçois pas certaines informations."

"J'ai un vrai réseau parallèle de « radio moquette » qui me permet d'anticiper beaucoup de sujets pour lesquels je n'ai pas d'informations de mes responsables."

DIFFUSION D'INFORMATIONS CONFIDENTIELLES PAR DES BRUITS DE COULOIR

"Les informations ne doivent pas toujours être divulguées : certains respectent la règle et d'autres non, je finis par l'apprendre par le bas."

MANQUE D'INFORMATIONS SUR LE DEGRÉ DE CONFIDENTIALITÉ DES INFORMATIONS

"Sous prétexte de valeurs et de confidentialité, on communique de façon très ciblée et on empêche les échanges. On se demande toujours : « est-ce que je peux lui en parler ? »"

RÉTENTION D'INFORMATIONS

"Les techniciens ne se connaissent pas toujours et ils ne savent pas travailler ensemble. Il y a donc de la rétention d'informations."

"Le service de télésurveillance est soumis à la discrétion, ce qui entraîne une absence de communication transversale, notamment avec le service technique."

"La rétention d'informations dans le difficile contexte social actuel limite l'efficacité du pilotage de nos activités."

DISSIMULATION D'INFORMATIONS PAR LA HIÉRARCHIE

"Sans nous le dire, on fait travailler individuellement des personnes de différents services sur des sujets semblables, par exemple sur les process réseaux. Elles vont aboutir à la même

"La culture du secret et la navigation à l'aveugle expliquent le phénomène de méfiance générale au sein de l'entreprise."

"Que mon chef ne puisse pas me dire que mon assistant part est un gros problème."

INFORMATIONS DIFFÉRENTES SELON LE DISPOSITIF DE COMMUNICATION UTILISÉ

"Il existe une multitude de canaux pour avoir une information. Selon l'application choisie, cette information est différente et les gens ne parlent pas le même discours."

"Sur la plateforme de télésurveillance, nous gérons des informations contradictoires en permanence. C'est lié à l'utilisation d'une multitude de bases de données."

MAUVAISE RETRANSCRIPTION DES INFORMATIONS

"Des fichiers Excel ou des documentations techniques nous sont envoyés par mail faute de temps. Ils sont à moitié en français et à moitié en anglais, donc nous ne les comprenons qu'à moitié et nous ne les expliquons qu'à moitié à nos équipes."

"Le service de télésurveillance doit passer par le service commercial pour avoir des informations qui devraient être à jour dans le logiciel, comme par exemple les coordonnées de clients qui ne sont pas télésurveillés, ce qui n'est pas fait."

ÉCARTS ENTRE LES DISCOURS ET LES ACTES

"Il y a un décalage entre le discours de la direction et les actes. Il y a des choses qui ne sont pas compliquées à changer."

"On nous a dit que le travail du service comptable serait allégé, mais je ne vois pas la différence."

"Quelque chose me choque par rapport à la nouvelle équipe de direction car ses membres nous parlent beaucoup de gestion et de respect des êtres humains. Or, je trouve qu'ils n'en ont pas."

INCOMPRÉHENSIONS CONCERNANT L'UTILITÉ DES INFORMATIONS À FOURNIR

"Les chargés de mission d'intégration traitent des dossiers à cheval avec le contrôle de gestion. On se retrouve dans des situations étranges où ils nous demandent des informations sans nous dire pourquoi."

STIMULATION SENSORIELLE ET PROXIMITÉ

MAUVAIS EMPLOI DE L'ENTRETIEN INDIVIDUEL

"On fait des entretiens annuels et ensuite il n'y a pas de suivi. Est-ce qu'on les fait pour les faire ou est-ce que quelqu'un les regarde ?"

"Le service ressources humaines ne prend pas en compte les demandes de formation formulées lors de l'entretien individuel annuel."

"Je ne sais pas à quoi sert mon entretien individuel annuel car, en dix ans, le service ressources humaines n'est jamais venu me voir pour la gestion de ma carrière."

"Je suis sûr que les entretiens individuels annuels ne sont pas exploités, malgré l'ultimatum posé par le service ressources humaines, car il n'y a jamais aucun retour."

MANQUE DE PRÉPARATION DES ENTRETIENS INDIVIDUELS

"Pour les entretiens avec les opérateurs de télésurveillance, nous avons tendance à improviser et à faire du coup par coup parce que nous ne les préparons pas."

MANQUE DE RÉUNION

"Il faudrait une petite réunion entre managers à la télésurveillance pour remonter des informations et pour connaître ses collègues de jour, voire les managers qui sont à Ivry."

"Il y a trop peu de réunions faites avec les collaborateurs au service data télésurveillance."

"Au service data télésurveillance, on devait se voir en réunion tous les mois mais ce n'est pas tenu et ça manque."

"Il arrive beaucoup de demandes au service audit et méthodes et on n'arrive pas à faire la part des choses entre ce qui est urgent ou pas. Cela pourrait se clarifier rapidement en faisant des réunions."

"Il nous faudrait une réunion au sein du département support technique. J'ai besoin de connaître la ligne de conduite et la stratégie globale de l'entreprise."

"Il n'y a aucune réunion au service de télésurveillance puisqu'il ne se passe rien et que rien ne bouge."

"On ne fait plus de réunion au niveau national car on ne communique plus que par mail."

"Je n'ai pas suffisamment de temps de synchronisation avec le directeur de la région."

"Nous n'avons qu'une seule réunion par an avec la direction du service de télésurveillance, ce qui n'est pas suffisant."

"Par manque de réunions commerciales, mon équipe souffre d'un manque de retour d'informations et peut me soupçonner de faire de la rétention d'informations."

"Depuis trois ans, je ne participe plus à des « business review », je suis donc moins efficace pour piloter mes activités."

"Le manque de réunions physiques entre mon équipe commerciale et moi-même entraîne un manque de visibilité sur les orientations de l'entreprise."

HORAIRES INCOMPATIBLES POUR PARTAGER L'INFORMATION

"Le fait de travailler la nuit nous oblige à communiquer par mails avec les autres services, or ce sont souvent des instructions qui nécessitent un accompagnement oral pour qu'elles soient bien comprises."

"Le responsable d'exploitation ne vient qu'une fois par mois nous voir durant les horaires de nuit. Le reste du temps, il communique avec nous par mail, ce qui ne favorise pas l'échange d'informations."

"Les réunions de l'équipe de superviseurs ne se font qu'au coup par coup, du fait des différentes horaires de nos collaborateurs."

"Sur la plateforme de télésurveillance, chaque nuit, un coordinateur est de repos. L'ensemble des coordinateurs se croise, du coup, entre nous il y a quelques petits oublis dont nous parlons souvent par mail, mais pas en tête-à-tête."

"Sur la plateforme de télésurveillance, nous ne sommes jamais tous présents au même moment. C'est un service qui tourne par à-coups, et une information donnée à un instant 't', sera encore diffusée à l'instant 't+30'."

PERCEPTIONS D'ABSENCE D'INTÉRÊTS POUR CERTAINS PERSONNELS

"On a l'impression d'être là pour faire tourner la machine. Comme il n'y a pas de mouvements d'humeurs, on ne fait pas attention à nous. C'est malheureux, mais il faudrait des problèmes pour qu'on s'intéresse à nos problématiques."

"On manque d'humanité dans le sens de s'intéresser à l'autre. On s'ignore copieusement alors qu'il faut un minimum d'attention. Depuis qu'on a été acheté par des grands groupes, on se déshumanise."

"Je me sens trop autonome. J'ai un besoin de reconnaissance, il me manque un coup de téléphone par semaine ou ce genre de choses, comme la question de savoir si tout va bien."

"Au niveau de gestion du personnel on n'est pas très bon. Une fois que la personne recrutée est dans l'agence, on la laisse dans la nature. C'est dû au manque d'attention des responsables

hiérarchiques."

"Notre travail et nos problématiques au quotidien n'intéressent la société que six mois plus tard."

"Les formateurs de la région lyonnaise ne descendent pas en région. Ils disent que ce n'est pas possible, pourtant je pense que ce serait facile à organiser."

"Pour les responsables issus de l'entreprise sœur, si les colonnes d'un tableau ne sont pas dans le sens souhaité ou dans celui qu'ils ont l'habitude de voir, alors ça ne va pas. C'est une non volonté de se projeter dans un environnement différent."

HORAIRES INCOMPATIBLES POUR LES RÉUNIONS

"Il m'est difficile de voir mes collaborateurs la nuit."

MANQUE DE CHALEUR DANS LA RELATION

"La communication est tronquée car tout se fait par mail. Il n'y a aucune chaleur dans la communication, le mail est devenu un langage, tout est urgent à la minute près."

PERCEPTIONS DE DISTANCES PHYSIQUE ET PSYCHOLOGIQUE AVEC LA DIRECTION

"On ne connaît pas le président directeur général. Il manque une présentation officielle."

"Le personnel de la plateforme de télésurveillance ne connaît pas les dirigeants de l'entreprise. Nous ne savons pas qui fait quoi et vers qui nous tourner."

"La direction ne voit pas les difficultés en région. A partir du moment où elle donne un accord, par exemple pour un recrutement, elle pense que le problème est réglé."

"De manière générale, le manque de communication de la direction limite le sentiment de reconnaissance des collaborateurs."

PERCEPTIONS DE DISTANCES PHYSIQUE ET PSYCHOLOGIQUE ENTRE LES SERVICES

"Certains collègues travaillent sur les mêmes sujets que moi et on n'a pas de vue d'ensemble, chacun le prend sous l'angle de son service. C'est disparate et sans coordination ni communication inter-services."

"Le service relation client souffre d'une mauvaise image. Cela vient d'une mauvaise communication entre le service et le réseau, et d'un manque de réunions et de concertation avec les responsables commerciaux."

"Avec les services un peu lointains, on a des difficultés à se comprendre. Ils essayent pas de comprendre pourquoi la personne a fait l'erreur, ils lui tombent dessus avec la matraque et des mails assassins."

"Les services de la télésurveillance et le service technique ne se connaissent pas alors qu'ils sont dans le même couloir."

"Il y a un manque de communication entre le service méthodes et les autres, celui-ci aimerait aller voir le personnel car certaines informations ne doivent pas être transmises par mails mais lors d'un face-à-face."

"Il n'y a pas de réunion transversale entre les régions ni avec la direction de l'entreprise."

"La communication est mal diffusée car tout passe par mail. Il y a un manque de concertation et de communication directes avec la direction et les services centraux."

"A I., nous ne connaissons pas les personnes du service technique, nous sommes pourtant en face."

"Sur la plateforme de télésurveillance, nous n'avons pas de relation avec les autres services. Les opérateurs n'ont même jamais vu un technicien, ce n'est qu'une voix au téléphone."

PERCEPTIONS DE DISTANCES PHYSIQUE ET PSYCHOLOGIQUE ENTRE LES PERSONNES DU SERVICE

"J'ai du mal à suivre l'activité des techniciens car nous n'avons n'arrivons pas à communiquer ensemble."

"Le travail de nuit est devenu routinier. Je ne vois plus les coordinateurs qui me succèdent car je leur transmets les consignes par écrit."

"À ce jour, nous avons une communication ponctuelle avec le personnel d'encadrement. Il n'y a rien

de formalisé, bien qu'on ait organisé des réunions avec tout le staff technique."

PERCEPTIONS DE DISTANCES PHYSIQUE ET PSYCHOLOGIQUE ENTRE LES INDIVIDUS

"Les réunions en conférence téléphonique sont impersonnelles et peu intéressantes, car il faut se voir en face."

"J'ai l'impression que les techniciens sont des auto-entrepreneurs au service de l'entreprise. On ne les voit qu'une fois par semaine pour leur donner les instructions à exécuter ; il manque le côté humain."

"On a trop d'espace dans les locaux du siège. On perd du temps car il y a un manque de visuel entre les personnes qui sont éparpillées."

"La transmission d'informations se fait par mail. On se déplace ou on s'appelle très peu."

"Je ne suis pas sûr que le directeur des ressources humaines se rende compte de la réalité de ce que l'on fait : en dix jours je ne peux pas former une personne qui ne connaît rien."

"Depuis que je travaille de nuit, il y a beaucoup de personnes des autres services que je ne connais pas et à qui je ne dis pas bonjour."

"Même si les écrits restent, on reçoit beaucoup trop de mails par jour et il manque de la communication verbale. Nous nous envoyons des mails de bureau à bureau."

"Nous sommes dans l'ère de la sur-communication. Mon responsable d'exploitation m'envoie des mails alors que je suis à côté. Je trouve cela dommage parce que ça ne remplacera jamais le face-à-face."

"Il y avait une vraie culture d'entreprise et une envie de travailler, mais ce n'est plus le cas. Aujourd'hui, il faut être beau et propre, le facteur humain est laissé de côté."

"Des personnes qui sont dans des bureaux l'un à côté de l'autre s'envoient pourtant des mails."

PERCEPTIONS DE DISTANCES PHYSIQUE ET PSYCHOLOGIQUE ENTRE LA HIÉRARCHIE ET LES COLLABORATEURS

"Les managers n'ont pas toutes les manettes pour avoir une reconnaissance financière. Le supérieur du supérieur est déconnecté de la réalité de ce qu'on gagne."

"On a clairement eu une absence physique de nos managers qui a accentué les tensions ces derniers temps."

"Aujourd'hui, le directeur des ressources humaines est sur Paris. Ce manque de proximité est moins pratique pour faire le point sur les dossiers."

"Depuis dix ans que je travaille dans cette entreprise, je n'ai jamais eu le moral aussi bas. Je fais ce que je pense être le mieux parce que nous ne sommes pas sur la même longueur d'onde avec ma hiérarchie."

"En tant que superviseur de télésurveillance, je ne connais plus mes supérieurs hiérarchiques à un niveau N+3."

"Je manque de proximité avec mon responsable pour m'aider à mieux piloter mes activités car ce dernier est très occupé."

PERCEPTIONS DE DISTANCES PHYSIQUE ET PSYCHOLOGIQUE AVEC LES DÉLÉGUÉS SYNDICAUX

"Il n'y a pas beaucoup de relation avec les délégués syndicaux, il y a un mur et on ne les voit pas."

MANQUE DE CONNAISSANCE SUR LE TRAVAIL EFFECTUÉ PAR LES AUTRES INDIVIDUS

"Il y a une méconnaissance des tâches entre les services « black card » et relation client grands comptes. Pour un même client, suivi par les deux services, il y a des doublons ou des oublis de tâches car on pense que l'autre l'a fait."

"On fait des choses en doublon car on ne connaît pas les fonctions des uns et des autres, même celles des services voisins. Il faudrait faire un « vis ma vie » car accueillir est très

"Les services relation client grands comptes, client hors grands comptes et « blackcard » ne maîtrisent pas ce qu'ils font ou ne font pas et le client est baladé. Par exemple, ils basculent des appels de problèmes techniques vers les grands comptes."

"On a un manque de connaissance des autres services. Est-ce que je m'adresse à la bonne personne ? Pourquoi on s'adresse à moi pour cela ?"

"Je ne sais pas qui fait quoi dans l'entreprise, je vais donc perdre du temps pour rechercher une information dont j'ai besoin pour répondre à un client."

"A la suite de suppressions de certains postes clés, il va falloir réaffecter leurs tâches équitablement. Le problème est qu'elles ne sont pas toutes recensées."

"J'ai fait un tour de France, il existe une vraie dichotomie entre le siège, qui apparaît comme une nébuleuse, et les régions. Il y a une très mauvaise connaissance de l'organisation par les gens."

"Je ne suis pas sûr que toute la société se rende compte de l'impact sur les autres services quand on fait quelque chose ou non."

"Ce n'est pas une habitude pour les managers de communiquer avec leur propre équipe et avec les autres services, donc on ne sait pas ce que font les autres."

"On ne connaît pas une des personnes qui travaille dans notre service. On sait qu'elle travaille avec la société sœur, qu'elle est rattachée à notre service, mais on ne nous a jamais dit ce qu'elle faisait."

"Il y a un manque d'autonomie, de curiosité et de connaissance de l'entreprise au sein du crédit management."

"Tout doit passer par le responsable technique, surtout les devis, d'où une perte de temps. Je ne suis pas sûr qu'il perçoive l'important travail à réaliser derrière le devis et l'amplitude des tâches."

"Il arrive que la direction crée une procédure qu'on ne peut pas appliquer, parce qu'elle n'a pas vérifié si elle était applicable sur le terrain."

"Chaque personne connaît ses objectifs mais il n'y a pas une réelle volonté de chacun de connaître ce que font les autres. Cela donne l'impression que chacun défend ses intérêts et travaille dans une entité différente."

CLIVAGE SPATIALE

"Il y a une séparation des locaux, mon homologue est de l'autre côté et je fais des choses que l'autre a déjà fait. De plus, il est difficile de manager mes collaborateurs à distance car je ne vois pas ce qu'ils font."

"L'éclatement géographique des sites me gêne. Je suis amené à travailler avec des gens de F. sur les projets relation client et informatique. Outre la fatigue des allers et retours, je loupe de l'information du fait que je sois seul sur I."

"Il y a un cloisonnement excessif entre les services, du fait de la répartition des bâtiments. Au sein même de F., il y a cinq bâtiments et à I., il y a le siège et les « P. »."

"La non proximité des différentes stations de télésurveillance est un problème en tant que tel en termes de gestion du personnel."

"A F., il n'y a pas un bâtiment unique mais quatre, cela ne facilite pas les relations avec mes collègues de la comptabilité, je leur envoie un mail."

"La direction administrative et financière est sur deux bâtiments différents. Nous ne sommes pas loin, mais cela augmente la non communication et la séparation des services entre la partie financière et la partie business."

"Au service financier, il y a deux bâtiments. C'est source de beaucoup de problèmes et d'un manque de communication entre les équipes. Cela ne permet pas au directeur administratif et financier d'avoir toutes ses équipes vers lui."

"Je dois toujours jouer les entremetteurs avec mes collaborateurs pour solutionner un problème car ils sont éloignés des uns et des autres géographiquement. C'est usant."

MANQUE DE POLITESSE DE LA HIÉRARCHIE

"Il faut savoir dire « merci », « bonjour », féliciter, bref revenir à des classiques. La nature humaine a besoin de pas grand-chose pour aller mieux mais certains se forcent et cela relève de l'exceptionnel."

"Pour moi, un manager c'est la relation qu'il peut avoir avec son équipe. J'ai du mal à concevoir que mon manager ne me dise ni bonjour ni au revoir."

"Quand notre chef arrive, il ne nous dit pas bonjour."

DIFFICULTÉS DE DIALOGUE À CAUSE D'UNE FORTE SPÉCIALISATION

"J'ai un manager qui a du mal à comprendre le fonctionnement technique, ce qui provoque des incompréhensions et des tensions."

"Chacun fait son petit truc pour améliorer les choses, pond des process ou se réunit de son côté, mais on ne demande jamais l'avis des autres services. Les pointes de l'étoile sont cloisonnées."

"Entre le service technique, le service commercial et la télésurveillance, il n'y a pas le même langage."

"Au sein de l'entreprise, nous n'avons pas de langage commun car il n'y a que des spécialistes et chaque service a ses objectifs propres."

DIFFICULTÉS DE MISE EN ŒUVRE D'UN MANAGEMENT DE PROXIMITÉ (Parfois)

"On n'a pas le temps pour expliquer et accompagner nos collaborateurs au service data télésurveillance car si on s'éloigne de notre poste, il y a 46 000 demandes qui nous attendent quand on revient."

"Mes équipes disent qu'elles ne me voient jamais mais je manque de temps."

"On perd du temps à réguler des problèmes liés aux procédures au lieu de faire notre travail d'encadrement et d'accompagnement des opérateurs au service data télésurveillance."

"Je n'ai pas le temps de faire d'audit sur le terrain sachant que je me focalise sur la formation de mes collaborateurs."

"On subit la politique du lièvre pompier car on n'accorde pas assez de temps au management de nos collaborateurs."

"Je devrais passer plus de temps auprès de mes équipes et moins devant un écran à traiter des mails."

"C'est difficile d'organiser une réunion hebdomadaire car on nous demande que les techniciens soient « rentables », c'est-à-dire un maximum de temps chez les clients."

"Je ne passe pas suffisamment de temps avec mes techniciens pour mieux gérer et comprendre leurs problématiques. C'est difficile de se rendre plus sur le terrain alors qu'on nous demande d'être plus réactifs aux mails."

"Je ne prends pas assez de temps informels avec mes équipes. Je m'en veux de ne pas avoir assisté à certains pots de départs et le mal est fait pour les personnes qui restent."

"Il y a tellement de process administratifs que les responsables techniques ne peuvent plus être sur le terrain pour aider et comprendre les problématiques de leurs techniciens."

"Ce n'est pas mon job d'être tout le temps convoqué en réunion ou en conférence téléphonique sans qu'on me demande mon avis. Je dois être auprès de mes équipes."

"Je n'ai plus le temps de manager mon équipe commerciale ou de faire une conférence téléphonique hebdomadaire."

"Je fais beaucoup de travail administratif, je fais des heures supplémentaires mais ça pénalise le « coaching » que je dois effectuer auprès de mes collaborateurs."

"On a développé le « coaching » téléphonique un peu violemment et j'ai poussé mes cinq managers pour qu'ils soient à côté des opérateurs des relances pour leur montrer la méthode, ça été très difficile."

"Avec mon manager on parle beaucoup de management, je pense qu'on n'a pas la même vision. Il ne veut plus que j'ai une trop grande proximité avec mes collègues que je manage mais c'est difficile car j'ai été un de leurs collègues."

"En tant que coordinateurs de nuit sur la plateforme de télésurveillance, nous aidons beaucoup les opérateurs sur la gestion des alarmes. Lorsqu'il y a des pics d'activité, nous ne sommes plus disponibles pour eux et nous avons la tête dans le guidon."

"En tant que superviseur, je suis toujours débordé et pas suffisamment disponible pour mes collaborateurs, ce qu'ils me reprochent trop souvent."

"En tant que superviseur de télésurveillance, je ne vois les personnes en temps partiel que tous les 15 jours. Il est difficile d'avoir un suivi cohérent et constructif avec eux."

"Avec mes 30 ans d'expérience, je dois transmettre les informations sur le métier mais c'est difficile parce que je suis sur une seule équipe et que je ne peux pas me démultiplier."

"Voir mes collaborateurs lors de réunions régulières est difficile. Cela limite mon contact avec le terrain et ma proximité collective avec mon équipe."

"Mon manque de disponibilité récurrent et ma charge de travail limitent mon rôle dans le management de mes collaborateurs."

"Je néglige mon travail sur la gestion humaine de mes équipes par faute de temps. Ce manque de disponibilité limite les échanges d'informations et le pilotage des activités."

SENTIMENT DE SOLITUDE

"Notre directeur de réseau vient d'arriver et on ne réussit pas encore à se concerter alors qu'on a besoin d'une passerelle entre le commercial et le technique. On se sent seul pour régler les problèmes."

"Le segment bancaire est important pour le service des grands comptes. Or, j'ai le sentiment d'être le seul à le défendre."

"Du fait d'être en effectif réduit, il arrive de se retrouver seul en pause, ce qui est de plus en plus démotivant."

MANQUE DE DÉFINITIONS COMMUNES

"Quand un patron de l'entreprise sœur parle de revenu, il fait référence à la facturation, alors que chez nous c'est la prise de revenu à l'avancement du chantier. On n'arrive pas à se comprendre."

IMPLICATION ET ENTRAIDE DANS LE TRAVAIL

MANQUE D'ENTRAIDE ET DE SYNERGIE DE LA PART DU GROUPE

"La société sœur nous a demandé de travailler sur l'intégration informatique. Les États-unis voulaient aller vite mais n'aidaient pas à aller vite. Ce manque de stabilisation crée une grosse démotivation au niveau de l'équipe."

MANQUE D'ENTRAIDE ET DE SYNERGIE ENTRE SIÈGE ET SITES

"Entre le siège central et les régions, c'est la guerre des pouvoirs. Il y a de la rétention d'information et un manque d'uniformisation des méthodologies de travail entre les régions dû à un manque de communication."

"Les services centraux ne sont pas à l'appui des services opérationnels et c'est souvent ces derniers qui leur remontent des informations."

"Les services supports se défaussent sur les collaborateurs des régions. Il n'y a aucun appui, ni échange ou conseil de leur part alors qu'ils devraient nous aider. On se sent seul en cas de problème."

MANQUE D'ENTRAIDE ET DE SYNERGIE ENTRE LES SITES

"Il n'y a aucun lien ni aucune mise en commun des problématiques entre les différentes régions."

"Il existe une rivalité et une ambiance exécrationnelle entre L. et P. et entre les régions du nord et du sud."

"On a un historique très lourd et, encore aujourd'hui, on a du mal à fédérer les différentes anciennes entités car elles sont encore très attachées au passé."

MANQUE D'ENTRAIDE ET DE SYNERGIE ENTRE LES SERVICES (Parfois)

"Le responsable du service télésurveillance ne regarde que son service. Il ne voit pas l'intérêt du client et de notre société. On a beau parler, on est obligé de faire des contournements pour que cela fonctionne."

"Le commercial ne tient pas compte des contraintes des autres services. Ils font signer et puis les gens doivent suivre sans discussion."

"Il y a souvent des problématiques entre les services relation client, service après vente et « blackcard ». Les responsables de service n'acceptent pas de dire que leur équipe n'a pas respecté la procédure et de dire à leur équipe ce qui ne va pas."

"Le commercial dit au client : « on sait faire » mais sans avoir demandé au service data télésurveillance. Derrière, on rappelle le client pour dire qu'on ne sait pas faire et il répond qu'il a signé

un contrat."

"On n'a pas assez d'échanges entre le service télésurveillance et les services clients, commerciaux et techniques. On ne travaille pas en équipe."

"Il y a des personnes qui passent du temps à écrire des mails pour défendre le client au lieu de nous envoyer le problème pour que le service de télésurveillance fasse une recherche et qu'il réponde ensuite."

"Il y a des soucis de relation entre les services relation client et administration des ventes car il y a des contrats signés par les particuliers chez la relation client et enregistrés par l'administration des ventes."

"Le service était divisé en deux, la partie service et la partie travaux service après vente. Aujourd'hui, ces deux services doivent travailler ensemble et ce n'est pas naturel. Il existe des tiraillements par rapport au lourd passé commun."

"Certains services ne coopèrent pas avec les agences, notamment le service système d'information."

"La cellule marketing commercialise des nouveaux produits sans l'aval des services techniques et commerciaux ou audit et méthodes alors qu'elle ne connaît pas les besoins des clients."

"Il existe une « gue-guerre » entre notre responsable et la partie commerciale qui risque de nuire à nos résultats."

"Il n'existe pas de plans d'actions transversaux entre différents services."

"Il y a toujours des réticences au partage des savoir-faire entre les différents services."

"On n'a pas eu l'aide du service formation pour les nouveaux commerciaux. C'est le responsable d'agence qui a fait toutes les formations et leur accompagnement sur le terrain."

"Les rapports avec les services supports sont compliqués. On a dû se débrouiller pour bricoler nos supports de formation et intégrer les nouveaux commerciaux."

"Quand il y a une plainte client, la première réaction du service et des autres est tout de suite de trouver un coupable au lieu de trouver une solution. Pendant des jours ils se refilent la « patate chaude »."

"Il y a une très mauvaise communication entre les services. Ils se renvoient tous la balle, au détriment du client."

"Nous rencontrons des difficultés pour communiquer avec les services centralisés, que ce soient avec les services fonctionnels ou des grands comptes."

"Entre la télésurveillance, le commercial et le technique, chacun se renvoie la balle. Parfois, un service va dire le contraire de ce que le centre de télésurveillance avait dit au client."

"Trois services doivent se coordonner : le commercial, le technique et l'administratif, mais il n'y en a pas un qui prend l'initiative d'y aller."

"Les services centraux ne communiquent pas entre eux. Chacun nous demande les mêmes données, notamment les effectifs ou la répartition du travail, sous un format différent, qu'on avait déjà transmises."

"Le service data est dépendant de plusieurs autres services, comme les services marketing ou technique. Or, quand nous avons besoin d'aide, je ne me sens pas appuyé par ces services."

"Sur un projet de 200 000 €, j'ai travaillé 70 heures en trois jours avec un de mes collaborateurs au service grands comptes. Je trouve effrayant de voir que l'on peut se retrouver seul face à une telle offre par manque de mobilisation d'autres services."

MANQUE D'ENTRAIDE ET DE SYNERGIE ENTRE LES PERSONNES

"Il y a un trop grand cloisonnement des tâches, on dit tout le temps « c'est pas moi, c'est lui »."

"On n'échange pas assez sur nos problématiques et nos faiblesses entre managers."

"Il y a deux personnes qui ne s'entendent pas à qui on demande de travailler ensemble, il y a donc des conflits, des discussions perpétuelles car elles ne parlent pas de la même chose en permanence."

"Dans cette entreprise c'est chacun pour soi, ce qui est contraire à ma culture et à ma manière de travailler, je le vis assez mal."

"Au service administration des ventes, il n'y a pas d'esprit de corps ni de solidarité. Ce sont des individualités qui travaillent ensemble."

"Je trouve qu'au crédit management, les trois managers ne communiquent pas suffisamment et ne se concertent pas sur les prises de décision."

"Il n'y a pas de coordination ni de solidarité entre les coordinateurs de la plateforme de télésurveillance."

"Sur la plateforme de télésurveillance, les coordinateurs, les opérateurs et les superviseurs passent beaucoup de temps à recadrer les opérateurs qui sont en conflit."

"Mes managers techniciens avaient différentes manières de travailler. J'ai du mal à leur faire comprendre qu'on est en train de changer et à les faire travailler ensemble."

"J'ai quatre responsables techniques sur ma région et ils ne communiquent pas du tout entre eux."

"J'ai longtemps été en conflit avec un de mes collègues et nos rapports sont inexistantes. Cela me perturbe dans mon travail et me fait perdre du temps car j'hésite à le solliciter."

"Le manque de motivation des salariés et d'esprit d'équipe limitent les performances de

"Au sein de la société, plus personne ne respecte les priorités des autres collaborateurs. Cela entraîne des facteurs perturbateurs qui limite l'efficacité des activités."

MANQUE D'ENTRAIDE ET DE SYNERGIE ENTRE LE SUPÉRIEUR HIÉRARCHIQUE ET SES COLLABORATEURS

"J'ai un manager direct qui fait la revue de ce que je fais et qui signe mes congés. Il ne m'apporte rien dans mon travail de tous les jours."

"Mon directeur de réseau opérationnel n'a pas encore pris toutes ses fonctions, il ne peut donc pas encore m'aider à structurer et à mettre en place mes équipes."

MANQUE D'ENTRAIDE ET DE SYNERGIE ENTRE HIÉRARCHIE ET SYNDICATS

"J'ai beaucoup de mal avec les salariés protégés, comme les délégués du personnel. Ils se cachent derrière la protection juridique. À cause de ces personnes, des choses qui passeraient sans problème ne passent pas dans l'équipe."

"Nous avons des représentants du personnel qui mettent des bâtons dans les roues de la direction de la télésurveillance."

"Aujourd'hui, le manager de télésurveillance ne sert à rien dans son travail, parce qu'il est contredit en permanence par un virus que j'appelle le syndicalisme."

MANQUE D'AIDE DE LA DIRECTION

"L'encadrement essaye de mettre en place une organisation de travail mais notre direction la désavoue pour assurer une certaine paix sociale."

MANQUE D'IMPLICATION DE LA HIÉRARCHIE DANS L'ACTIVITÉ

"Il faut bien rappeler que la sauvegarde des abonnements clients est l'affaire de tous. Les gens ne se sentent pas assez concernés. Ils font leur travail sans penser que cela va avoir un impact sur le client."

MANQUE D'IMPLICATION ET DE RIGUEUR DU PERSONNEL

"Lorsqu'un opérateur rentre dans l'entreprise, il y a une évolution et de l'investissement. Il apprend le métier puis il passe confirmé. Mais, au bout d'un moment, une partie de ces confirmés se laissent vivre."

CONCURRENCE DANS LE TRAVAIL

"Il y a des guerres inter-chefs au niveau direction. En dessous, on souffre et on attend le vainqueur."

"La guerre entre services m'agace. Chaque service semble renier ses erreurs et reporter la faute sur les autres sans se remettre en question."

"Il existe une rivalité entre les services de télésurveillance de la région P. et de la région L., beaucoup de critiques sont faites alors que les personnes ne se connaissent pas."

"Les gens ont conscience de la fusion entre l'entreprise et la société sœur. Il va y avoir la nuit des longs couteaux ; les gens tirent la couverture à eux, travaillent dans leur coin, montent leur réseau."

"Chacun de mes responsables techniques veut tirer son épingle du jeu par rapport aux résultats et ne fait donc pas profiter les autres de ce qu'il sait."

"J'ai le sentiment qu'il y a plusieurs sociétés à l'intérieur de la société elle-même. Cela me donne l'impression que le personnel ne fait pas corps et que les premiers ennemis de la société sont en interne."

DÉCISIONS PRISES ET NON MISES EN ŒUVRE

"L'ambiance de travail est très cynique car il y a beaucoup de déclarations d'intention et peu de choses faites."

MANQUE DE MOTIVATION DU PERSONNEL

"Il y a une réticence des collaborateurs à faire. Il faut argumenter, essayer de retenir les aspects positifs et on perd beaucoup de temps à justifier pour gagner l'adhésion."

"L'ambiance est délicate à cause du plan social. Les personnes sur le départ doivent cohabiter avec les personnes qui restent et c'est fragile."

"Il y a une perte de motivation au service de télésurveillance avec la chute des clients et je ne vois pas où mettre l'énergie."

"La plupart des responsables administratifs régionaux vont devenir formateurs de région par dépit, alors que ce nouveau métier doit épauler la formation commerciale au quotidien."

"En termes d'intérêt au travail il y a deux cas de figures : ceux qui subissent le plan social et ceux qui sont contents d'avoir été épargnés qui doublent leur énergie et leur travail."

"Il n'est pas facile de faire monter mes collaborateurs du service de télésurveillance en compétences, car beaucoup ne sont pas motivés par leur travail."

"Le discours des opérateurs de télésurveillance reflète leur manque de motivation. Nous devons marier ceux qui comptent rester avec ceux qui sont indifférents et ceux qui veulent partir avec une bonne gratification."

"Hier, j'ai fait quatre entretiens individuels avec des opérateurs de la plateforme de télésurveillance, j'ai un peu perdu mon temps, car les personnes ne sont pas motivées."

"Quelques techniciens manquent de motivation. Il ne faut pas les dégoûter et ne pas trop leur mettre la pression."

"Les techniciens sont un peu tous démotivés, et leurs managers ont un gros travail à faire là-dessus pour les faire croire dans la stratégie de l'entreprise."

"Il faut redonner goût aux assistants. Ils sont le nœud de la communication d'une agence et cela a des répercussions commerciales importantes."

"Actuellement, le problème majeur de l'entreprise est la faible motivation du personnel commercial qui limite la dynamique de travail et le sentiment d'appartenance au groupe."

MANQUE DE VALORISATION DE L'IMPLICATION

"Les techniciens de F. se sont toujours beaucoup investis, mais ils n'ont jamais eu le retour de leur investissement. Nous espérons qu'avec le management socio-économique cela va changer."

"Pour retrouver un certain respect de la hiérarchie, il est important que chaque niveau hiérarchique donne plus de considération aux collaborateurs, car dès que les choses fonctionnent, c'est grâce au travail de tout le monde."

"Le manque de considération du personnel de la part de la direction entraîne chez moi de la résignation."

REFUS DU CHANGEMENT

"Dans l'entreprise il y a clairement une peur du changement et une résistance au changement assez importante."

ABSENCE DE RÉPONSE RAPIDE AUX SOLlicitATIONS

"Le service data télésurveillance réclame deux à trois fois certains contrats et ils n'ont jamais le retour. Derrière le technicien intervient mais il n'y a rien de prêt au service et il s'énervé."

"On n'a toujours pas les contrats clients qui devraient être envoyés au service data télésurveillance"

par les assistants commerciaux, après trois relances. Le technicien arrive chez le client, il est bloqué et c'est la prise de tête."

"Certaines demandes des services fonctionnels sont impossibles à respecter, comme l'envoi d'un dossier d'un client que je n'ai pas, par exemple."

"Nous n'avons jamais de réponse des services centraux. Il faut faire des courbettes pour obtenir des renseignements, et si nous les froissons, ils ne nous répondent pas. Il m'est arrivé de relancer 18 fois par mail."

"Le service comptable n'a aucune vision sur l'organisation des régions aux niveaux commercial et technique. Nous leur envoyons des factures fournisseurs qui ne reviennent jamais ou sans signature, mais nous ne savons pas vers qui nous diriger."

"La nuit, la communication se fait par mail ou par code pour informer le service data, mais nous n'avons pas toujours les réponses."

"Pour un dossier bloqué à l'administration des ventes, il faut attendre trois jours que l'assistant commercial appelle pour connaître le problème mais en l'absence de solution donnée, voire de réponse, le dossier reste bloqué."

"Il m'est arrivé de me fâcher avec certains services avec lesquels nous travaillons pour obtenir des informations que je demandais."

CONFLITS DE GÉNÉRATIONS

"Structurellement, il y a beaucoup de jeunes au sein de la plateforme de télésurveillance qui sont plus difficiles à gérer. Le trou entre les personnes de 20 ans et celles de 50 ans accentue cette difficulté."

MANQUE D'IMPLICATION DANS LES PROJETS TRANSVERSAUX

"Il n'y a pas d'effort pour améliorer les conditions de travail car il y a un manque de suivi dans la mise en œuvre du plan d'actions."

"Ma fonction de « financial planning and analysis » est une fonction transversale. Il m'est difficile de m'imposer et de faire passer des messages ou demander des travaux, parce que je n'ai pas de lien hiérarchique avec les personnes."

FORMALISATION SERVANT DE PROTECTION

"Il y a des gens qui envoient des centaines de mails en considérant qu'une fois partis ce n'est plus leur problème."

"Il y a trop de mails adressés aux mauvais destinataires et pour lesquels on ne voit pas l'urgence. Il y a un effet « parapluie » pour se protéger."

"Certains alourdissent les choses pour que leur périmètre soit bien gardé. Les règles et procédures servent de prétexte pour ne pas balayer devant leurs portes."

"Notre organisation s'abrite derrière des procédures. Tout est impossible. On a écrit des trucs qui dépassent la raison suite au scandale Enron, par exemple SOX. Il y a des lourdeurs administratives et des blocages, même pour résoudre un truc simple."

"La communication entre services technique et commercial se fait via des logiciels ou via des mails utilisés pour se couvrir. L'information ne passe pas forcément bien."

"La communication est un gros problème, surtout quand on travaille à distance. On envoie un mail pour se couvrir et on part du principe que l'information a été reçue."

"On recherche le coupable et pas la solution. On cherche à « taper » sur quelqu'un plutôt que résoudre le problème. Il y a des échanges très longs de mails qui visent à se dédouaner."

"En général, pour se protéger de certaines responsabilités, le personnel envoie trop de courriels. C'est perturbant pour l'ambiance car la méfiance s'installe au sein des équipes."

BLOCAGE DE CERTAINES ACTIVITÉS

"Certains responsables d'équipe commerciale pensent que la validation technique réalisée par les responsables techniques va être un point bloquant pour leurs chiffres, alors qu'il s'agit d'une véritable expertise."

CLOISONNEMENT EXCESSIF

"Il y a une cloison entre les services, car on a une fâcheuse tendance à s'envoyer des mails alors qu'on est à côté."

"Il existe un clivage entre le commercial et le technique."

"Une des problématiques de la région nord-ouest est le fossé qui existe entre la partie commerciale et la partie technique. Cela se traduit par un manque de communication entre les différents services."

"Je trouve que nous sommes devenus une organisation trop complexe à appréhender. C'est dû aux différents rachats, il n'y a rien de fait pour mettre en place un langage et des indicateurs communs."

"Les services sont trop cloisonnés. Un client qui appelle est parfois obligé de rappeler plusieurs fois, car le premier service appelé ne gère qu'une partie de sa demande."

"Dans le service ressources humaines, il y a un fort cloisonnement car les personnes ne communiquent plus et les informations ne passent pas."

"Au sein du service technique, il existe un cloisonnement entre la partie service et la partie travaux."

"Il y a des cloisonnements au sein d'un même service technique avec un patron sur la partie travaux et un patron sur la partie technique. Deux services en un seul, où on a tous la même orientation mais avec des gestions différentes."

"Il y a un certain cloisonnement et un manque de cohésion entre les services car chacun reste dans son coin."

"A cause du cloisonnement existant entre les services, il y a une culture du secret « dingue » qui génère un impact négatif sur les personnes."

SURINVESTISSEMENT PROFESSIONNEL

"Je pars de chez moi le lundi à 6h et je ne rentre que le vendredi à 20h30. Le danger d'être totalement immergé dans sa mission est de ne pas relever la tête pour voir ce qui va et ne va pas."

SERVICE ISOLÉ À CERTAINES PÉRIODES

"La nuit, le service de télésurveillance n'a aucune aide des autres services et se retrouve seul face à certaines décisions."

"L'équipe de superviseurs de nuit est coupée du monde puisque les autres services, comme celui de la data, ne travaillent pas. S'il y a un problème, nous sommes seuls pour prendre des décisions."

"La nuit, nous sommes isolés, nous ne voyons pas les personnes de la direction donc nous communiquons plus par mail."

OBJECTIFS CONTRADICTOIRES NUISANT À L'ENTRAIDE ET À LA SYNERGIE

"Chacun fait ce qu'il veut selon ses objectifs, les décisions partent dans tous les sens et on perd du temps."

"Chaque service est une société à l'intérieur de la société, c'est historique. Chacun a ses propres besoins et objectifs et s'ils sont en conflit, c'est la guerre."

"Très souvent on a du mal à travailler en équipe, car les intérêts de chaque service sont en conflit."

"Chaque personne reçoit des directives dans son domaine. Cette personnalisation du travail limite la cohésion de l'équipe et l'esprit de groupe."

NIVEAU DE PRESSION HUMAINE SUR LES INDIVIDUS

SENTIMENT DE CONTRÔLE EXCESSIF

"Le nouvel outil communicator est ressenti comme un logiciel pour surveiller si on est en ligne ou absent de son bureau."

"Le rôle du coordinateur est de faire le suivi des opérations. Cela entraîne des conflits avec certains collaborateurs qui prennent ça pour du harcèlement."

"La confiance n'exclut pas le contrôle certes, mais là c'est trop."

"Le mode de management actuel est assez castrateur car il y a une « boulimie » du contrôle qui génère des micro-absences des salariés."

"La hiérarchie donne l'impression d'être présente pour « fliquer » les salariés alors que l'objectif est de faire progresser les collaborateurs."

AGRESSIVITÉ DANS LES RELATIONS

"Il y a une façon de faire remonter les mécontentements des clients de la part des commerciaux de la région sud-est qui pourraient être plus sereine, c'est-à-dire sans attaquer les personnes et les services par mail."

"Le mode de management de mes supérieurs est parfois sanguin et peut limiter les prises d'initiatives des collaborateurs."

MENACES DU SUPÉRIEUR HIÉRARCHIQUE

"Le fait d'avoir été menacé verbalement de représailles par mon directeur a créé une pression difficile à supporter et contre-productive, qui limite mon dynamisme."

PRESSION DE LA HIÉRARCHIE SUR LES RÉSULTATS

"On a une pression en termes de résultats et d'installations mais pas les moyens, ni les techniciens pour y arriver. Les responsables techniques jouent au report de tâches et à la gestion des urgences et des pansements."

"Quand on devient responsable, on fait de la formation sur le tas avec des exigences de résultats très élevées. Il faut se débrouiller et solliciter d'autres cadres, on perd du temps en recherche d'informations."

"Je dois réaliser une passation de compétences et déléguer à mes collaborateurs. J'ai du mal à le faire parce qu'on a la pression de la part de la direction pour augmenter la productivité."

"Le mode de management de la direction est basé sur les objectifs, cela crée de la pression que je rapporte même chez moi. Or, cette pression agressive est pesante physiquement et moralement."

MANAGER INTERMÉDIAIRE SUBISSANT LES PRESSIONS CONTRADICTOIRES DE SES COLLABORATEURS ET DE SA HIÉRARCHIE

"Les managers les plus hauts placés du service de télésurveillance me prennent en sandwich en présence des opérateurs, sur la plateforme."

PRESSION DE LA CLIENTÈLE

"Le métier de télésurveillant est stressant, notamment quand nous avons des enfants qui hurlent parce qu'ils sont coincés dans un ascenseur."

"A cause du manque d'effectif et de la pression mise par les clients, ma motivation et celle de mon équipe diminue."

PRESSION DU PERSONNEL SUR LE RESPONSABLE HIÉRARCHIQUE

"J'ai fait une demande de licenciement pour une personne qui ne fait rien de la journée. Je suis mis au pilori par les salariés alors que je n'ai fait que respecter les directives de l'entreprise qui étaient normales."

PERTE DE CONFIANCE EN SOI SUITE À UN EXCÈS DE PRESSION

"Un de mes collègues a été marqué par une période de notre entreprise durant laquelle on a eu un responsable très dur. Il a perdu confiance, il faut le porter."

MANAGEMENT AUTORITAIRE

"Au service data surveillance, il y a quatre managers différents dont certains sont autoritaires, ce qui peut mener au « clash »."

MANAGEMENT LAXISTE

"Il y a un problème de laxisme de certains managers. On travaille sur un plateau de plus de 35 personnes avec plusieurs services. Certaines règles de vie qu'on applique à nos équipes ne sont pas appliquées à côté, ce qui nous décrédibilise."

"Il y a un laxisme dans le management au service data télésurveillance. Mais comme les collaborateurs en ont pris l'habitude, dès qu'on essaye de resserrer des abus, ils parlent de flicage et presque de harcèlement."

"L'encadrement doit être plus strict et ferme car il y a des choses prises trop à la légère. Cela a un impact sur le dialogue et des choses iraient mieux."

"Certains membres de l'entreprise auraient besoin d'être un peu plus encadrés compte tenu de

certaines délais d'intervention technique et du nombre d'interventions pour une même panne."

"Pour la paix sociale, on a laissé les régions fonctionner avec des règles différentes ou contournées."

"Dans mon service il y a un noyau dur d'anciens qui sont là depuis très longtemps et qui n'ont pas été managés pendant quatre ou cinq ans. Je suis leur troisième chef en trois ans et demi, c'est un contexte difficile."

"Le comité de direction a une faible autorité car on tolère que des personnes contournent les règles et procédures."

"On a un peu laissé à l'abandon le management de proximité, les gens font donc ce qu'ils veulent. On a du mal à poser des règles, notamment pour les temps de pause."

"Il est arrivé que le service contentieux envoie balader un client qui a 20 sites, mais le responsable régional a fait preuve de laxisme."

"Si je fais de la répression vis-à-vis de mes collaborateurs en prenant mes responsabilités, cela se traduira par des mises en maladie."

MANQUE DE SANCTIONS

"Je n'ai jamais vu un service ressources humaines aussi frileux. On a tous des détraqueurs avec des actions qu'on peut qualifier de fautes graves, mais comme on a peur des partenaires sociaux, les mesures disciplinaires n'ont jamais été prises."

"On n'est pas suivi par le service ressources humaines. On veut mettre un avertissement, le responsable ressources humaines dit qu'il n'a pas eu le temps et deux mois après, il dit que c'est dépassé."

"Lorsqu'on demande une sanction à la télésurveillance, on n'a pas de retour, ni de sanction. S'il n'y a pas de suite, le collaborateur se moque de ce qu'on peut dire. Du coup, certains collègues managers ne s'occupent plus des retards."

"J'ai eu des techniciens qui ne faisaient pas signer les prestations et où on avait des problèmes avec les clients derrière. J'ai monté un gros dossier car les avertissements ne suffisaient pas mais je n'ai jamais été suivi par les ressources humaines."

"Enormément de gens se permettent des retards car il n'y a aucune sanction. Les managers ne sont plus crédibles et les équipes deviennent des passoires."

"Le service ressources humaines manque d'autorité et de discipline donc les responsables d'équipes techniques subissent la disparition de techniciens durant plusieurs semaines, qui ne seront pas sanctionnés."

"Il manque une assiduité de certains opérateurs de télésurveillance, qui ne sont de toute façon pas sanctionnés pour leur absentéisme."

"J'ai fait une demande de sanction pour un de mes collaborateurs auprès de ma direction qui n'a pas aboutie car cette personne est élue. Cela m'a été préjudiciable car j'ai perdu en crédibilité."

INIQUITÉ DANS LES CONTRAINTES IMPOSÉES PAR LES MANAGERS

"Les quatre managers du service data télésurveillance ne travaillent pas de la même manière. Chacun fait à sa façon et les collaborateurs se dirigent vers ceux qui leur autorisent le plus de choses."

"Le management est différent dans chaque service, ce qui pose des problèmes du type « pourquoi lui et pas moi ». Certains ont le droit à des cafés à leurs postes et d'autres non, idem pour les RTT du lundi."

"J'ai des problèmes d'autorité avec certains opérateurs car je leur demande de respecter certaines règles que mon responsable n'exige pas."

GESTION DU TEMPS ET ORGANISATION DU TRAVAIL

FORTE CHARGE DE TRAVAIL

(Parfois)

"J'en suis à un stade où je travaille de 7 heures à 20 heures et où j'ouvre et je trie les mails chez moi le soir, sinon je suis noyé. Cela commence à peser sur moi et mes proches."

"J'ai des collègues qui sont partis et, du jour au lendemain, je me retrouve avec deux agences à gérer."

"La charge de travail en Île-de-France est énorme car il y a les sièges sociaux, les directions et des sites sensibles. La pression et les urgences sont constantes et on doit faire mieux et plus avec autant de personnel, voire moins."

"Avant le plan social, ma charge de travail était inférieure à hauteur de 30 à 40 %."

"La charge de travail devient problématique. Ça va trop vite, on enchaîne les groupes de travail, les formations aux nouveaux produits... Personne ne tiendra le rythme."

"Je suis à 80 % de temps plein et j'ai autant de travail que si j'étais à temps plein."

"Le poste de responsable administration des ventes adjoint est un des plus fatigants physiquement car il nécessite une sacrée énergie. J'ai 15 collaborateurs en direct qui ont besoin que je valide leur décision parce qu'ils ne sont pas autonomes."

"Personne ne s'occupe des assistants techniques. Je m'en occupe, mais cela n'allège pas ma charge de travail pour autant."

"J'ai la plus grosse équipe au sein du crédit management et je gère tout le scoring. J'ai donc une charge de travail importante et une organisation différente de mes collègues."

"Mon but, en tant que responsable des techniciens réseau, est de mettre chaque personne à sa place. Pour l'instant, j'ai trop de travail et je ne peux pas traiter les problèmes en

"Des opérateurs confirmés de télésurveillance sont mis sur du travail en continu, et ils ne peuvent pas aider les autres opérateurs."

"Je vois des collaborateurs qui ont du savoir-faire commercial et technique mais qui sont épuisés physiquement et moralement de se débattre pour survivre malgré qu'ils soient bons."

"Au fur et à mesure que le temps passe et du fait que ma charge de travail augmente, il m'arrive de me dire que j'attends la fin du mois tellement je suis démotivé."

"Mon bureau d'études a été diminué en effectif. Cela augmente la charge de travail et la fatigue mentale et physique."

"Ma charge de travail est conséquente et cette pression subie ne me permet pas de me projeter sur mon avenir à long terme. Cela génère de la frustration pour la vie personnelle."

"Comme il y a moins de chefs de projets dans le pôle grands comptes, la charge de travail augmente car il nous est difficile de « porter » les produits pour les clients."

"Ma charge de travail m'empêche de dormir correctement, tant elle est importante. Cela crée une usure physique et mentale."

"Du fait de ma charge de travail élevée, je suis très fatigué. Cela me rend moins efficace dans mon travail."

FORTE CHARGE DE TRAVAIL À CERTAINES PÉRIODES

"En novembre, décembre et janvier, je n'ai dormi que quatre fois chez moi, avec des amplitudes horaires de travail énormes."

"Le manque de formation et les nombreuses réunions pour réorganiser le service et essayer de voir les problèmes font que l'on prend du retard sur beaucoup de choses annexes comme notamment le classement."

"Les rythmes de travail soutenus des équipes générés par les dysfonctionnements internes, comme les absences, sont difficiles pour mes collaborateurs car ils ont un impact direct sur leur vie personnelle."

TRANSFERT NON CONCERTÉ DE LA CHARGE DE TRAVAIL

"Certains services, comme la télésurveillance, les services régionaux planification ou les devis n'assument pas certaines de leurs tâches qu'ils devraient faire et contraignent donc le service assistance technique téléphonique à les faire lui-même."

"Le service data télésurveillance est le dernier informé sur les nouvelles centrales. Elles ne sont pas testées avant d'être commercialisées et derrière on nous dit : « on a vendu, alors faites en sorte que ça marche »."

"Notre force de vente fait signer des contrats à tout prix mais elle ne se rend pas compte de l'impact sur la gestion du client derrière. Des personnes sont censées calculer la rentabilité mais certains

clients nous coûtent de l'argent."

"On a tendance à penser que le service commercial peut tout résoudre, même les choses hors cadres de leur métier. Le commercial fait le travail mais c'est parce qu'il y a un client

"Le service des grands comptes subit l'externalisation des coûts administratifs des clients qui abusent de notre culture du « oui-oui »."

"Le service data télésurveillance est connu dans toute l'entreprise. On appelle chez nous même si ça ne nous concerne pas directement car on est le seul service qui répond."

"Si le produit n'est pas référencé, le service logistique demande aux responsables techniques de contacter le fournisseur et de faire des devis eux-mêmes alors que c'est ce service support qui devrait le faire."

"Le responsable d'agence est souvent la dernière roue pour rattraper les dysfonctionnements des autres personnes et les traiter en urgence pour que tout le monde puisse sortir la tête de l'eau."

"Nous récupérons des choses à gérer à la volée sans que nous ayons de périmètre clairement affiché. Nous sommes plus dans le réactif que le proactif et cela interagit sur la gestion du temps."

"Certains de mes collaborateurs profitent du fait que je suis toujours prêt à aider pour se décharger d'une partie de leur travail sur moi."

"J'ai une très grosse charge de travail car j'avais un collègue qui est parti et je me suis retrouvé seul et on ne m'en a pas parlé."

"Au sein du crédit management, le manager qui gérait les validations, les avoirs et les passages à perte est parti. Depuis son départ, il y a un glissement de tâches des autres managers du recouvrement, ce qui est extrêmement chronophage."

"Le non respect global des échéances fait qu'en bout de chaîne, le service financier compense."

SURCHARGE DUE AU NOMBRE DE TÂCHES DIFFÉRENTES

"On sort d'un plan social et on a l'impression que chaque service est un peu débordé car chacun a dû récupérer des tâches qui ne lui incombait pas."

"Le manager de la plateforme de télésurveillance doit tout gérer en même temps, des appels entrants, jusqu'aux pannes ou la gestion des pauses des opérateurs. Depuis que je suis manager, je suis parfois très fatigué."

SURCHARGE DUE À UN EFFECTIF TROP ÉLEVÉ À GÉRER

"Sur la plateforme de télésurveillance, j'ai une équipe de 16 personnes, et j'ai parfois l'impression d'avoir les 16 autour de moi en même temps."

"Depuis l'arrêt maladie de mon collègue, je suis passé d'une équipe de 13 personnes à une équipe de 26 personnes à gérer. C'est difficile à gérer en termes de gestion du temps car ma charge de travail a augmenté."

INIQUITÉ DE LA CHARGE DE TRAVAIL

"L'inégalité des compétences dans les équipes est très marquée, peut-être plus sur le plan technique. Par exemple, certains ne veulent pas faire de l'intrusion et nous devons faire venir quelqu'un qui est à 200 kilomètres d'ici."

"Les coordinateurs de la plateforme de télésurveillance ont une charge importante de travail par rapport aux opérateurs qui sont plus nombreux et qu'il faut occuper."

INIQUITÉ DANS LA RÉPARTITION DES TÂCHES

"Il est difficile de répartir correctement les tâches entre le personnel ancien, qui maîtrise, et le nouveau personnel. À terme, il faudra arriver à fédérer tout le monde et à répartir équitablement la charge de travail."

TRAVAIL DANS L'URGENCE

"Les urgences commerciales et techniques envers le service télésurveillance augmentent le taux d'erreurs, de mauvais raccordements et cela a un impact sur les primes du service."

"J'ai beaucoup de sollicitations par téléphone, mail et via le logiciel Communicator. Comme on gère en direct, on ne sait plus travailler avec un minimum de temps, on ne priorise plus et on ne s'arrête pas pour réfléchir."

"On est parfois tellement dans l'urgence, qu'on anime des formations sans les avoir regardées avant. On les a rédigées et envoyées pour validation mais on a le retour que le matin même."

"Le service des grands comptes travaille dans l'urgence pour répondre aux appels d'offre. Les clients demandent une réponse très rapide et il faut trouver les ressources en interne."

"Aujourd'hui, je travaille en permanence dans l'urgence et j'ai du mal à me concentrer sur mon équipe."

"Le problème de l'élaboration du budget retombe sur l'équipe. On m'a demandé une réponse en un jour pour obtenir une baisse de 30% du budget."

"Il n'y a pas de plan à long ou à court terme, on fait tout dans l'urgence sans planification et on nous « tape » dessus s'il n'y a pas de résultats."

"Les informations arrivent d'un coup et tout est à faire pour tout de suite. Les sorties d'argent sont à faire dans la journée car les services qui les demandent sont très touchés par le plan"

"Depuis deux mois, au service comptable, on doit tout faire dans l'urgence. Comme on fonctionne au plus urgent, il nous arrive de terminer à 21 heures."

"Les avoirs doivent être validés rapidement, ce qui crée une notion d'urgence au crédit management et ailleurs."

"Nous avons des urgences à gérer qui peuvent bousculer tout un planning et reporter certaines tâches."

"Notre manager du service contrôle financier fait parfois le pompier. Il nous retransmet des informations dans l'urgence et de manière non formalisée."

"Il faut être derrière son ordinateur sans arrêt parce qu'il faut répondre tout de suite aux demandes des services centraux pour acheter la paix sociale. Si on ne le fait pas, ça remonte très vite jusqu'au patron de réseau."

"Les urgences que je me crée et celles qui proviennent de glissements de fonction me stressent."

MAUVAISE PLANIFICATION DE LA CHARGE DE TRAVAIL

"Il y a des surcharges au service information station car ses membres n'ont pas été avertis en temps et en heure. Il n'y a pas de lissage de fait."

"La charge de travail des responsables commerciaux n'est pas très bien évaluée. Ils ont l'impression de travailler beaucoup mais leur gestion du temps est mal orchestrée."

"On nous demande de planifier notre journée en laissant deux heures pour les imprévus, mais aujourd'hui il faudrait six heures."

"C'est l'assistant technique qui planifie le temps des techniciens. Lorsqu'il met 12 heures au lieu de sept heures sur une journée, les techniciens ne sont pas contents."

MANQUE DE PLANIFICATION DE L'ACTIVITÉ

"Tout le monde travaille au coup par coup car il y a un manque cruel de planification."

"On a parfois des demandes dans l'urgence et à la dernière minute de la part de la hiérarchie et des autres services. Il y a du boulot sur la planification, on se laisse trop polluer."

"Il n'y a pas de programmation des activités des responsables et des assistants commerciaux."

"On travaille au jour le jour car il n'y a pas réellement de planification."

"Les analystes ont leurs bases de données en début de mois, mais il n'y a ni planification des tâches en début de semaine, ni progression des tâches."

MANQUE DE PLANIFICATION CONCERTÉE

"Nos responsables de réseau nous envoient un mail à 10 heures pour une conférence téléphonique à 14 heures. Ils ne doivent pas se rendre compte qu'on a aussi des plannings."

"Il y a beaucoup de « deadline » sur des projets informatiques qui étaient irréalisables. On les a faits en cumulant les heures et en ne faisant rien d'autre."

"On demande au service technique d'intervenir à une date précise alors que les plannings sont pleins."

DIFFICULTÉS DE PLANIFICATION

"Je subis plus mon agenda que j'en suis acteur, entre les formations, la société sœur, le tour des agences pour expliquer la nouvelle organisation..."

"Sur la plateforme de télésurveillance, nous sommes dans le subi, c'est-à-dire qu'il est très difficile de planifier."

"Il est difficile de planifier l'activité si nous ne savons pas si le technicien va être approvisionné en matériel."

CHANGEMENT FRÉQUENT DE PRIORITÉS

"Il y a un manque de coordination des plannings et des priorités. On change souvent de priorité : un coup c'est la polyvalence, un coup l'outil informatique."

"Les priorités sont fixées par la clientèle et souvent la veille pour le lendemain. On est obligé de s'y tenir et d'opérer des choix."

VARIATION IMPORTANTE DE LA CHARGE DE TRAVAIL

"En janvier, tous les dossiers étaient bloqués et on cherchait du travail à faire. Puis tout a été débloqué d'un coup et on ne sait plus où donner de la tête. Il manque de la fluidité."

"Un assistant travaux va attendre d'avoir plusieurs procès verbaux de réception pour les envoyer en facturation. Cela entraîne une surcharge de travail et un étranglement au service recouvrement, notamment en fin de mois."

ENNUI AU TRAVAIL PAR MANQUE D'ACTIVITÉ

"En ce moment il n'y a pas beaucoup d'activité la nuit et il est parfois difficile de ne pas s'assoupir."

"La baisse d'activité nous permet de jouir de notre temps, parce que nous avons perdu des clients, jusqu'à s'ennuyer parfois."

FORTE AMPLITUDE HORAIRE

"On doit partir tôt et rentrer tard pour éviter les embouteillages, donc on fait de grosses journées de travail."

"Je fais 6h-22h tous les jours. Ce n'est pas ma direction qui me l'impose, c'est moi qui le veux. On se crée des process, du coup nous avons des horaires qui débordent."

"Il est anormal que l'on puisse travailler jusqu'à 23 heures ou même plus tard car les demandes sont toujours urgentes."

HORAIRES DE TRAVAIL DIFFICILES

"Depuis que je suis passé en horaire de nuit, j'ai du mal à récupérer, car il faut dormir le jour et je n'y arrive pas."

"Le travail en jour et nuit, les week-ends et les horaires un peu tardifs le soir à 22 heures ne sont pas toujours évidents à concilier avec ma vie familiale."

"La pénibilité du travail de télésurveillance n'est pas reconnue. Nous travaillons les week-ends, les jours fériés et les nuits."

"Quand nous faisons trois nuits sur la plateforme de télésurveillance, nous avons deux jours de repos. Le premier jour de repos commence à six heures du matin, ce qui n'est pas un vrai jour de repos, du coup nous n'avons qu'un seul vrai jour de repos."

"Le soir, certains rentrent à 22 heures. Comme c'est dur, j'essaye de les ramener au bus."

"Les horaires décalés sont une horreur. Je les subis depuis neuf ans et je n'en peux plus car ces rythmes sont épuisants."

"Travailler de nuit est difficile à long terme car nous sommes décalés par rapport aux plages de repos et la fatigue s'accumule."

INIQUITÉ DANS LES RÉGIMES HORAIRES

"Le service assistance technique téléphonique, où la rotation augmente du fait du rétrécissement d'effectif, travaille le samedi et de 8 h 30 à 18 h 00. Ce n'est plus le cas pour le service client et d'autres, alors qu'ils ont un salaire plus élevé."

DIFFICULTÉS DANS LA PRISE DE CONGÉS ET DES RTT

"Des salariés du service de télésurveillance de Francheville travaillent en flux tendus. C'est intolérable car il est difficile de prendre des jours de congé."

INIQUITÉ DANS L'AMÉNAGEMENT DU TEMPS DE TRAVAIL

"Des personnes comparent la gestion du temps des services et font des commentaires car elles voient que certaines n'ont pas les mêmes contraintes et peuvent aménager leur temps. Il faut qu'elles comprennent que ce n'est pas le même métier."

"Les horaires de travail au sein du service crédit management ne sont pas tous similaires alors que nous travaillons tous dans un « open space ». C'est dû aux différentes périodes de signature des contrats de travail."

DIFFICULTÉS DE GESTION DES HORAIRES AMÉNAGÉS POUR CHAQUE PERSONNE

"Aujourd'hui, tout le monde a des horaires aménagés et personne ne travaille de la même façon. Je n'arrive pas à demander un planning pour que des gens restent le vendredi de

"Au service recouvrement, des personnes ne respectent pas les horaires et elles ont toujours une bonne excuse. Avec tous les aménagements, la société n'a plus d'horaires."

"Les horaires des opérateurs de télésurveillance sont pratiquement tous à la carte. Je n'ai pas les collaborateurs au moment où j'en aurais le plus besoin."

DIFFICULTÉS DE GESTION DES HEURES SYNDICALES ET BLOCAGE D'ACTIVITÉS

"J'ai des problèmes pour organiser le travail de nuit car, dans mon équipe, il y a beaucoup de représentants du personnel dont la fonction nécessite la prise et la récupération des heures de délégation."

"La planification des réunions avec les partenaires sociaux est problématique pour composer les équipes qui travailleront sur les postes."

RÉPONSES TROP TARDIVES DES FOURNISSEURS

"Nous passons par des fournisseurs qui ne traitent pas habituellement avec nous et qui ont trois semaines de délai, ce qui est très long et demande une dépense d'énergie."

RETARDS DANS LE RETOUR DE CERTAINS ÉLÉMENTS

"Le client est souvent facturé avec du retard, c'est un process lent."

"Il y a un couac entre l'administration des ventes de la région lyonnaise et la télésurveillance car le contrat saisi par le commercial n'est toujours pas arrivé en région au moment où on envoie le technicien."

"Au service data télésurveillance, on a des soucis sur la réception des contrats et leur saisie dans les temps sur le logiciel commercial."

"On ne respecte pas assez les délais sur la planification du service après vente. On dit au client qu'on le fera pour demain mais on le fait trois jours plus tard, sans le prévenir avant."

"Pour un client qui avait besoin d'une référence pour son matériel, le service logistique a mis trois semaines pour répondre. Lorsque vous rappelez le client, il vous demande si vous vous moquez de lui."

"On envoie l'information et au bout de trois jours, on nous répond que ce n'est pas au bon endroit."

"Je suis un peu « à la ramasse » concernant le respect des délais commerciaux car je ne mesure pas le temps que je passe pour exécuter les tâches courantes."

DÉLAIS TROP LONGS

"On dit que les techniciens du service après vente ne sont pas surchargés mais ils ne peuvent pas aller voir des clients urgents avant 48 heures."

DÉLAIS TROP COURTS

"Dans le délai de gestion, nous avons une norme d'une minute trente à respecter. Entre la compréhension de la consigne et sa lecture, il n'est pas toujours évident de respecter ce délai."

CONSTRAINTES DU TRAVAIL AGISSANT SUR LA VIE HORS DU TRAVAIL

"La gestion du temps est un véritable problème pour moi. Ce n'est pas toujours facile de gérer mon emploi du temps personnel et l'ensemble de mes tâches."

"Ma vie professionnelle déborde sur ma vie personnelle."

"Ma vie personnelle est compliquée car je n'ai qu'un seul week-end complet tous les mois et demi environ."

RÉUNIONITE

"J'ai peur de rater une réunion, tellement il y en a, c'est-à-dire huit à dix par semaine en moyenne."

RÉUNIONS INEFFICACES

"Il y a beaucoup de conférences téléphoniques, mais elles ne sont pas ciblées. On s'ennuie et nos responsables de réseau croient nous apprendre des choses alors qu'on les connaît déjà."

"On se demande à quoi servent certaines réunions. Les conférences téléphoniques ne sont pas productives car on est dix interlocuteurs, cela part dans tous les sens et rien n'a avancé."

"Lors des réunions, il n'y a pas de vraies questions posées aux bons interlocuteurs et on ne sait pas qui doit faire quoi, pour quand. Par exemple, il y a eu quatre réunions « marketing, SVT, expert et plus value » pour arriver à un truc pas génial."

"Je souffre du manque de respect des horaires des réunions. Elles sont programmées puis déprogrammées. On prévoit une réunion d'une heure, elle dure trois heures. Une personne mobilise la parole pendant plus d'une heure au détriment des autres."

"Pendant les réunions à distance du type visioconférence, on met en mode mute, on est devant son PC et on fait autre chose. Cela ne sert à rien mieux vaut se déplacer."

"Je ne vois pas l'utilité des réunions qui n'ont pas de compte-rendu."

"Nous sommes spécialistes des réunions dont il ne sort jamais rien."

"La communication-coordination-concertation entre cadres n'existe pas, récemment des réunions ont été remises en place mais nous n'avons eu aucun compte-rendu."

"Lors des réunions avec les équipes recouvrement, elles parlent plus de règlements de compte avec la direction que du sujet de départ. Elles vident leurs sacs en réunion."

"Les conférences téléphoniques ne servent à rien. On nous lit un diaporama qui nous a été envoyé sans aucun apport supplémentaire."

"Les réunions techniques ne sont pas forcément efficaces. Elles sont longues et il y a beaucoup d'interlocuteurs."

"Les réunions effectuées entre les managers et les collaborateurs ne sont pas efficaces car les questions posées en réunion le sont de nouveau à la réunion suivante par manque de prise de

RÉUNIONS REPORTÉES AU DERNIER MOMENT

"Aux réunions, les gens n'arrivent pas à l'heure et on ne tient pas les horaires, ce qui nous oblige à les décaler ou à les reporter."

SOLLICITATIONS DÉSORGANISATRICES INTERNES OU EXTERNES (Parfois)

"Le service logistique est perturbé à longueur de journée car il y a un manque d'informations dans le système d'informations, comme les ruptures fournisseurs. Il y a 50 mails, 150 appels et la logistique répète la même chose à trois services différents."

"Toutes les personnes qui ont un souci ne connaissent que l'adresse du service data télé-surveillance, alors qu'en réfléchissant, on peut savoir tout de suite qu'une facturation va dans le service concerné et que le technique va au service technique."

"Je suis énormément dérangé. Je dois répondre à des questions de mon équipe toutes les dix minutes. Je ne sais pas si cela vient d'un manque d'autonomie ou de confiance en eux."

"Je n'arrive pas à me fixer et à ne pas me disperser dans mon activité car je suis perturbé par les mails, le téléphone ou quelqu'un qui entre dans mon bureau."

"On est tout le temps dérangé. Il y a les mails, les coups de téléphone, fixe ou portable, et le logiciel Communicator qui permet de discuter en direct, même en réunion. Or, les urgences de certains ne sont pas celles des autres."

"Ma volonté de répondre à toutes les personnes qui passent me fait perdre beaucoup du temps."

"Je suis beaucoup sollicité par les appels des techniciens et les assistants techniques qui viennent d'arriver. 30 % de mon travail est réalisé après 17h30 lorsque je suis moins sollicité."

"Je suis tout le temps perturbé par des gens de mon équipe qui ont des questions. Je pense que je réponds trop, de façon trop ouverte et que je suis toujours à l'écoute."

"Je reçois beaucoup d'appels téléphoniques des services externes car le responsable est le point d'entrée pour faire avancer les choses."

"Nous sommes sur le plateau toute la journée pour répondre aux questions des collaborateurs. À partir de 17 heures, nous pouvons enfin nous mettre sur nos mails et faire ce que nous avons à faire jusqu'à 19h30."

"Ce que je pourrais faire sur une journée, je le fais sur cinq jours parce que mes équipes m'interrompent sans cesse."

"Au sein du service de contrôle financier, nous avons besoin d'une forte concentration en période de clôture. Nous sommes perturbés toutes les heures par notre hiérarchie qui nous demande où nous en sommes, ce qui crée des tensions inutiles."

"Les opérateurs de la plateforme de télésurveillance viennent voir le coordinateur pour certaines questions qui pourraient être directement traitées par un opérateur confirmé."

"En tant que responsable technique, je recommence plusieurs fois la même tâche, parce que je suis interrompu tout le temps. À la fin de la journée, ma liste de choses à faire n'est pas finie et je reporte au lendemain."

"La boîte mail reste toujours ouverte, je la regarde, je l'ouvre et je réponds. On fait tous ça mais ça nuit à la productivité et à la qualité du travail."

"Régulièrement, je suis interrompu dans la réalisation de mes activités par des facteurs perturbateurs."

"Je subis beaucoup de facteurs perturbateurs, comme les courriels ou les appels téléphoniques. Cela me gêne à un tel point que je dois m'isoler dans un autre étage du bâtiment pour être au calme et travailler sur mes activités business."

"La pollution qui vient des services généraux perturbent mes activités car je suis souvent relancé par ces services par courriels, par téléphone, par le logiciel ou par les trois en même"

"Les sollicitations de différents services me font perdre du temps pour les activités auxquelles je suis destiné."

"Je suis régulièrement interrompu par mes collaborateurs sur des questions techniques, ce qui augmente ma charge de travail."

OBLIGATION D'ASTREINTES

"Je suis en permanence d'astreinte et je me pose parfois des questions sur la reconnaissance de cette contrainte."

RETARDS DES COLLABORATEURS

"A la relève du matin au service télésurveillance, il arrive qu'une seule personne se présente à sept heures. On est dans l'expectative et on piétine en se demandant si les autres opérateurs vont arriver pour pouvoir partir."

"Sur la prise de poste le matin à Francheville, les personnes arrivent à toute heure entre 8 h 30 et 9 h 30, du salarié jusqu'aux managers. Pour les gens à horaires fixes, il n'y a pas toujours du monde en place pour répondre à leurs questions."

"Malgré notre sous-effectif, il y a des collaborateurs qui arrivent en retard et la direction n'a pas pris les mesures pour répondre à ce problème qui me gêne dans mon travail."

MAUVAISE ORIENTATION DES APPELS SOURCE DE PERTE DE TEMPS

"Les chargés de clientèle du service assistance technique téléphonique prennent des appels pour le service « black card ». Sur 100 appels de clients qui leur sont destinés, il y en a 70 qui arrivent chez eux et 30 directement au « black card »."

"Sur l'open space du service relation client grands comptes, nous recevons beaucoup d'appels qui

concernent le recouvrement, le service après vente et les achats consommables. Il y a un mauvais aiguillage de F."

"Quand le client ne sait pas à quel service s'adresser, il appelle le service de télésurveillance, car il sait que nous l'écouterons."

"Le centre de télésurveillance est presque une 'hotline' parce qu'il est ouvert 24 heures sur 24 tous les jours. Nous traitons donc certains aspects administratifs des dossiers des clients, ce qui nous empêche parfois de traiter des déclenchements urgents."

FORMATIONS PERÇUES COMME DES PERTES DE TEMPS

"Dans ma région, les formations sont perçues comme une perte de temps. Ils ont l'impression de faire des formations parce qu'il y a des budgets pour cela et de changer tout le temps

"Depuis trois mois, nous sommes trop pris par des réunions et des formations. Nous avons déjà perdu deux semaines depuis janvier."

SECTEUR COMMERCIAL TROP ÉTENDU

"Le service des grands comptes basé à P. a des vendeurs locaux qui sont basés à Cf. Or, ces vendeurs s'occupent aussi des régions Alsace et Franche-Comté. Cette répartition géographique fait qu'ils ont du mal à s'occuper des clients."

TÂCHES IMPORTANTES NON EFFECTUÉES PAR MANQUE DE TEMPS

"On n'a pas le temps de lire et de répondre aux remontées techniques des techniciens donc il y a des loupés sur certaines demandes de clients."

"Ma mission sur les forces de l'ordre est à la « ramasse » car je n'ai pas le temps pour travailler dessus."

MAUVAISE ORGANISATION DU TRAVAIL

"J'ai une très mauvaise gestion du temps qui est liée au manque de répartition des tâches et de lisibilité de l'organisation."

"Il faut décrypter ce qui est écrit sur l'intranet, car les noms de dossiers ne sont pas donnés en fonction de leur utilité."

"Le nouvel outil pour gérer l'emploi du temps des commerciaux avec les prévisions et les commandes n'est pas utile. C'est du temps passé inutilement à remplir un outil qui n'est pas adapté et qui ne sert à rien, puisque tout le monde utilise Outlook."

STABILITÉ DE L'EMPLOI

CRAINTES CONCERNANT L'AVENIR À CAUSE DE LA BAISSSE D'ACTIVITÉ

"Le manque d'activité est très difficile à gérer moralement."

"La question qui inquiète concerne l'érosion du parc client. Nous avons perdu beaucoup de clients et nous en perdons encore apparemment."

"On a une perte de notre parc clients, et ce, concernant tous types de clients : petites et moyennes entreprises, grands comptes et particuliers."

"Le trafic de clients continue de diminuer car les clients partent. Cette situation est pesante pour moi car je ne sais pas quoi en penser."

CRAINTES CONCERNANT LA PERTE DE L'EMPLOI

"On a été racheté mais on ne voit pas la stratégie et il y a une baisse de trafic sur la partie télésurveillance résidentiel. Je n'ai pas envie d'aller chercher du travail au pôle emploi à mon âge."

"En 2015, le bâtiment des « P. » devrait être démoli. Dans la tête des gens, ils se disent qu'ils sont dans l'entreprise aujourd'hui mais qu'ils ne le seront plus demain."

"Le rapprochement entre les deux entreprises inquiète. Les gens se disent qu'il va y avoir des doublons sur la partie technique et que d'autres postes vont être supprimés."

"Sur les sites de Fo. et d'I., les collaborateurs sont de bons professionnels. Or, si le site de Fo. ferme, il risque d'y avoir des postes en doublon. Par conséquent, mes collaborateurs sont inquiets des futures décisions de la direction."

"Je ne sais pas où je me situe dans l'organigramme qui a été présenté au début de l'année 2011. Je

m'interroge donc sur ce que cela peut cacher et j'ai des craintes car je reste sans réponse."

CRAINTES CONCERNANT L'AVENIR

"On est dans une période agitée et le moral a été attaqué. Les gens sont sensibles et sur les dents."

"On n'a pas l'objectif concernant les grands desseins et la fusion de la télésurveillance avec la société sœur. La question se pose en toile de fond avec les collaborateurs mais comme ce n'est pas clair, on ne peut pas s'inscrire dedans et se préparer."

"Les personnes sont démotivées, elles se demandent si elles vont avoir droit à un nouveau plan social, notamment s'il y a un regroupement avec la société sœur. Je ne peux rien répondre, ni rien leur jurer."

"Tous les deux ans, il y a un nouveau plan social. C'est dur de se projeter dans l'avenir."

"On est censé raccorder 500 à 1 000 clients par an alors qu'on en perd 9 000. Je ne sais pas où on va mais si on continue comme ça, dans deux ans l'entreprise ne sera plus là."

"J'assure l'intérim depuis le départ de l'autre responsable technique qui doit être remplacé mais je ne sais pas quand. Je ne sais pas si cette situation va durer."

"La stratégie est vraiment un sujet d'inquiétude pour toute l'équipe des systèmes informatiques."

"Le président directeur général vient de partir. Le nouveau était anciennement dans le comité de direction, va-t-il vraiment conduire la stratégie avec la même volonté ?"

"On dit clairement qu'il y aura fusion, il n'y aura donc pas deux services de recouvrement, on part d'un plan social pour un autre, ce qui est stressant pour les équipes."

"Nous sommes toujours dans une phase d'instabilité et d'absence de visibilité. Le seul mot qui règne est la rumeur et tout le monde se demande s'il y aura encore un plan social."

"Comme le service data n'a pas été impacté par le plan social, mes collaborateurs ont une certaine inquiétude quant à leur avenir et aux futures décisions de la direction."

"Suite au dernier rachat et à cette période d'attente, les salariés manquent de vision sur l'avenir de l'entreprise."

"Les objectifs qui ont été fixés sont portés principalement sur les aspects financiers et pas assez sur l'aspect humain. Or, après trois plans sociaux, cela crée des interrogations et des craintes."

"Tous les deux ou trois ans, il y a un plan social ou un rachat. Cela ne permet pas de travailler sereinement car le personnel ne peut pas se projeter dans le futur."

"Notre direction manque de communication pour rassurer les salariés et leur montrer un peu de reconnaissance, après les rachats successifs."

"La direction nous a dit qu'elle voulait arrêter les contrats avec les clients particuliers. Or, la plateforme de F. travaille principalement avec eux. Cela nous inquiète."

MANQUE DE STABILITÉ DE L'ORGANISATION

"Avec tous les plans sociaux, la société est systématiquement en conflit et en instabilité. Cela ne crée pas les conditions adéquates pour que les salariés effectuent leurs activités."

STATUT

STATUT EN LIEN AVEC UN TITRE

APPRÉCIATION D'UN TITRE OU D'UNE PROMOTION

MANQUE DE POSSIBILITÉ D'ÉVOLUTION DE CARRIÈRE

"J'ai des gens super performants qui peuvent bouger mais il faut leur donner des opportunités d'évolution sinon ils partiront."

"Les personnes ont des aspirations et ont besoin d'évoluer. Il a fallu le plan social pour qu'une personne évolue sinon il n'y a pas d'évolution."

"Il y a peu d'évolution possible au service de télésurveillance, compte tenu des grilles et des barèmes en place."

"Le niveau des compétences des commerciaux est différent mais il n'y a pas de ventilation sur des niveaux, comme c'est le cas pour les techniciens. Ils n'ont pas de perspective d'évolution de carrière

sur six mois."

"Aujourd'hui, il est impossible au salarié de se projeter dans l'avenir car la gestion de carrière n'existe pas. Les seuls à pouvoir se projeter sont les chefs d'équipes commerciales et les chefs d'agence."

"Il n'y a pas de vision globale des emplois, ni aucune politique salariale de gestion des compétences."

"Il existe une gestion de la paie mais pas de suivi des carrières de chaque collaborateur, ni de prises en compte des souhaits futurs."

RÔLES MAL DÉFINIS

"Je ne sais pas à quoi sert le poste de formateur commercial. Il se substitue au responsable d'équipe commerciale dont le rôle est d'accompagner et de former les commerciaux."

"La fonction de responsable de formation prévue dans l'organigramme est mal définie et elle n'est dédiée qu'à la partie commerciale. Le service technique est souvent oublié."

"Les missions des responsables commerciaux sont mal définies. Il y a encore un cadre obscur, dû à leur nouveau mode de rémunération."

"Mon cas est particulier, j'ai l'impression que dans les organigrammes je suis toujours le petit carré en haut à gauche, je ne sais plus où est mon périmètre."

"On ne sait pas expliquer clairement quel sera notre rôle dans la future organisation car nos responsables n'ont aucune visibilité d'ici un an."

"Je connais les attributions de mon nouveau poste de formateur commercial sans vraiment les connaître. Je n'ai pas encore tous les éléments que d'autres formateurs ont."

"Les imprécisions concernant ma fiche de poste créent des inquiétudes pour certains managers car ils craignent que j'intervienne sur leurs champs d'actions. Moi-même je ne sais pas ce que l'on attend de moi."

STATUTS MULTIPLES ET NON HARMONISÉS DES INDIVIDUS

"Pour un même poste, il y a trois types de contrats avec des différences de statut et d'avantages, comme des véhicules de fonction différents, avec du variable ou non, des horaires fixes ou non."

"Le fait qu'il y ait plusieurs catégories de techniciens, avec des contraintes, des paies et des avantages différents ne favorise pas le travail en équipe car cela crée des clans."

MANQUE DE CORRESPONDANCE ENTRE LE TITRE ET LES TÂCHES RÉALISÉES

"Les coordinateurs de la télésurveillance restent des opérateurs alors qu'ils sont censés diriger des opérateurs."

"Les responsables techniques font tout : réapprovisionnement de papier, dépannage d'imprimante, ménage des stocks, paie des techniciens... ils ne sont pas pris au sérieux et pas positionnés en tant que managers."

"Nous sommes en réduction de personnel sur le service de télésurveillance. Comme on a moins de clients il faut mieux les traiter, du coup on est plus dans la production que dans le management."

"En tant que coordinateurs de la plateforme de télésurveillance, il arrive qu'on soit submergé quand on rentre en production. Nous n'avons plus le temps de faire nos tâches de

"On connaît notre fonction grâce au contrat de travail, mais nous ne savons pas forcément pour quoi nous sommes payés. Par exemple, en tant que responsable d'agence commerciale, je traite les courriers."

"Etant superviseur de deux managers, et non pas d'une équipe, je trouve que mon travail n'est pas très valorisant et j'ai l'impression de régresser."

PROMOTION JUGÉE IMMÉRITÉE

"Certaines personnes ont pris des postes en fonction du salaire qu'elles allaient gagner et grâce au copinage mais n'ont pas les épaules assez larges."

INIQUITÉ DANS LE SYSTÈME DE PROMOTION

"Tous les collaborateurs de niveau confirmé au service data télésurveillance n'ont pas le même

niveau de compétences et certains sont même moins payés alors qu'ils font plus de

MANQUE DE CLARTÉ DES CRITÈRES DE PROMOTION

"La promotion de certains collègues aurait pu être positif mais comme il n'y a pas eu de communication, on se dit pourquoi eux plutôt qu'un autre."

"Mon équipe est composée de vingt personnes, toutes confirmées par leur ancienneté. Or, je ne peux pas leur donner à toutes un rôle de confirmés. C'est perturbant, car je dois jongler avec leur définition de poste."

MANQUE DE CORRESPONDANCE ENTRE LES ATTENTES ET LES STATUTS OBTENUS

"La situation conflictuelle n'est pas récente et elle s'est accentuée avec le plan social car certains sont partis, d'autres sont restés, d'autres sont devenus responsables. A ce jeu des chaises musicales, les positions ne sont pas celles souhaitées."

STATUT EN LIEN AVEC UNE RESPONSABILITÉ

APPRÉCIATION DE LA RESPONSABILITÉ D'UNE ACTIVITÉ

MANQUE DE DÉLÉGATION

"Un responsable d'équipe technique devrait avoir une délégation pour signer quand il n'y a pas le responsable technique régional. Pour des outillages spécifiques et d'autres choses, on peut se prendre de nombreuses journées dans la vue."

"Ma hiérarchie délègue très peu et je dois passer par elle pour développer des contrats clients."

"Les responsables d'équipes techniques ne peuvent pas vraiment déléguer alors qu'ils ont récupéré de nouvelles tâches."

"Les manques de délégation et de responsabilisation peuvent limiter les prises d'initiatives des collaborateurs et augmenter la charge de travail de leur responsable."

COURT-CIRCUITAGES HIÉRARCHIQUES

"La direction des services informatiques est très touchée par le plan social. Mon supérieur est venu voir directement mon collègue et je n'ai pas été mis au courant de la fin du contrat d'un collaborateur que je suis censé manager."

"Des collaborateurs sont partis, y compris des personnes qui devaient nous transférer des compétences, sans que mes responsables ne m'en avertissent."

"Le circuit hiérarchique de diffusion des informations n'est pas toujours respecté."

MANQUE DE POUVOIR DE DÉCISION

"Il y a un manque de pouvoir de décisions et d'initiatives à mon niveau de responsable d'équipe technique et plus haut. Mon manager ne prend pas sa position, il est plutôt mon collègue que mon manager."

"Le comité d'entreprise ne sert à rien car tout se décide à F. et les autres régions ont les miettes."

"Certaines prises de décision ne sont pas dans le périmètre du responsable régional opérationnel. Son pouvoir de délégation n'est pas complet."

"En tant que coordinateurs de télésurveillance, nous sommes indirectement acteurs sur les plannings des opérateurs. Notre seule action est d'accepter ou non les congés payés."

"Les coordinateurs de la plateforme de télésurveillance notent simplement les absences sur un tableau et n'ont pas de pouvoir de décision, car le planificateur prend le relais."

DEMANDE DE PLUS D'AUTONOMIE

"Il y a une multitude de directeurs pour valider et chacun ne valide que quand ça l'arrange."

"Je m'embête parce qu'avant j'avais plus d'autonomie et j'ai l'impression d'avoir été rétrogradé sans avoir changé de statut. Je gérais un service un peu comme je voulais et maintenant on m'a collé plusieurs supérieurs."

"Les nouveaux collaborateurs ayant fini leur formation se retrouvent à ne pas pouvoir travailler car ils n'ont pas d'accès aux fichiers informatiques si les Etats-Unis n'ont pas validé l'ouverture informatique de leur compte utilisateur."

"Je n'ai pas assez d'autonomie dans mes tâches courantes."

"Nous sommes limités à un seul interlocuteur : notre responsable. Tout passe par lui et on a toujours besoin de son aval avant de nous diriger vers nos collaborateurs et techniciens."

"Les managers ne sont plus propriétaires de leurs actions et ne font qu'appliquer les directives données par la direction."

"Le système de délégation est très lourd car on ne fait pas suffisamment confiance aux personnes. On a toujours besoin de l'accord et de la signature de notre supérieur pour

"Je trouve dommage de recruter un manager sans lui donner les libertés de piloter ses activités."

EXCÈS D'AUTONOMIE

"On est passé de très peu d'autonomie à beaucoup, voire trop. C'est plutôt dommage, ce n'est pas forcément à moi de décider et pourtant on doit le faire."

"Nous n'avons pas de réponse de la direction sur des problèmes juridiques liés à la gestion d'une alarme en télésurveillance. La nuit, comme nous ne pouvons pas avoir l'avis ni l'aval de la direction, nous sommes décisionnaires."

MANQUE DE CLARTÉ SUR LES RESPONSABILITÉS

"On se demande toujours si c'est à soi de le faire au technique. On se dit que non mais on le fait quand même car sinon ce n'est pas fait."

"Il y a des doublons dans la réalisation de tâches car la répartition de chacun n'est pas écrite."

"Il y a des choses floues entre assistant commercial et chargé de clientèle. Une même action peut être faite par deux personnes différentes."

"Le service de la direction des systèmes informatiques et le service informatique station ont des métiers qui se recoupent, mais il y a quand même deux services et deux chefs différents."

"L'organisation est floue à cause du changement d'organisation. On ne sait plus qui fait quoi et qui a repris telle ou telle tâche."

"On court toujours pour savoir qui fait quoi et où, ou pour avoir tel ou tel renseignement. Je plains encore plus les nouveaux arrivants."

"Suite à la mise en place du plan, les ressources humaines ont disparu on ne sait plus qui fait quoi, alors que la charge de travail est importante."

"Il est difficile de déterminer le périmètre des fonctions du contrôle de gestion. Il arrive que d'autres travaillent sur mes analyses, le travail est alors fait en double et il y a des

"On se perd dans les méandres d'une organisation inexistante. On ne sait pas qui fait quoi."

"L'articulation entre le vertical et le transversal n'est pas efficace parce qu'il manque une définition des périmètres d'action, par exemple entre la direction commerciale et les directions de réseaux."

"Le fait de ne pas savoir où commence le travail de l'un et où se termine celui de l'autre me perturbe dans la gestion de mes activités."

"Comme je ne sais pas qui fait quoi, cela me perturbe dans la réalisation de mes activités."

"Suite au plan social économique, la répartition des tâches de chacun est encore précaire."

REMISE EN CAUSE DU PILOTAGE DE L'ACTIVITÉ

"Le process est trop segmenté et il n'y a jamais de responsables car chacun se cantonne à sa tâche. Il manque un suivi de A à Z des dossiers des clients, de la signature à l'installation."

"Le management de la direction des services informatiques est mal géré."

"Chacun pense gérer son planning, mais ils subissent le planning et les indicateurs qui leur sont donnés. Il manque un management et un pilotage des activités."

MANQUE D'ACCÈS À DE NOUVELLES RESPONSABILITÉS

"Je serais demandeur d'avoir plus de travail de manager car ma principale tâche actuelle est de gérer des alarmes et j'en ai fait le tour."

"Concernant l'organigramme du groupe, nous ne sommes dans aucun projet, nous ne sommes pas mis en avant par notre hiérarchie."

MANQUE DE MOYENS PAR RAPPORT AUX RESPONSABILITÉS

"Il y a des services qui ont des conflits internes, car certains techniciens ne veulent faire qu'une seule technologie. Le management n'a pas le moyen de les recadrer."

MANQUE DE COHÉRENCE DES LIENS HIÉRARCHIQUES

"Au niveau du contrôle financier, nous avons une double hiérarchie, avec un directeur financier de l'entreprise et un contrôleur financier européen. Les responsabilités sont diluées et nous avons deux sons de cloche différents."

GLISSEMENTS DE FONCTIONS

"Il m'arrive de faire des choses qui ne sont pas dans mon périmètre pour que cela aille plus vite et que cela soit fait."

"Le responsable technique et son assistant reçoivent un tableau récapitulatif des déclencheurs fous, alors que cela devrait être géré par le service assistance technique téléphonique."

"Je fais à la fois le travail de l'assistant et du commercial quand je veux que ce soit fait à tel moment."

"Les responsables d'équipes techniques gèrent des problèmes qui ne sont pas liés à leur activité, comme les litiges clients par exemple. Le service client ne va pas chercher l'information qu'on a mis du temps à rentrer dans la base de données."

"Une des grosses problématiques de l'entreprise est de remettre tout le monde dans son périmètre de cœur de métier."

"On peut qualifier mon salaire de « sur-salaire » car aujourd'hui je fais le travail d'un commercial et non pas d'un directeur des ventes pour compenser le manque de collaborateurs et répondre aux clients."

"A cause du manque d'activité, le coordinateur fait les tâches d'un opérateur."

"Je suis beaucoup dans le glissement de fonction pour que mon travail avance, car j'ai des objectifs précis très clairs et assez ambitieux et que d'autres personnes ne font pas leur travail."

"Si le service client ne gère pas sa problématique, en tant que credit manager, je le fais à sa place, car sinon c'est sur moi que ça va retomber."

"Les opérateurs de télésurveillance s'appuient trop sur les coordinateurs. Ils ne sont pas assez autonomes et nous faisons le travail à leur place."

"Malgré le fait que je sois coordinateur, il m'arrive toujours de faire du travail d'opérateur sur la gestion des alarmes. Ces glissements de fonction me gênent car j'ai le sentiment qu'ils me limitent dans mes évolutions professionnelles"

"Le manque d'effectif au bureau d'études entraîne des glissements de fonction importants qui augmentent ma charge de travail."

"Il existe des problèmes de glissements de fonction. Du coup, tout le monde se mêle de tout et souhaite le faire partager. Il faudrait donc rééduquer les salariés sur ce point."

MANQUE DE PRISE DE DÉCISIONS DE LA DIRECTION

"Une société c'est avant tout un président directeur général charismatique qui impose ses choix. L'entreprise n'a jamais eu un vrai président directeur général, c'est le dernier qui parle qui a raison."

LE RESPONSABLE NE JOUE PAS SON RÔLE

"Mon manager n'assume pas toujours ses responsabilités vis-à-vis de ses collaborateurs."

EXCÈS DE RESPONSABLES PAR RAPPORT AU PERSONNEL NON HIÉRARCHIQUE

"Nous sommes trop de coordinateurs la nuit lorsqu'il n'y a que 15 opérateurs. Nous pourrions être missionnés sur des suivis d'opérateurs ou des écoutes, ou on pourrait nous faire monter en compétences."

MANQUE DE CONTRÔLE DU RESPONSABLE DE LA TÂCHE

"Les responsables d'équipes techniques ne savent pas où sont leurs techniciens car il y a un manque de contrôle."

"Les parties commerciales et techniques ont trop d'autonomie par rapport à leur supérieur

hiérarchique. Je ne sais pas ce que fait le chef des ventes par exemple."

MANQUE DE CONFIANCE DANS LE RESPONSABLE

"Il y a un manque de confiance de l'équipe vis-à-vis de mon manager et de moi. Quand une information arrive, ils pensent que l'on savait et qu'on voulait rien dire, nerveusement c'est difficile à gérer."

"Dans le service de télésurveillance, on ne peut pas faire confiance à tout le monde y compris à mon supérieur hiérarchique. Cela limite les diffusions d'informations ainsi que la dynamique d'équipe."

"Le manager, pour prouver sa crédibilité, doit toujours se justifier une fois ou deux dans son travail face à un collaborateur qui travaille sur le projet."

DOUBLE FONCTION DIFFICILE À ASSUMER

"Je gère deux réseaux, ce qui fait que je suis moins présent sur le réseau de l'entreprise reprise celui-ci a senti un éloignement du management."

"Je me retrouve avec deux postes 15 jours avant de partir en congé maternité et cela ne fait qu'une semaine que je sais qui me remplace."

"Les horaires de travail sont adaptés pour l'équipe mais un peu moins pour moi car, en ce moment, j'ai beaucoup d'heures de travail car je reprends deux postes."

"Aujourd'hui, l'organisation de mon temps est de plus en plus compliquée. J'ai mon poste de formateur mais je gère encore mes clients et leurs impayés."

"Je n'ai pas eu le temps de me poser pour savoir de quelles formations j'ai besoin. Les problèmes sont ailleurs, j'ai plutôt le souci de reprendre le service et les travaux correctement."

MANQUE DE CLARTÉ DE L'ORGANIGRAMME

"L'organigramme n'est pas clair. On ne sait pas qui fait quoi et qui valide quoi. On a plein de directeurs mais on ne sait pas ce qu'ils font et quel est leur périmètre."

"On connaît bien l'organigramme au niveau des têtes mais pas en-dessous à cause des départs, et on cherche des interlocuteurs. C'est notamment le cas pour le service des

"La logistique a deux chefs : un pour les congés payés et l'autre pour la stratégie, ce qui est incompréhensible. Les personnes vont voir l'un ou l'autre, selon si c'est plus facile."

"Il y a des loupés car on ne sait pas qui fait quoi. On sait qui remplace qui en haut mais pas en bas."

"L'organigramme des services supports centraux est un peu flou."

"On ne connaît pas l'organigramme dans sa totalité. Lors de sa présentation au séminaire par mon responsable, mon service n'apparaissait même pas."

"L'organigramme est faiblement partagé par les salariés, c'est une phase de transition entre deux modes d'organisation, mais nous ressentons un vrai manque de positionnement dans l'entreprise."

"Aujourd'hui, il y a une nouvelle organisation, un nouveau périmètre. De retour de congé maternité je ne savais plus où me situer."

"Dans la nouvelle organisation, nous ne sommes plus rattachés aux ressources humaines. Des collègues vont être rattachés au groupe mais ce n'est pas encore mis en place et c'est encore flou."

"L'organigramme n'est pas bien défini du fait du plan social et on reçoit pas mal d'appels pour savoir qui gère quoi. Le gros point d'interrogation se situe au niveau des tâches faites autrefois qui ne sont pas reprises."

"L'organigramme n'est pas communiqué, pas discuté et il est parfois illogique. Dans le plan social, il y a un organigramme prévu avec les ressources humaines avec des suppressions de

"Il y a eu un plan social au niveau de l'entreprise, mais il n'y a pas eu de nouvel organigramme. Par conséquent, nous ne savons plus qui fait quoi."

"Comme l'organigramme n'est pas clair, on ne sait pas où commence le travail de l'un et où se termine celui de l'autre. Cela entraîne des pertes de temps à cause de doublons sur certaines tâches et parce que l'on ne sait pas à qui s'adresser."

REMISE EN CAUSE DES DÉCISIONS STRATÉGIQUES (Parfois)

"Nous avons une direction laxiste qui a signé un contrat en dépit du bon sens car nous dépendons

d'un concurrent pour notre logistique dont la filiale en France va en Hollande. Nous sommes obligé de faire du pansement car la direction n'a rien pilotée."

"Certains clients externalisent leurs coûts administratifs chez nous. Ils veulent une facture globale donc il faut qu'on annule toutes les factures site par site. Nous facilitons un travail administratif qu'on ne facture pas et qui nous coûte."

"Aujourd'hui, on est approvisionné par la Hollande, ce qui entraîne chez le client au moins un jour de livraison en plus."

"La politique commerciale interroge car la société pourrait perdre tout un pan de sa clientèle. On ne peut pas travailler qu'avec les petits professionnels, c'est un non-sens."

"Sur les nouveaux produits mis en vente, on n'a pas fait les tests au niveau du service data télésurveillance mais on l'a déjà installé chez le client et on doit rattraper les problèmes."

"Le chef de projet avait un rôle de soutien à l'avant vente qu'il n'a plus. Depuis, dans des chantiers acceptés il y a un mois, le matériel n'a pas été commandé, ce n'est pas planifié et le client n'a pas été appelé."

"Les commerciaux vendent des produits que la télésurveillance ne peut pas gérer."

"Plus la société intègre des personnes, plus elle a l'impression que ça va avancer, or ce n'est que destructeur pour les opérationnels en termes de charge de travail."

"La hiérarchie impose des solutions qui règlent un dysfonctionnement au sein d'un service donné. Mais elle ne prend pas en compte les coûts cachés que cela peut engendrer dans d'autres services."

"On est dans une phase où on rattrape les erreurs et les mauvaises décisions prises il y a quelques années au lieu de se concentrer sur les nouveautés."

"On a calé le modèle de la société sœur sur une grande société, sans prendre en compte ses spécialités. C'est comme si on voulait faire rentrer un pied de 45 centimètres dans une

"La souris a voulu manger l'éléphant et elle a du mal à digérer car notre savoir-faire a évolué alors que la société sœur travaille comme nous travaillions il y a 15 ans. On ne peut pas revenir en arrière en faisant un copier-coller."

"Il n'y a plus de service formation alors que le recrutement est la priorité. On se demande comment on va faire pour gérer ça."

"Pourquoi n'a-t-on pas évalué les coûts cachés avant de supprimer des postes ?"

"Le plan social dure depuis plus d'un an car on a perdu beaucoup de temps. Aujourd'hui on veut rattraper le temps perdu et on fait n'importe quoi, dans un rythme trop soutenu."

"Les conditions de travail se sont dégradées sans prise de conscience. Elles sont sacrifiées sur l'autel des performances économiques à tout prix."

"Tous les trois mois les techniciens passent trop de temps sur les inventaires. J'aimerais savoir combien coûte l'immobilisation de 36 techniciens pour un stock de quelques milliers d'euros."

"L'entreprise sœur veut dupliquer le modèle de la vente en visite, alors que ce n'est pas applicable sur le nôtre et que ce n'est pas notre métier."

"Le site de Fr. n'est pas central au niveau du business pour gérer la région Rhône-Alpes, car le tissu économique se situe plutôt en direction de Gr. que de l'ouest lyonnais."

"L'entreprise a fait des choix stratégiques à contre-courant en matière de technologie, sur les portiques antivol par exemple. Il y a donc plein de secteurs dans lesquels notre part de marché ne peut pas augmenter."

"Les processus de l'entreprise sœur marchent mais les plaquer chez nous ne marche pas, il y a de réelles spécificités. C'est un problème de stratégie d'intégration."

"Un nouveau contrat client a été signé par la direction mais il ne répond pas aux problématiques des clients grands comptes. Le principe de la démarche est bon mais la mise en œuvre prend en compte seulement 50 % des besoins des clients."

PERTE DE CRÉDIBILITÉ DU RESPONSABLE

"Les managers n'ont pas l'appui de la direction des ressources humaines lorsqu'on veut mettre des sanctions, même si elles sont justifiées par des choses inexcusables. On est décrédibilisé."

"On a une direction très frileuse, notamment les ressources humaines, qui ne nous accompagne jamais. Il y a plein d'abus mais pas de recours. On parle d'avertissement mais on ne fait rien pour ne pas avoir affaire aux syndicats."

DÉLÉGATION OFFICIEUSE

"J'autorise les opérateurs confirmés « + » à confirmer aux clients même si mon responsable ne le veut pas."

MANQUE DE COURAGE MANAGÉRIALE

"Il y a un manque de courage managérial. Personne ne veut faire de prévisions en termes d'achat produit et aucun responsable commercial ne veut s'engager."

"Certains de nos responsables du centre de télésurveillance nous demandent d'appliquer des règles qui ne sont pas de notre ressort, comme reprendre une personne qui ne fait rien de la journée. Les coordinateurs sont instrumentalisés."

DIFFICULTÉS DE GESTION ENTRE AUTONOMIE ET CONTRÔLE

"Le climat et l'ambiance sont conflictuels. J'ai deux types de populations : une qui revendique l'autonomie et qui refuse le management, et une autre, qui est autonome sur le quotidien mais quand il faut faire du pro-actif il n'y a plus personne."

MANQUE D'EXEMPLARITÉ DE LA HIÉRARCHIE

"Historiquement il y a un gros soucis de communication-coordination-concertation lié au comité de direction, qui ne montre pas l'exemple."

"Quand on demande quelque chose à son équipe, il faut être irréprochable, mais mon patron ne l'applique pas tous les jours. Il nous demande d'éteindre nos portables en réunion, mais lui ne le fait pas."

MANAGEMENT INEXISTANT

"Sur le management on part d'une page blanche."

"Aujourd'hui, ce n'est plus la hiérarchie qui demande des comptes mais les collaborateurs. L'affirmation de la hiérarchie n'est pas assez claire et cela entraîne une méfiance de la part des collaborateurs vis-à-vis de cette dernière."

MANQUE DE LÉGITIMITÉ

"Certains ont du mal à valider la légitimité de leur responsable d'équipe technique, ce qui crée des clans. Après le plan social, un responsable d'équipe technique est resté, en dessous ça grince des dents."

"Aujourd'hui, les gens appellent leur copain et pas leur manager quand ils sont absents."

"Il y a un problème de confiance entre mes trois responsables techniques. Ils ont trois personnalités différentes à gérer et certains ne sont pas légitimes aux yeux des autres."

APPROPRIATION DES TÂCHES D'AUTRUI

"De jeunes salariés ambitieux effectuent davantage de tâches, voire se mêlent même de ce qui ne les regarde pas. Cela peut gêner le fonctionnement des services car l'implication de ces jeunes est parfois inappropriée."

MANQUE DE PRISE DE RESPONSABILITÉS

"Les gens ne sont pas assez responsables de ce qu'ils font."

"Lorsqu'un client résilie, le service technique dit que c'est la faute de la télésurveillance et nous disons que c'est celle du service technique. Personne ne nettoie devant sa porte et c'est aussi valable pour le service commercial."

"Les techniciens passent plus de temps à se disculper d'un problème arrivé chez le client qu'à apporter une solution."

REMISE EN CAUSE DE L'AUTONOMIE

"Les opérateurs ne sont pas autonomes. Le coordinateur prend donc certaines décisions à leur place."

"Certains opérateurs de télésurveillance n'ont pas assez confiance en eux, ils viennent voir des

coordinateurs. C'est un vrai manque d'autonomie."

LENTEUR DE LA PRISE DE DÉCISION

"Les délais entre la réception des informations et les actions sont trop longs, surtout concernant la partie opérationnelle."

"Nos dirigeants manquent de capacité à prendre des décisions rapidement. Il y a une absence de décisions en termes de conduite générale politique par rapport à l'appartenance au

MANQUE DE RESPONSABILISATION

"Le manque de responsabilisation dans l'entreprise limite les performances de celle-ci."

APPRÉCIATION DE LA VALEUR DES TÂCHES

LES TÂCHES ADMINISTRATIVES SONT JUGÉES INGRATES ET COÛTEUSES EN TEMPS

"C'est compliqué de travailler avec les services centraux qui nous demandent de remplir des formulaires dans tous les domaines dans des délais très courts."

"Je fais le travail de l'assistant de formation à la place de celui de chargée de formation. Je ne vois plus de perspectives et le fait que je récupère toutes les tâches administratives n'est pas valorisant. On n'est pas dans l'enrichissement des tâches."

"Je n'ai pas eu le temps de faire plus de déplacements, car je dois faire des tâches administratives de mon assistant qui n'est pas là à temps plein."

"Au niveau des procédures du service ressources humaines, nous sommes plus là pour faire des courriers que pour donner notre avis. Nous sommes les « gratte-papier » et secrétaires de la société sœur."

"La lourdeur administrative en général limite l'efficacité du travail pour mes collaborateurs."

"On a rajouté de nouvelles tâches administratives au personnel opérationnel qui ne peut pas se concentrer sur sa propre fonction."

EXCÈS DE TÂCHES À FAIBLE VALEUR AJOUTÉE

"J'effectue trop de tâches à faible valeur ajoutée."

"Depuis le plan social je fais les tâches qui n'ont pas de plus value qu'une personne faisait et qui est partie."

"Mes collaborateurs consacrent environ 60% de leur temps à gérer des réclamations et des insatisfactions clients. Cela les limite dans la réalisation de tâches à valeur ajoutée."

DÉLÉGATION DE TÂCHES À FAIBLE VALEUR AJOUTÉE

"La notion d'autorité est forte pour mes responsables. Certaines tâches sont déléguées facilement, mais sur le contenu c'est moins évident. Cela crée un sentiment d'infériorité."

PERTE DE TÂCHES JUGÉES VALORISANTES

"Certains tâches valorisantes comme les supports « avant-vente », des études ou des estimations techniques, n'existent plus. Cela entraîne de la frustration et démotive les collaborateurs."

STATUT EN LIEN AVEC LES COMPÉTENCES

APPRÉCIATION PAR AUTRUI DES PRATIQUES DE TRAVAIL ET DES COMPÉTENCES

INSUFFISANCE DE COMPÉTENCES TECHNIQUES

"C'est le flou artistique car il n'y a plus d'assistant logistique sur T. C'est l'assistant technique qui se charge de certaines tâches supplémentaires alors qu'il ne connaît pas le matériel."

"Je redonne plusieurs fois des informations au service direction des systèmes informatiques concernant des choses qu'ils ont eux même installées et alors qu'ils ont les documents chez eux."

"Il y a des soucis récurrents sur certains matériels installés chez le client. On a un parc client qui est ancien et varié mais tous les techniciens ne savent pas, ou plus, tout dépanner."

"Il n'y a pas de vraie direction technique, c'est la terre des incompétences."

"Il y a un gros problème pour le service comptabilité que je gère car il y a de mauvaises compétences techniques. Les personnes sont arrivées là par hasard, elles ne savent pas faire et ne

saurent jamais, même avec une formation technique."

"La formation et les compétences techniques manquent à certains endroits stratégiques de l'entreprise."

"Certains manques de compétences de quelques techniciens m'obligent à m'accorder du temps de réflexion pour définir qui mobiliser sur quel projet."

"Certains techniciens et responsables d'équipe technique n'ont pas le niveau ni les compétences techniques pour piloter leurs activités et gérer les équipes, alors que leur rôle est

"Mon responsable de chantier et certains de mes techniciens me font remonter des informations négatives concernant mes assistants dont le poste est vaste et compliqué avec un manque de compétences techniques."

INSUFFISANCE DE COMPÉTENCES DE COMMUNICATION À DESTINATION DU CLIENT

"Les opérateurs ont des progrès à faire sur la réception d'appels pour bien cerner la demande du client. Ils ont du mal à être maître de la conversation et se laissent vite déborder."

INSUFFISANCE DE COMPÉTENCES INFORMATIQUES

"Mes commerciaux ne maîtrisent pas les logiciels de l'entreprise."

"Sur la plateforme de télésurveillance, il y aurait besoin d'approfondir des connaissances informatiques pour mes opérateurs et moi."

INSUFFISANCE DE COMPÉTENCES MANAGÉRIALES

"Les managers techniques manquent d'expérience en management alors qu'ils occupent une fonction importante. Je les vois courir partout sans rien faire de bien au final, ce qui m'inquiète."

"Certains responsables techniques et commerciaux manquent de compétences en management."

"Tous les coordinateurs de la plateforme de télésurveillance n'ont pas le même niveau de management des activités et de réactivité."

"Certains coordinateurs de la plateforme de télésurveillance vont trop loin et ils ont du mal à mettre leur caractère de côté alors que d'autres se font marcher sur les pieds."

"Certains managers n'ont pas les compétences nécessaires pour assurer leur fonction. Ce manque de compétences diminue leur crédibilité face à leurs collaborateurs et entraîne des pertes de productivité."

"J'ai le sentiment que des coordinateurs n'ont pas les capacités à manager car ils n'ont pas vraiment coupé avec leur ancien travail d'opérateur."

INSUFFISANCE DE COMPÉTENCES COMMERCIALES

"Sur le contrat unique, le commercial ne remplit jamais la colonne « frais de gestion » entièrement. On ne le facture donc pas au client, ce qui provoque des pertes importantes."

INSUFFISANCE DE COMPÉTENCES DE COMMUNICATION

"Il y a un technicien qui a fait pas mal de boulettes. Il confond les clients avec ses collègues et répond mal aux clients. Il y a eu des avertissements mais je ne sais plus comment m'y prendre."

"Le centre des opérations sécurité et les assistants techniques téléphoniques, en contact direct avec les clients, n'ont pas toujours un comportement très professionnel et cela détruit le travail de confiance fait sur le terrain."

"Nous avons beaucoup de réclamations de clients concernant les collaborateurs de nuit qui ne sont pas en appel téléphonique, qui parlent entre eux trop fort et rigolent. Très souvent les clients pensent que c'est à leur encontre."

INSUFFISANCE DE COMPÉTENCES DE COMPTABILITÉ

"J'estime à un temps plein sur une région le temps passé à régler les problèmes de facturation, sans compter le temps du service contentieux et le mécontentement du client qui s'en va. Cela crée une érosion du parc client."

"Des personnes sont arrivées dans le service comptable un peu par hasard. Du coup, les plus compétents rattrapent les erreurs des autres, ce qui génère des tensions entre les collaborateurs."

"Il y a cinq ans, le service comptable a intégré un service purement administratif. Il reste des

personnes qui occupent des postes de comptable sans formation, ni compétences."

INSUFFISANCE DE COMPÉTENCES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

"Le plus gros travail est de créer une politique de ressources humaines. Traditionnellement on les appelle 'les relations inhumaines'."

"La direction des ressources humaines n'approfondit pas les recrutements des opérateurs en télésurveillance. On fait avec ceux qu'on a mais cela se ressent sur la production."

INSUFFISANCE DE COMPÉTENCES FINANCIÈRES

"Il y a des prestations qui n'ont pas été facturées depuis six mois à des clients et après on vous parle de problème de trésorerie."

INSUFFISANCE DE COMPÉTENCES D'ORTHOGRAPHE ET DE GRAMMAIRE

"Dans la saisie des dossiers clients en télésurveillance, il y a des fautes d'orthographe et il est parfois difficile de comprendre les consignes, alors qu'il arrive qu'on envoie le dossier aux assureurs ou aux forces de l'ordre."

MANQUE DE REMPLAÇANT POUR CERTAINES COMPÉTENCES EN CAS D'ABSENCE

"Au service data télésurveillance, comme dans d'autres services, la politique est de donner certaines choses toujours aux mêmes personnes, par exemple, tel ou tel type d'alarme. Derrière, le jour où la personne n'est pas là, on fait comment ?"

"J'ai appris tout seul ce qui n'est pas bien car, demain, si je pars, la personne qui va prendre ma place va « galérer »."

PERTE DE COMPÉTENCES SUITE À DES DÉPARTS

"Le plan social a été très dur à gérer et on a perdu de très bons commerciaux, des chefs de projet et des experts techniques à qui on a mal vendu les changements en cours."

"Avec le plan social, on a perdu cinq commerciaux expérimentés qui avaient peur que leur évolution soit remise en cause et qui ont préféré partir."

"Dans le service contrôle de gestion, le poste de quelqu'un qui a les compétences a été supprimé. Je dois donc presque donner des cours pour transmettre mon savoir-faire."

"Au service contrôle financier, les compétences de certaines personnes qui sont parties nous manquent, notamment pour la gestion de bases de données Access."

"Suite à la nouvelle organisation, de nombreux salariés compétents sont partis. Cette fuite de savoirs a créé une perte d'efficacité dans la gestion des activités pour l'entreprise."

CRAINTES DE PERTES DE COMPÉTENCES À CAUSE DE CHANGEMENT INFORMATIQUE

"Tout le monde n'utilise pas les mêmes applications sur le système d'informations et on ne sait pas quels outils vont être confirmés ou supprimés au niveau national."

MANQUE DE VALORISATION DES COMPÉTENCES

"On ne valorise pas l'ancienneté et le savoir-faire alors qu'on les perd et cela tire tout le monde vers le bas. Si on me laisse au même niveau, pourquoi je ferai plus ?"

DIFFICULTÉS DANS LE DIALOGUE SUR LE MANQUE DE COMPÉTENCES

"Il est compliqué de faire comprendre à un collaborateur son réel niveau de compétences. Cela peut créer des tensions internes à l'équipe."

APPRÉCIATION PAR AUTRUI DES RÉSULTATS D'UN TRAVAIL

QUALITÉ DU SERVICE OU PRODUIT INSUFFISANT

"La qualité de travail de mes assistants m'oblige à vérifier leur travail régulièrement. Cela me prend du temps et augmente ma propre charge de travail."

MAUVAISE QUALITÉ DU SERVICE AU CLIENT

"Lorsque le service après vente fait une intervention, il va spécifier si c'est un particulier avec une taxe à la valeur ajoutée de 5,5 %, mais la facturation le facture à 19,6 % et on doit faire un avoir."

"On facture souvent avec des erreurs, ce qui génère de grosses insatisfactions, voire des clients télésurveillés gratuitement."

"Le service technique est une catastrophe et la non résolution des problèmes entraîne beaucoup de résiliations de contrats."

"Le service après-vente ne donne pas satisfaction aux clients. Le commercial doit donc investir de son temps pour traiter les dysfonctionnements de maintenance."

"Il y a un réel manque de professionnalisme de la part de certains opérateurs envers les clients ce qui donne une mauvaise image de l'entreprise."

"Il y a une recrudescence de la non qualité dans les réponses faites par notre station de télésurveillance aux clients."

"Le délai de dépannage par les services techniques est jugé trop long par les clients et nous fait perdre des contrats."

"La qualité des services rendus aux clients est un vrai problème car certains salariés n'ont pas le niveau de compétences suffisant pour satisfaire les clients."

ABSENCE DE RETOURS POSITIFS AU PROFIT DES RETOURS NÉGATIFS

"Il n'y a pas assez de félicitations et on a l'impression de ne voir les collaborateurs que pour les bêtises. Je ne parle pas du « merci », mais du « je te félicite d'avoir fait cela »."

"La direction a pour habitude de toujours dire ce qui ne va pas. Or, le manque de retours sur ce qui fonctionne bien est déstabilisant."

MANQUE D'ÉVALUATION POSITIVE ET NÉGATIVE

"Paradoxalement, j'aimerais presque qu'on me demande de rendre plus de comptes car j'aimerais avoir plus de conseils pour m'améliorer."

CERTAINS SERVICES DE L'ORGANISATION JUGÉES INEFFICACES

"On ne peut pas s'appuyer sur les services centraux pour avancer. Je ne suis pas passé par le service ressources humaines pour mes recrutements car cela aurait été trop long et trop compliqué."

"Les gens de mon service disent que le service client ne fait pas son boulot, qu'il y a un manque d'implication des régions."

"Le service financier est incapable de sortir le chiffre d'affaires de chaque agence ou le budget. Les chiffres sont souvent faux et non vérifiés. Ils ne me servent à rien parce que je dois les vérifier."

"On a de gros problèmes de qualité sur la région nord-ouest, tels que les déclarations d'installation sans numéro ou les dossiers techniques remplis à moitié."

"Comme les réponses des services centraux concernant les courriers de réclamations des clients sont inadaptées ou inexistantes, je dois gérer ces réponses alors que ce n'est pas dans mon champ d'actions."

CRITIQUES DU SERVICE PAR LE MANAGER EN PRÉSENCE D'AUTRUI

"Des choses me choquent en management. Comment on compte motiver les collaborateurs si dans une réunion inter-services à la télésurveillance, on dit « vous ne faites pas votre boulot » à son équipe devant tout le monde ?"

PROPOS DÉGRADANTS SUR LE TRAVAIL EFFECTUÉ

"L'attitude et le discours inappropriés et négatifs de ma hiérarchie sont déstabilisants car il sont dégradants, agressifs et ils déconsidèrent mon travail."

APPRÉCIATION PAR AUTRUI DE LA PRO-ACTIVITÉ

MANQUE DE PRO-ACTIVITÉ DES RESSOURCES HUMAINES

"Aux ressources humaines, il faut être plus proactif et anticiper car on subit. On s'occupe plus de ceux qui partent que de ceux qui restent."

MANQUE DE PRO-ACTIVITÉ DU PERSONNEL

"L'ancienne organisation a supprimé l'initiative des collaborateurs en les enfermant dans des process. Le plus dur aujourd'hui est de les remotiver, les rassurer pour qu'ils prennent leurs responsabilités et s'épanouissent."

MANQUE D'ANTICIPATION

"On n'anticipe rien. On attend d'être dans le rouge et que cela éclate pour mettre un patch et on ne travaille pas sur les causes."

"Il y a zéro anticipation dans l'entreprise, nous passons notre temps à mettre des patchs. Par exemple, on a attendu d'avoir 5 000 demandes de service après vente pour réagir et recruter."

"Les réseaux demandent à la direction administrative et financière quelque chose du jour pour le jour, sans aucune anticipation."

STATUT EN LIEN AVEC LES RELATIONS AUX AUTRES INDIVIDUS

RELATIONS AVEC DES PERSONNES RECONNUES

RELATIONS DE COPINAGE ET INIQUITÉ DES PRATIQUES

"A chaque fois que j'ai changé de poste, c'est grâce à des bons plans et à mon réseau. Il n'y a pas d'évolution possible sinon."

"Les syndicats ne défendent que leurs paroisses. Ils sont représentants de leur service plutôt que du personnel."

"Il y a des affinités un peu trop soutenues entre les commerciaux et leurs assistants. Cela peut provoquer des problèmes de favoritisme, notamment lors de la distribution des informations."

"En dix ans j'ai connu neuf patrons. Chacun arrive avec sa vision, son équipe, copinage oblige et il n'y a pas de perspective de stabilité."

"Des informations sur le comité d'entreprise arrivent sur certaines boîtes de messagerie, en fonction des affinités."

"Le mode de management de la plateforme de la région lyonnaise est effectué à la tête du client. Par conséquent, il arrive que des éléments performants ne soient pas récompensés financièrement."

"La culture du groupe n'existe plus car les personnes sont parachutées à des fonctions et recrutées grâce au copinage."

SYSTÈME FÉODAL

"L'ex-entreprise est un groupe avec des baronnies. C'est une boîte constituée par des achats successifs de sociétés. Il y a des alliances techniques et énormément de freins."

APPRÉCIATION DE L'APPARTENANCE À UN GROUPE

MANQUE DE SENTIMENT D'APPARTENANCE D'UN SERVICE À L'ORGANISATION

"Il y a un manque de réunion stratégique du service télésurveillance avec le reste du groupe. Il faut nous réarrimer car le service n'est pas présent dans les discussions."

"Le service de télésurveillance est une société dans la société. On n'est pas dans le même bateau. Il prend des décisions qui impactent sur notre quotidien mais sans concertation avec la technique."

"Le service grands comptes est séparé des autres services. C'est une société dans la société qui a une communication et un mode de fonctionnement différents."

MANQUE DE SENTIMENT D'APPARTENANCE DES SITES À L'ORGANISATION

"L'entreprise n'est pas une société mais un conglomérat de plein de petites sociétés."

MANQUE DE REPRÉSENTANT DU SERVICE AU COMITÉ DE DIRECTION

"Le service logistique n'est pas représenté au niveau direction. Il n'a donc pas de poids décisionnel par rapport aux autres services."

SENTIMENT D'EXCLUSION DE LA PART DU GROUPE

"Il y a des informations que je n'ai pas car on ne me met pas dans la boucle. C'est un choix politique, la direction qui organise une réunion sur un sujet décide de ne pas inviter certaines personnes parce qu'elle pense qu'un tel ou un tel va l'embêter."

"Les superviseurs de la télésurveillance n'étaient pas invités au séminaire de l'entreprise alors que dans d'autres services, des personnes non cadres l'étaient. On est vraiment mis de côté."

"La plateforme de télésurveillance est une structure fermée. Nous avons des difficultés à percevoir la stratégie réelle de l'entreprise parce que nous sommes mis de côté, presque en

SENTIMENT DE DÉVALORISATION DE CERTAINS SITES

"La région nord-ouest a tendance à passer en dernier, notamment en termes de formation."

"On est censé prendre le mieux des deux sociétés mais on nous demande de nous adapter car on nous dit que c'est eux qui font le mieux. C'est à sens unique pour l'instant."

SENTIMENT DE DÉVALORISATION DE CERTAINS MÉTIERS

"Au service relation client, il faut que les gens comprennent ce que l'on fait et reconnaissent notre valeur ajoutée car notre travail est souvent dénigré."

"Pour l'instant, la direction de l'entreprise s'occupe apparemment des autres services. Ils s'occuperont peut-être de la télésurveillance dans deux ans."

DÉVALORISATION DE CERTAINES CATÉGORIES DE PERSONNEL

"Les syndicats sont un sujet tabou. Si vous avez un problème et que vous voulez que cela s'envenime, il faut se rapprocher des syndicats. Ils sont anti-manager et anti-direction. Ils ne cherchent qu'à faire le plus de bruit et à être le plus remarqués."

DÉSTABILISATION DE L'ORGANISATION DUE AU DÉPART D'UNE PERSONNE SYMBOLIQUE

"On vient de perdre notre capitaine et je le vis mal. C'était une personne charismatique, un peu comme un général d'infanterie. Le jour où on part à la guerre, si le général part, c'est un peu raide."

"On nous parle d'objectifs à atteindre et le directeur part. Pour les employés, c'est louche quand le capitaine quitte le bateau. Ils pressentent un nouveau plan social en 2012, telle la fin du monde en 2012."

"Mon seul dysfonctionnement au niveau de la stratégie est le départ de l'ancien dirigeant."

"Dernièrement, il y a eu le départ du président directeur général, mais nous ne savons pas pourquoi. Apparemment, ça serait pour raisons personnelles mais je n'en suis pas sûr."

"Lorsque nous apprenons du jour au lendemain que le président directeur général s'en va, je me demande quelle est la stratégie de l'entreprise."

PRIVILÈGES ASSOCIÉS À L'APPARTENANCE AUX SYNDICATS

"Il y a des difficultés parce qu'on promeut les délégués syndicaux pour avoir la paix sociale. J'ai des gars qui me demandent pourquoi lui est expert technique et pas moi. Qu'est ce que je peux lui dire ?"

"Dans le plan social, il y avait des personnes avec des dossiers béton pour des départs volontaires qui n'ont pas été retenus, alors que d'autres avec des dossiers moins bétonnés mais syndiqués ont été acceptés. Comment expliquer cela à la personne ?"

"On a un collègue à la télésurveillance qui ne fait rien et qui met les pieds sous la table. Il est délégué du personnel, handicapé et il ne bosse pas, c'est très difficile à gérer."

"Certaines personnes du comité d'entreprise passent experts techniques. C'est le plus haut échelon, alors que cela fait deux ans qu'on n'a pas le budget pour faire passer des personnes de l'échelon un à deux et qu'on répète que personne n'évoluera."

"Les élus du personnel sont des personnes protégées qui ont tous les droits et les managers doivent se plier à leurs caprices. Ils n'ont plus confiance en eux."

"Il y a des conflits par rapport aux partenaires sociaux car les autres collaborateurs ont l'impression que si je leur laisse faire une pause plus longue c'est pour les ménager."

"La nuit, sur la plateforme de télésurveillance, nous avons beaucoup de délégués du personnel que nous avons du mal à gérer parce qu'ils arrivent toujours à négocier avec la direction. Cela crée un écart avec les autres opérateurs."

"La direction de la télésurveillance fait trop de compromis avec les salariés et les organisations syndicales. Un salarié qui fait une demande de congés payés que le superviseur refuse, fait appel aux délégués du personnel pour qu'elle aboutisse."

"La nuit, sur la plateforme de télésurveillance, nous avons des délégués du personnel qui ont un statut particulier. Nous avalons parfois des coulevres. Ils sont surreprésentés aujourd'hui."

SERVICE BOUC ÉMISSAIRE

"Le service data télésurveillance est la cinquième roue du carrosse, car c'est le dernier maillon de la chaîne. S'il y a un souci, c'est forcément de notre faute."

"Lorsqu'il y a un problème, le service contrôle financier est considéré comme celui qui a diffusé la mauvaise information, ce qui crée un sentiment désagréable."

MANQUE DE SÉLECTION POUR APPARTENIR AU COMITÉ DE DIRECTION

"Il y a trop de personnes dans le comité de direction car il ne devrait y avoir que le président directeur général, le directeur administratif et financier et le directeur des ressources humaines."

APPRÉCIATION PAR AUTRUI DES CARACTÉRISTIQUES D'UN INDIVIDU

INIQUITÉ LIÉE À LA SANTÉ DES INDIVIDUS

"Je ne comprends pas la décision de la médecine du travail quand elle déclare des salariés inaptes au travail en continu en télésurveillance. Cela crée de l'iniquité entre les opérateurs."

SENTIMENT D'EXCLUSION À CAUSE D'UNE ATTITUDE

"En interne, il y a quelques conflits avec le technique car j'ai un commercial qui a un caractère particulier."

STATUT DE L'ORGANISATION

APPRÉCIATION DE L'APPARTENANCE À L'ORGANISATION

IMAGE DÉGRADÉE DU FAIT DE DÉPARTS VERS LA CONCURRENCE

"Les commerciaux sont une population sensible parce qu'ils sont chassés par la concurrence. Il est arrivé que nous ne fassions pas attention à eux et qu'ils s'en aillent."

IMAGE DÉGRADÉE DU FAIT DE LA VÉTUSTÉ DES LOCAUX

"Les locaux techniques d'I. sont sombres, délabrés et pas rénovés. On s'y fait, mais on subit les remarques des personnes extérieures qui viennent."

"Les locaux sont vieillots, il manque des places de parking et on entend régulièrement dire que les locaux sont moches."

"Des locaux au centre de télésurveillance d'I. ne sont pas à la hauteur de l'entreprise, notamment pour recevoir des personnes extérieures."

IMAGE DÉGRADÉE DU FAIT DE PRODUITS JUGÉS INADAPTÉS AUX CLIENTS

"Les produits que l'on vend sur le marché de l'intrusion sont vieux et inadaptés."

IMAGE DÉGRADÉE DU FAIT DE PRESTATIONS JUGÉES PLUS EFFICACES DE LA CONCURRENCE

"Nous n'avons pas de système de télésurveillance qui s'adapte au numérique. Quand le client passe au numérique, il doit résilier. On leur dit d'aller voir un autre opérateur parce nos opérateurs ne sont pas formés à la technicité de ces nouvelles alarmes."

"Par rapport à nos tarifs, il est plus attractif pour les clients particuliers de travailler avec d'autres organisations que la nôtre. Cette politique commerciale est inquiétante pour notre avenir professionnel."

IMAGE DÉGRADÉE DU FAIT D'UN MANQUE D'ÉVOLUTION DES STANDARDS DE L'ORGANISATION

"Dans l'ex-entreprise, on n'était pas orienté résultat. La notion de profit n'existait pas et on était très orienté client quitte à lui donner trois chemises et deux pantalons, cela reste."

"On veut faire croire que le changement d'actionnaire va modifier les comportements alors que c'est faux puisque ce sont toujours les mêmes personnes qui sont dans l'entreprise."

"La stratégie aujourd'hui est plutôt claire mais comment faire du neuf avec des personnes de l'ancienne organisation ?"

"L'entreprise ne dissocie pas assez le mode « devis » du mode « budget ». Nous sommes trop sur le mode « devis », sans regarder comment cela va se mettre en musique par la suite avec les personnes."

"Il y a de bonnes idées par rapport à la stratégie annoncée par l'entreprise, mais sur le terrain, nous ne voyons pas les changements."

"Nous avons le sentiment que l'entreprise n'est gérée que dans un aspect procédurier et que l'on ne

regarde pas ce que l'entreprise pourrait gagner. Cela entraîne un énorme manque à gagner."

IMAGE DÉGRADÉE DU FAIT DE PLANS SOCIAUX

"Il y a une lassitude au changement. Chacun de mes commerciaux a vécu au moins un plan social."

"Les techniciens sont démotivés car on a cumulé les plans économiques et il y a une lassitude sur des dysfonctionnements qui se maintiennent."

"Le dernier plan social a touché plus de monde et a laissé des séquelles."

"Les agences sont encore sous le choc des départs liés au plan social. Il y a un pot de départ presque toutes les semaines. C'est d'autant plus perturbant que ces personnes ne sont pas remplacées."

"Chaque plan social d'entreprise fait du mal, surtout pour ceux qui restent. Suite aux effets des gens qui partent, il faut remobiliser les salariés qui restent."

"L'ambiance de travail est celle d'une entreprise qui subit un plan social : elle n'est pas super."

"Actuellement nous sommes dans un plan social, l'ambiance est dégradée et il y a de fortes tensions du management."

"Nous sommes 15 comptables sur un plateau qui en accueillait 36. Cela crée une ambiance triste qui pèse sur le moral."

"Nous attendons des décisions concernant le service des ressources humaines suite au plan social et économique. Je dois temporiser parce que je ne peux pas apporter à mes managers ce qu'ils attendent."

"Après les plans sociaux, l'état d'esprit des salariés n'est plus porté sur la construction et le plaisir de travailler en groupe mais il est axé sur le périmètre personnel de chacun."

"Avec les plans sociaux, je me demande si je serai toujours là après le prochain plan social. Cela influence mon moral."

IMAGE DÉGRADÉE DU FAIT D'UNE MAUVAISE QUALITÉ DE SERVICE

"On passe par un prestataire pour le transit des factures. Il y a des clients qui ne reçoivent pas la facture mais seulement la relance, ce qui a un impact négatif en termes d'image."

"Il y a eu un rachat au mois de mars et il n'y a pas eu de mailing d'information aux clients alors qu'ils voient le nom changer sur leurs factures. Cela génère des résiliations, des appels du client pour comprendre et du temps pour le rattraper."

"Quand le matériel est livré directement chez le client, on s'aperçoit sur place qu'il n'y a pas tout et qu'il a une sale tête. Le client voit alors le temps qu'on met à intervenir."

"Les techniciens interviennent chez le client sans savoir s'il a été facturé parce que nous avons des factures en attente qui datent d'avril 2010."

"L'organisation du réseau déployée par la direction ne prend pas en compte les problématiques des clients des grands comptes. Par conséquent, nous n'assurons plus certaines prestations clients."

"Les techniciens de l'entreprise ne sont pas bien situés géographiquement pour les clients. C'est donc compliqué en termes de relations clients."

"Certains techniciens n'ont pas toujours un comportement verbal, vestimentaire et professionnel adéquat vis-à-vis des clients. Par conséquent, certains clients se plaignent de ces comportements."

"Les problèmes de communication interne sont répercutés sur la qualité des prestations effectuées auprès des clients. Cela me fait perdre du temps car je suis obligé de négocier avec ces clients."

IMAGE DÉGRADÉE DU FAIT DE PRATIQUES MALHONNÊTES

"Il y a eu une décision prise de ne pas assurer les contrats d'entretien résidentiel où un technicien doit faire une vérification une fois par an. Il est difficile de vendre la chose à son équipe car c'est malhonnête."

"Des clients ont un contrat de vérification avec une visite par an, ce qui n'était pas rentable. On nous donne un speech qui ne tient pas la route pour la pauvre mamie du coin qui nous appelle. Après, on nous dit d'être fier de notre société."

IMAGE DÉGRADÉE DU FAIT DE CERTAINES PRATIQUES DES SALARIÉS

"Je suis affecté par les pauses cigarettes. Ça crée des attroupements que je ne peux pas empêcher mais qui peuvent nuire à l'image de l'entreprise lorsque des personnes passent au milieu des salariés qui fument."

"Nous avons demandé des formations pour gérer les 'rebelles de nuit' sur la plateforme de télésurveillance, parce que certains caractères sont difficiles à gérer. Pour l'instant, nous sommes obligés de manipuler, ce que je n'aime pas faire."

IMAGE DÉGRADÉE DU FAIT D'UNE VISION COURT-TERMISTE

"Le plan d'actions est très court-termiste, c'est-à-dire sur un an. Il n'y a pas de vision à moyen et long terme."

"Il n'y a pas de fierté d'appartenance à l'entreprise car on ne sait pas tellement où on va, ni ce que l'on vend."

"Le départ du patron de l'entreprise et celui de l'informatique à la concurrence ne vont pas dans le sens de la crédibilité, nous manquons beaucoup de vision à long terme."

"On a une direction qui sait où elle veut aller mais on a du mal à savoir où elle veut aller à horizon de trois ans."

ACCOMPLISSEMENT

ACCOMPLISSEMENT À TRAVERS LA CRÉATION/RÉALISATION D'UN PRODUIT/SERVICE/GROUPE

APPRÉCIATION PERSONNELLE DE LA CRÉATION/RÉALISATION D'UN PRODUIT/SERVICE

RÉALISATION D'UN SERVICE JUGÉE DE MAUVAISE QUALITÉ À CAUSE DE CONTRAINTES DE L'ORGANISATION

"Dans les situations de gestion urgente, comme un crash du système ou la gestion d'un client, je ne peux plus terminer ce que j'avais prévu de faire dans la journée ou je termine 'à l'arrache'."

"Je ne suis plus proactif mais réactif dans ma fonction. Je suis toujours dans l'urgence car on me demande sans cesse de réaliser des tâches urgentes. Cela engendre de la frustration car je ne peux pas faire correctement mon travail."

REMISE EN CAUSE PERSONNELLE DE LA FAÇON DE SE COMPORTER

"Dans mon équipe commerciale, j'ai du mal à me faire respecter par les personnes avec qui je travaille depuis de longues années car je travaille à l'affectif."

"Je subis un peu les objectifs et les exigences de mon équipe au détriment des miens car je suis peut-être un peu trop conciliant."

"Étant un peu trop gentil avec les commerciaux pour traiter certaines activités, cela affecte mon travail car ma charge de travail augmente en conséquence."

APPRÉCIATION PERSONNELLE DE L'ÉVOLUTION DES COMPÉTENCES DE L'INDIVIDU

MANQUE DE POSSIBILITÉ D'ÉVOLUTION DES COMPÉTENCES

"Les assistants service après-vente ont demandé à monter en compétences et on leur a fait deux pauvres formations à la va-vite. Ils sont blasés et ont l'impression qu'on les a laissés tomber."

"Après le rachat de l'entreprise, le poste de directeur régional des ventes qu'on m'avait promis a été supprimé. Je suis ramené au même niveau hiérarchique que précédemment, à faire la même chose et je commence à tourner en rond."

PERTE DE CONFIANCE DANS LES COMPÉTENCES DE L'INDIVIDU DUE À UN CHANGEMENT DE FONCTION

"J'ai le sentiment d'être débordé et de perdre pied du fait de ma nouvelle fonction et des nouvelles tâches qui lui sont rattachées."

SENTIMENT D'INNOVATION DE L'INDIVIDU

SENTIMENT DE VOL DE SAVOIR-FAIRE ET D'INNOVATION

"J'ai l'impression qu'on nous prend toutes les informations pour gérer le parc qu'on vient de nous racheter, qu'on nous « pompe » simplement notre savoir-faire."

ACCOMPLISSEMENT À TRAVERS LA RÉALISATION D'UN OBJECTIF ET SENS DU TRAVAIL

RÉALISATION D'UN OBJECTIF FIXÉ PAR AUTRUI ET SENS DU TRAVAIL

MANQUE D'OBJECTIFS FIXÉS PAR LA HIÉRARCHIE

"L'équipe n'a pas de challenge, c'est rébarbatif. Je me mets des challenges moi-même sinon je m'empâte."

"Il n'y a pas de véritable ligne directrice au niveau de l'entreprise."

"Le travail au sein du service de télésurveillance est répétitif et on fait toujours la même chose car on n'a pas d'objectifs. On est juste là pour donner un mot de passe."

"On entame le dernier tiers du trimestre mais la réorganisation des équipes commerciales et des secteurs n'est pas encore définie. Les objectifs ont été fixés au niveau de l'entreprise mais pas encore répartis alors que le compte à rebours a commencé."

"Les dix managers dépendants directement du directeur administratif et financier n'ont pas eu d'objectifs en 2010. Nous avons fait notre propre année avec ce qui nous semblait bon et cohérent."

"Les coordinateurs ne sont pas vraiment missionnés, sauf pour les tâches habituelles. Le reste du temps, ils gèrent comme ils veulent en fonction des appels clients ou des trafics de gestion d'alarme."

"Fin février 2011, les commerciaux n'ont toujours pas leurs objectifs."

"Le manque d'informations sur les objectifs stratégiques perturbent les commerciaux car ils ne savent pas comment ils vont « être mangés »."

MANQUE DE TRANSMISSION DES OBJECTIFS PAR LA HIÉRARCHIE

"Cela fait deux mois que les responsables d'équipe commerciale attendent leur plan de rémunération. Sans leurs orientations, ils ne peuvent pas piloter les commerciaux pour atteindre ces objectifs."

"Je n'ai pas de levier d'actions sur notre parc de clients car soit je ne reçois jamais les informations concernant leurs objectifs, soit elles arrivent trop tardivement."

MANQUE DE CLARTÉ DANS LES OBJECTIFS FIXÉS PAR LA HIÉRARCHIE

"Il y a des pratiques ancrées dans la société que je dois faire mais dont je ne vois pas l'intérêt."

"Le personnel de l'agence est livré à lui-même pour atteindre les objectifs définis par la direction car cette dernière manque de précision dans les informations qu'elle transmet sur les

"Un bon nombre de collaborateurs intra-services n'a ni compris ce qui leur a été demandé, ni les enjeux que représentent les clients. Cela entraîne un manque de synergie entre les collaborateurs pour satisfaire les clients."

OBJECTIFS FIXÉS JUGÉS IRRÉALISTES

"La stratégie est trop ambitieuse vu d'où on part, ce qu'on voit sur le terrain et le mécontentement des clients."

"Certains objectifs fixés ne répondent pas aux attentes du personnel et aux réalités de la situation. Cela crée de la frustration et des interrogations pour les salariés."

MANQUE DE CLARTÉ DE LA STRATÉGIE

"Les équipes du recouvrement sont très demandeuses de connaître la stratégie de l'entreprise, mais elles sont dans le noir."

"En ce qui concerne la stratégie de l'entreprise, les équipes sont un peu loin de tout cela, notamment parce qu'il manque de la communication à ce niveau-là."

"Le manque de communication de la direction générale entraîne un manque de visibilité sur la stratégie. Cela a un impact sur le métier de contrôleur de gestion puisque, normalement, nous adaptons notre métier et nos analyses en fonction de la stratégie."

"En tant que contrôleur de gestion, je sais que je sers les actionnaires, mais je ne connais pas la stratégie de l'entreprise."

"Il y a un manque de visibilité sur la stratégie. Je n'ai pas l'impression que l'entreprise dise où elle veut vraiment aller, ni la manière d'y arriver."

"Le manque d'information et de visibilité sur les stratégies de la direction démotive le personnel."

"Au fur et à mesure du temps, comme les départs de collaborateurs ne sont pas remplacés, cela crée des interrogations pour le personnel car la direction ne communique pas sur les orientations stratégiques prises."

MANQUE DE SENS DU TRAVAIL

"Nous ne savons pas ce que l'entreprise attend de nous à deux ans, à part faire correctement notre travail."

MANQUE DE STABILITÉ DES DÉCISIONS STRATÉGIQUES

"Le climat est détérioré entre managers et salariés. Il y a de la méfiance car on a déjà proposé de multiples plans de route aux personnes de la société. Va-t-on arriver au bout de celui-là ?"

"Il y a des directives et des orientations qui changent trop souvent en termes d'intégration de produit."

"On nous met la pression concernant la migration informatique, on nous fait marcher dans un sens puis dans le sens inverse. On doit basculer vers un logiciel, puis on vous dit de rebasculer vers un autre logiciel avec une échéance à 15 jours."

"Je suis blasé car le discours que la direction tient aujourd'hui est le même qu'avant le plan social de 2007 quand on était chargé de clientèle. Je laisse faire car dans trois ans ça va

"On met en place de nouveaux logiciels et procédures, on forme les gens puis on arrête de les utiliser et on fait autre chose. Il y a un manque de stabilité."

"Depuis ces dix dernières années, on n'a pas arrêté de centraliser-décentraliser. Aucun de ces schémas-là ne s'est révélé efficace en termes de mise en œuvre de la stratégie."

"On a du mal à construire un service car dès qu'il est structuré, on stoppe tout et les managers changent."

"Je ne suis pas acteur de la stratégie, je subis les changements de stratégie qui s'opèrent tous les trois mois."

"Hors plan social, beaucoup d'hommes ont été consommés parce que la stratégie changeait tous les six mois."

DIFFICULTÉS DE DÉCLINAISON CONCRÈTE DE LA STRATÉGIE

"On a des grands axes stratégiques mais on ne sait pas comment faire. Il n'y a pas de déclinaison et rien de construit."

"Je ne touche pas à la stratégie. Je la trouve lointaine alors que j'ai besoin d'une ligne directrice."

"Les orientations stratégiques sont claires en haut de la pyramide mais pas en bas. On se demande ce qu'on peut faire et comment dans les grappes du bas."

"Au service télésurveillance, on ne sait pas comment passer en mode projet pour décliner la stratégie."

"On connaît les objectifs stratégiques, on sait où on va, mais on ne sait pas comment."

"Il y a beaucoup de changements en ce moment, on voit les grandes lignes mais on ne voit pas quand ça va pouvoir être mis en place."

"La direction nous demande d'être tournés vers la satisfaction du client, mais nous ne savons pas comment y arriver, ni la méthode pour le faire. Aujourd'hui, nous sommes dans la récupération du cash."

"Je suis allé deux jours à P. où le président directeur général nous a exposé la stratégie, mais je ne vois pas trop ce que nous pouvons faire de plus à notre niveau."

"La mise en place de la nouvelle organisation est un gros problème pour moi car nous manquons d'outils et de cadre pour la mener à bien."

RÉALISATION D'UN OBJECTIF FIXÉ PAR L'INDIVIDU LUI-MÊME

MANQUE DE SENS DU TRAVAIL

"On fait des produits électroniques séduisants. Les gens se sentent utiles dans ce qu'ils font mais des services, des ressources humaines ou de l'informatique notamment, n'ont pas ce contact au

produit, ce qui provoque une perte d'intérêt et de motivation."

"En tant que responsable d'agence commerciale, j'ai l'impression de ne pas savoir où va mon métier. Mon directeur de réseau opérationnel me demande de changer de métier, mais je ne me sens pas préparé à cela."

Annexe 5.6 : Entreprise de sécurité – Service télésurveillance et Data

Annexe 5.6.1. Encadrement

Reconnaissance des acteurs en situation professionnelle

Entreprise de sécurité – Service Télésurveillance et Data - Encadrement

Nombre d'entretiens 47
Phrases témoins imputées 342
Nombre d'idées clés 181

CONDITIONS DE TRAVAIL

RÉMUNÉRATION

SALAIRE DE BASE

MANQUE D'ÉVOLUTION DU SALAIRE

"Je suis passé coordinateur avec aucune évolution de salaire. Seulement 60 euros par mois."

SALAIRE INSUFFISANT

"Je trouve que les salaires sont bas."

INIQUITÉ DU SALAIRE

"J'ai un collègue agent de maîtrise opérateur confirmé qui touche plus qu'un coordinateur niveau un."

"Il n'existe pas vraiment de différence entre les tâches des coordinateurs de niveau 1 et celles de niveau 2, mais le salaire n'est pas le même."

"En région lyonnaise, les coordinateurs ont pris la place des superviseurs qui sont partis. Je fais leur travail, je ne suis pas superviseur et je gagne moins, alors que j'ai des responsabilités supérieures à celles de mon statut de coordinateur."

"Il n'y a pas d'équité au niveau des salaires des opérateurs."

BAISSE DE RÉMUNÉRATION

"Le service des ressources humaines m'a proposé un poste qui est payé 600 euros de moins que ce que je gagne aujourd'hui, c'est inadmissible au bout de neuf ans de travail."

PRIMES

SYSTÈME DE PRIMES INADAPTÉ

"La prime diminue drastiquement, jusqu'à zéro, après trois jours d'absence. Si la personne sait en début de mois que sa prime est nulle, c'est fini et cela me ferait verser des larmes de donner zéro à quelqu'un qui s'est défoncé dans le mois."

CONDITIONS DE TRAVAIL PHYSIQUES

MATÉRIEL DE TRAVAIL

MATÉRIEL INFORMATIQUE ET ÉLECTRONIQUE INADAPTÉ

"Nous avons une photocopieuse qui n'a pas la fonction d'envoi des mails. Nous sommes obligés de nous déplacer à l'autre imprimante au bout du couloir."

MANQUE D'AUTOMATISATION DE CERTAINES TÂCHES

"Au Data, on fait trop de choses manuellement en entrant plusieurs fois les mêmes données alors que le logiciel Ma. peut pallier ce problème."

MANQUE DE LIAISON ENTRE LES LOGICIELS INFORMATIQUES

"Il n'y a pas de lien entre les bases de données Ip. et Ma., donc il faut faire une double saisie des informations et des consignes clients. Cela demande du temps et de la rigueur."

"Il faut faire le rapprochement des différentes bases de données car on télésurveille des clients gratuitement."

MANQUE DE FOURNITURE

"Il manque toujours des fournitures de bureau."

MANQUE DE MEUBLE

"Nous changeons souvent de place et nous n'avons pas de casier pour mettre nos affaires personnelles. Pour l'instant, seuls les superviseurs en ont un, qu'ils partagent avec les coordinateurs, ce n'est pas pratique."

INFORMATIQUE DÉFAILLANT

"Il y a des problèmes de connexion informatique."

"Quand on arrive le matin, l'outil informatique réseau du groupe rame à l'ouverture. Il nous faut au moins dix minutes avant de commencer à travailler."

"Au Data, l'ordinateur s'éteint tout seul et il faut le rallumer. On perd les données. Il y a également un temps de lancement long le matin et des ralentissements dans la journée."

"Lors des mises à jour des logiciels informatiques, certains postes ne sont plus opérationnels à la suite de problèmes. Or, le service informatique se trouve aux États-Unis. Du coup, les salariés perdent du temps pour solutionner ces problèmes."

LENTEUR DU MATÉRIEL INFORMATIQUE

"L'ouverture des postes informatiques est très longue. Nous perdons au moins cinq minutes par jour."

"Les sessions américaines sont très longues à ouvrir. Cela représente une perte de temps colossale."

PANNES DE MATÉRIEL

"On essaye sans cesse de bricoler l'imprimante au Data et on perd notre temps. On appelle le dépanneur et deux minutes après, elle est de nouveau en panne."

MANQUE DE MATÉRIEL

"Je n'ai pas de tiroir qui ferme à clé, donc les dossiers confidentiels des opérateurs sont à la vue de tout le monde."

MATÉRIEL INADAPTÉ

"Il y a un énorme problème de fauteuil pour tout le monde à la télésurveillance. Ils ne sont pas confortables, on a mal au dos et on est mal assis."

"Les sièges ne sont pas confortables alors que c'est très important pour être plus à l'aise."

"Il manque des chaises H24, ce qui pèse sur l'ambiance car les salariés pensent que l'entreprise

n'est pas attentionnée et cela pourrait avoir un impact sur l'absentéisme."

"Les chaises ne sont pas très potables. Tout le monde se bat pour avoir celles avec des accoudoirs."

MANQUE D'ACCÈS À CERTAINS LOGICIELS INFORMATIQUES

"Le client me dit « j'ai résilié depuis deux mois », voire quatre ans, et on n'a aucun moyen de le savoir car on n'a ni accès, ni été formé, au logiciel A4."

LOGICIEL PERTURBATEUR DE LA GESTION DU TEMPS

"Au PC, le MV. est une perte de temps car on est obligé de regarder les enregistrements. Les délais sont prolongés d'au moins dix minutes pour certains clients."

"Le MV. est un process avec une grosse perte de temps pour une alarme, on y a passé une demie heure à cause du temps de latence énorme de la vidéo."

NOMBRE DE LOGICIELS UTILISÉS TROP IMPORTANT

"Au Data, nos collaborateurs font trop de choses car il y a un trop grand nombre de logiciels."

"Il y a beaucoup trop de logiciels à la télésurveillance."

"Il y a trop de logiciels au Data. Je ne sais pas comment ils font."

EXCÈS D'AUTOMATISATION DE CERTAINES TÂCHES

"Il y a des choses qui sont, à la rigueur, trop automatisées. On rentre le mauvais code et on se retrouve avec une intervention pour rien."

ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL PHYSIQUE

TEMPÉRATURE INADAPTÉE

"La climatisation est désagréable, les bouches soufflent sur les postes des coordinateurs."

"Je viens en pleine forme au travail et un quart d'heure après je tombe malade, c'est dû à la climatisation. Elle n'est pas réglée correctement, un coup c'est froid et un coup c'est chaud."

"La salle de travail est très chaude l'été même avec les ventilateurs et les climatiseurs."

"La climatisation n'est pas assez révisée, un coup on a froid et un coup on a chaud. On n'est pas à l'abri de la maladie."

MANQUE DE BUREAUX

"Les superviseurs n'ont pas de bureau dans la station, ne serait-ce que pour s'isoler pour des entretiens privés avec les collaborateurs."

MAUVAIS AGENCEMENT DES LOCAUX

"J'évite clairement de faire venir mes clients au centre de télésurveillance de la région parisienne car les clients rentrent directement dans la salle d'exploitation alors qu'ils ne"

MANQUE DE CONFIDENTIALITÉ

"Les murs, ce sont des feuilles, on entend des conversations qu'on ne devrait pas entendre."

"Il y a beaucoup de promiscuité dans le service de la télésurveillance, ce qui m'empêche de faire les entretiens mensuels pour la prime de qualité dans de bonnes conditions."

SALETÉ DES LOCAUX

"Dommage qu'on n'ait pas un poste informatique attitré, pour l'hygiène ce serait mieux. Aujourd'hui, on est obligé de se « loguer » et se « déloguer » si un collègue a besoin du poste."

"Les moquettes murales sont très sales. C'est dégoûtant."

"Lors de la relève des équipes, les postes de travail sont sales."

"Les locaux techniques de l'agence de la télésurveillance sont sales et déplorables."

NUISANCES SONORES

"Comme je suis assis devant un écran avec des sirènes qui me tapent les tympans, j'ai perdu de l'audition."

"Il y a trop de bruit dans la station."

"Mon ordinateur fait un bruit qui s'entend sur le plateau et cela gêne les collaborateurs."

"J'ai beaucoup de mal à travailler en « open-space ». Comme il y a trop de bruit, c'est pénalisant pour la confidentialité et ça provoque de l'agressivité."

"Les locaux manquent de clarté, les trois quarts sont sans fenêtre."

MOYENS HUMAINS

MANQUE DE PERSONNEL

"En tant que coordinateur, je passe 96 % de mon temps à gérer des alarmes, au lieu de mon rôle de manager parce qu'il manque un opérateur dans mon équipe."

"Au service technique, nous ne sommes plus que deux personnes sur la plateforme parisienne. Cela peut être perturbant pour le bon suivi du matériel informatique sur la plateforme de la région lyonnaise."

NON REMPLACEMENT DES ABSENCES

"Quand je rentre de congé, je dois rattraper les ¾ du travail qui n'a pas été fait pendant mon absence."

MANQUE DE CERTAINES FONCTIONS

"Il manque un superviseur pour coordonner les équipes de jour. Le responsable d'exploitation fait office, mais je pense qu'il a d'autres tâches à réaliser."

"Il manque une personne à la télésurveillance pour s'occuper des résiliations et qui pourrait rattraper rapidement le client ou se déplacer chez lui."

"Il y a un seul formateur interne dans le service, c'est insuffisant et ingérable pour lui."

"Il manque un responsable adjoint en télésurveillance en région parisienne depuis trop longtemps. Le responsable ne peut pas voir les collègues de nuit et il n'y a pas de relais."

DÉSORGANISATION LORS DES ABSENCES

"La stratégie suivie consiste à hyperspécialiser les opérateurs pour limiter les risques de non conformité. Cela pose des problèmes lorsqu'il y a des absents."

ABSENTÉISME ÉLEVÉ

"Il y a beaucoup d'absentéisme. Lorsqu'une personne est absente sur un poste nous avons du mal à gérer les flux d'alarmes, ce qui crée une surcharge de travail."

"Il y a beaucoup de personnes absentes et ce sont les personnes présentes qui font leur travail."

CONDITIONS DE TRAVAIL IMMATÉRIELLES

RÈGLES ET PROCÉDURES

MANQUE DE RESPECT DES RÈGLES ET PROCÉDURES PAR LE PERSONNEL

"Il y a des problèmes de respect des règles, ce qui est curieux pour une entreprise de sécurité et dangereux pour les clients."

"Le non respect des procédures de la part de toutes les fonctions travaillant avec le service Data entraîne de nombreuses erreurs sur les documents complétés, tels que les contrats clients, en plus de l'insatisfaction des clients."

MANQUE DE CLARTÉ DES RÈGLES ET PROCÉDURES

"Les procédures ne sont pas claires. Trois personnes peuvent les lire et les interpréter différemment."

"On gère les clients dans des systèmes différents, on le fait à notre sauce. La procédure n'est pas claire ou change tout le temps."

"Les consignes éditées par le Data ne sont pas claires. Elles représentent une perte de temps, deux à quatre coordinateurs passent à chaque fois environ un quart d'heure pour comprendre une consigne."

"Le Data écrit quelque chose de logique pour lui mais ce n'est pas forcément compris en station. Derrière, le client est mécontent car on n'a pas respecté ses directives."

LOURDEUR DES RÈGLES ET PROCÉDURES

"La direction des systèmes d'information monde contrôle les comptes informatiques d'une grande partie des salariés. Si le salarié n'arrive pas à déverrouiller son compte, il faut passer par plusieurs personnes pour régler le problème."

RÈGLES ET PROCÉDURES INADAPTÉES

"En termes de traçabilité, le processus de validation technique, qui permet de limiter le risque, n'est pas bon. Il est parfois fait sur un coin de table."

"Avec l'effet de redondance, lorsqu'un client a plusieurs alarmes, un PC peut prendre la première alarme et l'autre les suivantes. Comme les pratiques sont différentes, cela crée des contrariétés clients, car les deux PC traitent les alarmes en parallèle."

"Le service commercial se retrouve parfois coincé entre la télésurveillance et le service technique à cause du fonctionnement compliqué de ces derniers, notamment sur les points transmis et les points raccordés."

MANQUE DE RÈGLES ET PROCÉDURES

"Il n'y a pas de procédure pour gérer les urgences lorsqu'on doit intervenir en tant que technicien et que le dossier client est incomplet."

MANQUE DE FORMALISATION

"Il manque des procédures écrites noir sur blanc. Je pense que les opérateurs sont aussi perdus que moi."

EXCÈS DE RÈGLES ET PROCÉDURES

"Il y a trop de procédures et de process dans l'entreprise et on en oublie le client. « Monsieur le client, on ne peut pas vous installer tout de suite, j'ai bien compris votre urgence, mais il manque une signature sur les 50 prévues dans nos process. »"

MANQUE DE SOUPLESSE DES RÈGLES ET PROCÉDURES

"Les délais d'intervention et d'installation chez les clients ne sont pas respectés. Cela est dû à l'inflexibilité de certains opérateurs de télésurveillance."

FORMATION

MAUVAISE GESTION DE LA FORMATION

"C'est difficile d'évoluer et de monter en compétence, c'est dû à la qualité médiocre des bilans d'évaluation."

"J'ai fait une demande de formation sur un langage informatique il y a trois ans. Elle a été acceptée et j'attends toujours."

"J'ai fait des demandes de formation dans le cadre de l'entretien annuel individuel et je n'ai jamais eu de suite."

"La formation n'est jamais intégrée dans les projets, donc il faut faire les formations dans l'urgence. Ainsi, les personnes font des remontées négatives car elles estiment qu'on n'a pas pris le temps nécessaire pour former."

"Le formateur devrait être formé environ tous les trois ans, ce qui n'est pas le cas."

BESOIN DE FORMATION

"Le service formation n'est pas assez efficace, certains formateurs ont besoin eux-mêmes d'être formé."

MANQUE DE FORMATION EN INFORMATIQUE

"Des formations bureautiques sont demandées régulièrement mais l'accès est difficile alors que j'ai un réel besoin dessus. Ce manque de formation entraîne des pertes de temps car je dois solliciter des collègues."

"Nous avons besoin d'utiliser le logiciel Excel mais personne n'est formé, donc on se forme sur le tas."

"J'utilise tous les jours Excel, mais je ne suis pas formé, c'est toujours les mêmes personnes qui reçoivent les formations."

"Il manque des formations basiques pour les opérateurs, comme Word, Excel ou Outlook. Certains ont du mal et n'ont pas forcément l'ordinateur chez eux."

MANQUE DE FORMATION AUX NOUVEAUX PRODUITS

"On change souvent de matériel. Il faudrait avoir une formation au Data tous les trimestres pour qu'on puisse répondre au technicien. En effet, cela nous fait perdre du temps avec le technicien car nous ne parlons pas le même langage."

"Le manque de formation des techniciens sur les nouveaux produits fait qu'ils ne passent pas forcément les bonnes informations aux opérateurs Data."

MANQUE DE FORMATION COMMERCIALE

"On n'a aucune connaissance des contrats clients. Selon la personne qui répond, il n'y a pas la même réponse. On nous dit que la formation n'est pas pour nous, en attendant, c'est nous qui répondons aux clients."

MANQUE DE FORMATION TECHNIQUE

"Il y a un manque de connaissance du matériel. Les opérateurs devraient aller sur le terrain ou être formés."

"Les opérateurs télésurveillance manquent de formation et de connaissances techniques sur les alarmes techniques du transmetteur. Du coup, ils n'apportent pas de réponses aux clients."

MANQUE DE FORMATION EN SÉCURITÉ

"Il y a des risques sur les défibrillateurs. On manque de compétences et de sauveteurs secouristes."

MANQUE DE FORMATION EN COMMUNICATION

"Il n'y a pas assez de formation pour les opérateurs au niveau de la relation client car j'ai beaucoup de retours négatifs des clients."

"Les phrasés des opérateurs ne sont pas toujours bons car ils manquent de formation dans la communication avec le client."

MANQUE DE FORMATION À L'ANGLAIS

"Lorsque nous avons des clients anglais au téléphone, la conversation est un peu limitée. Ça fait longtemps que nous demandons des formations en anglais, mais rien ne se passe."

"Nous avons fait des demandes de formation en anglais car nous appelons des clients anglais qui

ont une résidence secondaire en France. Cela fait deux ans que nous n'avons aucun

"La formation en anglais est difficile à obtenir. Cela crée une gêne pour bien exprimer les besoins du service technique auprès des prestataires."

MANQUE DE FORMATION AUX PROCÉDURES

"Les opérateurs n'ont quasiment pas de formations. Il existe des procédures très spécifiques pour lesquelles le formateur devrait faire des rappels."

MANQUE DE SUIVI APRÈS LES FORMATIONS

"Nous avons eu une seule rapide formation technique sur la volumétrie d'une alarme en sept ans. Elle n'a pas été approfondie, ni suivie."

"Il y a un manque de continuité sur les formations que nous avons au PC. Par exemple, on va avoir une formation sur un produit ou sur un process et puis plus rien par la suite sur ces mêmes sujets. Il faudrait des piqûres de rappel."

"Il y a un manque de suivi des formations. Des personnes sont formées plusieurs fois mais n'appliquent pas derrière."

FORMATION INADAPTÉE

"La dernière formation sur la relation client n'était pas adaptée pour les opérateurs télésurveillance. C'était du réchauffé et ils n'ont rien appris."

"Les trois personnes nouvellement embauchées ont eu une formation d'une semaine pendant laquelle je ne sais pas ce qu'ils ont fait. J'ai été obligé de faire moi-même des formations."

"Le service Data s'interroge sur la bonne adéquation des formations effectuées aux commerciaux par rapport au poste qu'ils occupent car il récupère beaucoup de dysfonctionnements sur les contrats clients effectués par les commerciaux."

FORMATION TROP TARDIVE

"Les délais d'attente des formations sont trop longs."

FORMATION TROP COURTE

"Quand il y a un nouveau logiciel ou un nouveau produit, les formations sont trop succinctes, sauf la formation sur Ma. et sur les bracelets."

MANQUE D'UTILITÉ DE CERTAINES COMPÉTENCES DÉVELOPPÉES EN FORMATION

"La formation à l'habilitation électrique est utile à la maison mais pas au travail. Elle n'a servi à rien, nous avons juste appris à allumer et éteindre un disjoncteur."

ÉCOUTE ACTIVE ET LIBERTÉ DE PAROLE

MANQUE D'ÉCOUTE DU PERSONNEL PAR LA HIÉRARCHIE

"Au PC de la région parisienne, la communication entre les coordinateurs et la hiérarchie est mauvaise. Ils ne sont pas entendus."

"Lorsque nous remontons des dysfonctionnements dans l'entreprise, nous nous heurtons à des murs immenses."

"J'ai le sentiment que certains services de l'organisation ne sont pas pris en compte. En effet, malgré les relances faites pour obtenir des informations auprès de certaines personnes hiérarchiques, on ne nous répond pas."

MANQUE DE FRANCHISE

"Dans notre service, il y a un manque de franchise entre les collaborateurs et les responsables."

ABSENCE DE DÉCISIONS APRÈS ÉCHANGE

"En ce moment, l'ambiance au PC est mauvaise car il y a des éléments perturbateurs. On le fait remonter, mais rien ne se passe."

INSTAURATION D'UNE LOI DU SILENCE

"On reproche à certains managers qui sont venus en formation au management, d'exprimer ce qui ne va pas. Il faut dire que tout va bien. Certains managers n'osent plus rien dire."

"Par crainte, les collaborateurs ne peuvent pas s'exprimer librement et naturellement."

TRANSMISSION ET USAGE DES INFORMATIONS

MAUVAISE CIRCULATION DE L'INFORMATION

"Il y a un manque de communication en général, on va à la pêche pour trouver les informations. C'est lourd pour les équipes, car nous n'avons pas de réponse à leur donner."

MANQUE DE TRANSMISSION D'INFORMATIONS ENTRE LES SERVICES

"Tous les services ont encore beaucoup de problèmes avec le service commercial car nous n'avons pas toujours les informations liées aux contrats des clients. Cela nous génère des pertes de temps pour obtenir les informations."

"Le service technique ne communique pas toutes les informations relatives aux clients au service Data. Par conséquent, ce dernier perd du temps pour aller chercher les informations auprès du service technique."

"La télésurveillance est une jolie cocote minute avec un couvercle bien fermé. Nous n'avons aucune information stratégique la concernant."

MAUVAISE DÉCLINAISON DE L'INFORMATION

"Le comité de direction ne communique pas sur ses réunions et ses décisions. Il n'y a pas de cohésion suffisante, l'entreprise fonctionne mais pourrait faire mieux."

MANQUE DE RETOURS D'INFORMATIONS PAR LES SYNDICATS

"Il y a des réunions du comité d'entreprise mais on n'a aucune information. Un panneau est mis à disposition, mais il n'y a rien dessus."

"Le seul budget que je n'ai pas c'est celui du comité d'entreprise, j'ai droit à des choses mais il ne me donne rien."

"Les responsables du comité d'entreprise ne nous communiquent pas les comptes rendus. Le service n'obtient toujours pas les informations des négociations salariales."

MANQUE DE RETOUR D'INFORMATIONS

"Nous n'avons pas toujours de retour de la part du technique en région sur les déclencheurs fous, alors qu'il est important de savoir pourquoi ils se déclenchent."

"On transmet toujours les informations aux autres services et on n'a aucun retour, alors qu'on est dans la continuité de l'action. Quand les clients appellent, ils s'énervent car on n'a pas de retour d'information pour comprendre la situation."

MANQUE D'ACCÈS À CERTAINES INFORMATIONS

"Tous les systèmes sont gérés par le Groupe. On comprend qu'il y ait des bugs, mais lorsqu'on essaye de les traiter, on nous dit « c'est le Groupe ». Impossible d'avoir un nom, un numéro pour communiquer avec eux et faire avancer les choses."

MANQUE D'INFORMATIONS SUR LES FORMATIONS

"Les règles concernant le droit individuel à la formation et le congé individuel de formation sont assez floues. Il faudrait des informations plus complètes."

MANQUE D'INFORMATIONS SUR LES RESSOURCES HUMAINES

"Il n'y a pas de communication sur les postes ouverts au sein du Groupe."

INFORMATIONS TRANSMISES MAIS NON TRAITÉES

"Mes collaborateurs font des fiches techniques qu'ils adressent au service technique. Mais ce dernier n'en fait rien et la fiche repart parfois au service commercial."

LOURDEUR ET MAUVAIS ADRESSAGE DES MAILS

"On reçoit des mails qui ne nous sont pas destinés."

MANQUE DE CLARTÉ SUR LES INTERLOCUTEURS À SOLLICITER

"Parfois, j'ai un problème technique et je ne sais pas à qui m'adresser. On peut en arriver à perdre le client."

"Nous avons toujours des problèmes pour trouver le bon interlocuteur dans l'entreprise."

"Il n'y a pas d'organigramme détaillé, donc on perd du temps à trouver le bon interlocuteur."

MANQUE DE FIABILITÉ DES INFORMATIONS

"Il n'y a pas de traçabilité dans Ip. On ne sait pas qui a saisi l'information. Le fait de savoir qu'on peut être tracé fait qu'on s'appliquerait plus dans la saisie."

INFORMATIONS CIRCULANT PAR DES BRUITS DE COULOIR

"Il y a des bruits de couloir de partout. Même si nous avons appris à faire la part des choses, c'est pesant car on reste toujours un peu affecté."

"On est informé par des bruits de couloir."

RÉTENTION D'INFORMATIONS

"On ne sait pas bien gérer les alarmes P.Line car on n'a que la théorie et les opérateurs de l'ancien PC de la région parisienne font de la rétention d'information, ils nous donnent des explications floues."

"Il y a des choses qui ne redescendent pas officiellement aux opérateurs, notamment sur le devenir de l'entreprise, sans doute par crainte de trop en dire alors que cela a un impact considérable."

INFORMATIONS DIFFÉRENTES SELON LE DISPOSITIF DE COMMUNICATION UTILISÉ

"Il y a différentes personnalités au sein du service de la télésurveillance. Les réponses et les résolutions de problème apportées au service de l'administration des ventes sont différentes en fonction de l'interlocuteur."

STIMULATION SENSORIELLE ET PROXIMITÉ

MANQUE D'ENTRETIEN INDIVIDUEL

"Je n'avais pas eu d'entretien depuis six ans."

MANQUE DE RÉUNION

"La communication dans notre service se fait encore à 90% par mails. On manque de réunions surtout pour faire le lien avec l'équipe qui vient prendre la relève et il y a beaucoup

"C'est dur de faire des réunions. Il y a quatre superviseurs mais il est impossible de se voir en même temps. Il faudrait avoir des réunions trimestrielles même s'il faut faire des sacrifices, ne serait-ce que pour qu'il y ait le même discours."

HORAIRES INCOMPATIBLES POUR PARTAGER L'INFORMATION

"Les coordinateurs et superviseurs de nuit ne se voient jamais tous ensemble, il y a très peu de réunions entre eux. Les opérateurs ont donc l'impression qu'ils ne travaillent pas de la même façon."

"Le fait de travailler la nuit ou la journée pour certaines personnes peut être source de difficultés pour pouvoir effectuer des réunions entre les équipes car il faut pouvoir concilier tout le monde."

"En équipe de nuit, il faut attendre au moins une semaine pour voir le superviseur, ce qui crée des animosités quand il faut patienter pour résoudre un problème."

"Les collaborateurs dont on s'occupe n'ont pas toujours les mêmes horaires que nous, ils sont toujours managés, mais pas par leur référent, la remontée d'information est décalée dans le temps et les informations sont toujours tronquées."

PERCEPTIONS DE DISTANCES PHYSIQUE ET PSYCHOLOGIQUE ENTRE LES SERVICES

"Nous avons eu la visite des techniciens dans notre service mais nous ne sommes jamais allés dans leur service, pourtant il serait intéressant de connaître leurs procédures."

"Il manque des conférences avec le service technique et le service relation clients, au moins une fois par mois. On ne sait pas le travail qu'ils font."

PERCEPTIONS DE DISTANCES PHYSIQUE ET PSYCHOLOGIQUE ENTRE LES INDIVIDUS

"Avant, chaque région avait son poste de contrôle de télésurveillance et c'était plus simple quand on appelait car on se connaissait et c'était sur un périmètre plus petit."

PERCEPTIONS DE DISTANCES PHYSIQUE ET PSYCHOLOGIQUE ENTRE LA HIÉRARCHIE ET LES COLLABORATEURS

"Le superviseur n'est là qu'une fois par semaine, cela ne facilite pas la communication."

MANQUE DE CONNAISSANCE SUR LE TRAVAIL EFFECTUÉ PAR LES AUTRES INDIVIDUS

"On ne sait pas qui fait quoi dans les services en dehors de la télésurveillance."

"Les services ne connaissent plus le travail des uns et des autres parce qu'on ne fait plus de réunions entre les techniciens et les opérateurs télésurveillance pour expliquer et connaître les problèmes."

"Les opérateurs ne connaissent pas le métier du technicien. Cela retarde les interventions chez les clients."

MANQUE D'ANIMATIONS SOCIALES

"Concernant la cohésion, il n'y a pas d'envie d'organiser des « sorties » entre salariés pour apprendre à se connaître différemment. Je pense que cela permettrait une plus grande cohésion et de créer une ambiance plus familiale."

DIFFICULTÉS DE MISE EN ŒUVRE D'UN MANAGEMENT DE PROXIMITÉ

"Je fais beaucoup d'assistantat auprès de mes collaborateurs donc je n'ai plus de temps pour faire du management et des formations."

BARRIÈRES DE LA LANGUE

"Je reçois un mail par jour en anglais et cela part directement à la poubelle car je ne suis pas bilingue."

"La communication en anglais, personne ne l'a lue. Cela devrait être traduit."

"J'en ai marre de recevoir des mails en anglais comme la fusion récente. C'est nul, personne ne peut les lire à part moi, ils pourraient faire un effort de traduction car je suis sûr qu'ils sont jetés sans être compris."

SENTIMENT DE SOLITUDE

"C'est monotone la nuit parce que nous travaillons à deux et que nous avons vite fait le tour."

"Notre centre contient 36 places assises et nous ne sommes que quatre en même temps."

"Maintenant, l'ambiance est moins bonne qu'avant car nous ne sommes que deux ou trois dans l'équipe. Cette ambiance est lourde et des fois, j'ai le sentiment de venir au travail en reculant."

"Nous avons 36 postes toujours vides et nous remplissons au maximum six postes."

"La nuit, on ne voit pas grand monde de la direction et on est livré à nous-mêmes."

"Le correspondant de télésurveillance n'a pas beaucoup de considération car il a des patrons fantômes et il n'a pas de proximité."

IMPLICATION ET ENTRAIDE DANS LE TRAVAIL

MANQUE D'ENTRAIDE ET DE SYNERGIE ENTRE LES SERVICES (Parfois)

"Pour le suivi des clients, le problème est que les services Data, technique et commercial ne communiquent pas du tout."

"Chaque service se moque de l'autre. Les services ne communiquent pas entre eux, il n'y a pas de retour vis-à-vis des informations transmises."

"Chaque service est concentré sur son excellence propre et pas sur l'excellence générale de l'entreprise. Il n'y a pas de cohésion générale. Il faudrait un arbitrage vivant et impliqué, ce qui n'est pas ressenti aujourd'hui."

"Le manque de coordination entre tous les services de l'organisation entraîne des difficultés dans la mise en œuvre de la stratégie de celle-ci."

"Les opérateurs de télésurveillance sont identifiés comme étant rigides, ce qui doit être difficile à vivre pour eux, mais c'est simplement parce qu'il manque de la communication"

"Une partie des anciens Sen. n'est pas du tout intéressée par l'intrusion car c'est plus dur. C'est pénalisant car ils prennent la télésurveillance pour leur « bonne » et je n'ai aucun appui de leurs chefs."

"Avec les superviseurs et certains coordinateurs, j'ai un problème de communication car ce sont des personnes rigides et formatées à tout automatiser. Pour un rien, ils vont bloquer le dossier et ils ne savent pas travailler dans l'urgence."

"L'ambiance entre les techniciens, les assistantes techniques et les opérateurs télésurveillance est très tendue."

"Les techniciens sont obligés de faire appel aux responsables d'équipe technique pour obtenir des réponses et des informations de la part des opérateurs télésurveillance."

MANQUE D'ENTRAIDE ET DE SYNERGIE ENTRE LES PERSONNES

"Entre les jeunes managers et les managers plus expérimentés, il n'y a pas trop de concertation pour se donner des conseils car chaque encadrant n'aime pas que l'on s'introduise dans son équipe."

"Comme les salariés ressentent de la méfiance entre eux, cela perturbe l'ambiance de travail au sein de l'organisation."

"Dans mon équipe, il y a des conflits entre les coordinateurs et les opérateurs et au sein des opérateurs. De plus, certains coordinateurs ne savent pas gérer ces conflits, ce qui est pour moi un dysfonctionnement."

"Certains opérateurs sont rigides, manquent de respect aux techniciens et ne leur décrochent pas au téléphone. Cela pollue la relation et retarde l'activité."

MANQUE D'ENTRAIDE ET DE SYNERGIE ENTRE LE SUPÉRIEUR HIÉRARCHIQUE ET SES COLLABORATEURS

"Il existe parfois quelques petites tensions avec mon supérieur hiérarchique. Cela limite la fluidité des flux de communication entre nous."

"J'ai l'impression que cela ne se passe pas bien entre les strates hiérarchiques à la télésurveillance et que c'est conflictuel entre les collaborateurs et les managers."

MANQUE D'ENTRAIDE ET DE SYNERGIE ENTRE HIÉRARCHIE ET SYNDICATS

"Certains élus ne facilitent pas le travail pour les managers."

CONCURRENCE DANS LE TRAVAIL

"Il y a une concurrence et une jalousie perpétuelles entre les personnes de la région lyonnaise. Tout se fait par derrière et certains sont régulièrement calomniés."

MANQUE DE MOTIVATION DU PERSONNEL

"Comme on sent que les collaborateurs sont un peu blasés, des personnes viennent à reculons et limitent la dynamique d'équipe."

ABSENCE DE RÉPONSE RAPIDE AUX SOLlicitATIONS

"Lors d'un litige avec un client, nous envoyons des mails aux autres services, mais nous n'avons pas de réponse. Nous ne savons même pas si le message a été reçu."

"Nous continuons à appeler des clients dont les contrats ont été résiliés depuis cinq ans comme nous ne pouvons plus appeler le service commercial, il faut lui envoyer des mails auxquels nous n'avons pas de réponse."

"Le manque de disponibilité du service technique, lorsqu'on doit lui passer un appel client, qui a par exemple besoin d'un SAV, nuit à la qualité de service."

"Les techniciens ont beaucoup du mal à joindre le centre de la télésurveillance. Le temps d'attente est très stressant et pénalisant."

CLOISONNEMENT EXCESSIF

"Chaque service est cloisonné et ne connaît pas les méthodes de travail et process des autres services. Par exemple, il n'y a aucun lien avec les équipes techniques ou les équipes de jour."

"On a parlé de décroisonnement il y a un an et demi, mais je ne le vois pas. On ne se connaît même pas entre nous. On a qu'à traverser le couloir alors qu'on dirait qu'ils sont à Marseille."

"L'absence de dispositif de communication-coordination-concertation entre la télésurveillance et les autres services, comme le service commercial et Data, entraîne des tensions."

"Notre activité étant très cloisonnée sur le résidentiel, on a perdu beaucoup de savoir et d'expérience car des superviseurs de jour sont partis."

"J'ai de l'expérience et j'aime mon métier. Néanmoins, j'ai perdu de ma motivation et de mon dynamisme par le fait d'être cloisonné et d'avoir régressé alors que je pensais évoluer en changeant de fonction."

SERVICE ISOLÉ À CERTAINES PÉRIODES

"La nuit, on a un problème de réactivité face aux problèmes clients. On ne peut pas traiter en direct et répondre aux clients car il n'y a personne de disponible, donc on est frustré et impuissant. Chez Sec., il y a une permanence technique la nuit."

"Il y a un problème de compatibilité d'horaires de travail entre le service technique et le Data. Nos collaborateurs travaillent alors que les techniciens ne sont pas là, or, sans les techniciens, le gros de notre travail ne peut pas se faire."

"Il n'y a pas de hotline technique au moment où la station en a le plus besoin, c'est-à-dire le soir, et cela fait perdre beaucoup de clients. Elle ferme à 19 h mais les magasins ne ferment pas avant 20 h, chez la société sœur ce service ferme à 22 h."

CHANGEMENTS FRÉQUENTS D'ÉQUIPE NUISANT À LA COHÉSION

"Le problème de faire des vacations est qu'on ne voit jamais les mêmes personnes et on perd l'esprit d'équipe."

PRATIQUES TROP ROUTINIÈRES

"Il y a une perte de qualité des prestations effectuées à cause d'une pratique régulière qui laisse le collaborateur dans son confort. Je pense que ce manque de remise en cause est préjudiciable."

SENTIMENT DE REFUS DE REMISE EN QUESTION

"Certains commerciaux font des erreurs sur les contrats et ne se remettent pas en cause. De plus, il n'y a pas de réaction de leur Direction. Du coup, on va jusqu'à l'affrontement et c'est stressant."

NIVEAU DE PRESSION HUMAINE SUR LES INDIVIDUS

AGRESSIVITÉ DANS LES RELATIONS

"Le directeur de la télésurveillance parle mal à ses collaborateurs que ce soit à la télésurveillance, au Data ou au technique. Il y a un manque de respect."

"J'ai déjà eu à faire à des attitudes violentes de la part de clients ou à des insultes personnelles. C'est un facteur de stress car je les prends trop pour moi alors que c'est la société qui est visée."

MENACES DU SUPÉRIEUR HIÉRARCHIQUE

"Le responsable nous a menacé lorsque nous lui avons demandé d'embaucher."

PRESSIION DE LA CLIENTÈLE

"Au niveau du stress, c'est difficile pour moi et au niveau du plateau de la région parisienne car je suis en première ligne face au client et face aux experts du client quand il y a des

STRESS AU TRAVAIL

"Au PC, on vient travailler à reculons car il y a une communication de stress, ça donne une mauvaise image au client."

INIQUITÉ DANS LA RÉPARTITION DES SANCTIONS

"Les opérateurs ne prennent pas d'initiative car ils ont peur de se faire taper dessus, et sanctionner."

MANAGEMENT LAXISTE

"Les retards ne sont pas sanctionnés et les personnes qui arrivent en retard sont évaluées comme des personnes assidues. C'est pareil pour les absences."

"Les retards de cinq minutes sont tolérés, mais certains cumulent les retards et aucune action n'est faite."

"Il y a un certain laxisme, la direction nous a promis une note contre la lecture des journaux et l'utilisation du téléphone portable au poste ; on attend toujours la note."

ABUS DU PERSONNEL DÛ À LA SOUPLESSE DU MANAGEMENT

"C'est devenu trop souple, on ne peut plus rien dire aux opérateurs dans le PC. Les alarmes ne sont pas traitées, ils sont sur internet, ils papotent... il n'y a pas de sanctions et en plus, ils touchent leur prime."

INIQUITÉ DANS LES CONTRAINTES IMPOSÉES PAR LES MANAGERS

"Il y a une carence de management pour certains managers. Chacun façonne son propre mode et cela génère de l'incompréhension. Les opérateurs qui sont en temps partiel sont déstabilisés et perdus car ils évoluent sur des modes et pratiques différentes."

"Les procédures ne sont pas traitées de la même façon. Certains vont mettre en œuvre un process d'une manière, pour d'autres ce sera différent."

"Certains superviseurs choisissent les emplacements des opérateurs et pas d'autres. Ce sont les opérateurs à temps partiel qui sont victimes de ces changements de management."

"Certains opérateurs nous disent « on ne fait pas la même chose avec toi qu'avec les autres », les procédures sont les mêmes mais pas les pratiques, ce qui provoque une désorientation."

GESTION DU TEMPS ET ORGANISATION DU TRAVAIL

FORTE CHARGE DE TRAVAIL

"La charge de travail est parfois trop importante, malgré notre bonne volonté, on ne respecte pas toujours les délais de traitement des alarmes."

"Aujourd'hui, nous sommes deux pour nous occuper des deux PC, avant nous étions quatre, donc ça devient plus compliqué concernant la charge de travail."

"J'ai ressenti une surcharge de travail de certains managers de la télésurveillance révélant un mal-être, notamment lorsqu'ils me disent qu'ils n'ont qu'un quart d'heure pour déjeuner."

FORTE CHARGE DE TRAVAIL À CERTAINES PÉRIODES

"La période intermédiaire, due à la fusion avec la société sœur, et le rachat de la troisième société sœur limitent le recrutement de personnes. Du coup, cela engendre une surcharge de travail."

TRANSFERT NON CONCERTÉ DE LA CHARGE DE TRAVAIL

"Depuis la restructuration, nous n'avons plus d'interlocuteur sur place pour les relations avec les prestataires. Cela revient donc dans mes tâches alors qu'à l'époque c'était les services généraux qui géraient."

SURCHARGE DUE AU NOMBRE DE TÂCHES DIFFÉRENTES

"Aujourd'hui, il y a beaucoup plus de centrales d'alarmes qu'avant et on ne s'y retrouve plus."

"Au Data, les tâches de saisie et de téléphone devraient être séparées. Aujourd'hui, les opérateurs font les deux en même temps, ce qui peut générer des erreurs de saisie et de

SURCHARGE DUE À UN EFFECTIF TROP ÉLEVÉ À GÉRER

"Je gère une équipe qui varie de 12 à 30 personnes, ce qui n'est pas facile et je fais beaucoup de social."

INIQUITÉ DE LA CHARGE DE TRAVAIL

"Les collaborateurs Data sont tous confirmés mais on ne leur demande pas à tous la même chose car certains ne savent pas gérer certaines choses ou font des erreurs. Ils ressentent cela comme une pression car on les sollicite plus."

TRAVAIL DANS L'URGENCE

"On travaille dans l'urgence et on n'arrête pas de courir à gauche et à droite, c'est dû à la mauvaise gestion des plannings."

"On travaille trop dans l'urgence et le correctif, je n'ai pas le temps de faire monter en compétences mon personnel."

"Parfois, le Data travaille dans l'urgence. Cela arrive lorsque le technicien, qui est chez le client, a besoin d'une réponse et que le dossier n'a pas été correctement saisi par les assistantes commerciales."

MANQUE DE PLANIFICATION CONCERTÉE

"Le directeur de la télésurveillance fixe des réunions à l'arrache, sans planifier."

CHANGEMENT FRÉQUENT DE PRIORITÉS

"Le fait de travailler dans un service travaillant avec des services différents peut être source de problèmes au niveau de la compréhension de certaines priorités."

VARIATION IMPORTANTE DE LA CHARGE DE TRAVAIL

"La charge de travail est différente tous les jours, on ne peut pas la prévoir à l'avance. Par exemple, en cas d'orage, il y a beaucoup d'appels. En cas de grosse charge de travail, on doit reporter les coachings prévus, et prendre le poste d'un opérateur."

"Le travail arrive au coup par coup, parfois j'ai dix appels d'un coup avec un certain niveau d'urgence, parfois je n'ai rien à faire."

ENNUI AU TRAVAIL PAR MANQUE D'ACTIVITÉ

"Les horaires du service sont mal définis car il y a quatre ou cinq collaborateurs qui finissent à 20 heures. Mais à partir de 19 heures, il y a moins de travail car beaucoup de clients sont fermés et on s'ennuie jusqu'à 20 heures."

"Je suis sous-employé par rapport au temps que j'ai de disponible. Cela me perturbe et je m'interroge sur les décisions stratégiques face à ma situation."

CONSTAT DE SOUS-CHARGE DE TRAVAIL

"Lorsque les opérateurs ne gèrent pas d'alarme, ils attendent car ils n'ont rien d'autre à faire."

FORTE AMPLITUDE HORAIRE

"Quand le client se plaint, je demande souvent la retransmission d'écoute. Il arrive que l'opérateur soit en tort mais, le plus souvent, c'est le client qui est en tort. Les erreurs de l'opérateur sont liées aux amplitudes horaires difficiles."

HORAIRES DE TRAVAIL DIFFICILES

"Les horaires d'après-midi sont contraignants car je finis à 23 heures et je me couche à une heure du matin pendant quatre jours et lorsque je passe en horaire de matin, il est difficile de se lever."

"Pour les vacances du matin, commencer à 6h30 plutôt que 6h changerait beaucoup de choses pour ceux qui prennent les transports en commun. À une demi-heure près, le nombre de bus, RER et métro est plus intéressant."

"Les horaires sont difficiles, notamment lorsque je termine à 23 heures et que j'arrive chez moi à minuit."

"Cela fait neuf ans que je suis là et que je termine à 21 heures. J'ai demandé à changer de service car j'ai une vie personnelle. Je me suis séparé de mon ami à cause de mes horaires"

"Mes horaires de 14 heures à 22 heures commencent à peser sur ma vie personnelle car je n'ai pas beaucoup de week-end et j'habite à 80 kilomètres."

HORAIRES INADAPTÉES

"Les consignes qui arrivent en urgence, le soir ou à la dernière minute, ne sont pas traitées car le Data ferme à 20 heures."

INIQUITÉ DANS L'AMÉNAGEMENT DU TEMPS DE TRAVAIL

"C'est un peu fatigant de faire trois nuits d'affilée. J'aurais préféré être en 12 heures comme dans la société sœur."

MANQUE DE POSSIBILITÉ D'AMÉNAGEMENT DU TEMPS DE TRAVAIL

"Pour les collaborateurs qui habitent loin, il n'y a pas d'aménagements d'horaires possibles."

DIFFICULTÉS DE GESTION DES HEURES SYNDICALES ET BLOCAGE D'ACTIVITÉS

"Le problème des syndicats, c'est qu'ils prennent leurs heures de délégation n'importe quand. Ils se fixent les choses entre eux."

"Les délégués du personnel et les représentants syndicaux n'anticipent pas leurs absences malgré une note de service qui a été faite pour qu'ils puissent prévenir. Cela désorganise les plannings."

DÉLAIS TROP LONGS

"Le délai est énorme pour changer le numéro de téléphone d'un client."

"Quand un opérateur fait une demande de changement de correspondant au Data, celui-ci attend une confirmation écrite et cela peut mettre plusieurs jours."

SOLLICITATIONS DÉSORGANISATRICES INTERNES OU EXTERNES

"Au Data, je fais trop de choses en même temps, je suis souvent dérangé, notamment de la part des salariés de mon propre service. Tout est urgent, je n'arrive pas à boucler certains dossiers."

"Comme les interruptions intempestives suite à des sollicitations de collaborateurs sont nombreuses, cela me fait perdre du temps."

"Il y a des problématiques informatiques avec des horaires et des dates de mise à jour qui ne sont pas choisies."

OBLIGATION D'ASTREINTES

"Les amplitudes horaires ont un impact sur mon état physique et sur ma vie sociale car je dois être joignable 24 heures sur 24."

"Le fait de devoir se tenir prêt à intervenir 24 heures sur 24 peut être un peu contraignant car cela crée occasionnellement de la fatigue physique."

MAUVAISE ORIENTATION DES APPELS SOURCE DE PERTE DE TEMPS

"Comme nous répondons toujours au téléphone, les clients nous appellent pour des problèmes qui ne nous concernent pas. Comme ils n'ont pas trouvé de réponse dans les autres services, ils se tournent vers nous."

TÂCHES IMPORTANTES NON EFFECTUÉES PAR MANQUE DE TEMPS

"Pour la gestion des dossiers de sinistres, je n'ai pas le temps parce qu'il faut traiter les alarmes qui sonnent."

"Le Data ne remonte pas certaines consignes pour qu'elles soient gérées par le PC, par manque de temps."

MAUVAISE ORGANISATION DU TRAVAIL

"Les coordinateurs reçoivent tous les mêmes mails et on ne sait pas s'ils ont été traités ou pas."

STABILITÉ DE L'EMPLOI

CRAINTES CONCERNANT L'AVENIR À CAUSE DE LA BAISSSE D'ACTIVITÉ

"La stratégie de l'entreprise est de ne pas développer le résidentiel, mais en région lyonnaise, nous ne faisons que ça, du coup nous ne voyons pas l'avenir."

CRAINTES CONCERNANT LA PERTE DE L'EMPLOI

"Le rachat récent d'un concurrent crée des interrogations, chez certaines personnes, qui perturbent un peu l'ambiance car il existe des craintes de perte d'emploi."

CRAINTES CONCERNANT L'AVENIR

"Nous traitons encore les clients résidentiels alors que l'entreprise nous a dit que c'était terminé. En région parisienne, ils empochent les contrats."

"Il y a des inquiétudes qui reviennent avec des bruits de couloirs sur l'arrivée de la société sœur. La dernière information qui circule est le déménagement de la société à R. Certains se demandent si cela n'est pas fait exprès de la mettre aussi loin."

"Mon avenir au sein de l'entreprise n'est pas très clair. C'est dû au nombre excessif de rachats et fusions que l'entreprise a connu."

STATUT

STATUT EN LIEN AVEC UN TITRE

APPRÉCIATION D'UN TITRE OU D'UNE PROMOTION

MANQUE DE POSSIBILITÉ D'ÉVOLUTION DE CARRIÈRE

"L'évolution d'un opérateur confirmé au poste de coordinateur n'étant pas possible, ça ne motive

pas les opérateurs confirmés."

"Les seuls postes à pourvoir dans la société sont des postes de techniciens, pour les postes d'agents de maîtrise, on reçoit juste une information par Outlook par le service ressources humaines. On n'a plus la motivation alors que l'on veut évoluer."

"Si un coordinateur niveau 2 veut évoluer, il faut tuer un superviseur. L'évolution est très difficile."

MANQUE DE CORRESPONDANCE ENTRE LE TITRE ET LES TÂCHES RÉALISÉES

"En région lyonnaise, le responsable en est presque à gérer des alarmes, c'est à la limite de la bêtise."

"Par rapport à mon rôle de superviseur, ce dernier n'existe pas car je n'ai ni d'équipe à manager ni de tâches de superviseur."

PROMOTION JUGÉE IMMÉRITÉE

"Des opérateurs ont été confirmés alors qu'ils ne le méritaient pas."

"Suite au départ de quatre superviseurs, quatre coordinateurs qui n'avaient pas l'expérience ont été nommés en vitesse pour répondre au besoin. Du coup, les superviseurs sont surtout des super opérateurs."

ERREURS DANS LES PROMOTIONS EFFECTUÉES

"L'entreprise fait évoluer des incompetents, notamment pour un poste de coordinateur niveau un, au lieu d'embaucher. Je suis obligé de refaire la moitié du travail."

STATUT EN LIEN AVEC UNE RESPONSABILITÉ

APPRÉCIATION DE LA RESPONSABILITÉ D'UNE ACTIVITÉ

COURT-CIRCUITAGES HIÉRARCHIQUES

"Les opérateurs vont directement voir le responsable d'exploitation au lieu de passer par le coordinateur, notamment pour la gestion des plannings et des absences. J'ai parfois des surprises."

"Les opérateurs ne passent plus par les coordinateurs mais directement par le chef d'exploitation. Le rôle de coordinateur ne sert plus à rien."

"Il y a des court-circuitages du directeur de la télésurveillance vis-à-vis des collaborateurs. Il y a un manque de concertation."

MANQUE DE POUVOIR DE DÉCISION

"On nous demande de gérer une équipe d'opérateurs au PC, mais on ne nous donne pas l'autorité, c'est contradictoire. Lorsqu'on demande des actions sur des opérateurs, rien ne se

DEMANDE DE PLUS D'AUTONOMIE

"Les techniciens n'ont pas assez d'autonomie. Si, sur place, ce que fait le technicien ne correspond pas au contrat, le Data a du mal à l'accepter et le responsable des techniciens doit faire un mail au Data."

MANQUE DE CLARTÉ SUR LES RESPONSABILITÉS

"On ne sait pas qui fait quoi car l'organisation interne est floue."

"On est un peu perdu dans notre travail de coordinateur au PC, on ne sait plus qui doit faire quoi et on ne connaît pas notre marge de manœuvre."

REMISE EN CAUSE DU PILOTAGE DE L'ACTIVITÉ

"Les chargés de clientèle reçoivent les dossiers mais il y a souvent des erreurs et leur nouvelle direction ne leur dit rien."

MANQUE D'ACCÈS À DE NOUVELLES RESPONSABILITÉS

"Nous demandons à effectuer d'autres tâches en plus de notre travail car ce dernier est devenu routinier et s'apparente à mon premier travail d'opérateur."

GLISSEMENTS DE FONCTIONS

"J'appelle moi-même les clients, à la place des commerciaux, pour leur expliquer le changement de consigne car les commerciaux ont moins de recul."

LE RESPONSABLE NE JOUE PAS SON RÔLE

"Les trois nouveaux embauchés sont formés par des opérateurs alors que c'est le rôle du chef d'équipe de les former."

EXCÈS DE RESPONSABLES PAR RAPPORT AU PERSONNEL NON HIÉRARCHIQUE

"L'organigramme de l'entreprise est une armée mexicaine."

"Dans le service, nous avons cinq encadrants pour 11 personnes, ce qui est beaucoup trop."

"Étant donné la nature du métier et le fait que le management est proche des équipes, on peut dire qu'il y a trop de niveaux hiérarchiques, notamment en région parisienne."

"Nous avons des managers de relais entre superviseurs et coordinateurs, ce qui engendre une structure lourde."

MANQUE DE CLARTÉ DE L'ORGANIGRAMME

"On a du mal à avoir un organigramme à jour. On n'est pas informé des changements et on recherche la bonne personne."

REMISE EN CAUSE DES DÉCISIONS STRATÉGIQUES

"Il y a des systèmes d'alarmes trop différents installés chez les clients."

"Certains choix stratégiques de l'entreprise sont incohérents car il y a plusieurs projets sans aboutissements comme le master not, d'autres existent toujours alors qu'ils ne sont pas rentables."

"Le planning du mois est modifié et imprimé tous les jours depuis des années. Le bois de Vincennes en a pris un coup."

"Il n'y a plus de cohérence entre la station et le Data, qui marchait mieux quand il était supervisé par la station."

MANQUE DE COURAGE MANAGÉRIALE

"Parfois, nos responsables manquent de courage face à leur hiérarchie, ils finissent par dire la même chose alors qu'ils ne sont pas d'accord."

REMISE EN CAUSE DE L'AUTONOMIE

"Le manque d'autonomie de certains collaborateurs engendre une perte de temps pour l'activité."

"Il y a un manque d'autonomie flagrant des opérateurs et des coordinateurs, qui sollicitent encore trop leur supérieur."

"Certains coordinateurs viennent toujours demander l'avis du superviseur car ils ont peur de prendre de mauvaises décisions, par manque de savoir, par exemple."

LENTEUR DE LA PRISE DE DÉCISION

"Quand il y a un gros problème, les décisions au niveau hiérarchique ne sont pas prises assez rapidement."

"Par rapport aux remontées d'informations, la réponse de certains responsables du service n'est pas immédiate. Cela engendre beaucoup de retard dans l'activité."

MANQUE DE RESPONSABILISATION

"La Direction ne voit pas l'intérêt que les chargés de clientèle aillent voir leurs erreurs dans leurs

paniers, elle me dit que c'est à moi de leur parler de leurs erreurs. Cela déresponsabilise les gens et je suis totalement contre."

STATUT EN LIEN AVEC LES COMPÉTENCES

APPRÉCIATION PAR AUTRUI DES PRATIQUES DE TRAVAIL ET DES COMPÉTENCES

INSUFFISANCE DE COMPÉTENCES TECHNIQUES

"Au bout de dix ans, il y a encore des collaborateurs qui ne savent pas faire certaines opérations. Il y a un problème de suivi."

INSUFFISANCE DE COMPÉTENCES MANAGÉRIALES

"Les contrats ne sont pas clairs, parfois les techniciens ne mettent en place que 50% des options que le client a pris. Le client paie mais il n'a pas toutes ses options."

"Il existe une inadéquation entre le poste occupé par certains managers et leurs compétences. Cela limite les performances de l'équipe."

INSUFFISANCE DE COMPÉTENCES COMMERCIALES

"Le commercial coche l'« interphonie » ou les « tests cycliques » trois fois par 24 heures pour les particuliers. À chaque fois que le client arrête ou met son alarme ou lors des tests, il paie des frais de pulsion et renvoie la facture à l'entreprise."

"Je ne sais pas qui est la personne peu intelligente qui a vendu des choses comme les barrières infrarouges qui, dès qu'elles se déclenchent, créent l'envoi de quelqu'un sur place, qui coûte cher à l'entreprise."

INSUFFISANCE DE COMPÉTENCES DE COMMUNICATION

"Notre direction est à l'écoute mais elle n'a pas les bons mots avec certains collaborateurs. Il y a même des paroles très blessantes."

MANQUE DE POLYVALENCE

"Les opérateurs manquent de polyvalence."

PERTE DE COMPÉTENCES SUITE À DES DÉPARTS

"Il y a une perte de savoirs dans l'entreprise, du fait des différentes restructurations. Il y avait beaucoup de procédures orales, de savoir-faire, et comme les personnes sont parties, l'information s'est éteinte, par manque de support écrit."

"Le fait que beaucoup de personnes soient parties a entraîné une fuite de compétences. Tout ce savoir a été perdu."

APPRÉCIATION PAR AUTRUI DES RÉSULTATS D'UN TRAVAIL

PRODUIT ATTENDU ET NON REMIS

"Le service Data ne peut pas respecter le délai de la création du compte client car il n'a pas la mise à disposition des contrats clients de la part des assistantes commerciales."

SERVICE ATTENDU NON EFFECTUÉ

"Il m'arrive de corriger les dossiers après deux jours car les chargés de clientèle ne le font pas."

QUALITÉ DU SERVICE OU PRODUIT INSUFFISANT

"Le remplissage des contrats par les commerciaux ne s'améliore pas. Sur les nouveaux clients, ils cochent tout ou n'indiquent pas certaines informations et on doit aller à la pêche aux informations en urgence une fois que le technicien est sur place."

MAUVAISE QUALITÉ DU SERVICE AU CLIENT

"On a introduit une gamme de produits qui permet de connaître électroniquement la nature de

l'alarme. On s'est rendu compte par hasard que le matériel n'était pas installé chez le client parce que la case correspondante sur le contrat n'était pas cochée."

"Le discours inadapté et les contacts désagréables des opérateurs avec les clients créent du mécontentement chez les clients."

DE RETOURS POSITIFS AU PROFIT DES RETOURS NÉGATIFS

"On ne dit pas assez à la personne quand elle gère bien, par contre à la première bêtise, elle le sait tout de suite."

CERTAINS SERVICES DE L'ORGANISATION JUGÉES INEFFICACES

"Au niveau du marketing, les produits mis en vente ne sont ni testés ni validés, et on a beaucoup de problèmes au moment de l'installation chez le client."

CRITIQUES DU SERVICE PAR LE MANAGER EN PRÉSENCE D'AUTRUI

"Lors de réunions interservices, les managers télésurveillance lavent parfois leur linge sale. Ils ne se mettent pas d'accord avant de venir en réunion."

APPRÉCIATION PAR AUTRUI DE LA PRO-ACTIVITÉ

REPROCHE CONCERNANT LA PRO-ACTIVITÉ DU PERSONNEL

"Lors des changements de service par les équipes, les collaborateurs ne pensent pas toujours à aller voir l'historique. Cela crée des mécontentements clients et des résiliations de contrats car nous les dérangeons."

MANQUE D'ANTICIPATION

"On n'anticipe pas assez. Par exemple, les magasins ne sont pas ouverts aux horaires habituels à Noël ou ouverts pendant les jours fériés. Il faut anticiper pour que tout ne pète pas en station ces jours là."

"Il y a un manque d'anticipation sur les activités et notamment lorsqu'un gros projet, comme la mise en place du nouveau progiciel de gestion, nécessite du temps."

STATUT EN LIEN AVEC LES RELATIONS AUX AUTRES INDIVIDUS

RELATIONS AVEC DES PERSONNES RECONNUES

RELATIONS DE COPINAGE ET INIQUITÉ DES PRATIQUES

"Certains ont le droit d'arriver en retard, mais pas d'autres. Le traitement n'est pas le même pour tous. Il y a un manque d'équité."

"Les managers notent les retards des collaborateurs mais si c'est le petit copain, ils ne notent pas. Tandis qu'avec une badgeuse tout le monde serait sur le même pied d'égalité."

APPRÉCIATION DE L'APPARTENANCE À UN GROUPE

MANQUE DE SENTIMENT D'APPARTENANCE D'UN SERVICE À L'ORGANISATION

"La filialisation de la télésurveillance encourage le cloisonnement avec le reste de l'entreprise, elle se considère comme une autre entité. On le voit bien à travers les questions posées par le CHSCT sur le CAPN."

"Le service télésurveillance n'est pas aussi intégré que le service maintenance. Cela crée de la distance entre les deux sociétés car le service télésurveillance est une autre société."

"La télésurveillance n'a jamais fait partie de l'entreprise. Elle est dans une entreprise à côté qui n'a pas les mêmes process que nous, notamment parce qu'elle est soumise à la certification sur la sécurité."

"On a l'impression qu'il y a deux sociétés et que la télésurveillance est une société externe. Cela est notamment lié aux logiciels utilisés qui sont différents et au fait qu'ils soient techniciens et nous,

administratifs."

FRUSTRATION DE MANQUE D'APPARTENANCE AU SERVICE INFORMATIQUE

"C'est dommage qu'on ne fasse pas partie de l'équipe informatique, on ne nous intègre pas en réunion de service ou au repas de fin d'année."

SENTIMENT DE DÉVALORISATION DE CERTAINS SITES

"J'ai le sentiment que la région parisienne est prioritaire et que c'est la vitrine, même pour certains de mes responsables de la région lyonnaise."

"Notre centre de télésurveillance est toujours mis à part, comparé à celui de la région parisienne où ils ont tous les services, comme la géolocalisation ou les bracelets électroniques."

"Le fait de nous interdire de gérer certains parcs, comme les grands comptes, ou d'autres produits, crée un manque de reconnaissance par rapport à la plateforme de la région

SENTIMENT DE DÉVALORISATION DE CERTAINS MÉTIERS

"En télésurveillance, les grands comptes monopolisent beaucoup de personnel. C'est plus une vitrine qui ne rapporte pas beaucoup."

"Les opérateurs de télésurveillance n'ont aucune considération sur le travail et les efforts fournis de la part des techniciens."

PRIVILÈGES ASSOCIÉS À L'APPARTENANCE AUX SYNDICATS

"Certaines personnes sont continuellement en retard et mettent des heures de délégation. C'est dommage de se couvrir derrière des « étiquettes »."

"Les opérateurs syndiqués arrivent à aménager leurs horaires d'arrivée quand ils sont en retard, mais pas les autres."

"Les opérateurs n'ont pas le droit de faire des mots fléchés, mais ceux qui sont syndiqués ont le droit de lire le journal sans se cacher."

DIFFICULTÉS D'INTÉGRATION DANS UN GROUPE

"J'ai du mal à m'intégrer dans un groupe de managers jeunes et inexpérimentés."

APPRÉCIATION PAR AUTRUI DES CARACTÉRISTIQUES D'UN INDIVIDU

INIQUITÉ LIÉE À LA SANTÉ DES INDIVIDUS

"Il y a des problèmes avec la médecine du travail. Elle dit « il faut qu'il travaille à son rythme », cela ne veut rien dire, il faut quantifier."

STATUT DE L'ORGANISATION

APPRÉCIATION DE L'APPARTENANCE À L'ORGANISATION

IMAGE DÉGRADÉE DU FAIT DE PRESTATIONS JUGÉES PLUS EFFICACES DE LA CONCURRENCE

"Notre service après-vente propose des prix exorbitants pour une heure d'intervention alors que nous avons beaucoup de concurrents, notamment des assurances et des banques, qui font de la télésurveillance à des prix moins chers."

IMAGE DÉGRADÉE DU FAIT DE PLANS SOCIAUX

"L'ambiance c'est dégradée entre la vente et le rachat de l'entreprise. Il y a une grosse démobilitation."

IMAGE DÉGRADÉE DU FAIT D'UNE MAUVAISE QUALITÉ DE SERVICE

"Lorsque le client en ligne nous dit que cela fait deux semaines qu'il attend un technicien, nous comprenons pourquoi il en a marre et qu'il résilie."

"Les techniciens ne se présentent pas aux rendez-vous, alors les clients nous téléphonent pour savoir ce qu'il en est. Nous ne savons pas répondre et demandons au client de téléphoner au service technique. Le client est très mécontent."

"Les clients appellent parfois jusqu'à huit fois pour obtenir une réponse car les personnes qu'ils ont eues ne savaient pas répondre, du coup, ils sont furieux."

"Il y a un vrai problème avec Eur., les soucis se multiplient ces derniers temps, ils n'interviennent pas comme il se doit. C'est le point noir de l'entreprise. Un exemple, ils devaient intervenir et ils se sont trompés de magasin."

"Les clients nous appellent car les services techniques sont injoignables. Les clients sont mécontents et nous sommes en difficulté car nous n'avons pas les réponses à leurs questions."

"Le problème, lorsqu'on ne raccorde pas à temps, pour une raison ou une autre, c'est qu'il faut parfois faire du gardiennage à nos frais."

ACCOMPLISSEMENT

ACCOMPLISSEMENT À TRAVERS LA CRÉATION/RÉALISATION D'UN PRODUIT/SERVICE/GROUPE

APPRÉCIATION PERSONNELLE DE L'ÉVOLUTION DES COMPÉTENCES DE L'INDIVIDU

SENTIMENT DE RÉGRESSION

"Comme nous n'avons pas d'équipe, il n'y a plus de management. J'ai donc plus l'impression de régresser que de m'améliorer et de faire ma vraie fonction."

"J'ai vraiment l'impression d'avoir régressé en passant de chef d'équipe à superviseur car avant, par exemple, j'avais une proximité sur certaines activités comme sur le parc des grands comptes."

APPRÉCIATION PERSONNELLE VIS-À-VIS DE LA CONTRIBUTION À L'ÉVOLUTION D'AUTRUI

MANQUE DE POSSIBILITÉS DE FAIRE ÉVOLUER LES COMPÉTENCES D'AUTRUI

"Je suis spécialiste de la formation sur Ma., or je ne forme pas les salariés de l'autre entreprise à ce logiciel, alors qu'une erreur de saisie peut avoir des conséquences graves."

ACCOMPLISSEMENT À TRAVERS LA RÉALISATION D'UN OBJECTIF ET SENS DU TRAVAIL

RÉALISATION D'UN OBJECTIF FIXÉ PAR AUTRUI ET SENS DU TRAVAIL

MANQUE DE CONCRÉTISATION DE CERTAINS OBJECTIFS

"La maladie de notre entreprise est le 95/5 : on commence un projet, on l'avance à 95% donc il est quasi terminé, et on laisse de côté les 5% restants du fait de difficultés et de manque de temps."

MANQUE DE CLARTÉ DE LA STRATÉGIE

"Nous ne comprenons pas trop la stratégie de l'entreprise. Soit nous manquons d'informations, soit il y a de la rétention, nous avançons donc au jour le jour."

"Nous n'avons pas assez de visibilité sur les orientations, nous sommes quand même tous dans la même barque. On voudrait voir la stratégie à court terme et moyen terme."

"Je n'ai pas de visibilité sur la stratégie de l'entreprise et je ne comprends pas pourquoi il coexiste deux entreprises."

MANQUE DE STABILITÉ DES DÉCISIONS STRATÉGIQUES

"Plusieurs projets sont entamés mais ils restent sans aboutissement, à cause de l'instabilité de la stratégie de l'entreprise. C'est très démotivant pour le personnel."

Reconnaissance des acteurs en situation professionnelle
Entreprise de sécurité – Service Télésurveillance et Data - Encadrement

Nombre d'entretiens 15
Phrases témoins imputées 173
Nombre d'idées clés 114

CONDITIONS DE TRAVAIL

RÉMUNÉRATION

SALAIRE DE BASE

MANQUE D'ÉVOLUTION DU SALAIRE

"Depuis dix ans, je suis dans la même situation. Pour que j'ai une augmentation de salaire il faut que je passe agent d'expertise."

PRIMES

MANQUE DE PRIMES ASSOCIÉES À L'IMPLICATION DANS LE SERVICE

"J'ai dû former des nouveaux opérateurs alors que je suis à temps partiel. Ce n'est pas mon rôle et en plus je n'ai pas eu de prime."

CRAINTES DE PERTES DE PRIMES

"Comme la prime est basée sur la quantité d'appels reçus, ceux qui traitent plusieurs postes spécifiques et en changent pour dépanner y perdent."

SYSTÈME DE PRIMES INADAPTÉ

"Il y a le système de statistiques qui rapporte des primes et de l'autre côté la qualité de réponse qui nécessite du temps. Maintenant, il faut traiter le maximum d'alarme, même mieux, si le client rappelle cela complète mon panier d'appel."

"On nous demande un certain rendement de traitement d'alarmes mais c'est parfois au détriment de la qualité du traitement et donc de la prime qui nous est attribuée."

CONDITIONS DE TRAVAIL PHYSIQUES

MATÉRIEL DE TRAVAIL

LOGICIEL INFORMATIQUE INADAPTÉ

"La taille des caractères est trop petite sur le logiciel H. On l'a déjà remonté car cela fait mal aux yeux et mal à la tête."

MANQUE DE FOURNITURE

"Il manque du liquide vaisselle dans la cuisine."

"Nous n'avons aucune fourniture et ça me gêne. Si j'en réclame à mon responsable, il me répond non, même pour une enveloppe, ce qui est lamentable."

SYSTÈME INFORMATIQUE DÉFAILLANT

"Nous rencontrons des problèmes informatiques. Lorsqu'on est en ligne avec le client, l'alarme peut disparaître de l'écran et il faut rouvrir une session ce qui fait perdre du temps pendant lequel le client doit patienter."

MANQUE DE MATÉRIEL DE SÉCURITÉ

"Les écrans des ordinateurs n'ont pas de protection pour les yeux. À cause de ça, maintenant je

porte des lunettes alors que je n'en avais pas."

UTILISATION DE MATÉRIEL PERSONNEL POUR L'ORGANISATION

"Nous travaillons avec notre matériel personnel. Nous n'avons jamais eu de bloc-notes, post-it, ou de stylos."

"Trois équipes, au minimum, passent sur un poste en 24 heures, il faut donc nettoyer le clavier. J'amène mes lingettes car les deux que l'on nous donne ne suffisent pas."

MATÉRIEL INADAPTÉ

(Parfois)

"Au PC de la région parisienne, les fauteuils ne sont pas adaptés et on a mal au dos. Les casques téléphoniques et les mobiliers sont obsolètes."

"Les fauteuils ne sont pas adaptés au PC comme au Data, les casques ne fonctionnent pas toujours bien et la climatisation est une catastrophe."

"Les fauteuils ne sont pas confortables. De plus, les tables, chaises et fauteuils de la cafétéria et salle de pause sont usés et vieux."

ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL PHYSIQUE

TEMPÉRATURE INADAPTÉE

(Parfois)

"Sur la climatisation, les membres de l'open space ne sont jamais d'accord, certains ont trop chaud tandis que d'autres ont trop froid."

"La climatisation n'est jamais bien réglée au PC de la région parisienne, on a froid ou on a chaud."

"Au PC, sur certains postes il fait trop froid car la climatisation est juste au dessus, cela me pose des problèmes à un bras et je ne peux pas travailler. Il faut revoir l'installation."

"Les températures chaudes ou froides à cause des climatisations nous font parfois tomber malades."

MAUVAIS AGENCEMENT DES LOCAUX

"Le centre de la région lyonnaise a été mal agencé car nous avons la lumière des néons juste au-dessus de la tête."

SALETÉ DES LOCAUX

(Parfois)

"Chacun devrait nettoyer le bureau, car tout est sale puisqu'il y a du monde 24 heures sur 24 heures. Il faut toujours réclamer des lingettes, c'est désagréable. De plus, quand on nous les donne, on dirait qu'on nous fait un cadeau."

"La moquette verte sur les parois, les plafonds et les chaises sont sales. C'est notre quotidien et ce n'est pas du chichi. Je me lave les mains sept fois par jour mais même le liquide de lavage à disposition n'est pas suffisant."

"Que ce soit au PC ou au Data, les cloisons en tissu sont sales et ne sont pas hygiéniques. La moquette n'est pas en bon état donc ça doit proliférer d'acariens."

"Le mobilier est sale car il est utilisé en permanence. La femme de ménage n'a même pas la possibilité d'avoir accès à certains postes et elle fait ce qu'elle peut."

NUISANCES SONORES

"Il y a beaucoup de bruit dans le PC et c'est dur de se concentrer. De plus, la sonorité du téléphone est trop forte. C'est réglable mais on ne connaît pas la manipulation."

LUMIÈRE INADAPTÉE

"La lumière des plateformes est trop violente."

"Au PC, sur certains postes, la lumière est trop forte et on voit mal les touches du clavier."

MANQUE DE PLACES DE PARKING

"Nous avons de nouveaux collègues dans le bâtiment de la région lyonnaise. À 15 heures, il n'y a plus de places pour se garer."

INADAPTATION DE L'ESPACE DE DÉTENTE

"L'espace de repos, qui devrait être un refuge, n'est pas reposant. Il n'y a même pas un canapé, ni de douche."

LOCAUX INADAPTÉS À L'ACCUEIL DES HANDICAPÉS

"Il n'y a pas d'accès pour les personnes handicapées moteur, ni de place de parking réservée."

MOYENS HUMAINS

MANQUE DE PERSONNEL

"Il y a un manque d'effectif et s'il y a une ou deux absences, tout s'écroule."

GESTION DES EFFECTIFS INADAPTÉE

(Parfois)

"On est en effectif limité. Cela nous rend vulnérable pour pallier des urgences."

"La régulation de l'absentéisme n'est pas toujours bien gérée. Nous pouvons nous retrouver en sous-effectif à neuf alors que le minimum est de 12."

"Des fois, on est 15 ou 16 personnes dans l'équipe de nuit et des fois, on se retrouve en sous-effectif. Cela augmente notre charge de travail alors que certains sont demandeurs d'heures supplémentaires."

MANQUE DE CERTAINES FONCTIONS

"En région parisienne, les trois superviseurs d'équipe règlent les problèmes des équipes. Or, en région lyonnaise, on ne le peut pas car on n'a pas de superviseurs."

DÉSORGANISATION LORS DES ABSENCES

"Il manque une organisation et un planning pour gérer l'absentéisme. Ce sont toujours les mêmes qui remplacent les absents."

CONDITIONS DE TRAVAIL IMMATÉRIELLES

RÈGLES ET PROCÉDURES

MANQUE DE CLARTÉ DES RÈGLES ET PROCÉDURES (Assez souvent)

"Il y a des interdictions comprises et d'autres non comprises comme le fait de ne pas pouvoir avoir son manteau avec soi."

"Au PC de la région parisienne, les consignes manquent de clarté et ne sont pas suffisamment écrites, notamment sur le logiciel G., par exemple concernant l'envoi des forces de l'ordre ou aviser les destinataires d'alerte."

"Les consignes du Data ne sont pas très claires et concises. Des fois, nous avons dix pages avec des consignes contradictoires."

"Il y a un manque de clarté dans les procédures internes au PC et dans le fonctionnement entre les services, notamment entre la télésurveillance et le Data."

"Le client faxe les consignes au service Data, qui fait parfois l'opposé de ce qu'il dit ou les interprète mal. C'est du stress et des pertes de temps pour solutionner le problème."

LOURDEUR DES RÈGLES ET PROCÉDURES

"Les procédures sont trop lourdes. Si un contrat est saisi avec plus de points que le technicien ne peut en raccorder, cela devient une catastrophe. Il faut attendre un retour par mail du manager. Le technicien attend sur place."

"Tous les jours, on appelle les clients pour des piles basses et on le réoriente vers le service technique. Toute cette gestion est lourde car le service technique le réoriente vers le service planification, qui rappellera le client."

RÈGLES ET PROCÉDURES NON MISES À JOUR

"Il existe des consignes qui ne sont pas mises à jour, comme certaines qui datent de 2007, ou qui engendrent des mécontentements de clients alors qu'on les a respectées. Du coup, elles sont obsolètes."

MANQUE DE FORMALISATION

"On a des remontées sur une alarme traitée le mois dernier par exemple, on va sanctionner l'opérateur car il ne peut pas prouver que le manager lui a donné cette consigne à l'oral à ce moment là. Il n'y a pas de traçabilité."

MANQUE D'HARMONISATION DES RÈGLES, PROCÉDURES ET MATÉRIELS (Assez souvent)

"Entre les deux PC, la procédure d'intervention est différente sur les alarmes agressions. Cela me perturbe car si je n'envoie pas les forces de l'ordre, c'est pour moi une non-assistance à personne en danger."

"Les consignes sont différentes d'une équipe à l'autre pour les mêmes opérations. Il y a trop de sources et d'informations concernant les procédures."

"Les opérateurs à mi-temps voient toutes les équipes et voient donc les différences de gestion. Il faut s'adapter constamment car la gestion n'est pas homogène."

"Les managers n'arrivent pas à s'entendre entre eux. Du coup, certains opérateurs font comme bon leur semble puisqu'ils n'obtiennent pas de réponse claire."

"Il manque une homogénéisation des procédures. Chaque manager fonctionne d'une façon différente."

"Les consignes changent d'une équipe à l'autre selon le coordinateur ou le superviseur en place. Il faut donc s'adapter, surtout les temps partiels qui changent très souvent d'équipe."

DÉTOURNEMENT DES RÈGLES ET PROCÉDURES POUR UN PROFIT PERSONNEL OU DE GROUPE

"Pour améliorer les statistiques, certaines alarmes sont classées « prise en compte », à la chaîne, sans aucune gestion ni traitement, puis remises dans le panier."

FORMATION

MAUVAISE GESTION DE LA FORMATION

"On a demandé à plusieurs reprises une liste de formation qu'on pourrait faire dans le cadre du droit individuel à la formation mais on n'a jamais eu de retour."

BESOIN DE FORMATION

"On confond la formation et l'information. Une feuille volante ou une consigne orale, ce n'est pas une formation. « Faites attention sur ces comptes », voilà votre formation, signez là."

REFUS DE FORMATION PAR LA HIÉRARCHIE

"Les demandes de formation en anglais sont toutes refusées, alors que certains clients parlent uniquement anglais."

MANQUE DE FORMATION AUX NOUVEAUX PRODUITS

"On a intégré beaucoup de systèmes d'alarme différents et ils fonctionnent tous différemment. Quand un client nous demande de l'aider techniquement, on ne peut pas car on n'a pas eu la formation sur tous les produits."

MANQUE DE FORMATION TECHNIQUE

"Quand on demande une formation technique à la télésurveillance pour répondre aux clients, on dit que ce n'est pas pour nous et derrière on balade le client dans toute l'entreprise, pour que ce soit finalement le Data qui le récupère de nouveau."

"Il faudrait qu'on fasse des formations sur chaque type de centrale, ce qui nous permettrait de pouvoir au moins arrêter une alarme. Comme on ne le peut pas, il faut dire au client de prendre une astreinte technique à 250 euros et on passe pour des radins

MANQUE DE FORMATION LORS D'UN CHANGEMENT DE POSTE

"On met des managers sans les former au management, on devrait faire l'inverse. Il y a des compétences techniques mais au niveau du pragmatisme et de la communication, ce n'est pas ça."

MANQUE DE FORMATION À L'ANGLAIS

"Nous avons besoin de formation en anglais. Lorsque certains clients me contactent, je n'arrive pas à bien répondre donc je les passe à un collègue."

"Les demandes de formation en anglais sont refusées. On est une société américaine, c'est dommage. Il faudrait une formation pour pouvoir répondre."

MANQUE DE FORMATION AUX PROCÉDURES

"Au Data, des nouveaux produits ou des nouvelles procédures arrivent et on n'a pas forcément la formation suffisante."

MANQUE DE SUIVI APRÈS LES FORMATIONS

"Au Data, la formation théorique sur les nouveaux produits est très bien, mais la pratique arrive trop de temps après. On manque d'accompagnement sur la durée."

INIQUITÉ DANS LA RÉPARTITION DES FORMATIONS

"L'encadrement a des formations mais pas les opérateurs, ce n'est pas équitable."

FORMATION INADAPTÉE

"La formation des opérateurs qui arrivent est bâclée. Elle est accélérée parce qu'ils ne sont pas nombreux et ils ne passent pas de temps devant les écrans pour voir comment on gère une alarme."

FORMATION TROP PRÉCOCE

"La formation arrive souvent trop tôt car on est confronté seulement quelques semaines après aux nouveautés."

MOYENS FINANCIERS

MANQUE DE DISPOSITIFS BUDGÉTAIRES

"La Direction veut avoir des supers opérateurs parfaits. On est prêt à la suivre mais il faut qu'elle nous en donne les moyens matériels et financiers car on a les mains liées."

ÉCOUTE ACTIVE ET LIBERTÉ DE PAROLE

INSTAURATION D'UNE LOI DU SILENCE

"À cause de certains membres de la hiérarchie, on n'ose pas dire et s'exprimer."

TRANSMISSION ET USAGE DES INFORMATIONS

MANQUE DE TRANSMISSION D'INFORMATIONS ENTRE LES SERVICES

"Quand on ne reçoit pas les consignes du Data, et qu'on traite les alarmes qui ne devraient pas être traitées, les clients s'énervent et nous reprochent de ne pas communiquer entre nous. Ils disent que c'est du harcèlement et qu'ils vont porter plainte."

MAUVAISE DÉCLINAISON DE L'INFORMATION

"Il n'y a pas de communication entre la direction et les salariés, par exemple, sur la période de

transition d'entreprise ou sur la connaissance de notre interlocuteur paye."

MANQUE DE RETOUR D'INFORMATIONS

(Parfois)

"Nous avons peu de moyen de communication concret. On utilise des codes pour informer mais nous n'avons pas de retour, ni de suivi."

"On suit les procédures, on fait des reports 13-25, mais derrière on ne sait pas si cela a été traité et validé."

"Il n'y a pas de communication avec les autres services sur la suite de nos demandes. Par exemple, on ne sait pas ce que deviennent nos jobs. On n'a pas d'information sur les rendez-vous pris avec les clients, ni de retour du service technique."

MANQUE D'ACCÈS À CERTAINES INFORMATIONS

(Parfois)

"Les clients nous appellent pour avoir une date d'intervention du technicien mais on n'a aucune visibilité sur le dossier du client."

"On devrait avoir au PC un minimum d'informations essentielles pour répondre aux demandes basiques, notamment sur le contenu du contrat client. En fait, on ne sait pas répondre à toute demande en dehors du traitement d'alarmes, et on passe pour des clowns"

"Si on avait suffisamment d'informations sur les clients, on pourrait répondre à la place du Data et ça éviterait de balader le client."

MANQUE D'INFORMATIONS JUGÉES IMPORTANTES

"Avant, il y avait un journal d'entreprise, aujourd'hui, il n'y a plus rien. Est-ce que l'entreprise fait partie du Groupe ? Nous n'avons aucune information sur le Groupe."

TRANSMISSION D'INFORMATIONS JUGÉES INUTILES ET SOURCE DE PERTE DE TEMPS

"Au Data, les seuls mails d'information qu'on reçoit sont de longs mails, par exemple pour nous dire de poser nos RTT, mais rien d'utile."

INEFFICACITÉ DE L'INFORMATION ORALE

"La communication au sein du PC de la région parisienne est toujours orale et est souvent déficiente. Si on n'est pas là le jour où elle est donnée, on n'a pas l'information. Pour les clients blackcard, j'ai récupéré des informations par hasard."

MANQUE DE CLARTÉ SUR LES INTERLOCUTEURS À SOLLICITER

"On ne connaît pas ou peu les autres services et notamment leur fonctionnement, c'est donc difficile d'orienter le client. On ne sait même pas qui fait quoi."

MANQUE DE FIABILITÉ DES INFORMATIONS

"Il arrive que les informations des commerciaux remontées soient erronées. Cela engendre du mécontentement et des résiliations de clients."

INFORMATIONS CIRCULANT PAR DES BRUITS DE COULOIR

"On manque d'information sur la stratégie, ça fait le jeu des bruits de couloir. Par exemple, on entend dire que la télésurveillance pourrait se retrouver à R."

RÉTENTION D'INFORMATIONS

"Notre hiérarchie a une certaine réticence à nous donner des informations. Nous allons à la pêche aux informations pour pouvoir faire notre travail et on n'a pas le droit de prendre des initiatives, ni de réfléchir."

STIMULATION SENSORIELLE ET PROXIMITÉ

MANQUE DE DISPONIBILITÉ

"Les superviseurs ne sont jamais disponibles pour les opérateurs, ils nous disent d'aller voir les

coordinateurs, qui nous disent d'aller voir les opérateurs confirmés. C'est toujours l'opérateur confirmé qui nous renseigne, les coordinateurs ne font rien

HORAIRES INCOMPATIBLES POUR PARTAGER L'INFORMATION

"Le référent c'est bien car il est censé aider les gens mais, comme il est de nuit, on ne le voit pas."

PERCEPTIONS DE DISTANCES PHYSIQUE ET PSYCHOLOGIQUE AVEC LA DIRECTION

"Au PC de la région parisienne, il y a trop de distance entre les grands patrons, c'est-à-dire le responsable d'exploitation, le patron de la télésurveillance et les opérateurs. Cela fait ressortir qu'il y a les grands chefs et nous, les opérateurs."

PERCEPTIONS DE DISTANCES PHYSIQUE ET PSYCHOLOGIQUE ENTRE LES SERVICES

"Il y a un manque de communication entre le Data et les PC. On ne se connaît pas, donc on se dispute. Il serait souhaitable de mieux comprendre les métiers des uns et des autres et passer du temps ensemble."

PERCEPTIONS DE DISTANCES PHYSIQUE ET PSYCHOLOGIQUE AVEC LE CLIENT

"Nous avons des clients grands comptes et je ne suis jamais allé visiter leurs sites. Pour comprendre notre travail, il serait intéressant de voir à quoi ça ressemble."

SENTIMENT DE SOLITUDE

"Il manque un relais administratif pour les gens de nuit. Normalement, c'est le supérieur hiérarchique mais il n'y a pas de suivi concret et sérieux. On est obligé de se lever en journée pour appeler le planificateur par exemple."

"Dans les équipes de nuit, en plus du stress, nous devons gérer les consignes et nous sommes livrés à nous-mêmes car nous n'avons pas de superviseurs."

IMPLICATION ET ENTRAIDE DANS LE TRAVAIL

MANQUE D'ENTRAIDE ET DE SYNERGIE ENTRE LES SITES

"Entre nous et la région lyonnaise, il n'y a pas de communication. Chacun insiste sur sa procédure. Il y a des fautes et c'est sanctionné sur notre prime."

MANQUE D'ENTRAIDE ET DE SYNERGIE ENTRE LES SERVICES

"Il y a un manque de coordination entre les services technique, commercial, Data et la télésurveillance. Lorsqu'un client appelle, nous ne savons pas ce que ces services ont déjà fait donc nous ne savons pas lui répondre."

"Certains clients ont résilié leur télésurveillance depuis plus de cinq ans. Ils nous disent que le service commercial est au courant, mais nous n'avons pas l'information, alors on continue à les télésurveiller."

MANQUE D'ENTRAIDE ET DE SYNERGIE ENTRE LES SYNDICATS

"Concernant les membres du comité d'entreprise, le choix cette année a été difficile. Les gens se battent entre eux et ils agissent pour eux mais pas pour les collaborateurs. Nous n'avons aucune information et aucun compte-rendu sur les offres notamment."

CONCURRENCE DANS LE TRAVAIL

"Je me sens comme dans une maternelle car il y a des gens qui cassent du sucre sur d'autres."

"Il y a une rivalité entre les équipes et nous ne sommes pas soudés. Ici, c'est chacun pour soi."

FORMALISATION SERVANT DE PROTECTION

"Les opérateurs mettent qu'il y a systématiquement du bruit, code 50-10, comme ça ils sont sûrs de ne pas être sanctionnés."

CLOISONNEMENT EXCESSIF

(Parfois)

"L'entreprise est trop cloisonnée et l'impact sur le client est catastrophique. Certains clients nous demandent si on communique entre services."

"Le cloisonnement entre les services existe et il est voulu. On devrait avoir le Data à côté de nous ainsi que le responsable technique, et on est obligé d'appeler quatre à six fois le client pour résoudre son problème."

"Cela fait de nombreuses années que je suis dans la boîte, de nuit, et j'ai vu pour la première fois le Data il y a un mois. Les services sont très cloisonnés et on est en autarcie."

SERVICE ISOLÉ À CERTAINES PÉRIODES

"Les managers n'ont pas forcément la réponse aux problèmes des clients, surtout la nuit car ils ne peuvent contacter personne."

NIVEAU DE PRESSION HUMAINE SUR LES INDIVIDUS

AGRESSIVITÉ DANS LES RELATIONS

"Certains superviseurs, certains coordinateurs et même le responsable du centre manquent de patience et de pédagogie. Ils nous parlent mal et ils crient."

"Nous travaillons dans une mauvaise ambiance à cause de notre superviseur car s'il est de mauvaise humeur, il crie sur tout le monde. La direction le sait mais ne fait rien."

PRESSION DE LA HIÉRARCHIE SUR LES RÉSULTATS

"Il existe des conflits entre les coordinateurs 1 et 2 et après ils s'acharnent sur nous car ils ont la pression. Il y a même un coordinateur qui ne parle pas du tout à ses collaborateurs."

"Chaque mois, nous avons un coup de pression de notre superviseur sur le chiffre. Ce n'est pas une technique robuste."

INIQUITÉ DANS LA RÉPARTITION DES SANCTIONS

"Chaque manager a une façon de travailler différente. Les opérateurs ont peur d'être sanctionné. L'anxiété prend le dessus par rapport au travail qu'ils font avec le client car, pour les mêmes pratiques, un encadrant va sanctionner alors qu'un autre non."

"L'absence de sanctions des supérieurs hiérarchiques sur certains collaborateurs de l'équipe de jour crée des sentiments d'injustice pour les collaborateurs de l'équipe de nuit car ils ne sont pas sur le même pied d'égalité."

MANAGEMENT INFANTILISANT

(Parfois)

"On nous prend pour des écoliers et on nous assène des « j'ai l'impression de gérer une maternelle ». Au début, c'est marrant mais après ça devient lassant."

"Quand on arrive le matin, on nous attribue des postes, mais c'est à la tête du client. On a l'impression d'être mis à l'écart, on se sent managé comme des enfants à l'école."

"Les coordinateurs nous parlent comme si on avait trois ans. Ils ne s'adaptent pas à leur interlocuteur pour faire passer des messages, donc ça peut parfois être très mal pris."

INIQUITÉ DANS LES CONTRAINTES IMPOSÉES PAR LES MANAGERS

"Les temps partiels ont beaucoup de problèmes avec les responsables. Certains d'entre eux crient sur leurs opérateurs, les obligent à s'asseoir à certaines places, à côté de telle ou telle personne."

GESTION DU TEMPS ET ORGANISATION DU TRAVAIL

SURCHARGE DUE AU NOMBRE DE TÂCHES DIFFÉRENTES

"Au Data, c'est compliqué de vérifier les contrats et en même temps de prendre les appels, c'est source d'erreurs. On devrait avoir l'autorisation de se déconnecter quand on vérifie les contrats car il y a un nombre important d'éléments à vérifier."

INIQUITÉ DE LA CHARGE DE TRAVAIL

"Ma charge de travail est plus importante que les personnes à plein temps parce que j'arrive dans la période où les alarmes se déclenchent."

"Certains ont les paniers des deux PC et d'autres n'en ont qu'un seul, et ont donc moins de travail. Ce qui me dérange, c'est de voir mes collègues les bras croisés alors que je suis débordé de travail."

INIQUITÉ DANS LA RÉPARTITION DES TÂCHES

"Pour le même statut d'opérateur, certains vont faire plus de tâches que d'autres."

MANQUE DE PLANIFICATION CONCERTÉE

"Au Data, l'équipe de l'après-midi commence à 12 heures le vendredi pour rattraper sa demi-heure contractuelle alors que le pic d'activité est entre 10 heures et 12 heures et que la prendre le soir est inutile."

CONSTAT DE SOUS-CHARGE DE TRAVAIL

(Parfois)

"Tous les samedis, deux personnes viennent travailler au Data, elles attendent toute la journée à ne rien faire parce qu'il n'y a du travail que pour une seule personne. Elles reçoivent à peine trois appels dans la journée."

"Lorsque nous n'avons pas d'alarme, nous attendons. Nous ne gérons rien sauf notre temps de pause."

"Au Data, le soir on reste après 18h, mais il y a très peu d'activité donc ça ne sert à rien. Il y a inadéquation entre l'amplitude horaire et le volume d'activité."

HORAIRES DE TRAVAIL DIFFICILES

(Parfois)

"Les horaires sont difficiles car ce n'est pas facile d'avoir une vie de famille."

"Les horaires au PC de la région parisienne sont fatigants, ce qui a un impact sur la qualité du travail et sur la vie personnelle."

"On ne pourra jamais compenser la perte de sommeil en équipe de nuit. Cette fatigue est un facteur de risque et de stress."

MANQUE DE TEMPS DE REPOS SUFFISANT

"On travaille huit heures avec seulement 30 minutes de pause. C'est trop court, on a à peine le temps de manger."

DIFFICULTÉS DANS LA PRISE DE CONGÉS ET DES RTT

"On a droit à neuf RTT par an mais il faut batailler pour les obtenir, c'est un peu à la tête du client."

MANQUE DE POSSIBILITÉ D'AMÉNAGEMENT DU TEMPS DE TRAVAIL

"Pour certains, il est difficile de débiter à six heures compte tenu des transports en commun. Or, certains collaborateurs souhaiteraient ne travailler que le matin car ils habitent près, mais la direction n'en tient pas compte."

RETARDS DANS LE RETOUR DE CERTAINS ÉLÉMENTS

"Pour les congés d'été, on est prévenu à la dernière minute alors qu'il faudrait les donner en janvier. Certains veulent réserver leurs vacances à moindre coûts ou avant que ce ne soit complet, mais on ne donne la validation qu'un mois avant."

"Les validations de nos demandes de congés payés sont beaucoup trop longues. On nous demande de poser nos demandes à l'avance, mais on n'a pas de retour. Le responsable planification ne nous tient pas informés."

DÉLAIS TROP LONGS

"Les planifications d'intervention avec le service technique sont trop longues. En attendant, les

alarmes peuvent à nouveau se déclencher, donc on est au téléphone avec les clients, on perd du temps et on ne sait plus quoi dire aux clients."

CONTRAINTES DU TRAVAIL AGISSANT SUR LA VIE HORS DU TRAVAIL

"Quand on arrive, on se connecte avec cinq minutes d'avance. Mais au moment de partir, le superviseur ne nous déconnecte pas un peu avant, il le fait parfois avec retard, on doit le lui rappeler. De ce fait, je peux rater mon bus."

RÉUNIONS INEFFICACES

"Lors des réunions d'informations, par exemple sur la stratégie, le premier groupe y reste deux heures et il ne reste que 20 minutes au deuxième groupe."

MAUVAISE ORGANISATION DU TRAVAIL

"En arrivant, on se met à un poste, mais quand l'équipe de jour a fini, le coordinateur nous demande de changer de poste de travail. Cela fait perdre du temps, il faut se déconnecter et se reconnecter."

STABILITÉ DE L'EMPLOI

CRAINTES CONCERNANT L'AVENIR

"Nous ne savons pas où nous allons, ou pour combien de temps nous sommes encore là. Nous ne sommes pas rassurés sur l'avenir."

"Pour l'avenir, c'est toujours incertain pour s'acheter une voiture ou une maison car il y a une restructuration par an."

STATUT

STATUT EN LIEN AVEC UN TITRE

APPRÉCIATION D'UN TITRE OU D'UNE PROMOTION

MANQUE DE POSSIBILITÉ D'ÉVOLUTION DE CARRIÈRE

"Au début, c'est bien, on devient opérateur PC après sept mois puis on a l'objectif de passer confirmé en deux ans, mais après, il n'y a rien. On est bloqué."

MANQUE DE CLARTÉ DES CRITÈRES DE PROMOTION

"Je n'ai pas l'impression que le statut « confirmé » corresponde à ce qu'il prétend. Normalement, tu passes « confirmé » quand tu es capable de travailler sur tous les postes. Ce n'est pas le cas. Les critères ne se sont pas clairs."

REMISE EN CAUSE DES CRITÈRES DE PROMOTION

"Les évolutions se font sur l'ancienneté et pas sur les compétences."

MANQUE DE PRISE EN COMPTE DES DIPLÔMES

"Dans les autres entreprises, quand on a un diplôme d'état, on est rémunéré en conséquence. Ce n'est pas le cas dans l'entreprise."

STATUT EN LIEN AVEC UNE RESPONSABILITÉ

APPRÉCIATION DE LA RESPONSABILITÉ D'UNE ACTIVITÉ

MANQUE DE POUVOIR DE DÉCISION

"Les opérateurs de la région parisienne se sentent livrés à eux-mêmes. On est censé être autonome mais on ne nous en donne pas les moyens. Sur beaucoup d'alarmes, on n'a pas la possibilité de prendre des décisions et on doit se référer aux coordinateurs."

"On demande de la polyvalence mais on ne peut pas décider. S'il y a un bruit et que je veux envoyer la police, le chef doit venir écouter et valider ; je suis confirmé, je n'ai pas de moins bonnes oreilles. C'est du flicage et non de l'accompagnement."

DEMANDE DE PLUS D'AUTONOMIE

"Lorsque l'agent de maîtrise n'est pas là, nous sommes tous seuls et nous n'avons la main sur rien. Nous sommes obligés d'appeler la région parisienne pour aller aux toilettes."

"Il faut demander pour aller au WC, afin d'être déconnecté. C'est humiliant."

EXCÈS DE RESPONSABLES PAR RAPPORT AU PERSONNEL NON HIÉRARCHIQUE

"Il y a trop d'échelons hiérarchiques. Cela crée des blocages et un manque d'autonomie. Le summum de la frustration est que certains de nos encadrants en savent moins que nous."

"On se retrouve avec cinq managers pour quatre opérateurs. Il y a trop d'encadrement."

MANQUE DE CLARTÉ DE L'ORGANIGRAMME

"Dans chaque service, on ne connaît pas les organigrammes. C'est pénible, on perd du temps à chercher qui joindre et on est pénalisé sur les statistiques."

MANQUE DE COURAGE MANAGÉRIALE

"Les responsables ne prennent pas leurs responsabilités. Un mec loupe trois appels et on sait qui c'est, et ils font une remarque pour tout le service. Certains prennent 30 minutes de pause au lieu de 10 minutes, la remarque est pour tout le monde."

"Les encadrants ne sont pas très pragmatiques, lorsque vous avez un problème, ils ne veulent jamais se mouiller."

APPRÉCIATION DE LA VALEUR DES TÂCHES**INIQUITÉ DANS LA RÉPARTITION DE LA VALEUR DES TÂCHES ENTRE TEMPS PLEINS ET TEMPS PARTIELS**

"Concernant les temps partiels, on est là pour faire le sale boulot. Certains managers ne veulent pas nous attribuer d'autres tâches que la gestion du panier. On aimerait faire d'autres choses pour apprendre et peut-être changer de statut."

"Tout le monde devrait être polyvalent. Les temps partiels ne font que de la gestion."

STATUT EN LIEN AVEC LES COMPÉTENCES***APPRÉCIATION PAR AUTRUI DES PRATIQUES DE TRAVAIL ET DES COMPÉTENCES*****INSUFFISANCE DE COMPÉTENCES D'ORGANISATION DU TEMPS**

"On devrait pouvoir gérer notre planning de vacances, la seule fois où on l'a fait cela c'est très bien passé. Le planificateur ne peut pas voir les contraintes de chacun et il semble régi par des règles de science fiction."

INSUFFISANCE DE COMPÉTENCES COMMERCIALES

"Le commercial dit au client qu'on va lui envoyer le GIGN, mais on ne lui envoie même pas la police, alors il ne comprend plus. Le commercial n'explique rien au client et derrière on doit faire de la formation au client sur l'« autoprotection »."

INSUFFISANCE DE COMPÉTENCES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

"Nous avons trop d'erreurs sur nos fiches de paye tous les mois de la part du service des ressources humaines."

MANQUE DE POSSIBILITÉ DE VALIDATION D'ACQUIS D'EXPÉRIENCE

"Je regrette que l'on ne puisse pas faire valider ses compétences par des diplômes ou par des équivalences. J'ai développé certaines compétences au Data, j'aimerais pouvoir m'étalonner et savoir ce que je vaudrais."

APPRÉCIATION PAR AUTRUI DES RÉSULTATS D'UN TRAVAIL

SERVICE ATTENDU NON EFFECTUÉ

"En tant qu'opérateur, sur une batterie ou une absence de test par exemple, on crée une fiche technique qui sera prise en compte par le service technique. Or, il arrive que la fiche soit clôturée sans que le problème soit réglé."

ABSENCE DE RETOURS POSITIFS AU PROFIT DES RETOURS NÉGATIFS

"Il y a trop peu de retours positifs sur ce qu'on fait. C'est très rare et informel. Par contre, les retours négatifs sont fréquents."

CERTAINS SERVICES DE L'ORGANISATION JUGÉES INEFFICACES

"On peut avoir au téléphone des clients qui ont résilié car le Data n'a pas fait la mise à jour."

"Il arrive que les techniciens de dépannage aillent chez les clients sans prendre tous les renseignements sur les réparations à lui faire. Donc, ils se déplacent des fois pour rien."

STATUT EN LIEN AVEC LES RELATIONS AUX AUTRES INDIVIDUS***RELATIONS AVEC DES PERSONNES RECONNUES*****RELATIONS DE COPINAGE ET INIQUITÉ DES PRATIQUES**

"Le comité d'entreprise ne sert pas à grand-chose, il y a un manque de transparence et c'est un peu à la tête du client. Nous ressentons un sentiment d'injustice."

"Des responsables vont noter un retard concernant un collaborateur pour lequel ils ont moins d'affinité et ne pas le noter pour un autre."

APPRÉCIATION DE L'APPARTENANCE À UN GROUPE**SENTIMENT DE DÉVALORISATION DE CERTAINS SITES**

"Dans la région lyonnaise, on ne fait que du particulier. Du coup, les opérateurs de la région parisienne nous font passer pour des débutants et on est toujours mis à l'écart."

"J'ai l'impression que la région lyonnaise est la dernière roue du carrosse, à cause des rivalités avec la région parisienne, qui nous informe bien après, voire jamais."

DÉVALORISATION DE CERTAINES CATÉGORIES DE PERSONNEL

"Les temps partiels sont considérés comme des extras donc ils passent après les temps complets."

APPRÉCIATION PAR AUTRUI DES CARACTÉRISTIQUES D'UN INDIVIDU**SENTIMENT D'ÊTRE PRIS POUR UNE PERSONNE LIMITÉE INTELLECTUELLEMENT**

"On a demandé en vain une liste de formation qu'on pourrait faire dans le cadre du droit individuel à la formation. Il a été proposé au comité d'entreprise d'utiliser ces heures pour faire des dictées ou des mathématiques, on nous a pris pour des idiots."

SENTIMENT D'ÊTRE PRIS POUR UN OUTIL

"Le manque d'information de la direction joue sur l'implication des salariés. En effet, il faut faire sentir à son personnel qu'il a de la valeur ajoutée et qu'il n'est pas un outil de

"Nous ne sommes pas considérés et nous n'avons pas de reconnaissance. Je ne suis pas motivé pour améliorer mes chiffres quand la seule chose qu'on me dit est que je suis une machine de guerre pour gérer les alarmes."

STATUT DE L'ORGANISATION***APPRÉCIATION DE L'APPARTENANCE À L'ORGANISATION*****IMAGE DÉGRADÉE DU FAIT D'UNE MAUVAISE QUALITÉ DE SERVICE**

"Les clients sont baladés de service en service, ça peut durer dix minutes et c'est eux qui payent la communication."

ACCOMPLISSEMENT**ACCOMPLISSEMENT À TRAVERS LA CRÉATION/RÉALISATION D'UN PRODUIT/SERVICE/GROUPE*****APPRÉCIATION PERSONNELLE DE LA CRÉATION/RÉALISATION D'UN PRODUIT/SERVICE***

RÉALISATION D'UN SERVICE JUGÉE DE MAUVAISE QUALITÉ À CAUSE DE CONTRAINTES DE L'ORGANISATION (Parfois)

"La qualité de nos prestations n'est pas toujours optimale car on exige que certains opérateurs aillent vite dans le traitement des alarmes alors qu'on a le temps pour les traiter."

"Chaque appel est chronométré, il n'y a plus de relationnel avec les clients. Quand on prend en charge une personne âgée, on fait un effort pour comprendre, mais non, il faut transférer au service technique."

"La gestion d'une alarme doit se faire en trois minutes. C'est court et on n'a pas le temps de régler le problème, donc il peut revenir. Si on y passe plus de temps, notre prime est

APPRÉCIATION PERSONNELLE DE L'ÉVOLUTION DES COMPÉTENCES DE L'INDIVIDU

FRUSTRATION DE NE POUVOIR EMPLOYER CERTAINES COMPÉTENCES

"Chaque opérateur peut être affecté aux parcs des deux PC, or nous avons des personnes formées en région lyonnaise et compétentes pour gérer des tâches liées à des parcs gérés par la région parisienne, on limite donc les montées en compétences."

"On nous a retiré la gestion des grands comptes, bien que nous ayons les capacités de le faire. La gestion des particuliers est bonne pour nous."

ACCOMPLISSEMENT À TRAVERS LA RÉALISATION D'UN OBJECTIF ET SENS DU TRAVAIL***RÉALISATION D'UN OBJECTIF FIXÉ PAR AUTRUI ET SENS DU TRAVAIL***

MANQUE DE CLARTÉ DE LA STRATÉGIE

"La stratégie de l'entreprise, on n'y comprend rien. On sait qu'une prime va tomber à la fin de l'année si on atteint un objectif. Lequel ? On va peut être se regrouper avec l'entreprise sœur ? Quand ?"

MANQUE DE SENS DU TRAVAIL

"La course aux statistiques fait que je ne comprends plus quel travail je fais, de la statistique ou répondre aux demandes des clients ? On ne connaît pas notre valeur et ce qu'est un bon opérateur. Faire des statistiques ne donne pas envie de se défoncer

RÉALISATION D'UN OBJECTIF FIXÉ PAR L'INDIVIDU LUI-MÊME

MANQUE DE SENS DU TRAVAIL

"Je parle aux clients de systèmes d'alarme, je n'en ai jamais vu en plus de six ans. On lit bêtement. On ne sait même pas où est le bouton on/off."

Annexe 5.6.3. Organisations syndicales

Reconnaissance des acteurs en situation professionnelle

Entreprise de sécurité – Service Télésurveillance et Data – Organisations syndicales

Nombre d'entretiens 3

Phrases témoins imputées 33

Nombre d'idées clés 28**CONDITIONS DE TRAVAIL****RÉMUNÉRATION****SALAIRE DE BASE**

MANQUE DE CLARTÉ DE LA POLITIQUE SALARIALE (Assez souvent)

"Le contrat d'activité périodiquement négociable, on ne parle que de cela et c'est mal compris. On demande de le mettre en place pour le deuxième semestre mais personne n'est prêt."

PRIMES

CRAINTES DE PERTES DE PRIMES (Assez souvent)

"On ne veut pas que le contrat d'activité périodiquement négociable remplace la prime qualité et ce n'est pas clair. Au niveau syndical, on ne peut pas admettre qu'on fasse disparaître 2 000 € pour mettre 1 200 € à la place."

CONDITIONS DE TRAVAIL IMMATÉRIELLES**FORMATION**

MAUVAISE GESTION DE LA FORMATION (Assez souvent)

"On a un formateur qui est bon mais on lui demande d'être expert en technique, en gestion d'alarme et en communication. Il faudrait investir dans des formateurs extérieurs."

MANQUE DE FORMATION LORS D'UN CHANGEMENT DE POSTE (Très souvent)

"On ne se donne pas les moyens. Par exemple, avant de nommer un manager, il faudrait le former."

"Il n'y a pas assez de moyens mis dans l'accompagnement pour les fonctions d'encadrement."

INIQUITÉ DANS LA RÉPARTITION DES FORMATIONS (Assez souvent)

"La formation, il y en a pour le management mais pour le soldat, il n'y a rien. On travaille dix ans sur un système d'alarme mais on n'en a jamais vu un de notre vie."

IMPRESSION D'ABUS SUR LES DROITS À LA FORMATION DES SALARIÉS (Assez souvent)

"Pour utiliser le droit individuel à la formation, la direction propose, par exemple, des formations pour apprendre à gérer le logiciel Ma. On ne va quand même pas utiliser ce droit pour apprendre à gérer un outil de travail."

ÉCOUTE ACTIVE ET LIBERTÉ DE PAROLE

MANQUE D'ÉCOUTE DU PERSONNEL PAR LA HIÉRARCHIE (Assez souvent)

"Il n'y a aucune participation des salariés en termes de stratégie et de propositions car ils ne sont pas consultés."

INSTAURATION D'UNE LOI DU SILENCE (Assez souvent)

"Beaucoup de collègues, qui ont peur de perdre leur travail, n'osent plus parler."

TRANSMISSION ET USAGE DES INFORMATIONS

DE RETOURS D'INFORMATIONS PAR LES SYNDICATS (Assez souvent)

"Les syndicats ne font pas de retour d'informations sur les réunions pour les salariés."

MANQUE DE PRÉCISION DES INFORMATIONS (Assez souvent)

"Les consignes écrites données par les managers aux opérateurs sont incompréhensibles. Il n'y a pas de verbe, c'est du charabia"

DISSIMULATION D'INFORMATIONS PAR LA HIÉRARCHIE (Très souvent)

"Il y a des questions pour lesquelles la direction des ressources humaines tourne autour du pot, comme la date de la fusion. On ne va pas nous faire croire qu'une entreprise en achète une autre sans savoir ce qu'elle veut en faire."

"Certains coordinateurs et superviseurs cachent beaucoup de choses aux opérateurs. Ils manquent de transparence."

STIMULATION SENSORIELLE ET PROXIMITÉ**PERCEPTIONS DE DISTANCES PHYSIQUE ET PSYCHOLOGIQUE ENTRE LES SERVICES
(Assez souvent)**

"On doit décroiser l'organisation. Il faudrait, par exemple, que les opérateurs fassent des binômes avec des techniciens pour qu'ils voient concrètement comment cela se passe sur le terrain."

IMPLICATION ET ENTRAIDE DANS LE TRAVAIL**MANQUE D'ENTRAIDE ET DE SYNERGIE ENTRE LES SYNDICATS (Très souvent)**

"La concurrence entre les syndicats freine le développement de chacun et de l'entreprise."

"Il y a une très mauvaise entente entre les organisations syndicales."

MANQUE D'IMPLICATION DE LA HIÉRARCHIE DANS L'ACTIVITÉ (Assez souvent)

"Il y a un effet boule de neige car d'un côté on demande aux salariés d'accroître leur productivité et de l'autre, des représentants se font plaisir. L'exemple donné a des effets pervers sur les collègues, ils font leurs heures et ils repartent."

CONCURRENCE DANS LE TRAVAIL (Assez souvent)

"Certaines personnes ont eu des postes plus intéressants parce qu'ils disent aux responsables qu'untel ou untel a fait ceci ou cela."

NIVEAU DE PRESSION HUMAINE SUR LES INDIVIDUS**CRAINTES CONCERNANT LA MISE EN PLACE D'OUTILS DE CONTRÔLE (Assez souvent)**

"On se demande si les outils ne peuvent pas être détournés à des fins de licenciements et de contrôle."

MANQUE DE FRANCHISE DE LA DIRECTION (Assez souvent)

"Il y a un manque de confiance avec la direction car elle n'hésite pas à mentir. En 2007, par exemple, on nous a assuré qu'il n'y aurait pas de plan social et, 15 jours après, on vivait le plan social."

PRESSIION DE LA HIÉRARCHIE SUR CERTAINS MEMBRES DES SYNDICATS (Très souvent)

"Les syndicats non représentatifs ont des difficultés, les personnes reçoivent des lettres en recommandé car elles n'ont pas mis leur casque et elles ne peuvent pas assister aux réunions."

"Entre la direction et moi, c'est un enchaînement de litiges."

GESTION DU TEMPS ET ORGANISATION DU TRAVAIL**TRAVAIL DANS L'URGENCE (Assez souvent)**

"Travailler avec le système Af. est stressant pour le collaborateur. Dès qu'il a clôturé une alarme, une autre se déclenche automatiquement."

MANQUE DE TEMPS DE REPOS SUFFISANT (Assez souvent)

"30 minutes de pause, pour huit heures de travail, c'est insuffisant, même si elles sont payées."

REFUS DE RENDRE L'AMÉNAGEMENT DU TEMPS DE TRAVAIL PLUS PRODUCTIF (Assez souvent)

souvent)

"Nos syndicats majoritaires ont une vision idéaliste de la tâche, qui est à des lieues du contrat signé et de la compétitivité. On se limite à de la gestion d'alarme, lors des creux où on pourrait faire d'autres choses, c'est systématiquement refusé."

STABILITÉ DE L'EMPLOI

CRAINTES CONCERNANT LA PERTE DE L'EMPLOI (Assez souvent)

"La fusion génère des inquiétudes notamment sur le risque pour l'emploi."

CRAINTES CONCERNANT L'AVENIR (Très souvent)

"L'horizon est flou et menaçant car la structure est instable. Il y a trois stations, puis quatre, puis deux."

"La facilité pour l'actionnaire est de taper sur le salarié alors que les coûts cachés sont dans le nettoyage des bases de données, les clients qui ne payent pas et les coûts électriques aberrants par exemple."

STATUT**STATUT EN LIEN AVEC UN TITRE*****APPRÉCIATION D'UN TITRE OU D'UNE PROMOTION***

INIQUITÉ DANS LE SYSTÈME DE PROMOTION (Assez souvent)

"Sur la région lyonnaise, la promotion des managers n'est pas équitable. Il n'y a pas de questionnaires et d'entretiens oraux, c'est fait par affinités. Il y a eu deux coordinateurs nommés sans que le poste soit proposé à d'autres."

MANQUE DE CLARTÉ DES CRITÈRES DE PROMOTION (Assez souvent)

"Les critères pour passer opérateur de télésurveillance confirmé ne sont pas clairs."

STATUT EN LIEN AVEC UNE RESPONSABILITÉ***APPRÉCIATION DE LA RESPONSABILITÉ D'UNE ACTIVITÉ***

MANAGEMENT INEXISTANT (Assez souvent)

"Il n'y a pas de management dans cette entreprise."

STATUT DE L'ORGANISATION***APPRÉCIATION DE L'APPARTENANCE À L'ORGANISATION***

IMAGE DÉGRADÉE DU FAIT D'UN MANQUE D'ÉVOLUTION DES STANDARDS DE L'ORGANISATION (Assez souvent)

"On ne ressent aucune différence dans la stratégie de l'entreprise depuis les deux derniers rachats parce que ce sont les mêmes personnes qui dirigent l'entreprise."

ACCOMPLISSEMENT**ACCOMPLISSEMENT À TRAVERS LA RÉALISATION D'UN OBJECTIF ET SENS DU TRAVAIL*****RÉALISATION D'UN OBJECTIF FIXÉ PAR AUTRUI ET SENS DU TRAVAIL***

MANQUE DE SENS DU TRAVAIL (Assez souvent)

"On ne connaît pas l'aboutissement de nos actions. Lorsqu'un opérateur fait une fiche technique, elle est clôturée le lendemain sans qu'il sache ce qui a été fait et s'il reste des choses à faire."

Annexe 5.7 : Entreprise d'ingénierie informatique – Organisation

Annexe 5.7.1. Direction et encadrement

Reconnaissance des acteurs en situation professionnelle**Entreprise d'ingénierie informatique - Direction – Encadrement**

Nombre d'entretiens 2

Phrases témoins imputées 44

Nombre d'idées clés 38

CONDITIONS DE TRAVAIL**CONDITIONS DE TRAVAIL PHYSIQUES*****MATÉRIEL DE TRAVAIL***

LOGICIEL NON-UTILISÉ (Souvent)

"Cela fait cinq ans que l'on a un outil d'analyse énergétique. On l'a utilisé une fois."

MANQUE DE MATÉRIEL INFORMATIQUE

(Souvent)

"On a un poste de travail matériellement indisponible. Il y a une personne qui se déplace de bureau en bureau."

ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL PHYSIQUE**MANQUE DE PLACE**

(Souvent)

"On va avoir un stagiaire au marketing et un autre au secrétariat à partir de février 2005. Il leur faudra une place. On commence à être un peu à l'étroit."

MAUVAIS AGENCEMENT DES LOCAUX

(Souvent)

"On a un local pour deux personnes qui est séparé du reste des locaux par une cuisine qui sert de salle à manger. Ce n'est pas pratique."

NUISANCES SONORES

(Toujours)

"On ne s'entend plus quand trois ou quatre personnes téléphonent. Cela pose un problème de concentration."

"Certains ingénieurs sont un peu gênés du fait qu'ils ne soient pas seuls dans leur bureau. Ils se sont plaints d'une personne qui était trop bruyante et que l'on a installé seule dans une salle."

CONDITIONS DE TRAVAIL IMMATÉRIELLES**RÈGLES ET PROCÉDURES****RECHERCHE DE L'ANTI-CONFORMISME**

(Souvent)

"Parfois la tenue vestimentaire des ingénieurs n'est pas adaptée à leur activité. C'est un peu leur volonté d'afficher une attitude anti-conformiste."

MANQUE DE FORMALISATION

(Souvent)

"On a commencé à utiliser la fiche de résolutions, mais il manque beaucoup de choses au niveau de la formalisation."

FORMATION**BESOIN DE FORMATION**

(Souvent)

"Il y a un manque de formation sur la base de connaissances. On manque de repères pour définir les logiciels et les bonnes pratiques."

MANQUE DE FORMATION EN COMMUNICATION

(Souvent)

"Je pense que je peux être efficace dans le soutien marketing, mais je ne veux pas prendre le téléphone pour obtenir des rendez-vous. C'est un manque de compétence et d'expérience."

ÉCOUTE ACTIVE ET LIBERTÉ DE PAROLE**MANQUE D'ÉCOUTE DU PERSONNEL PAR LA HIÉRARCHIE**

(Souvent)

"On a un chef qui n'aime pas qu'on le contredise. Il faut toujours dire « oui, mais... »."

SALARIÉ NON-IMPLIQUÉ DANS LE PROCESSUS DE DÉCISION

(Souvent)

"On nous a dit « tout le monde doit faire du marketing » sans nous demander notre avis."

TRANSMISSION ET USAGE DES INFORMATIONS**MANQUE DE TRANSMISSION DE CERTAINES INFORMATIONS CLIENTS**

(Souvent)

"Je suis censé suivre les contacts. Je vois arriver un client sans que je sois au courant. Un collègue avait pris contact avec lui sans me mettre au courant."

RÉTENTION D'INFORMATIONS

(Souvent)

"En matière de management, il faut obtenir une meilleure communication. On garde l'information."

STIMULATION SENSORIELLE ET PROXIMITÉ**HORAIRES INCOMPATIBLES POUR PARTAGER L'INFORMATION**

(Souvent)

"Pour les ingénieurs, leurs horaires posent un problème par rapport aux nôtres, ce qui nous gêne pour nous rencontrer."

MANQUE DE CHALEUR DANS LA RELATION

(Souvent)

"Je ne peux pas considérer que j'ai été boycotté. Mais je n'ai pas été très bien accueilli par le personnel."

CLIVAGE SPATIALE

(Souvent)

"Il existe un clivage entre le rez-de-chaussée et l'étage. A l'exception d'un ingénieur senior, tous les ingénieurs sont au rez-de-chaussée."

IMPLICATION ET ENTRAIDE DANS LE TRAVAIL**MANQUE D'ENTRAIDE ET DE SYNERGIE ENTRE LES PERSONNES** (Souvent)

"J'ai de gros problèmes de discussion avec le responsable des ventes. Je ne sais pas parler avec lui. Soit je m'énervé, soit je me tais."

MANQUE D'IMPLICATION DU PERSONNEL DANS LA VENTE (Souvent)

"On veut impliquer tout le monde dans la vente, mais cela ne bouge pas assez. Il faut changer la manière dont les gens pensent."

NIVEAU DE PRESSION HUMAINE SUR LES INDIVIDUS**SENTIMENT DE PEUR**

(Souvent)

"Beaucoup de gens ont peur du dirigeant."

STRESS AU TRAVAIL

(Souvent)

"Un ingénieur est tombé malade et a été absent pendant plusieurs mois. Il m'a téléphoné il y a quelques jours. Il trouve que l'environnement de travail est très stressant."

MANAGEMENT LAXISTE

(Souvent)

"Le management, c'est « fait comme je pense, mais agis comme tu veux ». C'est à la fois très flou et exigeant."

INIQUITÉ DANS LES CONTRAINTES IMPOSÉES PAR LES MANAGERS (Souvent)

"Le mode de management est contraignant pour certains et ne l'est pas pour d'autres."

GESTION DU TEMPS ET ORGANISATION DU TRAVAIL**TRAVAIL DANS L'URGENCE**

(Souvent)

"On fonctionne dans l'urgence, cela me stresse."

MANQUE DE PLANIFICATION DE L'ACTIVITÉ (Toujours)

"Il existe une part d'imprévu. Il manque un outil de planification au niveau de l'organisation globale des développements."

"Il n'y a pas de planification globale qui prennent en compte la charge de chacun. Je ne sais pas ce que je vais faire en janvier 2005."

RÉUNIONS INEFFICACES

(Toujours)

"Les réunions internes sont peu nombreuses et dérivent constamment."

"Je suis malade quand je vois une demi-journée de réunion inefficace."

STATUT**STATUT EN LIEN AVEC UN TITRE****APPRÉCIATION D'UN TITRE OU D'UNE PROMOTION****RÔLES MAL DÉFINIS**

(Souvent)

"Comme on porte plusieurs casquettes, tout le monde porte tout."

STATUT EN LIEN AVEC UNE RESPONSABILITÉ**APPRÉCIATION DE LA RESPONSABILITÉ D'UNE ACTIVITÉ****COURT-CIRCUITAGES HIÉRARCHIQUES**

(Souvent)

"Le dirigeant court-circuite tout le monde. Son fils aussi pour les problèmes commerciaux. Cela

centralise tout."

MANQUE DE CLARTÉ SUR LES RESPONSABILITÉS (Toujours)

"Tout le monde encadre, mais tout le monde c'est qui ? J'ai appris par hasard que je suis le senior qui doit encadrer le projet."

"En matière de management, il faudrait améliorer la délégation afin d'avoir un schéma clair des responsabilités."

"On manque de clarté dans la définition des responsabilités de chacun. Qui est redevable de quoi ?"

REMISE EN CAUSE DU PILOTAGE DE L'ACTIVITÉ (Souvent)

"On est censé faire des choses qu'il aurait fallu deviner. Il est persuadé d'avoir fait passer le message. Ma parade est de tout écrire par e-mail."

MANQUE DE RÉPARTITION DES TÂCHES ET DE LA CHARGE DE TRAVAIL PAR LA HIÉRARCHIE (Souvent)

"On a une structure plate. Soit les gens prennent les tâches et avancent, soit ils restent devant leurs ordinateurs. Il faut un chef pour répartir les tâches et les activités."

MANQUE DE MOYENS PAR RAPPORT AUX RESPONSABILITÉS (Souvent)

"On aurait dû donner plus de moyens à la personne chargée du développement pour qu'elle puisse prendre ses responsabilités."

STRESS DÛ À UN NOUVEAU STATUT (Souvent)

"Un ingénieur est beaucoup plus stressé depuis qu'il est responsable de la coordination du développement."

STATUT EN LIEN AVEC LES COMPÉTENCES

APPRÉCIATION PAR AUTRUI DE LA PRO-ACTIVITÉ

REPROCHE CONCERNANT LA PRO-ACTIVITÉ DU PERSONNEL (Souvent)

"Quand quelque chose se passe dans l'entreprise, on attend l'explosion."

MANQUE DE PRO-ACTIVITÉ DU PERSONNEL (Souvent)

"Les personnes qui prennent des initiatives pour élargir la base commerciale et remonter l'information sont très rares."

STATUT EN LIEN AVEC LES RELATIONS AUX AUTRES INDIVIDUS

APPRÉCIATION DE L'APPARTENANCE À UN GROUPE

SENTIMENT D'ATTEINTE AUX PRIVILÈGES D'UN GROUPE (Souvent)

"On a formé un comité de coordination. L'ancien directeur n'en fait plus partie mais cela n'a jamais été clairement indiqué aux ingénieurs. Il reste destinataire de certaines informations."

APPRÉCIATION PAR AUTRUI DES CARACTÉRISTIQUES D'UN INDIVIDU

SENTIMENT DE SUPÉRIORITÉ DE CERTAINES CATÉGORIES DE PERSONNEL (Souvent)

"Les ingénieurs manquent de respect pour le travail des autres personnes."

STATUT DE L'ORGANISATION

APPRÉCIATION DE L'APPARTENANCE À L'ORGANISATION

IMAGE DÉGRADÉE DU FAIT D'UNE VISION COURT-TERMISTE (Souvent)

"Il manque une vision à long terme pour le développement. On n'anticipe pas vraiment ce que les clients vont demander."

ACCOMPLISSEMENT

ACCOMPLISSEMENT À TRAVERS LA RÉALISATION D'UN OBJECTIF ET SENS DU TRAVAIL

RÉALISATION D'UN OBJECTIF FIXÉ PAR AUTRUI ET SENS DU TRAVAIL

MANQUE DE CLARTÉ DANS LES OBJECTIFS FIXÉS PAR LA HIÉRARCHIE (Toujours)

"On fait beaucoup de développement technique mais on ne sait pas vraiment à quoi cela va servir. Il n'y a jamais d'études de marché auparavant, même auprès de nos clients."

"Les ingénieurs ont peur de donner l'impression de ne pas travailler. On juge leur travail et sa qualité et non le nombre d'heures qu'ils font."

Annexe 5.7.2. Personnel

Reconnaissance des acteurs en situation professionnelle**Entreprise d'ingénierie informatique - Personnel de base****Nombre d'entretiens 2****Phrases témoins imputées 67****Nombre d'idées clés 50****CONDITIONS DE TRAVAIL****RÉMUNÉRATION*****SALAIRE DE BASE*****SALAIRE INSUFFISANT** (Souvent)

"Je gagne 1 100 euros net par mois pour 45 heures de travail. Il faut tout donner ici, c'est trop."

INIQUITÉ DU SALAIRE (Souvent)

"Au niveau salarial, il n'y a pas d'évolution dans cette société. Je suis payé 1 000 euros bruts de moins que mes amis. Quand on voit ce que l'on rapporte et ce que l'on gagne, on se pose des questions."

CONDITIONS DE TRAVAIL PHYSIQUES***MATÉRIEL DE TRAVAIL*****LOGICIEL INFORMATIQUE INADAPTÉ** (Toujours)

"On a acheté le logiciel G. qui s'avère être nul. On utilise un logiciel inadapté."

"On a essayé de mettre en place des outils de planification pour nos projets. On n'a pas trouvé celui qu'il nous faut."

SYSTÈME INFORMATIQUE DÉFAILLANT (Souvent)

"On perd des informations et on n'est pas synchronisé avec le logiciel de mails."

PANNES DE MATÉRIEL (Souvent)

"Une imprimante en bas est défectueuse et nous fait perdre beaucoup de temps."

ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL PHYSIQUE**MANQUE DE PLACE** (Souvent)

"Au niveau des locaux, c'est un peu limite s'il devait y avoir des personnes en plus."

LONGUEUR DES TEMPS DE DÉPLACEMENTS (Souvent)

"On cherche à faire des économies de bouts de chandelles sur le prix des billets d'avion sans tenir compte du temps perdu en déplacement par les ingénieurs."

MOYENS HUMAINS

TURN-OVER ÉLEVÉ (Souvent)

"Le turnover au secrétariat en deux ans est énorme."

CONDITIONS DE TRAVAIL IMMATÉRIELLES**FORMATION**

MANQUE DE FORMATION DES NOUVEAUX EMBAUCHÉS (Souvent)

"Les nouveaux ne sont pas du tout formés au système qualité."

MANQUE DE FORMATION COMMERCIALE (Souvent)

"On a jamais eu de formation commerciale. On n'a aucune aide. On reçoit une liste d'adresses e-mail et on nous dit « débrouillez-vous ». Cela ne s'improvise pas."

ÉCOUTE ACTIVE ET LIBERTÉ DE PAROLE

SALARIÉ NON-IMPLIQUÉ DANS LE PROCESSUS DE DÉCISION (Toujours)

"On nous affecte de temps en temps sur de petites missions sans nous demander notre avis. C'est plus une question de forme que de fond."

"Je travaille sur un projet. Je ne sais rien dessus car tout se négocie avec la Direction. On ne sait rien quand les projets démarrent. Dans le meilleur des cas, on nous consultent pour les délais."

"Les projets initiés par la Direction n'incluent pas les ingénieurs dans la définition des offres."

"On ne nous demande pas notre avis sur la stratégie de développement."

"On nous demande de développer des choses inutiles. On ne nous demande jamais notre avis sur nos programmes. C'est toujours « on a vu quelque chose d'extraordinaire chez nos concurrents... ». On pourrait faire des choses plus utiles."

TRANSMISSION ET USAGE DES INFORMATIONS

MAUVAISE CIRCULATION DE L'INFORMATION (Toujours)

"Chaque année, on met à jour le logiciel. En interne, on n'est pas toujours au courant des nouveautés qui sont publiées dans le manuel. C'est inacceptable."

"J'essaie d'avoir le plus d'informations possibles, mais je ne suis pas ingénieur. C'est fatigant mentalement de devoir toujours faire un effort pour accéder à l'information."

MANQUE D'INFORMATIONS SUR LES PROJETS (Souvent)

"Il y a parfois des réunions importantes durant lesquelles les ingénieurs qui ont travaillé sur les projets sont absents. Il n'y a aucun compte rendu de réunion."

MANQUE D'INFORMATIONS SUR LES PRODUITS (Toujours)

"Il y a un manque de communication sur les produits. Lorsqu'on m'a demandé de faire une facture, je ne savais pas sur quelles bases je devais la faire."

"Il y a un manque de compréhension du produit que l'on est en train de faire."

STIMULATION SENSORIELLE ET PROXIMITÉ

MANQUE DE DISPONIBILITÉ (Souvent)

"Les personnes, en particulier la Direction, ne sont pas là de façon régulière. On ne sait jamais quand on aura une entrevue."

MANQUE DE RÉUNION (Toujours)

"Il n'y a pas assez de réunions systématiques. On fait la queue devant la porte du bureau du dirigeant."

"On ne fait pas de réunion de feed-back collective pour les projets."

RÉUNIONS MAL VUES PAR LA HIÉRARCHIE (Souvent)

"Les réunions coûtent chères et ne sont pas toujours vues d'un bon œil par le dirigeant."

MANQUE DE CONNAISSANCE SUR LES COMPÉTENCES RÉELLES DES INDIVIDUS (Souvent)

"Dans cette société, on considère qu'un ingénieur sait tout faire. On nous demande de faire des choses qui ne sont pas évidentes. On considère que l'on est omniscient."

CLIVAGE SPATIAL (Souvent)

"Il y a deux étages : le rez-de-chaussée et le premier. Ce n'est pas évident de communiquer avec la Direction."

IMPLICATION ET ENTRAIDE DANS LE TRAVAIL

MANQUE D'ENTRAIDE ET DE SYNERGIE ENTRE LES PERSONNES (Souvent)

"Je suis dans l'entreprise depuis trois mois. Je suis seule, sans aide, et sans information générale. Je perds énormément de temps à chercher l'information. Cela me conduit parfois à avoir des discordances avec la Direction."

MANQUE D'IMPLICATION ET DE RIGUEUR DU PERSONNEL (Souvent)

"On a un système qualité qui n'est pas du tout suivi."

NIVEAU DE PRESSION HUMAINE SUR LES INDIVIDUS

PRESSIION DE LA DIRECTION (Souvent)

"La Direction aime bien 'casser' les jeunes. La pression est forte et tous les jeunes passent par là."

SENTIMENT DE PEUR (Souvent)

"Les gens ont comme une crainte de demander quelque chose au dirigeant."

INIQUITÉ DANS LES CONTRAINTES IMPOSÉES PAR LES MANAGERS (Souvent)

"Si on dépasse de deux jours un projet facturé c'est la catastrophe. Mais cela ne pose pas de problème d'avoir dix jours pour le marketing."

GESTION DU TEMPS ET ORGANISATION DU TRAVAIL

TRAVAIL DANS L'URGENCE (Toujours)

"Je ne finis jamais à 17 heures 30, car il faut faire des choses dans l'urgence."

"Le Dirigeant a tendance à définir les priorités selon leur urgence et non pas selon leur importance. Cela nous fait perdre du temps et peut-être des contacts."

"On a une certaine tendance à attendre le dernier moment pour démarrer les projets."

MANQUE DE PLANIFICATION DE L'ACTIVITÉ (Souvent)

"Il y a beaucoup de temps ici, mais il est mal géré, perdu, non planifié. Par exemple, je prépare un voyage pour un ingénieur. Entre le moment où j'envoie la demande et celui où j'ai la réponse il peut s'écouler entre une et vingt-quatre heures."

MANQUE DE PLANIFICATION CONCERTÉE (Toujours)

"On a des problèmes de synchronisation des agendas. Cela engendre des difficultés pour les réunions."

"On a un formulaire standard projet par projet, mais on a aucune vision individuelle et globale de la planification."

HORAIRES INADAPTÉES (Toujours)

"Je commence à travailler à partir de 15 heures car la Direction arrive l'après-midi."

"J'aime partir tôt. Mais trois fois sur quatre, les réunions sont programmées après 17 heures 30. Les personnes qui organisent les réunions ne sont pas présentes le matin. On n'est pas fonctionnaire, mais c'est normal de partir après 17 heures 30."

CONTRAINTES DU TRAVAIL AGISSANT SUR LA VIE HORS DU TRAVAIL (Souvent)

"J'ai un petit garçon à aller chercher à trente kilomètres. Ce n'est pas reconnu ici. On a toujours l'impression de devoir se justifier."

RETARD AUX RÉUNIONS (Souvent)

"Il y a eu une cellule à trois qui ne se fait plus depuis un an. Ils sont toujours en retard aux rendez-vous."

SOLLICITATIONS DÉSORGANISATRICES INTERNES OU EXTERNES (Souvent)

"On ne se sent pas considéré. On ne se pose pas la question de savoir si nous sommes libres ou non."

MAUVAISE ORGANISATION DU TRAVAIL (Souvent)

"Le manager du développement commercial a une position de consultant. Il ne marche plus qu'au contrat. On ne peut plus lui poser des questions techniques alors que c'est lui qui a le plus d'expérience. Cela me gêne beaucoup."

STABILITÉ DE L'EMPLOI

CONTRAT À DURÉE DÉTERMINÉE (Souvent)

"J'ai été employé de la société plusieurs années et je suis aujourd'hui indépendant. Mon contrat est renouvelé tous les six mois. Ce n'est pas une position très confortable."

STATUT

STATUT EN LIEN AVEC UN TITRE

APPRÉCIATION D'UN TITRE OU D'UNE PROMOTION

RÔLES MAL DÉFINIS (Souvent)

"Le rôle de chef de projet n'est pas clair. Quand on travaille sur un projet, il faut faire un feed-back à plusieurs personnes indépendamment les uns des autres."

STATUT EN LIEN AVEC UNE RESPONSABILITÉ

APPRÉCIATION DE LA RESPONSABILITÉ D'UNE ACTIVITÉ

CENTRALISATION EXCESSIVE (Souvent)

"Le Dirigeant veut tout faire. Cela rallonge les temps de décisions."

MANQUE DE CLARTÉ SUR LES RESPONSABILITÉS (Toujours)

"Quel est le rôle du responsable des ventes ? Est-ce qu'il est amené à diriger ou est-il un employé ? C'est variable selon les cas. Entre eux deux, ils doivent se dire les choses. On est dirigeant quand on a envie de l'être."

"Je crois que le responsable des ventes ne sait pas toujours jusqu'où il peut agir seul. Je passe de l'un à l'autre et je n'ai pas de réponse dans les temps."

REMISE EN CAUSE DU PILOTAGE DE L'ACTIVITÉ (Toujours)

"On ne comptabilise pas tout le temps que l'on utilise pour des contrats marketing et commerciaux. On ne se dit pas à un moment qu'il faut que l'on arrête les frais."

"Il n'y a pas de management. Gouverner c'est prévoir. On fait toujours tout au dernier moment."

"Depuis le départ de l'ancien Directeur, il n'y a plus personne qui gère la société au jour le jour. On a plus une notion de 'gendarme'."

MANQUE DE CLARTÉ SUR LES MOYENS POUR EXÉCUTER LES TÂCHES (Souvent)

"Il est rare d'avoir une tâche clairement définie. On ne sait pas par quel bout la prendre. Cela prend plus de temps. Il y a un manque d'encadrement."

MANQUE DE CLARTÉ DANS LA DÉLÉGATION DES TÂCHES (Souvent)

"Si on délègue, il faut le faire clairement et complètement. On dit que l'on délègue mais on ne le fait pas."

LE RESPONSABLE NE JOUE PAS SON RÔLE (Toujours)

"Je trouve dommage que certains ne prennent pas plus leurs responsabilités quand ils doivent demander quelque chose au dirigeant. Comme par exemple une demande de congés, une absence pour maladie..."

"Les ingénieurs qui ont besoin d'avances sur notes de frais s'adressent à moi. C'est un manque de responsabilité."

REMISE EN CAUSE DES DÉCISIONS STRATÉGIQUES (Souvent)

"On ne prend pas toujours la bonne personne pour certaines choses."

STATUT EN LIEN AVEC LES COMPÉTENCES

APPRÉCIATION PAR AUTRUI DES PRATIQUES DE TRAVAIL ET DES COMPÉTENCES

INSUFFISANCE DE COMPÉTENCES INFORMATIQUES (Souvent)

"Un ingénieur me disait aujourd'hui qu'un autre n'avait pas une bonne connaissance de certaines données dans T."

INSUFFISANCE DE COMPÉTENCES DE GESTION DU TEMPS (Toujours)

"Les secrétaires et la Direction ne font pas de « time-sheet »."

"Les « time-sheet » ne sont pas assez précises. Il doit y avoir mieux qu'une feuille de tableur E."

APPRÉCIATION PAR AUTRUI DES RÉSULTATS D'UN TRAVAIL

ABSENCE DE RETOURS POSITIFS AU PROFIT DES RETOURS NÉGATIFS (Souvent)

"Lorsqu'il y a un problème, il est notifié. Mais il n'y a pas de retour positif quand tout se passe bien."

STATUT EN LIEN AVEC LES RELATIONS AUX AUTRES INDIVIDUS

APPRÉCIATION PAR AUTRUI DES CARACTÉRISTIQUES D'UN INDIVIDU

BOUC ÉMISSAIRE (Souvent)

"On a un responsable produit qui est mis à l'écart. On dit que c'est de sa faute quand il y a un problème."

STATUT DE L'ORGANISATION

APPRÉCIATION DE L'APPARTENANCE À L'ORGANISATION

IMAGE DÉGRADÉE DU FAIT DE LA VÉTUSTÉ DES LOCAUX (Souvent)

"L'image des locaux n'est pas à la hauteur de ce que nous vendons. On manque de rangement. Ce n'est pas impeccable et accueillant."

ACCOMPLISSEMENT

ACCOMPLISSEMENT À TRAVERS LA CRÉATION/RÉALISATION D'UN PRODUIT/SERVICE/GROUPE

APPRÉCIATION PERSONNELLE DE LA CRÉATION/RÉALISATION D'UN PRODUIT/SERVICE

RÉALISATION D'UN SERVICE JUGÉE DE MAUVAISE QUALITÉ PAR MANQUE DE COMPÉTENCES (Souvent)

"On nous demande de faire du développement marketing alors que nous ne sommes pas très qualifiés. On est conscient de rendre un travail qui n'est pas très bon. C'est frustrant."

ACCOMPLISSEMENT À TRAVERS LA RÉALISATION D'UN OBJECTIF ET SENS DU TRAVAIL**RÉALISATION D'UN OBJECTIF FIXÉ PAR AUTRUI ET SENS DU TRAVAIL**

MANQUE DE CLARTÉ DANS LES OBJECTIFS FIXÉS PAR LA HIÉRARCHIE (Souvent)

"Il faut imaginer ce qu'il faut développer car les demandes du dirigeant ne sont pas claires."

MANQUE DE CLARTÉ DE LA STRATÉGIE (Souvent)

"Je ne sais pas quelle est la stratégie. Il n'y a pas de vision à long terme."

MANQUE DE SENS DU TRAVAIL (Souvent)

"Cela me manque de ne pas connaître les principaux axes de la stratégie. Je ne peux pas travailler dans une société si je ne connais pas le produit et tout ce que l'entreprise vend."

Annexe 5.8 : Entreprise de prestations de voyage – Organisation

Annexe 5.8.1. Direction et encadrement

Reconnaissance des acteurs en situation professionnelle**Entreprise de prestations de voyages – Direction et encadrement**

Nombre d'entretiens 2

Phrases témoins imputées 40

Nombre d'idées clés 37

CONDITIONS DE TRAVAIL**CONDITIONS DE TRAVAIL PHYSIQUES****MATÉRIEL DE TRAVAIL**

SYSTÈME INFORMATIQUE DÉFAILLANT (Souvent)

"Il y a encore des problèmes de connexion au niveau informatique. Tout passe par Internet, on est bloqué quand cela ne fonctionne pas."

MANQUE DE CLIMATISATION (Souvent)

"A H., le problème l'été, c'est qu'il n'y a pas assez de climatisation."

MANQUE D'UNIFORMITÉ DES PROGRAMMES INFORMATIQUES (Souvent)

"Il n'y a pas d'uniformité des programmes entre les agences. La société informatique a essayé de traiter cette question mais rien n'a été fait. Cela pose problème aux employés qui changent d'agence car les mots de passe sont différents."

ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL PHYSIQUE

TEMPÉRATURE INADAPTÉE (Toujours)

"Il n'y a pas de climatisation dans quatre agences. On a trop chaud en été et trop froid en hiver."

"L'agence de G. est un bocal. L'été, il fait chaud et l'hiver, il fait froid. On a déjà travaillé à 14 degrés."

MANQUE DE PLACE DE STOCKAGE (Souvent)

"A J., on manque un peu de place pour stocker les brochures. C'est à la cave, il faut descendre et monter."

MANQUE DE RÉFECTOIRE (Souvent)

"On n'a pas de pièces privées pour prendre les repas. Je ferme l'agence et les gens me voient à l'intérieur."

SALETÉ DES LOCAUX (Souvent)

"A H., le revêtement de sol est sale. Il faudrait le changer."

NUISANCES SONORES (Souvent)

"La sonnerie de téléphone est trop forte et elle est stressante."

MOYENS HUMAINS

MANQUE DE PERSONNEL (Souvent)

"Il y a un manque de personnel. Tout cela se répercute sur tout, la prise de congés..."

DIFFICULTÉS DE GESTION DES EFFECTIFS (Souvent)

"Il faut 600 000 euros de chiffre d'affaires pour financer un emploi. J'ai dû organiser un système de personnes volantes entre deux agences. Avec les congés payés et les récupérations, certains se retrouvent seuls dans l'agence."

CONDITIONS DE TRAVAIL IMMATÉRIELLES

RÈGLES ET PROCÉDURES

MANQUE DE RIGUEUR DANS L'APPLICATION DES RÈGLES ET PROCÉDURES (Souvent)

"On a un manuel qualité qui n'est pas lu. C'est son application qui pose problème. On avait dit qu'on le relirait tous les mois mais on ne le fait pas."

FORMATION

MANQUE DE FORMATION EN INFORMATIQUE (Souvent)

"Ce qui me manque c'est une formation en traitement de texte et en tableur. J'ai les calendriers mais je n'arrive pas à programmer."

TRANSMISSION ET USAGE DES INFORMATIONS

MAUVAISE DÉCLINAISON DE L'INFORMATION (Souvent)

"Le seul souci qui m'est parfois reproché est que je pense que cela a été dit alors qu'on me dit que cela ne l'a pas été. Je pense que tout ce qui a été dit ici l'a été dans les succursales, ce qui n'est pas toujours le cas."

MANQUE D'INFORMATIONS JUGÉES IMPORTANTES (Souvent)

"On reçoit toujours plein de mails qui ne nous intéressent qu'à moitié alors que les informations importantes n'arrivent pas."

TRANSMISSION DES INFORMATIONS TROP TARDIVE (Souvent)

"La communication entre nous est insuffisante, souvent la gare sait des choses que les succursales ignorent. Les informations arrivent plus tard dans les succursales."

TRANSMISSION CHAOTIQUE DES INFORMATIONS (Souvent)

"Les informations sur les produits arrivent mal triées. Je ne les reçois pas en direct."

INFORMATIONS CIRCULANT PAR DES BRUITS DE COULOIR (Souvent)

"On est informé sur la stratégie par des bruits de couloir, comme par exemple lors de l'achat de la nouvelle agence."

STIMULATION SENSORIELLE ET PROXIMITÉ**MANQUE DE DISPONIBILITÉ (Souvent)**

"Le dirigeant n'est pas toujours très disponible. Je lui ai envoyé un mail lundi et il ne m'a pas encore répondu."

MANQUE DE RÉUNION (Souvent)

"On manque de réunion. On n'a pris aucune décision sur les commissions des billets d'avion."

PERCEPTIONS DE DISTANCES PHYSIQUE ET PSYCHOLOGIQUE AVEC LA DIRECTION (Toujours)

"Il n'y a pas de mur avec le dirigeant, mais il n'y a pas assez d'échanges."

"On ne sait jamais quand le dirigeant est là ou non. Le contact est très important, la psychologie aussi."

IMPLICATION ET ENTRAIDE DANS LE TRAVAIL**MANQUE D'ENTRAIDE ET DE SYNERGIE ENTRE LES SITES (Souvent)**

"On manque de communication-coordination-concertation entre agences."

MANQUE D'IMPLICATION ET DE RIGUEUR DU PERSONNEL (Souvent)

"Nous avons un manuel qualité qui a été accepté en réunion plénière depuis avril 2003. Depuis, il n'a jamais été réouvert. J'ai un responsable qualité, mais le système ne vit pas."

MANQUE DE VALORISATION DE L'IMPLICATION (Souvent)

"On n'est pas gratifié, encouragé. Le dirigeant doit faire quelque chose pour valoriser l'investissement des gens qui font des heures supplémentaires sans compter."

NIVEAU DE PRESSION HUMAINE SUR LES INDIVIDUS**HUMOUR NOIR VIS-À-VIS DU PERSONNEL (Souvent)**

"Elles ont peur de moi. Mon humour est particulier, j'utilise le cynisme."

GESTION DU TEMPS ET ORGANISATION DU TRAVAIL**TRAVAIL DANS L'URGENCE (Souvent)**

"On travaille en permanence dans l'urgence. Il y a une perte d'énergie et d'efficacité dans l'organisation du travail."

MANQUE DE PLANIFICATION DE L'ACTIVITÉ (Souvent)

"Je dois passer une fois par mois dans chaque agence. Je n'y vais pas car je ne structure pas mon activité."

FORTE AMPLITUDE HORAIRE (Toujours)

"On est un par agence. Il faut assumer la charge. On vient plus tôt et on finit plus tard. On a ramé en septembre et en octobre. On fait facilement des heures supplémentaires. Je suis là à 8 heures 30 alors que je ne suis payé qu'à partir de neuf heures."

INIQUITÉ DANS LES RÉGIMES HORAIRES (Souvent)

"A l'agence de G. certains collaborateurs font deux heures de travail en trop par jour. Cela pose problème car les employés des autres agences n'ont pas le même régime horaire."

PRISES DE CONGÉS PAYÉS TROP IRRÉGULIÈRES (Toujours)

"Dans deux agences, il y a trois personnes pour deux. Cela coince car des congés payés n'ont pas été pris et qu'il faut les prendre avant fin 2004, sinon ils seront payés à un taux très élevé."

"Trop d'employés ont cumulé trop de congés en fin d'année dans trois agences."

STATUT

STATUT EN LIEN AVEC UNE RESPONSABILITÉ

APPRÉCIATION DE LA RESPONSABILITÉ D'UNE ACTIVITÉ

MANQUE DE DÉLÉGATION (Souvent)

"Je ressens un réel problème de délégation entre les chefs d'agences et les collaborateurs. C'est certainement vrai ici à la gare. Cela se ressent au niveau de la répartition de la charge de travail entre les personnes."

STATUT EN LIEN AVEC LES COMPÉTENCES

APPRÉCIATION PAR AUTRUI DES PRATIQUES DE TRAVAIL ET DES COMPÉTENCES

INSUFFISANCE DE COMPÉTENCES MANAGÉRIALES (Souvent)

"En management, tout le monde n'est pas à la hauteur. Je n'ai pas l'impression d'avoir toujours les bons relais avec mes chefs d'agences."

INSUFFISANCE DE COMPÉTENCES DE COMMUNICATION (Souvent)

"Le dirigeant n'a pas de psychologie. Il a un humour noir qui ne passe pas malgré la 'barrière' patron-employé."

INSUFFISANCE DE COMPÉTENCES DE COMPTABILITÉ (Souvent)

"Il y a un problème de compétences. Il n'est pas comptable de formation, il est dessinateur de plans. Il ne m'apporte aucune valeur ajoutée pour une gestion dynamique."

APPRÉCIATION PAR AUTRUI DES RÉSULTATS D'UN TRAVAIL

CERTAINS SERVICES DE L'ORGANISATION JUGÉES INEFFICACES (Souvent)

"Je ne sais pas ce qu'ils font à la comptabilité, je lui ai demandé il y a six mois de faire un état de ses journées. Je ne suis pas persuadé qu'ils soient efficaces et que deux temps plein se justifient."

APPRÉCIATION PAR AUTRUI DE LA PRO-ACTIVITÉ

MANQUE D'ANTICIPATION (Souvent)

"La tarification aérienne change en 2005, mais on n'a pas préparé l'information pour les clients."

ACCOMPLISSEMENT

ACCOMPLISSEMENT À TRAVERS LA CRÉATION/RÉALISATION D'UN PRODUIT/SERVICE/GROUPE

APPRÉCIATION PERSONNELLE DE LA CRÉATION/ÉVOLUTION D'UN GROUPE

DIFFICULTÉS DANS L'ÉLABORATION DE LA STRATÉGIE DE SA PROPRE ORGANISATION
(Souvent)

"Je n'ai pas de vision très claire de la stratégie car il s'agit d'un secteur en pleine mutation. Il y a sans doute un manque de communication sur la stratégie."

ACCOMPLISSEMENT À TRAVERS LA RÉALISATION D'UN OBJECTIF ET SENS DU TRAVAIL

RÉALISATION D'UN OBJECTIF FIXÉ PAR AUTRUI ET SENS DU TRAVAIL

MANQUE DE CLARTÉ DE LA STRATÉGIE (Souvent)

"La stratégie, on ne la voit pas."

Annexe 5.8.2. Personnel

Reconnaissance des acteurs en situation professionnelle**Entreprise de prestations de voyages - Personnel de base****Nombre d'entretiens 2****Phrases témoins imputées 56****Nombre d'idées clés 46****CONDITIONS DE TRAVAIL****RÉMUNÉRATION*****PRIMES***

OBJECTIFS FIXÉS IRRÉALISTES POUR L'OBTENTION DE LA PRIME (Souvent)

"Le chiffre d'affaires augmente et l'on ne touche rien car on est toujours en dessous des objectifs. On s'attend tous à ne pas obtenir l'intéressement."

CONDITIONS DE TRAVAIL PHYSIQUES***MATÉRIEL DE TRAVAIL***

MANQUE DE LOGICIELS INFORMATIQUES (Souvent)

"Je ne peux pas travailler au fond de l'agence car il n'y a pas de programmes informatiques sur les postes."

LOGICIEL INFORMATIQUE INADAPTÉ (Toujours)

"Le nouveau système de bon de commande n'est pas très performant. C'est un programme que nous avons créé. Mais il y a toujours quelque chose qui ne va pas. Cela pose de gros problèmes à la comptabilité, car il y a des risques d'erreur."

"Le système est lent et n'a pas été fait dans une logique de vente de voyages."

"Les doubles encodages ne servent à rien. Ce n'est pas pratique pour retrouver les clients."

SYSTÈME INFORMATIQUE DÉFAILLANT (Toujours)

"Les bons de commande ne sont pas encore au point. Il y a des choses qui sautent en informatique et on ne sait pas pourquoi. On perd les dossiers ou les adresses des clients."

"Le système informatique de bons de commande saute régulièrement et l'on doit recommencer."

PANNES DE MATÉRIEL (Souvent)

"On a un système de climatisation qui fonctionne très mal. C'est un problème technique électrique. On a froid l'hiver."

MANQUE DE MISE À JOUR RÉGULIÈRE DES LOGICIELS INFORMATIQUES (Souvent)

"Les mises à jour informatiques ne sont pas toujours faites à temps et de façon homogène entre toutes les agences."

ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL PHYSIQUE

TEMPÉRATURE INADAPTÉE (Souvent)

"La porte d'entrée est toujours ouverte en hiver et bloquée en été. En hiver, j'ai un chauffage sur mon bureau parce que j'ai froid."

MAUVAIS AGENCEMENT DES LOCAUX (Toujours)

"Les toilettes et le rangement des brochures sont à la cave. Lorsque l'on est seul, il faut fermer l'agence. Quand on est seul avec un client, on ne peut pas le laisser pour aller à la cave."

"Le samedi, je ne peux pas aller au fond de l'agence si je suis seule. Comment faire si un client rentre, il y a la caisse."

NUISANCES SONORES (Toujours)

"C'est impossible de se concentrer car il y a un bruit infernal. Je profite du temps de midi pour traiter des dossiers au calme."

"A l'agence de la gare, il y a dix lignes qui sonnent en permanence. C'est impossible de se concentrer."

AVANTAGES EN NATURE

REMISE D'AVANTAGES TROP TARDIVE (Toujours)

"Les chèques awards sont distribués par le dirigeant. On attend cinq mois avant de les avoir et il nous les donnent un mois avant la péremption."

"Le dirigeant ne distribue pas à temps les chèques distribués par les compagnies aériennes."

MANQUE DE CONCERTATION SUR L'ÉPARGNE-PENSION (Souvent)

"Le dirigeant ne s'est pas concerté avec nous pour l'épargne-pension."

AVANTAGES NON REMIS PAR LE DIRIGEANT (Souvent)

"On a des avantages mais le dirigeant ne nous les donne pas."

MOYENS HUMAINS

NON REMPLACEMENT DES ABSENCES (Toujours)

"On a une collègue qui a dû s'absenter pour maladie, et que l'on a pas remplacée."

"La prise en charge des dossiers pendant qu'on est absent est mal faite. C'est chacun pour soi. On ne répond pas aux clients et on attend le retour de la personne qui gère les dossiers."

CONDITIONS DE TRAVAIL IMMATÉRIELLES

RÈGLES ET PROCÉDURES

MANQUE DE RIGUEUR DANS L'APPLICATION DES RÈGLES ET PROCÉDURES (Toujours)

"Pour les récupérations et les congés, la règle est que l'on ne peut pas être absent à deux en même temps. Je me suis retrouvée toute seule en août."

"Il est arrivé cinq ou six fois cette année que deux personnes partent en congés en même temps."

FORMATION

FORMATION INADAPTÉE (Souvent)

"J'ai eu la formation au système d'aviation mais le problème est que ce n'était pas la bonne."

FORMATION TROP TARDIVE (Souvent)

"La formation n'arrive pas au bon moment. Par exemple pour le système d'aviation, quelqu'un est passé nous l'expliquer durant une heure, ce n'est rien. J'ai eu la formation six mois après."

REFUS DE SE FORMER (Souvent)

"Mon chef d'agence refuse d'apprendre le fonctionnement du système de visas de trains. Il me semblerait normal que tous les chefs d'agence aient une formation globale sur tous les systèmes."

TRANSMISSION ET USAGE DES INFORMATIONS

TRANSMISSION D'INFORMATIONS JUGÉES INUTILES ET SOURCE DE PERTE DE TEMPS (Souvent)

"Beaucoup de mails sont inutiles, je ne les lis pas."

INEFFICACITÉ DE L'INFORMATION ORALE (Souvent)

"L'information orale circule mal. Si je dis quelque chose à plusieurs personnes, on me dit que je n'en ai parlé qu'à deux d'entre elles. Les autres n'ont rien entendu."

TRANSMISSION DES INFORMATIONS TROP TARDIVE (Souvent)

"On a vraiment l'impression d'être au courant très en retard. Par exemple, on ne sait rien sur la mise à jour du bon de commande informatique."

STIMULATION SENSORIELLE ET PROXIMITÉ

MANQUE DE DISPONIBILITÉ (Souvent)

"Le dirigeant est moyennement disponible. J'ai eu un cas dernièrement. Il ne faut pas avoir un problème urgent. J'attends toujours un rendez-vous pour ma convention. Je n'ai toujours pas de nouvelles."

MANQUE DE CHALEUR DANS LA RELATION (Souvent)

"Le dirigeant se rend inaccessible par son attitude."

PERCEPTIONS DE DISTANCES PHYSIQUE ET PSYCHOLOGIQUE ENTRE LES PERSONNES DU SERVICE (Souvent)

"On n'a pas le temps de se parler entre nous, le téléphone sonne. C'est très déplaisant."

MANQUE DE POLITESSE DU DIRIGEANT (Souvent)

"Le dirigeant ne dit pas bonjour."

NIVEAU DE PRESSION HUMAINE SUR LES INDIVIDUS

SENTIMENT DE PEUR (Souvent)

"La majorité des employés a peur du dirigeant."

STRESS AU TRAVAIL (Souvent)

"L'ambiance de travail est très mauvaise. A la gare on a du stress. Il y a des gens qui ne gèrent pas bien leur stress et qui nous le communiquent. Certains se plaignent tout le temps parce qu'ils sont débordés."

PLAINTES INCESSANTES ET STRESSANTES DES COLLÈGUES (Souvent)

"Le fait de venir ici me stresse. J'en ai marre d'entendre les gens râler et tout claquer."

GESTION DU TEMPS ET ORGANISATION DU TRAVAIL

SURCHARGE DE TRAVAIL LORS DES ABSENCES (Souvent)

"On prend en charge les dossiers des personnes absentes pendant deux semaines. Ce n'est pas tenable. On ne peut pas faire le travail de trois ou quatre personnes. Au bout du compte, rien n'est dit pour nous valoriser."

INIQUITÉ DANS LA RÉPARTITION DES TÂCHES (Souvent)

"La répartition de travail est très inégale entre les personnes. Je sais à qui je laisse mes dossiers et à ceux à qui je ne les laisse pas."

DIFFICULTÉS DANS LA PRISE DE CONGÉS ET DES RTT (Souvent)

"On a un jour de récupération par mois. Avant on considérait que l'on avait 12 jours par an. Maintenant, il doit être pris dans le mois. Il faut s'y prendre quasiment deux mois avant pour obtenir le jour que l'on veut."

HEURES SUPPLÉMENTAIRES NON PAYÉES (Toujours)

"On ne récupère pas toutes les heures que l'on fait en plus. On nous dit qu'on ne nous l'a pas demandé."

"On a plus de réunions depuis longtemps. Ce que je ne trouvais pas normal, c'est que nous les faisons hors de nos heures de travail."

"Il y a deux présentations de brochures par an. Elles ont lieu en dehors des heures de travail."

RÉPONSES TROP TARDIVES DES FOURNISSEURS (Souvent)

"On aimerait une réponse plus rapide du fournisseur qui met trop de temps pour ces problèmes informatiques."

RETARDS DANS LE RETOUR DE CERTAINS ÉLÉMENTS (Souvent)

"C'est l'enfer pour lui faire signer des documents. Il n'est jamais dans les délais, ce qui l'embête beaucoup."

STATUT

STATUT EN LIEN AVEC UN TITRE

APPRÉCIATION D'UN TITRE OU D'UNE PROMOTION

REMISE EN CAUSE DU STATUT (Souvent)

"Je ne considère pas vraiment mes chefs d'agence comme mes chefs. C'est parfois un problème car il faudrait qu'ils soient plus directs."

STATUT EN LIEN AVEC UNE RESPONSABILITÉ

APPRÉCIATION DE LA RESPONSABILITÉ D'UNE ACTIVITÉ

MANQUE DE CLARTÉ SUR LES RESPONSABILITÉS (Souvent)

"La répartition des tâches n'est pas officielle. On ne dit pas de vive voix que telle personne s'occupera du train, que telle autre des brochures... Ce n'est pas suivi, on ne s'inquiète pas et on ne fait rien."

MANQUE DE RÉPARTITION DES TÂCHES ET DE LA CHARGE DE TRAVAIL PAR LA HIÉRARCHIE (Souvent)

"Ma chef d'agence est très disponible techniquement mais elle ne prend pas position pour la charge d'activité."

MANQUE DE CLARTÉ SUR LES MOYENS POUR EXÉCUTER LES TÂCHES (Souvent)

"On reçoit des chiffres : on nous dit : « vendez » mais c'est tout."

REMISE EN CAUSE DES DÉCISIONS STRATÉGIQUES STRATÉGIQUES (Souvent)

"On fait beaucoup de publicité pour le haut de gamme mais ce n'est pas notre produit. On ne fait jamais de publicité pour les produits adaptés à nos clients."

APPRÉCIATION DE LA VALEUR DES TÂCHES

CERTAINES TÂCHES SONT JUGÉES INGRATES (Souvent)

"On doit faire le ménage en ce moment. Ce n'est pas normal, je ne suis pas payé pour ça."

STATUT EN LIEN AVEC LES COMPÉTENCES

APPRÉCIATION PAR AUTRUI DES PRATIQUES DE TRAVAIL ET DES COMPÉTENCES

INSUFFISANCE DE COMPÉTENCES DE COMMUNICATION À DESTINATION DU CLIENT (Souvent)

"La relation client est mal gérée quand les personnes sont absentes. Le client est mal accueilli, car on lui dit de rappeler quand la personne sera de retour."

INSUFFISANCE DE COMPÉTENCES INFORMATIQUES (Souvent)

"Il y a des succursales qui ne savent pas utiliser le système des visas de trains. Elles m'envoient leurs commandes de trains par mail pour que je leur rende service."

INSUFFISANCE DE COMPÉTENCES DE COMMUNICATION (Souvent)

"Le dirigeant ne sait pas motiver ses employés. Il ne crie pas, et ne se met pas en colère. Il n'est pas direct."

INSUFFISANCE DE COMPÉTENCES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES (Souvent)

"Le dirigeant gère mal le personnel. Il gère bien l'agence mais pas le personnel."

APPRÉCIATION PAR AUTRUI DES RÉSULTATS D'UN TRAVAIL**ABSENCE DE RETOURS POSITIFS AU PROFIT DES RETOURS NÉGATIFS (Souvent)**

"On ne nous dit rien quand on fait bien les choses. Quand on oublie quelque chose, on nous fait une remarque. C'est démoralisant."

STATUT DE L'ORGANISATION***APPRÉCIATION DE L'APPARTENANCE À L'ORGANISATION*****IMAGE DÉGRADÉE DU FAIT DE LA MAUVAISE QUALITÉ DU SITE INTERNET (Souvent)**

"Le site de l'agence n'est pas à jour. J'ai souvent des clients qui nous disent qu'il est nul."

ACCOMPLISSEMENT**ACCOMPLISSEMENT À TRAVERS LA RÉALISATION D'UN OBJECTIF ET SENS DU TRAVAIL*****RÉALISATION D'UN OBJECTIF FIXÉ PAR AUTRUI ET SENS DU TRAVAIL*****MANQUE DE TRANSMISSION DES OBJECTIFS PAR LA HIÉRARCHIE (Souvent)**

"On a des objectifs chaque année, mais on ne les a jamais eu. Le système est très mal fait. Il ne s'en rend peut-être pas compte."

Annexe 5.9 : Entreprise de négoce de matériaux de construction et de bricolage – Organisation

Annexe 5.9.1. Direction et encadrement

Reconnaissance des acteurs en situation professionnelle**Entreprise de négoce de matériaux de construction et de bricolage – Direction et encadrement**

Nombre d'entretiens 2

Phrases témoins imputées 27

Nombre d'idées clés 26

CONDITIONS DE TRAVAIL**CONDITIONS DE TRAVAIL PHYSIQUES*****MATÉRIEL DE TRAVAIL*****MANQUE DE DOCUMENTS D'AIDE FORMALISÉS (Souvent)**

"Avoir un tableau de bord, cela nous disciplinerait dans nos dépenses. En disant non par économie alors que les moyens étaient disponibles, on a peut être raté une affaire."

SYSTÈME INFORMATIQUE DÉFAILLANT

(Souvent)

"Il y a eu 36 changements au niveau informatique mais encore aujourd'hui, des choses s'impriment sur du papier blanc alors que cela doit être sur du papier à en-tête. En outre, la connexion à distance ne fonctionne pas."

ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL PHYSIQUE**MANQUE DE PLACE DE STOCKAGE**

(Souvent)

"On n'a pas vraiment d'endroit pour stocker les meubles de salle de bain. Cela occasionne plus de manutention et plus on manipule, plus on casse."

MANQUE DE SALLES DE RÉUNION

(Souvent)

"Il manque peut-être une salle de réunion supplémentaire. Mon bureau ou la salle à manger ne permet pas d'être à l'aise. On ne peut pas venir à l'improviste."

MANQUE DE VESTIAIRE

(Souvent)

"Au niveau des locaux, il n'y a pas réellement de réfectoire. Il n'y a pas de vestiaires et douches, ça m'ennuie."

MOYENS HUMAINS**TURN-OVER ÉLEVÉ**

(Souvent)

"Le personnel a doublé en 10 ans sans parler des départs et des retours. L'esprit d'entreprise est un peu parti."

MANQUE D'EFFECTIF EN PÉRIODE DE CONGÉS

(Souvent)

"Pendant les congés, il y a moins de monde alors qu'il y a plus travail, cela occasionne du désordre."

CONDITIONS DE TRAVAIL IMMATÉRIELLES**RÈGLES ET PROCÉDURES****LOURDEUR DES RÈGLES ET PROCÉDURES**

(Souvent)

"Le constat de non conformité existe, c'est un papier de plus. Une erreur de facturation ou de prix arrive souvent. S'il faut tout noter, c'est impossible à faire et à gérer."

MANQUE DE RIGUEUR DANS L'APPLICATION DES RÈGLES ET PROCÉDURES (Toujours)

"Les canaux de communication existent mais ne sont pas suffisamment exploités. On oublie régulièrement de relever les casiers."

"Il y a un manque de rigueur dans l'organisation, on devrait faire une revue de direction chaque année mais on n'y arrive pas."

MANQUE DE RÈGLES ET PROCÉDURES

(Souvent)

"Il faudrait avoir une structure plus établie au niveau de la prise de décision des marges à appliquer sur les articles pour fixer notre politique de prix."

RÈGLES ET PROCÉDURES NON MISES À JOUR

(Souvent)

"Les procédures doivent être relues, il y a peut-être des choses qui sont à changer. Un carnet de dysfonctionnement se met en place mais il y a encore des résistances quant à son utilisation."

FORMATION**BESOIN DE FORMATION**

(Souvent)

"La formation n'est pas vue par tout le monde comme un besoin. J'aimerais que le responsable administratif fasse un budget mensuel mais il n'y arrive pas aujourd'hui."

MANQUE D'UTILITÉ DE CERTAINES COMPÉTENCES DÉVELOPPÉES EN FORMATION (Souvent)

"Le système de formation est bien mais on n'a pas l'occasion de se servir de ce que l'on apprend. Les formations suivies ne sont pas toujours adaptées."

TRANSMISSION ET USAGE DES INFORMATIONS**MANQUE DE RETOUR D'INFORMATIONS DU SUPÉRIEUR HIÉRARCHIQUE (Souvent)**

"Parfois, on soumet un problème au patron, mais le problème te revient sans avoir eu de réponses à nos questions."

MANQUE DE RÉUNIONS POUR LA TRANSMISSION DES INFORMATIONS (Souvent)

"Les n-1 n'arrivent pas à faire des réunions avec leur groupe pour faire passer des informations."

STIMULATION SENSORIELLE ET PROXIMITÉ**PERCEPTIONS DE DISTANCES PHYSIQUE ET PSYCHOLOGIQUE ENTRE LES SERVICES (Souvent)**

"La communication entre les équipes est insatisfaisante. Il manque parfois de contact entre le groupe bricolage et matériaux."

MANQUE DE CONNAISSANCE SUR LE TRAVAIL EFFECTUÉ PAR LES AUTRES INDIVIDUS (Souvent)

"On arrive à un point où le patron ne connaît plus les gens. J'ai l'impression que le patron n'est plus au courant de ce que les gens font. Il ne connaît plus la charge de travail que l'on a."

IMPLICATION ET ENTRAIDE DANS LE TRAVAIL**DÉCISIONS PRISES ET NON MISES EN ŒUVRE (Souvent)**

"Lorsque des décisions sont prises, 6 mois après, il y a des dérives et les choses ne sont plus faites correctement."

NIVEAU DE PRESSION HUMAINE SUR LES INDIVIDUS**CRAINTES DES CONFLITS (Souvent)**

"La responsable du planning a parfois peur de parler avec les chauffeurs pour désamorcer les conflits."

ABUS DU PERSONNEL DÛ À LA SOUPLESSE DU MANAGEMENT (Souvent)

"On est trop gentil pour accorder des congés, certaines personnes abusent. L'aspect bon enfant de la gestion se répercute sur mon encadrement."

GESTION DU TEMPS ET ORGANISATION DU TRAVAIL**INIQUITÉ DANS LE REMPLACEMENT DES ABSENCES (Souvent)**

"En temps normal, on travaille déjà à la limite. Lorsqu'il y a des absents, c'est très difficile car c'est toujours les mêmes qui bouchent les trous."

TRAVAIL DANS L'URGENCE (Souvent)

"Le service est poussé à l'extrême. On accepte trop les modifications de commande de dernière minute et cela occasionne souvent des erreurs de facturation."

STATUT**STATUT EN LIEN AVEC UNE RESPONSABILITÉ****APPRÉCIATION DE LA RESPONSABILITÉ D'UNE ACTIVITÉ****COURT-CIRCUITAGES HIÉRARCHIQUES (Souvent)**

"J'ai l'impression d'être responsable sans vraiment l'être, on n'a pas encore la discipline de refuser le court-circuitage. Une casse, un problème de livraison n'arrive pas aux oreilles des personnes qu'il faut."

REMISE EN CAUSE DE L'AUTONOMIE

(Souvent)

"Certains magasiniers ne sont pas autonomes, il faut tout leur dire. On a peut-être mal recruté."

ACCOMPLISSEMENT

ACCOMPLISSEMENT À TRAVERS LA CRÉATION/RÉALISATION D'UN PRODUIT/SERVICE/GROUPE

APPRÉCIATION PERSONNELLE DE LA CRÉATION/ÉVOLUTION D'UN GROUPE

DIFFICULTÉS DANS L'ÉLABORATION DE LA STRATÉGIE DE SA PROPRE ORGANISATION

(Souvent)

"On ne sait pas bien où on va. On pourrait peut-être faire encore des investissements mais je n'ai pas suffisamment de visibilité."

ACCOMPLISSEMENT À TRAVERS LA RÉALISATION D'UN OBJECTIF ET SENS DU TRAVAIL

RÉALISATION D'UN OBJECTIF FIXÉ PAR AUTRUI ET SENS DU TRAVAIL

FRUSTRATION DE TRAVAIL INACHEVÉ

(Souvent)

"On prend trop sur soi. On fait une multitude de choses sans aller jusqu'au bout, les gens 100 % compétents doivent intervenir dans toutes les discussions."

Annexe 5.9.2. Personnel

Reconnaissance des acteurs en situation professionnelle

Entreprise de négoce de matériaux de construction et de bricolage – Personnel

Nombre d'entretiens 2

Phrases témoins imputées 26

Nombre d'idées clés 20

CONDITIONS DE TRAVAIL

CONDITIONS DE TRAVAIL PHYSIQUES

MATÉRIEL DE TRAVAIL

SYSTÈME INFORMATIQUE DÉFAILLANT

(Toujours)

"Pour les documents CMR, l'imprimante à aiguille n'est plus connectée. Le papier pré-imprimé n'est donc plus utilisé. Je dois donc mettre une quantité de cachets sur tous les

"Au niveau de l'informatique, on ne sait pas sortir le document que l'on veut à l'endroit où on veut. C'est un problème qui dure depuis un an."

LENTEUR DU MATÉRIEL INFORMATIQUE

(Souvent)

"Pour les transferts de caisse, les ordinateurs sont trop lents. Cela devrait pouvoir se faire sur le temps de midi."

INADAPTATION DES VÉHICULES

(Souvent)

"On n'utilise pas toujours le véhicule le plus adapté pour la livraison. La livraison de salles de bain

demande trop de précaution pour être livré dans n'importe quel camion."

ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL PHYSIQUE

MANQUE DE PLACE (Souvent)

"On manque de place. En été, lorsqu'il y a 2 ou 3 camions, tout est bloqué et on ne peut pas toujours servir les clients."

MANQUE DE PLACE DE STOCKAGE (Toujours)

"On manque de place pour le chargement et le déchargement des matériaux. Lorsqu'il y a un semi-remorque, on ne sait plus bouger."

"On manque de place pour le stock. Les places réservées pour la préparation du matériel sont parfois prises par les réceptions."

CONDITIONS DE TRAVAIL IMMATÉRIELLES

TRANSMISSION ET USAGE DES INFORMATIONS

MANQUE D'INFORMATIONS JUGÉES IMPORTANTES (Souvent)

"Je n'ai pas eu d'encodage sur les produits les plus courants et les plus utilisés. Les gens identifient les produits par leur marque. Ne connaissant pas toujours les produits sous ce nom-là, je ne suis pas pris au sérieux."

MANQUE D'INFORMATIONS LOGISTIQUES (Souvent)

"Je dois organiser le planning des camions sans me rendre compte de toutes les contraintes et de tous les paramètres liés aux chargements et déchargements. Cela rend mon travail difficile. "

STIMULATION SENSORIELLE ET PROXIMITÉ

MANQUE DE RÉUNION (Souvent)

"Il manque des réunions mensuelles systématiques pour traiter réellement les problèmes récurrents."

IMPLICATION ET ENTRAIDE DANS LE TRAVAIL

MANQUE D'ENTRAIDE ET DE SYNERGIE ENTRE LES PERSONNES (Souvent)

"On n'est pas suffisamment aidé par les collègues, certains mettent même des bâtons dans les roues."

MANQUE D'IMPLICATION ET DE RIGUEUR DU PERSONNEL (Souvent)

"On devient trop administratif. Mais pour certains aspects, on ne l'est pas suffisamment : les commandes spéciales ne sont pas toujours encodées dans l'ordinateur et il y a des choses qui ne sont pas facturées, notamment ce qui coûte cher."

CLOISONNEMENT EXCESSIF (Souvent)

"Chacun travaille dans son secteur, il y a un manque de communication et des informations ne sont pas transmises."

SENTIMENT DE REFUS DE REMISE EN QUESTION (Souvent)

"Tout tourne autour du planning. La personne qui s'en occupe ne reconnaît pas ses erreurs. Elle devrait peut-être faire une tournée pour se rendre compte de l'implication des erreurs qu'elle commet."

NIVEAU DE PRESSION HUMAINE SUR LES INDIVIDUS

MANAGEMENT LAXISTE (Souvent)

"Il n'y a pas d'autorité. On laisse tout faire notamment au niveau des changements d'horaires."

GESTION DU TEMPS ET ORGANISATION DU TRAVAIL

TRAVAIL DANS L'URGENCE

(Toujours)

"On ne sait pas comment l'intégration du nouveau magasin va être organisée. On t'annonce seulement à la dernière minute qu'il faudra faire des aménagements dans le nouveau magasin pendant la période de congé."

"On ne nous donne pas suffisamment au fur et à mesure les commandes à préparer. Souvent, tout arrive en même temps et on est débordé. Cela occasionne des erreurs ou des oublis de préparation."

INIQUITÉ ENTRE LES PLAGES HORAIRES DE TRAVAIL DU PERSONNEL (Souvent)

"Il y a de la jalousie des gens au niveau des plages horaires de travail. Cela nuit à l'ambiance de travail."

TÂCHES IMPORTANTES NON EFFECTUÉES PAR MANQUE DE TEMPS (Toujours)

"On a du bon matériel, mais on ne nous laisse pas le temps de l'entretenir ou alors on ne nous donne pas les bons moyens pour le faire."

"Certains veulent en faire de trop. Il y a donc des choses qui ne se font plus ou qui sont oubliées comme pour l'organisation de l'entretien des camions."

MAUVAISE ORGANISATION DU TRAVAIL

(Toujours)

"Il n'y a pas de classement organisé pour permettre à tout le monde de trouver les informations techniques que nous devons pouvoir fournir au client."

"Tous les rayons ne sont pas étiquetés. Il est alors difficile de retrouver les références articles nécessaires pour la consultation informatique."

STABILITÉ DE L'EMPLOI

CRAINTES CONCERNANT L'AVENIR

(Souvent)

"Il y a une incertitude sur l'organisation future. On ne sait pas ce que l'avenir nous réserve au niveau des fonctions que nous devrons occuper."

STATUT

STATUT EN LIEN AVEC UNE RESPONSABILITÉ

APPRÉCIATION DE LA RESPONSABILITÉ D'UNE ACTIVITÉ

MANQUE DE CLARTÉ SUR LES RESPONSABILITÉS

(Toujours)

"Chacun joue à son petit chef. On a instauré une hiérarchie, mais c'est très lourd ou alors c'est fictif car il y a des court-circuits."

"La répartition des tâches n'est pas très claire au niveau du bricolage. Tout le monde fait tout."

REMISE EN CAUSE DU PILOTAGE DE L'ACTIVITÉ

(Souvent)

"La responsable du planning ne demande pas assez d'information pour l'organisation de la tournée et optimiser le chargement."

Annexe 5.10 : Entreprise de négoce de matériaux de construction – Organisation

Annexe 5.10.1. Direction et encadrement

Reconnaissance des acteurs en situation professionnelle

Entreprise de négoce de matériaux de construction - Direction et encadrement

Nombre d'entretiens 2
Phrases témoins imputées 45
Nombre d'idées clés 36

CONDITIONS DE TRAVAIL

CONDITIONS DE TRAVAIL PHYSIQUES

MATÉRIEL DE TRAVAIL

LOGICIEL INFORMATIQUE INADAPTÉ (Toujours)

"On est en train de changer le programme pour que tout le monde soit capable de donner un prix. On ne sait pas très bien par où commencer. Il faut travailler sur la fiche article et savoir comment la définir."

"On a acheté un nouveau programme informatique cette année. Le problème est de le faire tourner plus efficacement."

"Les mails sont bloqués par le firewall."

ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL PHYSIQUE

MANQUE DE PLACE DE STOCKAGE (Toujours)

"Depuis deux ans, on perd beaucoup de temps à déplacer les matériaux à cause du manque de place. On a des dégradations comme les sacs qui prennent l'eau..."

"Il y a un problème de logistique car l'entrepôt n'est pas terminé, la salle d'exposition non plus. On travaille dans un espace restreint et on manque de place pour stocker le matériel."

"Le manque de place nous pose un problème avec les commandes car l'on est amené à acheter en plus petites quantités."

MAUVAIS AGENCEMENT DES LOCAUX (Toujours)

"Quand je suis au fond de la zone de stockage, on me dit de venir afin de vendre une machine dans le magasin."

"On a souvent dû déplacer le matériel qui n'avait pas sa localisation au dépôt."

COUR DE CHARGEMENT INADAPTÉE (Souvent)

"Le gros problème de la cour est l'asphaltage de la route pour la rapidité du chargement."

MAUVAISE SIGNALISATION DES LOCAUX (Souvent)

"On perd beaucoup de temps à gérer les commandes clients, car il n'y a pas de zones de stockage des commandes à emporter. Surtout, on ignore où elles sont rangées."

MOYENS HUMAINS

MANQUE DE PERSONNEL (Toujours)

"Il y a peut être un manque de personnel actuellement. J'ignore comment je vais faire en bonne saison."

"On manque de temps pour l'entretien des machines car on manque d'effectif."

"En grosse saison, on a peu de temps du fait qu'il manque une personne."

TURN-OVER ÉLEVÉ (Souvent)

"Le problème qu'on rencontre est au niveau du rapport humain. On engage une personne grâce à un recruteur comme on l'a fait récemment, mais elle n'est restée que trois mois. Il faut recommencer la procédure de recrutement."

CONDITIONS DE TRAVAIL IMMATÉRIELLES

FORMATION

MANQUE DE FORMATION EN INFORMATIQUE (Souvent)

"On n'a pas assez de formation. Il existe des possibilités avec le programme informatique que l'on ne sait pas utiliser parce qu'on ne les connaît pas."

TRANSMISSION ET USAGE DES INFORMATIONS

MAUVAISE CIRCULATION DE L'INFORMATION (Souvent)

"Je n'étais pas au courant de la promotion sur les vêtements de travail."

MANQUE DE TRANSMISSION D'INFORMATIONS ENTRE LES SERVICES (Souvent)

"On manque d'informations par les chauffeurs, par exemple pour les accès aux chantiers. C'est ce qui s'est passé lundi où il a fallu modifier toute la commande, recharger deux camions et refaire le bon."

MAUVAISE DÉCLINAISON DE L'INFORMATION (Souvent)

"L'information doit passer. On a mis en place des fiches pour cela. Si ce n'est pas fait cela provient d'un problème de personne. On doit peut-être retravailler les tâches."

MANQUE DE RETOUR D'INFORMATIONS (Souvent)

"Le retour d'informations par les chauffeurs au bureau pourrait être amélioré. Je suis allé sur un chantier une première fois et j'ai dit au planning transport de faire attention en prenant un camion plus petit..."

MANQUE D'INDICATEURS DE PILOTAGE (Toujours)

"On travaille sur une fiche article afin d'établir un stock informatique, mais je ne sais même pas combien d'articles on a précisément."

"On aimerait bien construire un indice de satisfaction des clients car c'est toujours après que l'on a des informations."

PEUR DES FUITES D'INFORMATIONS PAR LA DIRECTION (Souvent)

"Je garde la stratégie pour moi, je n'en parle pas trop. J'en parlais avant mais il y a eu des fuites et j'ai remarqué que les concurrents ont fait ce que je voulais faire."

STIMULATION SENSORIELLE ET PROXIMITÉ

HORAIRES INCOMPATIBLES POUR LES RÉUNIONS (Souvent)

"On a du mal à programmer les réunions. Ce n'est pas facile de réunir ensemble les deux gérants et les responsables."

IMPLICATION ET ENTRAIDE DANS LE TRAVAIL

MANQUE D'IMPLICATION ET DE RIGUEUR DU PERSONNEL (Souvent)

"Je crois que ce sont souvent les mêmes personnes à qui je dois répéter les choses. Je suis même allé les faire signer pour être sûre que les personnes ont bien lu les documents."

DÉCISIONS PRISES ET NON MISES EN ŒUVRE (Souvent)

"On a fait une réunion pour discuter des problèmes, mais on ne tient pas les résolutions."

MANQUE DE MOTIVATION DU PERSONNEL (Souvent)

"Il y a un fossé qui se creuse de plus en plus avec les filles, une en particulier. Elle manque de motivation."

LA VIE HORS DU TRAVAIL A UN IMPACT SUR L'IMPLICATION AU TRAVAIL (Souvent)

"Lorsqu'un chauffeur a des problèmes avec sa femme, cela se répercute sur son travail. Une autre

personne a raté son gâteau, et c'est son principal souci pendant une heure."

MANQUE DE VALORISATION DE L'IMPLICATION (Souvent)

"Elle fait une promotion pour l'isolation alors que ce n'est pas son travail de base. Ne serait-ce pas motivant d'avoir un complément de salaire ou une prime ?"

NIVEAU DE PRESSION HUMAINE SUR LES INDIVIDUS

HARCÈLEMENT DU PERSONNEL (Souvent)

"Il harcèle trop le personnel, c'est un gros point noir."

GESTION DU TEMPS ET ORGANISATION DU TRAVAIL

SURCHARGE DÛE AU NOMBRE DE TÂCHES DIFFÉRENTES (Souvent)

"Je suis trop chargé, je dois m'occuper du stock, du chargement et du magasin pour la vente de marchandises."

TRAVAIL DANS L'URGENCE (Toujours)

"Parfois, on vient me trouver à 16 heures et on me dit qu'il faut telle chose pour le soir."

"Le stock est notre problème. Soit on surstocke, soit on n'a plus rien. On court vite chez le fournisseur pour charger la marchandise."

DIFFICULTÉS DANS LA PRISE DE CONGÉS ET DES RTT (Souvent)

"Il faut mieux définir les congés d'été. J'aimerais mieux qu'il y ait un roulement, mais le dirigeant veut que le magasin reste ouvert. Il a dit « tout le monde au mois de juillet » et on fait venir des gens de l'extérieur."

MANQUE DE POSSIBILITÉ D'AMÉNAGEMENT DU TEMPS DE TRAVAIL (Souvent)

"Je travaille le mercredi toute la journée. Je souhaiterais avoir un horaire plus adapté pour emmener mon enfant à l'école. Si mon horaire n'est pas adapté et qu'on me propose une autre place, je pense que j'accepterais à cause de cela."

TÂCHES IMPORTANTES NON EFFECTUÉES PAR MANQUE DE TEMPS (Souvent)

"Je n'ai pas beaucoup de temps l'été pour faire des promotions sur la laine de verre."

MAUVAISE ORGANISATION DU TRAVAIL (Souvent)

"Je prends dix minutes avec une employée pour gérer le stock et anticiper la place car personne ne le fait."

STATUT

STATUT EN LIEN AVEC UNE RESPONSABILITÉ

APPRÉCIATION DE LA RESPONSABILITÉ D'UNE ACTIVITÉ

GLISSEMENTS DE FONCTIONS (Souvent)

"Les tâches sont définies mais ne sont pas respectées. Je me retrouve à la vente le jeudi et le vendredi pour remplacer des employées."

MANQUE DE CONTRÔLE DU RESPONSABLE DE LA TÂCHE (Souvent)

"Il faut que l'on fasse faire un contrôle par le magasinier qui est responsable d'une zone afin d'éviter les erreurs de marchandises car les chauffeurs ne contrôlent pas. On vient de se rendre compte d'une erreur qui date de juin."

APPRÉCIATION DE LA VALEUR DES TÂCHES

CERTAINES TÂCHES SONT JUGÉES INGRATES (Toujours)

"J'ai passé mon dimanche à faire des mailings. Je vais peut-être me dire un jour que ce n'est pas

mon travail."

STATUT EN LIEN AVEC LES COMPÉTENCES

APPRÉCIATION PAR AUTRUI DES PRATIQUES DE TRAVAIL ET DES COMPÉTENCES

INSUFFISANCE DE COMPÉTENCES COMMERCIALES (Souvent)

"Le gros problème des filles est que l'on a beau les former sur la fosse sceptique, si l'on ne va pas voir ce qu'elles font, elles disent qu'elles ne savent pas vendre le produit."

RÉGRESSION DE COMPÉTENCES PERÇUE PAR LE HIÉRARCHIQUE (Souvent)

"Il y a une personne qui régresse en ce moment. Je ne sais pas si je dois prendre patience ou lui donner un autre travail. Je n'ai plus confiance en elle et l'on en parle tous les jours."

APPRÉCIATION PAR AUTRUI DE LA PRO-ACTIVITÉ

REPROCHE CONCERNANT LA PRO-ACTIVITÉ DU PERSONNEL (Souvent)

"Il y a trois semaines j'ai pris des photos du magasin pour faire un mailing. Ce n'est pas à moi de le faire. C'était pour montrer aux filles ce que l'on peut faire."

MANQUE DE PRO-ACTIVITÉ DU PERSONNEL (Souvent)

"J'ai remarqué que lorsque je ne suis pas là, personne ne vient voir pour anticiper les commandes et la gestion du stock."

STATUT DE L'ORGANISATION

APPRÉCIATION DE L'APPARTENANCE À L'ORGANISATION

IMAGE DÉGRADÉE DU FAIT D'UNE MAUVAISE QUALITÉ DE SERVICE (Souvent)

"Le problème est que si personne n'est capable de vous renseigner, cela ne fait pas sérieux pour le client."

ACCOMPLISSEMENT

ACCOMPLISSEMENT À TRAVERS LA CRÉATION/RÉALISATION D'UN PRODUIT/SERVICE/GROUPE

APPRÉCIATION PERSONNELLE DE LA CRÉATION/RÉALISATION D'UN PRODUIT/SERVICE

RÉALISATION D'UN SERVICE JUGÉE DE MAUVAISE QUALITÉ À CAUSE DE CONTRAINTES DE L'ORGANISATION (Souvent)

"Je suis au comptoir avec un client, un chauffeur vient me voir et je dois le faire attendre. J'ai l'impression de faire trop de choses et de ne plus bien faire mon travail."

Annexe 5.10.2. Personnel

Reconnaissance des acteurs en situation professionnelle

Entreprise de négoce de matériaux de construction - Personnel

Nombre d'entretiens 1

Phrases témoins imputées 21

Nombre d'idées clés 14

CONDITIONS DE TRAVAIL

CONDITIONS DE TRAVAIL PHYSIQUES***MATÉRIEL DE TRAVAIL***

LOGICIEL INFORMATIQUE INADAPTÉ (Toujours)

"Le programme informatique est trop compliqué pour les livraisons, et il n'est pas clair. C'est écrit trop petit et il complique beaucoup les choses."

"J'ai beaucoup de mal avec le nouveau programme. Il y a trop de détails à l'écran. C'est une perte de temps."

ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL PHYSIQUE

MAUVAIS AGENCEMENT DES LOCAUX (Toujours)

"Les boxs sont trop grands. On dépose la marchandise pour qu'elle soit plus accessible aux clients et l'on réduit l'accès pour les camions."

CONDITIONS DE TRAVAIL IMMATÉRIELLES***RÈGLES ET PROCÉDURES***

LOURDEUR DES RÈGLES ET PROCÉDURES (Toujours)

"La saisie de la commande client est longue à cause des détails. On doit remettre nos classeurs à jour, on perd un temps fou quand on cherche un prix."

"Il faut classer les bordereaux par numéro, c'est une perte de temps."

"L'encodage est trop long, les clients attendent au comptoir."

RÈGLES ET PROCÉDURES INADAPTÉES (Toujours)

"Le problème se situe au niveau des bons. On demande toujours au client de passer au bureau avant de charger. Le principe serait qu'ils viennent d'abord voir le magasinier pour l'état du stock."

"Il y a deux adresses sur le bordereau. Celle de facturation et celle de livraison. Le bordereau n'est pas clair et facile à lire. Cela engendre un temps d'erreur."

FORMATION

MANQUE DE FORMATION EN INFORMATIQUE (Toujours)

"Je trouve que le programme est bien fait mais on n'est pas assez formé. Il faut beaucoup chercher par nous-mêmes."

TRANSMISSION ET USAGE DES INFORMATIONS

MANQUE DE TRANSMISSION D'INFORMATIONS ENTRE LES SERVICES (Toujours)

"On reçoit une nouvelle marchandise mais on ne le sait pas. Il y a un manque de communication."

"Pour nous aussi, les chauffeurs, il y a un manque de communication. Les informations qui viennent du planning nous permettraient de gagner du temps."

"Les ruptures de stock arrivent souvent. C'est un problème de communication entre la cour et le bureau."

MANQUE D'INFORMATIONS JUGÉES IMPORTANTES (Toujours)

"On devrait savoir en début de journée où les chauffeurs sont pour répondre à un client qui demande où se trouve le chauffeur car il est en retard."

"Ce n'est pas possible de tout gérer. Pour nous, il va falloir que l'on ait plus d'informations, car nous avons beaucoup de problèmes techniques. On manque d'informations."

STIMULATION SENSORIELLE ET PROXIMITÉ

MANQUE DE CHALEUR DANS LA RELATION (Toujours)

"La gérante manque de sourire. On la trouve assez froide."

IMPLICATION ET ENTRAIDE DANS LE TRAVAIL

MANQUE D'IMPLICATION ET DE RIGUEUR DU PERSONNEL (Toujours)

"Quand on décide quelque chose (par exemple : on range le chantier tous les lundis) on le fait une fois puis on s'arrête."

GESTION DU TEMPS ET ORGANISATION DU TRAVAIL

DIFFICULTÉS DE PLANIFICATION (Toujours)

"On n'arrive pas à conserver les tâches prévues au départ. On a un planning type que l'on arrive pas à respecter."

STATUT

STATUT EN LIEN AVEC UNE RESPONSABILITÉ

APPRÉCIATION DE LA RESPONSABILITÉ D'UNE ACTIVITÉ

REMISE EN CAUSE DU PILOTAGE DE L'ACTIVITÉ (Toujours)

"Les clients ne respectent pas les horaires d'ouverture. Ils viennent le dimanche car le gérant les a habitués comme ça."

MANQUE DE CONTRÔLE DU RESPONSABLE DE LA TÂCHE (Toujours)

"Il y a des clients qui chargent et qui ne passent pas par le magasinier. Ils se servent eux-mêmes sans repasser par le bureau. Ils savent que les petits sacs sont plus chers que les gros. Le magasinier ne contrôle pas ce qu'ils chargent."

STATUT EN LIEN AVEC LES COMPÉTENCES

APPRÉCIATION PAR AUTRUI DES RÉSULTATS D'UN TRAVAIL

ABSENCE DE RETOURS POSITIFS AU PROFIT DES RETOURS NÉGATIFS (Toujours)

"Tout ce que l'on fait de négatif revient tout le temps sur le tapis. Mais, lorsque l'on fait des choses positives, on ne nous dit rien."

ACCOMPLISSEMENT

ACCOMPLISSEMENT À TRAVERS LA RÉALISATION D'UN OBJECTIF ET SENS DU TRAVAIL

RÉALISATION D'UN OBJECTIF FIXÉ PAR L'INDIVIDU LUI-MÊME

OBJECTIF AUTO-FIXÉ PAR L'INDIVIDU DIFFÉRENT ET JUGÉ PRIORITAIRE SUR L'OBJECTIF FIXÉ PAR LE HIÉRARCHIQUE (Toujours)

"Le client est ma priorité. C'est lui qui fait vivre l'entreprise. Ce que la gérante avait demandé à huit heures sera fait à onze heures. On sert les clients qui arrivent."

Annexe 5.11 : Entreprise de systèmes de sécurité – Organisation

Annexe 5.11.1. Direction

Reconnaissance des acteurs en situation professionnelle

Entreprise d'installation de systèmes de sécurité - Direction

Nombre d'entretiens 1

Phrases témoins imputées 9

Nombre d'idées clés 9**CONDITIONS DE TRAVAIL****CONDITIONS DE TRAVAIL PHYSIQUES*****MATÉRIEL DE TRAVAIL***

MANQUE DE LOGICIELS INFORMATIQUES (Toujours)

"L'outil informatique m'aide énormément pour la gestion quotidienne, mais il me manque des outils pour la gestion à moyen terme."

ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL PHYSIQUE

LONGUEUR DES TEMPS DE DÉPLACEMENTS (Toujours)

"Nous sommes amenés à faire des installations partout en Belgique. On fait donc énormément de trajets. Je perds parfois 3h30 de trajet pour un dépannage d'une heure."

CONDITIONS DE TRAVAIL IMMATÉRIELLES***TRANSMISSION ET USAGE DES INFORMATIONS***

MANQUE D'INDICATEURS DE PILOTAGE (Toujours)

"Je suis certain que je n'utilise que 10 % de l'outil informatique. Je n'exploite pas suffisamment le programme comptable pour obtenir des indicateurs de tableaux de bord."

GESTION DU TEMPS ET ORGANISATION DU TRAVAIL

FORTE CHARGE DE TRAVAIL (Toujours)

"Pour l'instant c'est le chaos. Je dois reprendre une partie du travail d'un technicien absent et je ne réalise les tâches administratives qu'en fin de journée. Je cumule un retard au niveau de l'encodage comptable."

DIFFICULTÉS DE PLANIFICATION (Toujours)

"Je m'occupe du planning, cela prend beaucoup de temps pour coordonner les rendez-vous. C'est stressant, parfois je ne remplis pas la journée de mes techniciens."

STATUT**STATUT EN LIEN AVEC LES COMPÉTENCES*****APPRÉCIATION PAR AUTRUI DES PRATIQUES DE TRAVAIL ET DES COMPÉTENCES***

INSUFFISANCE DE COMPÉTENCES TECHNIQUES (Toujours)

"Régulièrement, je suis appelé pour aider les techniciens lors de dépannages. Mes techniciens ne sont parfois pas suffisamment expérimentés pour pouvoir faire face à certaines."

STATUT DE L'ORGANISATION***APPRÉCIATION DE L'APPARTENANCE À L'ORGANISATION***

IMAGE DÉGRADÉE DU FAIT D'UN MANQUE D'ÉVOLUTION DES STANDARDS DE L'ORGANISATION (Toujours)

"On ne me connaît que pour l'accès et les systèmes de sécurité, je ne développe pas suffisamment la surveillance par caméra où le montant des marges à l'installation est plus important. "

ACCOMPLISSEMENT

ACCOMPLISSEMENT À TRAVERS LA CRÉATION/RÉALISATION D'UN PRODUIT/SERVICE/GROUPE

APPRÉCIATION PERSONNELLE DE LA CRÉATION/ÉVOLUTION D'UN GROUPE

RENOI DE LA MAUVAISE IMAGE DE L'ORGANISATION CRÉE (Toujours)

"Actuellement, j'ai un retard administratif intolérable notamment au niveau de la réalisation ou la revue de contrats d'entretiens. Cela donne une mauvaise image de l'entreprise."

DIFFICULTÉS DANS L'ÉLABORATION DE LA STRATÉGIE DE SA PROPRE ORGANISATION
(Toujours)

"Le marché régresse depuis 2003. Il faudrait mettre en place des actions pour prendre des parts de marché et solliciter la demande. Je n'ai pas suffisamment de temps à consacrer à la stratégie."

Annexe 5.11.2. Personnel

Reconnaissance des acteurs en situation professionnelle**Entreprise d'installation de systèmes de sécurité - Personnel**

Nombre d'entretiens 2

Phrases témoins imputées 17

Nombre d'idées clés 14

CONDITIONS DE TRAVAIL**CONDITIONS DE TRAVAIL PHYSIQUES****MATÉRIEL DE TRAVAIL**

MANQUE DE DOCUMENTS D'AIDE FORMALISÉS (Souvent)

"Pour les entretiens, on réalise souvent les mêmes interventions. On réécrit tout le temps la même chose. Tout cela pourrait être pré-imprimé sous forme de cases à cocher."

PANNES RÉGULIÈRES DES VÉHICULES (Souvent)

"Les véhicules utilitaires occasionnent beaucoup de frais. Il m'est arrivé plusieurs fois de tomber en panne. On perd alors du temps pour aller au garage. On aurait peut être mieux fait d'en changer."

MANQUE D'OUTILS INFORMATIQUES (Toujours)

"Il serait utile d'avoir un GPS dans les véhicules utilitaires. Pour les tournées dans Bruxelles, on peut parfois perdre un temps fou pour trouver les adresses des clients."

"Avant on avait un GPS dans le véhicule, cela a fonctionné un mois et demi. On a voulu que ce soit réparé mais cela n'a pas été fait et je ne sais pas pourquoi."

DOCUMENTS DE TRAVAIL INADAPTÉS (Souvent)

"Le mode d'emploi des équipements installés n'est pas adapté aux utilisateurs. Il faudrait remanier un carnet d'instructions à notre sauce, plus accessible pour les utilisateurs."

MANQUE DE LIAISON ENTRE LES LOGICIELS INFORMATIQUES (Souvent)

"Il manque un programme faisant le lien avec les données du programme comptable."

CONDITIONS DE TRAVAIL IMMATÉRIELLES**RÈGLES ET PROCÉDURES**

LOURDEUR DES RÈGLES ET PROCÉDURES (Toujours)

"On attend trop longtemps pour renvoyer les équipements défectueux. Ce serait plus simple de les retourner par transporteur plutôt que d'inclure cela dans les tournées."

"Les procédures d'encodage des prestations sont lourdes compte tenu de notre taille."

FORMATION

FORMATION TROP TARDIVE

(Souvent)

"Je dois suivre des formations pour être agréé, mais je ne sais pas quand elles vont être organisées."

TRANSMISSION ET USAGE DES INFORMATIONS

MANQUE DE RÉUNIONS POUR LA TRANSMISSION DES INFORMATIONS (Souvent)

"Je ne suis pas encore au courant des fiches d'amélioration car il n'y a pas encore eu de réunion depuis que je suis là. Je n'ai pas encore vu de formulaires."

GESTION DU TEMPS ET ORGANISATION DU TRAVAIL

MANQUE DE PLANIFICATION DE L'ACTIVITÉ

(Souvent)

"Normalement, on connaît à l'avance le programme de la semaine. Ce n'est pas toujours le cas et on découvre seulement le matin même de quoi la journée sera faite et à quelle heure elle se terminera. Cela exige beaucoup de flexibilité horaire."

STATUT

STATUT EN LIEN AVEC UN TITRE

APPRÉCIATION D'UN TITRE OU D'UNE PROMOTION

STATUT ACTUEL LIMITANT L'AUTONOMIE

(Souvent)

"Tant que je ne suis pas agréé, je ne peux pas signer de papier officiel. Cela m'oblige à toujours travailler avec un autre technicien."

STATUT EN LIEN AVEC LES COMPÉTENCES

APPRÉCIATION PAR AUTRUI DES PRATIQUES DE TRAVAIL ET DES COMPÉTENCES

INSUFFISANCE DE COMPÉTENCES DE COMMUNICATION À DESTINATION DU CLIENT (Souvent)

"Quand on donne des explications au client, on rentre parfois dans trop de détails inutiles pour lui. On ne cible pas assez les explications en fonction de la personne."

RÉGRESSION DE COMPÉTENCES PERÇUE PAR LE HIÉRARCHIQUE (Souvent)

"Parfois, un technicien fait du travail administratif et il ne sait donc plus vendre des prestations sur le terrain."

DÉPASSEMENTS DES TEMPS DE RÉALISATION

(Souvent)

"Parfois, l'encodage et la mise à jour des bases de données ne sont pas fait suffisamment rapidement et des interventions déjà réalisées sont parfois reprogrammées."

ACCOMPLISSEMENT

ACCOMPLISSEMENT À TRAVERS LA RÉALISATION D'UN OBJECTIF ET SENS DU TRAVAIL

RÉALISATION D'UN OBJECTIF FIXÉ PAR AUTRUI ET SENS DU TRAVAIL

MANQUE D'ÉLÉMENTS POUR S'AUTO- ÉVALUER

(Toujours)

"Nous recevons un dossier technique pour les installations, mais il n'y a pas de temps donné pour faire la réalisation. Apparemment, on a toujours été dans les temps car il n'y a jamais eu de remarques."

"On n'a pas toujours toutes les informations au niveau des dossiers clients ou des devis. Le nombre d'heures prévu n'est pas toujours précisé et on ne sait pas si on respecte les temps."

Annexe 5.12 : Cabinet d'expertise comptable – Organisation

Annexe 5.12.1. Direction

Reconnaissance des acteurs en situation professionnelle

Cabinet d'expertise comptable – Direction

Nombre d'entretiens 1

Phrases témoins imputées 14

Nombre d'idées clés 14

CONDITIONS DE TRAVAIL

CONDITIONS DE TRAVAIL IMMATÉRIELLES

TRANSMISSION ET USAGE DES INFORMATIONS

DISSIMULATION ET DÉFORMATION D'INFORMATIONS PAR LE SUBORDONNÉ (Toujours)

"Ils arrangent les feuilles de prestations. C'est un problème de loyauté."

STIMULATION SENSORIELLE ET PROXIMITÉ

MANQUE DE DISPONIBILITÉ (Toujours)

"Je me fais harponner dans les couloirs. Je ne suis pas disponible pour répondre correctement."

IMPLICATION ET ENTRAIDE DANS LE TRAVAIL

MANQUE D'ENTRAIDE ET DE SYNERGIE ENTRE LES PERSONNES (Toujours)

"Mes collaborateurs ne sont pas assez solidaires entre eux pour traiter les dossiers et assumer la charge de travail."

MANQUE D'IMPLICATION ET DE RIGUEUR DU PERSONNEL (Toujours)

"Je me suis rendu compte que certains ne faisaient rien."

FORMALISATION SERVANT DE PROTECTION (Toujours)

"Je dois souvent tout confirmer par écrit sinon on me dit : non je ne me souviens pas ou vous ne me l'avez pas dit."

GESTION DU TEMPS ET ORGANISATION DU TRAVAIL

TRANSFERT NON CONCERTÉ DE LA CHARGE DE TRAVAIL (Toujours)

"Lorsqu'ils sont surchargés, ils le dissimulent ou se déchargent sur une personne qui vient en appui tous les trimestres."

DÉLAIS TROP LONGS (Toujours)

"Je constate des retards importants sur certains dossiers. Or nous nous sommes engagés sur des échéances auprès des clients."

TÂCHES IMPORTANTES NON EFFECTUÉES PAR MANQUE DE TEMPS (Toujours)

"Il y a des états financiers qui ne sont pas faits depuis mars 2003."

STATUT

STATUT EN LIEN AVEC LES COMPÉTENCES

APPRÉCIATION PAR AUTRUI DES PRATIQUES DE TRAVAIL ET DES COMPÉTENCES

INSUFFISANCE DE COMPÉTENCES TECHNIQUES (Toujours)

"Le travail de mes collaborateurs n'est pas assez efficace."

INSUFFISANCE DE COMPÉTENCES DE COMMUNICATION À DESTINATION DU CLIENT (Toujours)

"Ma collaboratrice gère efficacement ses dossiers. Mais elle est un peu sèche et agressive avec les clients."

DÉPASSEMENTS DES TEMPS DE RÉALISATION (Toujours)

"Mon métier est d'établir une offre pour le client. Je bondis quand je vois les temps inconsidérés qu'ils déclarent sur les dossiers."

SURQUALITÉ (Toujours)

"L'un de mes collaborateurs passe trop de temps sur les dossiers. Il est trop soigneux. Or, on doit coûter le moins cher aux clients."

APPRÉCIATION PAR AUTRUI DES RÉSULTATS D'UN TRAVAIL

PRODUIT ATTENDU ET NON REMIS (Toujours)

"Les relevés journaliers de prestations ne sont pas remis tous les jours. Cela leur fait peut-être peur."

QUALITÉ DU SERVICE OU PRODUIT INSUFFISANT (Toujours)

"Les commentaires et les annexes des bilans sont souvent mal faits. Donc, je dois finir les dossiers au finish."

Annexe 5.12.2. Personnel

Reconnaissance des acteurs en situation professionnelle

Cabinet d'expertise comptable – Direction

Nombre d'entretiens 2

Phrases témoins imputées 32

Nombre d'idées clés 29

CONDITIONS DE TRAVAIL

CONDITIONS DE TRAVAIL PHYSIQUES

MATÉRIEL DE TRAVAIL

MANQUE DE DOCUMENTS D'AIDE FORMALISÉS (Souvent)

"Il n'y a pas de mémos sur des questions de fond qui reviennent souvent."

ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL PHYSIQUE

MANQUE DE PLACE (Souvent)

"Le manque de place pour archiver les dossiers est total. Il suffirait de trier ce qui peut être remis

aux clients pour gagner de la place."

CONDITIONS DE TRAVAIL IMMATÉRIELLES

RÈGLES ET PROCÉDURES

MANQUE DE CLARTÉ DES RÈGLES ET PROCÉDURES (Toujours)

"On ne sait pas toujours pour certains clients, si on doit traiter le dossier de telle ou telle manière."

MANQUE DE RÈGLES ET PROCÉDURES (Souvent)

"Il manque un dispositif pour rappeler rapidement les clients qui nous relancent."

FORMATION

REFUS DE FORMATION PAR LA HIÉRARCHIE (Souvent)

"J'ai souvent insisté pour avoir des formations le soir, notamment en fiscalité. Mais la direction ne veut pas."

MANQUE DE FORMATION EN FISCALITÉ (Souvent)

"Il n'y a pas de formation en fiscalité. Or la comptabilité et la fiscalité sont un tout."

TRANSMISSION ET USAGE DES INFORMATIONS

MANQUE DE RETOUR D'INFORMATIONS (Souvent)

"Il me dit qu'il lit mes messages, mais je n'en suis pas sûre. Il ne me fait plus de retour car il n'a pas beaucoup de temps."

MANQUE D'ACCÈS À CERTAINES INFORMATIONS (Toujours)

"Le dirigeant ne fait pas circuler la revue fiscale et ne traite pas les points que l'on ne comprend pas avec nous."

MANQUE D'ACCÈS AUX ÉLÉMENTS DE PLANIFICATION (Souvent)

"On n'a jamais accès aux temps prévus sur les dossiers. Je ne suis pas capable de dire si je les dépassent ou non."

MANQUE D'ACCÈS AUX INFORMATIONS FINANCIÈRES (Souvent)

"On ne peut pas accéder au dossier fiscal qui se trouve sur l'ordinateur."

STIMULATION SENSORIELLE ET PROXIMITÉ

MANQUE DE DISPONIBILITÉ (Souvent)

"Le gros problème avec le dirigeant c'est la communication, et sa disponibilité. Il est très peu disponible et il est très souvent en déplacements."

MANQUE D'ENTRETIEN INDIVIDUEL (Souvent)

"On n'a pas d'entretiens d'évaluation. Je ne sais pas ce qu'il pense de moi."

MANQUE DE RÉUNION (Souvent)

"Il n'y a pas de réunion de planification."

MANQUE DE CONNAISSANCE SUR LE TRAVAIL EFFECTUÉ PAR LES AUTRES INDIVIDUS (Souvent)

"La direction ne se met pas à notre niveau, et ne se rend pas toujours compte des problèmes que nous avons sur certains dossiers."

IMPLICATION ET ENTRAIDE DANS LE TRAVAIL

MANQUE D'IMPLICATION DE LA HIÉRARCHIE DANS L'ACTIVITÉ (Toujours)

"Il y a un important manque à gagner dû à un manque de productivité du travail."

"Comme le dirigeant ne s'implique pas assez avec les clients pour demander certaines informations financières, il manque des informations dans les dossiers. Donc, on le dérange pour les obtenir."

RANGEMENT ET NETTOYAGE INSUFFISANTS DANS UNE ZONE COMMUNE (Souvent)

"Tout le monde va chercher ce dont il a besoin dans les archives et ne range pas."

NIVEAU DE PRESSION HUMAINE SUR LES INDIVIDUS

SENTIMENT DE CONTRÔLE EXCESSIF (Souvent)

"Nous vendons du temps aux clients. Ils ne comprennent pas que les time sheets ne servent pas à les contrôler."

MANQUE DE FRANCHISE DE LA DIRECTION (Souvent)

"La Direction manque un peu de franchise avec nous."

GESTION DU TEMPS ET ORGANISATION DU TRAVAIL

FORTE CHARGE DE TRAVAIL (Souvent)

"La charge de travail est forte."

TRANSFERT NON CONCERTÉ DE LA CHARGE DE TRAVAIL (Souvent)

"Ce que les collaborateurs ne font pas, le dirigeant est obligé de le faire. Par exemple, au niveau de la clôture des dossiers, ce que l'on ne fait pas, le patron le finira."

MANQUE DE PLANIFICATION DE L'ACTIVITÉ (Souvent)

"Il n'y a pas de planification du traitement des dossiers. Je suis en bout de course. Cela a un impact sur les clients qui nous relancent par téléphone."

TÂCHES IMPORTANTES NON EFFECTUÉES PAR MANQUE DE TEMPS (Souvent)

"Le courrier est un énorme souci. Nous avons souvent un mois de retard au niveau du traitement."

STATUT

STATUT EN LIEN AVEC LES COMPÉTENCES

APPRÉCIATION PAR AUTRUI DES PRATIQUES DE TRAVAIL ET DES COMPÉTENCES

INSUFFISANCE DE COMPÉTENCES INFORMATIQUES (Toujours)

"Le personnel a beaucoup de lacunes sur les logiciels bureautiques."

"Nous sommes passés à un nouveau logiciel de messagerie interne, mais nous ne sommes pas encore au point."

INSUFFISANCE DE COMPÉTENCES D'ORGANISATION DU TEMPS (Souvent)

"Il prend des clients, et il travaille énormément. Il en prend beaucoup trop."

APPRÉCIATION PAR AUTRUI DES RÉSULTATS D'UN TRAVAIL

MANQUE D'ÉVALUATION POSITIVE ET NÉGATIVE (Souvent)

"Je pense que la Direction estime que je passe trop de temps sur des dossiers. C'est peut être justifié, mais du moment qu'on ne me dit rien, c'est que tout va bien."

ACCOMPLISSEMENT

ACCOMPLISSEMENT À TRAVERS LA CRÉATION/RÉALISATION D'UN PRODUIT/SERVICE/GROUPE

APPRÉCIATION PERSONNELLE DE L'ÉVOLUTION DES COMPÉTENCES DE L'INDIVIDU

MANQUE D'EXPLICATION POUR L'ÉVOLUTION DES COMPÉTENCES (Toujours)

"Il arrive qu'on soit bloqué sur des dossiers. Ils nous donnent la solution à la va-vite sans nous dire

pourquoi."

ACCOMPLISSEMENT À TRAVERS LA RÉALISATION D'UN OBJECTIF ET SENS DU TRAVAIL

RÉALISATION D'UN OBJECTIF FIXÉ PAR AUTRUI ET SENS DU TRAVAIL

MANQUE D'OBJECTIFS FIXÉS PAR LA HIÉRARCHIE (Souvent)

"Nous ne connaissons pas les objectifs de la Direction."

MANQUE DE CONCRÉTISATION DE CERTAINS OBJECTIFS (Souvent)

"Il y a souvent beaucoup d'idées qui restent en l'air. Par exemple, on avait pensé réaliser une petite enquête de satisfaction auprès des clients. On ne l'a jamais faite."

MANQUE DE CLARTÉ DE LA STRATÉGIE (Toujours)

"Nous aimerions savoir où nous en sommes au niveau stratégique. Est-ce que nous allons perdre le contrôle et l'expertise comptable ?"

"Nous sommes seulement des employés. Notre travail est de traiter les dossiers. On ne sait pas grand chose de la stratégie."

Annexe 5.13 : Société de services informatiques – Organisation

Annexe 5.13.1. Direction

Reconnaissance des acteurs en situation professionnelle

Société de services informatiques – Direction

Nombre d'entretiens 1

Phrases témoins imputées 14

Nombre d'idées clés 14

CONDITIONS DE TRAVAIL

RÉMUNÉRATION

PRIMES

MANQUE DE PRIMES ASSOCIÉES À CERTAINS OBJECTIFS (Toujours)

"L'un des points négatifs est que le programmeur n'est pas intéressé financièrement à la réalisation de modifications sur les logiciels et au respect des délais."

CONDITIONS DE TRAVAIL PHYSIQUES

MATÉRIEL DE TRAVAIL

LOGICIEL INFORMATIQUE INADAPTÉ (Toujours)

"Nous sommes confrontés à l'impatience des clients qui ne supportent plus d'être dérangés par un programme qui ne fonctionne pas. C'est un paramètre qui vient perturber le fonctionnement de la société."

CONDITIONS DE TRAVAIL IMMATÉRIELLES

STIMULATION SENSORIELLE ET PROXIMITÉ

HORAIRES INCOMPATIBLES POUR LES RÉUNIONS (Toujours)

"J'ai essayé de mettre au point des réunions régulières. Il n'y a rien à faire, nous sommes toujours dérangés par les clients."

NIVEAU DE PRESSION HUMAINE SUR LES INDIVIDUS

PRESSIION DE LA CLIENTÈLE

(Toujours)

"Le secrétariat est l'interface avec la clientèle qui est de plus en plus exigeante. Les conditions de travail sont difficiles."

GESTION DU TEMPS ET ORGANISATION DU TRAVAIL

CHANGEMENT FRÉQUENT DE PRIORITÉS

(Toujours)

"La planification du travail de la secrétaire est souvent bouleversée parce que les priorités changent. Il est possible qu'elle ressente une insatisfaction de ce point de vue."

RETARDS DANS LE RETOUR DE CERTAINS ÉLÉMENTS

(Toujours)

"Le respect des délais clients est défaillant au niveau de la programmation."

STATUT

STATUT EN LIEN AVEC UNE RESPONSABILITÉ

APPRÉCIATION DE LA RESPONSABILITÉ D'UNE ACTIVITÉ

DÉCISION PRISE SANS CONCERTATION AVEC LA HIÉRARCHIE (Toujours)

"Il fait son petit programme pour le client et je ne le sais pas. Or, il ne l'a pas vendu."

STATUT EN LIEN AVEC LES COMPÉTENCES

APPRÉCIATION PAR AUTRUI DES PRATIQUES DE TRAVAIL ET DES COMPÉTENCES

INSUFFISANCE DE COMPÉTENCES TECHNIQUES

(Toujours)

"Nous ne maîtrisons pas suffisamment tous nos produits pour répondre à toutes les situations. Donc embaucher un commercial risquerait de nous faire vendre des services qu'on ne sait pas faire."

INSUFFISANCE DE COMPÉTENCES INFORMATIQUES

(Toujours)

"La secrétaire maîtrise moins l'informatique. Elle est un peu écrasée par la connaissance technique."

MANQUE DE POLYVALENCE

(Toujours)

"Les compétences sont réparties entre les personnes, et chaque personne a un savoir que les autres n'ont pas. C'est un danger de vulnérabilité."

APPRÉCIATION PAR AUTRUI DE LA PRO-ACTIVITÉ

MANQUE DE PRO-ACTIVITÉ DU PERSONNEL

(Toujours)

"On ne s'intéresse pas assez à la concurrence qui est très dispersée."

STATUT EN LIEN AVEC LES RELATIONS AUX AUTRES INDIVIDUS

APPRÉCIATION DE L'APPARTENANCE À UN GROUPE

MANQUE DE SENTIMENT D'APPARTENANCE DE CERTAINES CATÉGORIES DE PERSONNEL À L'ORGANISATION (Toujours)

"Le technicien est un peu à l'écart. Il n'est pas dans la mouvance de la société. Il faudrait compenser cette séparation."

STATUT DE L'ORGANISATION

APPRÉCIATION DE L'APPARTENANCE À L'ORGANISATION

IMAGE DÉGRADÉE DU FAIT D'UNE INCAPACITÉ À RÉPONDRE À TOUTES LES DEMANDES

CLIENTS (Toujours)

"Nous n'avons pas encore la solution pour anticiper les problèmes que nous aurons à gérer avec la montée de l'exigence client."

ACCOMPLISSEMENT

ACCOMPLISSEMENT À TRAVERS LA CRÉATION/RÉALISATION D'UN PRODUIT/SERVICE/GROUPE

APPRÉCIATION PERSONNELLE DE LA CRÉATION/ÉVOLUTION D'UN GROUPE

DIFFICULTÉS DANS L'ÉLABORATION DE LA STRATÉGIE DE SA PROPRE ORGANISATION

(Toujours)

"La communication de la stratégie n'est pas bonne, car elle n'est pas encore très claire dans ma tête."

Annexe 5.13.2. Personnel

Reconnaissance des acteurs en situation professionnelle

Société de services informatiques – Personnel

Nombre d'entretiens 3

Phrases témoins imputées 35

Nombre d'idées clés 30

CONDITIONS DE TRAVAIL

CONDITIONS DE TRAVAIL PHYSIQUES

MATÉRIEL DE TRAVAIL

MANQUE DE DOCUMENTS D'AIDE FORMALISÉS (Très souvent)

"Avoir un historique des problèmes clients permettrait d'aider les techniciens à leur répondre quand je ne suis pas là."

"Il manque un petit mode d'emploi pour répondre aux clients quand je ne suis pas là."

LOGICIEL INFORMATIQUE INADAPTÉ (Assez souvent)

"Nous ne savons pas quels types d'entreprises ont été prospectés dans le système E. Cela nous permettrait pourtant d'anticiper le développement de nouvelles fonctionnalités."

MANQUE DE PIÈCES MACHINE (Assez souvent)

"On manque de certaines pièces en stock pour les dépannages."

MANQUE DE FOURNITURE (Assez souvent)

"Dans le local dépannage, il manque un câblage réseau entre les bureaux pour faire les mises à jour de logiciel. Cela éviterait de déplacer les ordinateurs d'un bureau à l'autre."

MANQUE DE MEUBLE (Assez souvent)

"Dans le local dépannage, il manque un système de rangement adapté au matériel."

MANQUE D'OUTILS DE VENTE (Assez souvent)

"Nos outils de vente de nos logiciels ne sont pas assez développés."

CONDITIONS DE TRAVAIL IMMATÉRIELLES**RÈGLES ET PROCÉDURES**

MANQUE DE RESPECT DES RÈGLES ET PROCÉDURES PAR LE PERSONNEL (Toujours)

"Pour les petites installations de moins de dix postes, nous ne faisons pas toujours des fiches techniques de chaque machine. On devrait le faire."

"C'est dur de faire respecter les procédures malgré la mise en place du système qualité."

"Quand un client demande une modification de programme, il faut me rendre un formulaire du travail effectué chez lui. Ce n'est pas respecté."

RÈGLES ET PROCÉDURES INADAPTÉES (Assez souvent)

"Je note les numéros des clients sur la liste des appels, mais le rappel n'est pas suivi. Le client rappelle deux mois après et le travail n'a pas toujours été fait."

FORMATION

MANQUE DE FORMATION AUX NOUVEAUX PRODUITS (Assez souvent)

"J'aimerais qu'on développe plus les formations. On en fait trop peu pour suivre les évolutions des produits."

MANQUE DE FORMATION TECHNIQUE (Assez souvent)

"Je ne peux pas faire la facturation, car je ne connais pas assez les termes techniques."

ÉCOUTE ACTIVE ET LIBERTÉ DE PAROLE

MANQUE DE FRANCHISE (Assez souvent)

"Si quelque chose ne va pas, on ne va pas le dire franchement."

TRANSMISSION ET USAGE DES INFORMATIONS

MANQUE DE TRANSMISSION DE CERTAINES INFORMATIONS CLIENTS (Assez souvent)

"Il va chez un client pour une mise à jour. Le client a un message pour moi et il ne me le transmet pas."

MANQUE D'INFORMATIONS À DESTINATION DU CLIENT (Assez souvent)

"Je ne suis même pas au courant des prix. Quand un client me demande un prix, je n'en sais rien."

MANQUE D'INFORMATIONS SUR LES FORMATIONS (Assez souvent)

"On manque d'informations sur les formations disponibles."

MANQUE D'INFORMATIONS SUR LA CONCURRENCE (Assez souvent)

"Il y a beaucoup de concurrence sur les logiciels. J'ai du mal à positionner le logiciel face aux produits de nos concurrents."

TRANSMISSION DES INFORMATIONS TROP TARDIVE (Assez souvent)

"Quand il y a une présentation d'un logiciel à un client et qu'il faut faire une modification, je suis prévenu seulement un ou deux jours avant la démonstration alors qu'elle est prévue depuis une ou deux semaines."

STIMULATION SENSORIELLE ET PROXIMITÉ

MANQUE DE RÉUNION (Toujours)

"On fait des réunions seulement quand quelque chose ne va pas. Il faudrait en faire pour anticiper les problèmes."

"Il faudrait faire des réunions plus régulièrement pour mettre les choses au clair."

"Les réunions sont rares et ne sont pas régulières."

IMPLICATION ET ENTRAIDE DANS LE TRAVAIL

REMISE EN CAUSE DE L'IMPLICATION DU SUPÉRIEUR HIÉRARCHIQUE DANS L'ACTIVITÉ
(Assez souvent)

"Il dit qu'il n'a pas assez de temps. Mais c'est aussi parce qu'il ne consacre pas tout son temps à son travail."

GESTION DU TEMPS ET ORGANISATION DU TRAVAIL

MAUVAISE PLANIFICATION DE LA CHARGE DE TRAVAIL (Assez souvent)

"On a une charge de travail mal planifiée. On a cinq clients qui appellent en même temps et on programme des rendez-vous trop rapprochés."

DIFFICULTÉS DE PLANIFICATION (Assez souvent)

"J'ai commencé à faire des plannings. Je me suis rendu compte que je ne les respecte pas."

VARIATION IMPORTANTE DE LA CHARGE DE TRAVAIL (Assez souvent)

"Parfois, j'ai du mal à gérer les variations de la charge de travail. Je travaille souvent sur une tâche."

ENNUI AU TRAVAIL PAR MANQUE D'ACTIVITÉ (Assez souvent)

"J'ai des périodes de creux où je cherche à occuper mon temps."

STABILITÉ DE L'EMPLOI

CRAINTES CONCERNANT L'AVENIR (Assez souvent)

"On a du mal à avoir de nouveaux clients, et on vit de plus en plus de nos anciens clients. L'investissement commercial est insuffisant en temps."

STATUT

STATUT EN LIEN AVEC UNE RESPONSABILITÉ

APPRÉCIATION DE LA RESPONSABILITÉ D'UNE ACTIVITÉ

MANQUE DE DÉLÉGATION (Assez souvent)

"La Direction ne me délègue pas assez de tâches : par exemple, les dépannages par téléphone de C. que je pourrais faire jusqu'à un certain niveau."

MANQUE D'ACCÈS À DE NOUVELLES RESPONSABILITÉS (Assez souvent)

"J'ai l'impression que le dirigeant ne me donne pas assez de responsabilités. Or je travaille pour pouvoir évoluer."

MANQUE DE CONFIANCE DANS LE RESPONSABLE (Assez souvent)

"Quand il promet un travail au client, il ne respecte jamais les délais et les clients rappellent sans cesse."

DOUBLE FONCTION DIFFICILE À ASSUMER (Assez souvent)

"La double fonction technique et commerciale est difficile à gérer. Tout ce que je vends, je dois l'installer. Je ne sais pas vendre pendant que j'installe."

STATUT EN LIEN AVEC LES COMPÉTENCES

APPRÉCIATION PAR AUTRUI DES PRATIQUES DE TRAVAIL ET DES COMPÉTENCES

INSUFFISANCE DE COMPÉTENCES MARKETING (Assez souvent)

"On n'a pas de méthode pour aborder le marché. Je sais qu'on doit faire un réel démarchage commercial avec une stratégie marketing."

APPRÉCIATION PAR AUTRUI DES RÉSULTATS D'UN TRAVAIL

SERVICE ATTENDU NON EFFECTUÉ (Assez souvent)

"Ils promettent au client un rendez-vous et ils ne le respectent pas. C'est insupportable."

ACCOMPLISSEMENT**ACCOMPLISSEMENT À TRAVERS LA RÉALISATION D'UN OBJECTIF ET SENS DU TRAVAIL****RÉALISATION D'UN OBJECTIF FIXÉ PAR AUTRUI ET SENS DU TRAVAIL**

MANQUE DE CLARTÉ DE LA STRATÉGIE (Assez souvent)

"Il n'y a pas de stratégie claire, notamment commerciale. On a eu des consultants qui ont fait un démarchage commercial type. Mais cela n'a rien donné."

Annexe 5.14 : Entreprise de fabrication de coton tige – Organisation

Annexe 5.14.1. Direction et encadrement

Reconnaissance des acteurs en situation professionnelle**Entreprise de fabrication de coton-tiges – Direction et encadrement**

Nombre d'entretiens 2

Phrases témoins imputées 29

Nombre d'idées clés 23

CONDITIONS DE TRAVAIL**CONDITIONS DE TRAVAIL PHYSIQUES****MATÉRIEL DE TRAVAIL**

MATÉRIEL INFORMATIQUE ET ÉLECTRONIQUE INADAPTÉ (Souvent)

"Au niveau informatique, le problème est que les imprimantes fonctionnent mal."

MANQUE D'AUTOMATISATION DE CERTAINES TÂCHES (Souvent)

"Les commandes fournisseurs et clients sont suivies manuellement. Je n'encode que les réceptions. Il y a sûrement un moyen de gagner du temps dans la gestion des commandes."

PRODUIT INTERMÉDIAIRE DE MAUVAISE QUALITÉ (Toujours)

"Il y a trop d'arrêts machine à cause des défauts de matières premières."

"On n'a pas toujours de réponse des fournisseurs sur les non-conformités des matières premières. Je suis obligé de faire des rappels."

"Les défauts de qualité des mèches coton entraînent une baisse de la productivité pour régler les machines, et les risques de rebuts sont plus importants."

MANQUE DE LOGICIELS INFORMATIQUES (Toujours)

"On est encore mal équipé pour suivre informatiquement la réception de matières premières."

"Le suivi des achats et des expéditions est à améliorer, car nous manquons d'outils pour les gérer."

MANQUE DE SÉCURITÉ SUR LES MACHINES (Souvent)

"Au point de vue sécurité, on n'a pas assez fait évoluer cet aspect pour les machines."

ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL PHYSIQUE

MANQUE DE PLACE DE STOCKAGE (Toujours)

"On manque de place pour le stock. L'entreprise a pris de l'ampleur et les bâtiments sont trop petits."

"On a de plus en plus de cartons et d'étiquettes personnalisés. On manque de place dans le local étiquettes pour stocker."

MAUVAIS AGENCEMENT DES LOCAUX (Souvent)

"On perd du temps dans la manutention des produits. Ce n'est pas l'idéal au niveau de l'agencement des locaux."

CHARGE PHYSIQUE DE TRAVAIL IMPORTANTE (Souvent)

"Le travail des manutentionnaires est difficile. Il faut les aider à s'organiser mieux."

MOYENS HUMAINS

NON REMPLACEMENT DES ABSENCES (Souvent)

"Lorsque l'un de nous est absent, le travail n'est pris en charge qu'au strict minimum. Quand on revient, il faut tout rattraper."

DIFFICULTÉS DE GESTION DES EFFECTIFS (Toujours)

"En pic d'activité, nous avons recours aux intérimaires. Il faut parfois en essayer trois avant d'en garder un."

"On n'est pas structuré pour avoir une équipe de nuit permanente. C'est un problème lorsque la charge de production augmente."

CONDITIONS DE TRAVAIL IMMATÉRIELLES**RÈGLES ET PROCÉDURES**

MANQUE DE RESPECT DES RÈGLES ET PROCÉDURES PAR LE PERSONNEL (Souvent)

"Le manque de lecture des fiches techniques entraîne 80 % des défauts de qualité des produits. Cela représente environ 30 non-conformités par an."

MANQUE DE RESPECT DES RÈGLES ET PROCÉDURES PAR L'ENCADREMENT INTERMÉDIAIRE (Souvent)

"Les chefs d'équipe ne remplissent pas systématiquement les fiches de non-conformité des matières premières. Donc, on a du mal à faire un suivi régulier."

STIMULATION SENSORIELLE ET PROXIMITÉ

MANQUE DE RÉUNION (Souvent)

"On avait essayé de faire une réunion tous les lundis d'une demi-heure. On n'y arrive pas, elle se fait selon les opportunités."

HORAIRES INCOMPATIBLES POUR PARTAGER L'INFORMATION (Souvent)

"On essaie d'améliorer la circulation des informations entre nous, mais nous n'avons pas les mêmes horaires."

IMPLICATION ET ENTRAIDE DANS LE TRAVAIL

MANQUE D'ENTRAIDE ET DE SYNERGIE ENTRE LES PERSONNES (Souvent)

"Les deux chefs d'équipe ont des difficultés pour communiquer entre eux, car ils ne s'entendent pas."

MANQUE D'IMPLICATION DE L'ENCADREMENT INTERMÉDIAIRE SUR LE TERRAIN

(Souvent)

"L'un des chefs d'équipe ne s'occupe pas assez du réglage des machines. Après, il critique le manque de productivité à la fin de la journée."

GESTION DU TEMPS ET ORGANISATION DU TRAVAIL

DÉLAIS TROP LONGS

(Souvent)

"Lors du changement d'équipe, il y a un petit arrêt de production d'environ dix minutes pour que l'équipe du matin nettoie ses machines. C'est un peu trop long."

SOLLICITATIONS DÉSORGANISATRICES INTERNES OU EXTERNES

(Souvent)

"Je râle lorsqu'ils font venir la maintenance pour rien, même si la maintenance est au service de la production."

STATUT

STATUT EN LIEN AVEC UNE RESPONSABILITÉ

APPRÉCIATION DE LA RESPONSABILITÉ D'UNE ACTIVITÉ

DEMANDE DE PLUS D'AUTONOMIE

(Souvent)

"En comptabilité, je ne sais pas toujours si je peux payer les factures. Il faut que je demande."

APPROPRIATION DES TÂCHES D'AUTRUI

(Souvent)

"Beaucoup d'arrêts machine sont dus aux chefs d'équipe qui les dérèglent. Ce n'est pas à eux de les régler."

STATUT EN LIEN AVEC LES COMPÉTENCES

APPRÉCIATION PAR AUTRUI DES PRATIQUES DE TRAVAIL ET DES COMPÉTENCES

INSUFFISANCE DE COMPÉTENCES TECHNIQUES

(Toujours)

"Il y a des non-conformités au niveau des matières premières. Mais les chefs d'équipe ont du mal à juger de l'importance des défauts."

"Les chefs d'équipe ont été formés sur le tas, ils manquent parfois de formation technique."

INSUFFISANCE DE COMPÉTENCES MANAGÉRIALES

(Souvent)

"Les deux chefs d'équipe manquent de compétences en management."

ACCOMPLISSEMENT

ACCOMPLISSEMENT À TRAVERS LA RÉALISATION D'UN OBJECTIF ET SENS DU TRAVAIL

RÉALISATION D'UN OBJECTIF FIXÉ PAR AUTRUI ET SENS DU TRAVAIL

MANQUE DE CLARTÉ DE LA STRATÉGIE

(Souvent)

"Je ne connais même pas le chiffre d'affaires de l'entreprise. Cela m'intéresserait d'en savoir plus sur la stratégie."

Annexe 5.14.2. Personnel

Reconnaissance des acteurs en situation professionnelle

Entreprise de fabrication de coton-tiges – Personnel

Nombre d'entretiens 2

Phrases témoins imputées 29**Nombre d'idées clés 24****CONDITIONS DE TRAVAIL****CONDITIONS DE TRAVAIL PHYSIQUES*****MATÉRIEL DE TRAVAIL***

PRODUIT INTERMÉDIAIRE DE MAUVAISE QUALITÉ (Toujours)

"Quand le coton n'est pas bon, le réglage est impossible à faire. Il faut changer les réglages plusieurs fois par jour."

"On perd du temps à cause des tiges tordues, du coton sale et des boîtes déformées. Hier j'ai fait trente cartons en moins."

PRODUIT INTERMÉDIAIRE INADAPTÉ (Souvent)

"On a souvent un problème d'étiquettes aux changements de produits car elles ont les mêmes couleurs. Il y a confusion entre les étiquettes."

MANQUE DE MACHINE (Souvent)

"Il manque un petit engin de levage. Nous sommes obligés d'utiliser le plus gros engin de levage. Il faut être à deux dans le camion pour effectuer les chargements et déchargements dans ce cas."

ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL PHYSIQUE

TEMPÉRATURE INADAPTÉE (Toujours)

"Il fait trop chaud. L'été, c'est la catastrophe et l'hiver nous ouvrons les fenêtres. On a parlé de la climatisation mais rien n'a été fait."

"La climatisation a été déplacée à l'atelier. Il fait froid l'hiver et chaud l'été dans le magasin."

MANQUE DE PLACE DE STOCKAGE (Toujours)

"On manque de place pour stocker les matières premières et les produits finis. Il arrive qu'on limite la production pour stocker."

"Il manque un peu de place dans le stock. Il faut retirer le stock le plus ancien pour mettre les stocks neufs car on doit toujours prendre les marchandises les plus anciennes."

MAUVAIS AGENCEMENT DES LOCAUX (Souvent)

"Il faut changer toute l'implantation des machines car on veut tout automatiser, et on manque de place."

MOYENS HUMAINS

MANQUE DE PERSONNEL D'ENCADREMENT (Toujours)

"Lorsqu'il n'y a qu'un seul chef, on a du mal à tout gérer surtout s'il y a des imprévus. Par exemple, si l'on doit changer de machines."

CONDITIONS DE TRAVAIL IMMATÉRIELLES***RÈGLES ET PROCÉDURES***

MANQUE DE RESPECT DES RÈGLES ET PROCÉDURES PAR LE PERSONNEL (Souvent)

"Théoriquement, l'opératrice doit lire sa fiche technique et vérifier la conformité. Par exemple, un jour il fallait deux étiquettes sur les cartons d'emballage au lieu d'une. Il a fallu défaire les palettes et recoller une deuxième étiquette."

LOURDEUR DES RÈGLES ET PROCÉDURES (Souvent)

"Il y a de plus en plus d'éléments à gérer. Il y a 278 fiches techniques. Il faut bien lire les fiches techniques lorsque l'on change de machine."

RÈGLES ET PROCÉDURES INADAPTÉES (Souvent)

"Normalement, on ne doit pas toucher aux réglages. Mais si on ne le fait pas, la machine ne tourne pas."

ÉCOUTE ACTIVE ET LIBERTÉ DE PAROLE

MANQUE D'ÉCOUTE DU PERSONNEL PAR LA HIÉRARCHIE (Souvent)

"On ne demande pas assez l'avis des ouvrières. On devrait avoir des réunions."

IMPLICATION ET ENTRAIDE DANS LE TRAVAIL

MANQUE D'ENTRAIDE ET DE SYNERGIE ENTRE LES PERSONNES (Souvent)

"Si les chefs d'équipe ne nous apportent pas les étiquettes. Personne ne nous les amènent."

MANQUE D'IMPLICATION DE L'ENCADREMENT INTERMÉDIAIRE SUR LE TERRAIN (Toujours)

"Le chef d'équipe est bien en tant que chef d'équipe, mais pas en tant que mécanicien. Il ne bouge pas avant que l'on soit sur les nerfs."

"On reste tous les jours une demi-heure à attendre parce qu'il nous manque des tiges. Le chef est occupé ou il ne se presse pas pour réapprovisionner la machine."

MANQUE D'IMPLICATION ET DE RIGUEUR DU PERSONNEL (Souvent)

"Les opératrices ne remettent pas de scotch dans la machine, elles n'essaient même pas de le faire. Il faut leur dire de ne pas attendre que le rouleau soit fini pour le signaler."

CONCURRENCE DANS LE TRAVAIL (Souvent)

"Nous avons une feuille à remplir avec notre produit. Nous n'avons pas à dire si cela concerne le mécanicien ou l'ouvrière, car nous avons un code couleur. C'est atroce car cela met tout le monde en concurrence et crée des tensions et des crises de larmes."

SERVICE ISOLÉ À CERTAINES PÉRIODES (Toujours)

"A partir de quatre heure la maintenance n'est plus là. Il n'y a plus que les chefs d'équipe qui sont seuls et souvent dérangés."

"Le soir, nous sommes seuls à partir de seize heure. Si le mécanicien-chef d'équipe ne répare pas, on se débrouille seul pendant six heures. On produit moins car il faut arrêter la machine, par exemple lorsque les étiquettes ne se mettent pas droites."

RANGEMENT ET NETTOYAGE INSUFFISANTS DANS UNE ZONE COMMUNE (Souvent)

"Les étiquettes ne sont pas toujours bien rangées à leur place dans le local."

GESTION DU TEMPS ET ORGANISATION DU TRAVAIL

FORTE CHARGE DE TRAVAIL (Souvent)

"La charge est au maximum. On en rajoute, mais on ne sait pas faire plus que ce qu'on fait maintenant."

CONTRAINTES DE LA POLYVALENCE (Souvent)

"En général nous sommes sur la même machine, mais nous devons être polyvalentes. Si l'on change de machine, il nous faut une ou deux journées pour prendre le rythme."

INIQUITÉ DE LA CHARGE DE TRAVAIL (Souvent)

"La cadence de production est folle. Mais il y a des machines plus 'relaxes' comme la numéro deux, où l'on s'ennuie."

STATUT

STATUT EN LIEN AVEC LES COMPÉTENCES

APPRÉCIATION PAR AUTRUI DES PRATIQUES DE TRAVAIL ET DES COMPÉTENCES

MANQUE DE REMPLAÇANT POUR CERTAINES COMPÉTENCES EN CAS D'ABSENCE
(Souvent)

"Il y a toujours quelqu'un qui sait faire fonctionner correctement la ou les différentes machines sauf si ce quelqu'un tombe malade. Les autres ont moins de maîtrise."

DIFFICULTÉS DE MONTÉE EN COMPÉTENCES À CAUSE DE LA ROTATION DES INTÉRIMAIRES
(Souvent)

"Nous avons un ou deux intérimaires qui sont rarement les mêmes. Il faut tout leur réapprendre."

STATUT DE L'ORGANISATION

APPRÉCIATION DE L'APPARTENANCE À L'ORGANISATION

IMAGE DÉGRADÉE DU FAIT DE DÉPARTS VERS LA CONCURRENCE (Souvent)

"Quand on trouve une bonne opératrice, elle part car elle trouve mieux ailleurs."

ACCOMPLISSEMENT

ACCOMPLISSEMENT À TRAVERS LA CRÉATION/RÉALISATION D'UN PRODUIT/SERVICE/GROUPE

APPRÉCIATION PERSONNELLE VIS-À-VIS DE LA CONTRIBUTION À L'ÉVOLUTION D'AUTRUI

MANQUE DE POSSIBILITÉS DE FAIRE ÉVOLUER LES COMPÉTENCES D'AUTRUI (Souvent)

"C'est toujours un problème de temps pour se former entre nous. Nous avons commencé à nous former mais nous n'avons jamais fini."

Annexe 5.15 : Entreprise d'extrusion de matières plastiques – Organisation

Annexe 5.15.1. Direction et encadrement

Reconnaissance des acteurs en situation professionnelle

Entreprise d'extrusion de matières plastiques – Direction et encadrement

Nombre d'entretiens 3

Phrases témoins imputées 29

Nombre d'idées clés 23

CONDITIONS DE TRAVAIL

RÉMUNÉRATION

SALAIRE DE BASE

MANQUE D'ÉVOLUTION DU SALAIRE (Assez souvent)

"On n'est pas bien considéré pour le travail que l'on fait. Ici, on n'évolue pas. Je suis toujours au même tarif."

CONDITIONS DE TRAVAIL PHYSIQUES

MATÉRIEL DE TRAVAIL

PRODUIT INTERMÉDIAIRE DE MAUVAISE QUALITÉ (Assez souvent)

"On perd du temps à essayer d'utiliser des lots douteux de matières qui posent des problèmes au lieu de rebuter ces lots."

MANQUE DE LOGICIELS INFORMATIQUES (Assez souvent)

"Deux PC ne sont pas protégés par un antivirus, cela laisse la porte ouverte à des problèmes potentiels."

MANQUE DE MACHINE (Très souvent)

"Il manque une bobineuse, or celle qui est en panne n'a pas été réparée depuis deux ans."

"Il n'y a qu'une seule bobineuse qu'il faut déplacer à chaque production. C'est une perte de temps importante."

MACHINES VÉTUSTES (Toujours)

"Une des bobineuses est en panne depuis longtemps. Il faut en tenir compte pour le planning. Cela retarde le démarrage de certaines productions."

"Le clark est souvent en panne, des ventilateurs ne fonctionnent plus, certains moteurs chauffent : on fait toujours au moins cher mais on ne gagne pas toujours à la fin."

"Le matériel utilisé est vétuste. Pour certaines machines, on ne trouve plus de pièces. On rafraîchit les machines mais c'est du 'tape à l'œil. Elles devraient être remplacées."

MATÉRIEL INFORMATIQUE VÉTUSTE (Assez souvent)

"Certaines machines sont très vieilles. Cela induit des pannes et des problèmes de production."

MANQUE DE MATIÈRES PREMIÈRES (Très souvent)

"Les matières premières sont commandées au compte goutte et en fin de mois. La dernière semaine du mois, souvent, on manque de matière pour pouvoir respecter les quantités à produire."

"Les quantités de matière sont commandées trop justes. Cela provoque des arrêts de production avec mise au chômage."

MATÉRIEL INADAPTÉ (Assez souvent)

"On consomme trop d'eau pour refroidir les machines. Il faudrait mettre en place un circuit fermé pour l'eau de refroidissement."

ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL PHYSIQUE

HUMIDITÉ DES LOCAUX (Assez souvent)

"Pour le bon déroulement de l'extrusion, il ne peut y avoir d'humidité dans les matières. Mais il y a de l'humidité partout dans l'atelier et dans le stock."

MANQUE DE SÉCURITÉ (Assez souvent)

"Il y a des points à améliorer au niveau de la sécurité notamment pour les risques liés aux câbles électriques."

LOCAUX ENFUMÉS (Assez souvent)

"Il n'y a pas d'extraction des fumées. En été, on ouvre les portes et cela va. En hiver, portes fermées, c'est irrespirable."

LOCAUX VÉTUSTES (Très souvent)

"Les bâtiments sont vieux, il pleut à certains endroits de l'atelier et de la zone de stockage."

"Il n'y a pas assez d'éclairage au niveau du stock et il pleut dans tous les coins."

CONDITIONS DE TRAVAIL IMMATÉRIELLES**RÈGLES ET PROCÉDURES**

MANQUE DE RESPECT DES RÈGLES ET PROCÉDURES PAR LE PERSONNEL (Très souvent)

"Pour le montage et le réglage pour des profilés complexes, il existe des procédures. Un système de documentation des problèmes rencontrés existe mais n'est pas utilisé."

"Le remplissage de la fiche de suivi de production et la prise d'échantillon ne sont pas toujours réalisés comme cela est prévu dans les procédures."

TRANSMISSION ET USAGE DES INFORMATIONS

MANQUE DE TRANSMISSION DE CERTAINES INFORMATIONS CLIENTS (Assez souvent)

"On ne nous informe pas assez sur les nouveaux client, sur les produits et leur utilisation."

NIVEAU DE PRESSION HUMAINE SUR LES INDIVIDUS

PRESSIION DE LA DIRECTION (Assez souvent)

"Le dirigeant met trop de pression sur la productivité : on ne peut pas parler entre nous, on ne peut pas s'entraider pour changer de bobines. Il devrait être plus souple, plus social."

PRESSIION DE LA HIÉRARCHIE SUR LES RÉSULTATS (Assez souvent)

"Il y a beaucoup de pression sur la production, c'est pratiquement du harcèlement. On est amené à devoir réaliser trop de choses simultanément."

GESTION DU TEMPS ET ORGANISATION DU TRAVAIL

INIQUITÉ DANS LA RÉPARTITION DES TÂCHES (Assez souvent)

"Nous sommes deux extrudeurs mais c'est toujours le même qui fait le nettoyage des machines en fin de production ainsi que le broyage des matières."

MANQUE DE PLANIFICATION DE L'ACTIVITÉ (Assez souvent)

"Le travail à réaliser est donné au fur et à mesure, il n'y a pas suffisamment de planification pour anticiper et préparer les productions à venir."

MAUVAISE ORGANISATION DU TRAVAIL (Assez souvent)

"Toutes les machines ne sont pas réglées à la même hauteur. Comme il faut souvent déménager les tables et bobineuses, il faut jouer avec des cales de bois pour ajuster les hauteurs. C'est une perte de temps."

STATUT**STATUT EN LIEN AVEC UNE RESPONSABILITÉ****APPRÉCIATION DE LA RESPONSABILITÉ D'UNE ACTIVITÉ**

MANQUE DE CONTRÔLE ET DE SUIVI DE LA MISE EN ŒUVRE DES DÉCISIONS (Assez souvent)

"Une réunion a été faite avec les extrudeurs. Des aspects à traiter ont été notés mais il n'y a pas eu réellement de suivi des demandes."

REMISE EN CAUSE DES DÉCISIONS STRATÉGIQUES (Assez souvent)

"Un moteur a du être réparé trois fois de suite, l'achat d'un nouveau moteur aurait été plus adéquat."

STATUT EN LIEN AVEC LES COMPÉTENCES**APPRÉCIATION PAR AUTRUI DES PRATIQUE DE TRAVAIL ET DES COMPÉTENCES**

INSUFFISANCE DE COMPÉTENCES LOGISTIQUES (Assez souvent)

"Il y a une mauvaise gestion de l'approvisionnement des matières, les pertes au démarrage et en fin

de production ne sont pas intégrées à la quantité à commander."

ACCOMPLISSEMENT

ACCOMPLISSEMENT À TRAVERS LA CRÉATION/RÉALISATION D'UN PRODUIT/SERVICE/GROUPE

APPRÉCIATION PERSONNELLE DE LA CRÉATION/ÉVOLUTION D'UN GROUPE

MANQUE D'ÉVOLUTION DE L'ORGANISATION (Assez souvent)

"La prospection est longtemps restée en 'stand by'. Il faudrait réaliser un mailing pour développer nos activités."

Annexe 5.15.2. Personnel

Reconnaissance des acteurs en situation professionnelle

Entreprise d'extrusion de matières plastiques – Personnel

Nombre d'entretiens 1

Phrases témoins imputées 10

Nombre d'idées clés 10

CONDITIONS DE TRAVAIL

CONDITIONS DE TRAVAIL PHYSIQUES

MATÉRIEL DE TRAVAIL

MACHINES VÉTUSTES (Toujours)

"La vétusté des machines ne permet pas de développer les produits en plastique rigide."

ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL PHYSIQUE

LOCAUX VÉTUSTES (Toujours)

"Les toitures du bâtiment devraient être réparées, il pleut sur certaines marchandises."

CONDITIONS DE TRAVAIL IMMATÉRIELLES

TRANSMISSION ET USAGE DES INFORMATIONS

MANQUE DE TRANSMISSION DE CERTAINES INFORMATIONS CLIENTS (Toujours)

"Il y a un manque de communication avec les extrudeurs. Ils ne comprennent pas les choix de planification car ils ne sont pas informés des impératifs des clients."

MANQUE D'INDICATEURS DE PILOTAGE (Toujours)

"Aujourd'hui, je manque d'indications sur le taux d'occupation des machines. Je voudrais arriver à avoir un taux de rendement global."

STIMULATION SENSORIELLE ET PROXIMITÉ

MANQUE DE RÉUNION (Toujours)

"Il n'y a pas de date fixée pour les réunions avec les extrudeurs de l'atelier, il faudrait en faire tous les trimestres ou tous les mois."

IMPLICATION ET ENTRAIDE DANS LE TRAVAIL

MANQUE D'ENTRAIDE ET DE SYNERGIE ENTRE LES PERSONNES (Toujours)

"Il y a un manque de synergie entre les extrudeurs. Ils se plaignent chez moi alors qu'ils devraient s'entendre entre eux."

MANQUE D'IMPLICATION ET DE RIGUEUR DU PERSONNEL (Toujours)

"Le rangement des machines et des outillages ainsi que l'évacuation des déchets ne sont pas réalisés systématiquement."

STATUT

STATUT EN LIEN AVEC LES COMPÉTENCES

APPRÉCIATION PAR AUTRUI DES PRATIQUES DE TRAVAIL ET DES COMPÉTENCES

MANQUE D'OPTIMISATION DU TEMPS DU PERSONNEL (Toujours)

"Il devrait y avoir une meilleure gestion du temps entre les réglages de machines afin de réaliser des opérations en temps masqués : séchage des matières, soudure, broyage."

APPRÉCIATION PAR AUTRUI DES RÉSULTATS D'UN TRAVAIL

QUALITÉ DU SERVICE OU PRODUIT INSUFFISANT (Toujours)

"Les documents des procédures qualité ne sont pas toujours bien remplis."

ACCOMPLISSEMENT

ACCOMPLISSEMENT À TRAVERS LA CRÉATION/RÉALISATION D'UN PRODUIT/SERVICE/GROUPE

APPRÉCIATION PERSONNELLE DE LA CRÉATION/ÉVOLUTION D'UN GROUPE

MANQUE D'ÉVOLUTION DE L'ORGANISATION (Toujours)

"Je manque de temps pour développer de nouveaux projets et je ne consacre pas assez de temps à l'étude de nouveaux produits."

Annexe 5.16 : Établissement culturel de spectacle – Organisation

Annexe 5.16.1. Direction et encadrement

Reconnaissance des acteurs en situation professionnelle

Etablissement culturel de spectacle – Direction et encadrement

Nombre d'entretiens 4

Phrases témoins imputées 44

Nombre d'idées clés 36

CONDITIONS DE TRAVAIL

CONDITIONS DE TRAVAIL PHYSIQUES

MATÉRIEL DE TRAVAIL

MANQUE DE MACHINE (Parfois)

"La plupart des collègues ont des problèmes de dos car les décors sont lourds et nous n'avons pas de moyens de levage adaptés."

MANQUE DE FOURNITURE (Parfois)

"On passe beaucoup de temps à fabriquer nos engins de levage et à réparer le plancher de l'atelier"

car nous n'avons pas les outils de manutention nécessaires."

MANQUE DE MATÉRIEL INFORMATIQUE (Parfois)

"La moitié du matériel du bureau d'études est obsolète et on manque de logiciels et de postes informatiques pour faire travailler un deuxième salarié."

ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL PHYSIQUE

TEMPÉRATURE INADAPTÉE (Parfois)

"Le local de montage n'est pas chauffé. C'est pénible de travailler dans ces conditions."

MANQUE DE PLACE (Parfois)

"Pour nous, ce qui est difficile, c'est la gestion de l'espace. On travaille sur quatre ou cinq décors en même temps et il faut s'adapter à un espace de travail qui est insuffisant."

MANQUE DE PLACE DE STOCKAGE (Parfois)

"Du fait que les décors sont de plus en plus volumineux, nous avons des problèmes de stockage."

MAUVAIS AGENCEMENT DES LOCAUX (Très souvent)

"Ce matin, nous avons été obligés de faire passer un décor par l'extérieur car les portes intérieures sont trop petites. C'est de la manutention supplémentaire."

"L'agencement de l'atelier n'est pas logique. La sortie des décors devrait être à l'atelier de peinture pour éviter les manutentions répétées. Ce qui n'est pas le cas."

"L'organisation des postes de travail du bureau d'études n'est pas adaptée. On perd beaucoup de temps en trajets, surtout le responsable décoration qui est isolé au fond de l'atelier."

CHARGE PHYSIQUE DE TRAVAIL IMPORTANTE (Souvent)

"Dans l'atelier, nous sommes obligés de manipuler les matériaux lourds à la main car nous ne pouvons pas utiliser les chariots élévateurs qui risqueraient d'effondrer le plancher."

"Le travail est très physique car les décors sont très volumineux. On essaie de les faire de plus en plus légers, mais quand on exige des châssis de huit mètres de haut, c'est très lourd."

MANQUE DE VESTIAIRE (Souvent)

"A l'atelier, le personnel féminin n'a pas de vestiaire séparé et leur local est déplorable."

MOYENS HUMAINS

TURN-OVER ÉLEVÉ (Parfois)

"C'est difficile pour nous de motiver des équipes qui changent sans arrêt."

CONDITIONS DE TRAVAIL IMMATÉRIELLES

RÈGLES ET PROCÉDURES

LOURDEUR DES RÈGLES ET PROCÉDURES (Parfois)

"La procédure des bons de commande est trop compliquée et nous fait perdre du temps."

RÈGLES ET PROCÉDURES INADAPTÉES (Parfois)

"Nous ne pouvons pas toujours anticiper les changements de décors pendant les spectacles car les cahiers des charges ne sont pas assez précis."

FORMATION

MANQUE DE FORMATION EN INFORMATIQUE (Souvent)

"Je travaille sur un logiciel de gestion des stocks sur lequel je n'ai pas eu de formation."

"Il y a un manque de formations en informatique. Si je pars en vacances, personne ne peut

consulter mon travail."

MANQUE DE FORMATION AU MANAGEMENT (Parfois)

"Deux chefs d'atelier n'ont jamais eu de formation sur la gestion d'équipe et il y a parfois des problèmes de répartition des tâches entre les personnes."

TRANSMISSION ET USAGE DES INFORMATIONS

MANQUE D'INFORMATIONS SUR LES FORMATIONS (Parfois)

"On peut difficilement faire évoluer notre travail si on ne nous informe pas des formations qui sont organisées."

TRANSMISSION D'INFORMATIONS JUGÉES INUTILES ET SOURCE DE PERTE DE TEMPS
(Parfois)

"La plupart du temps, les informations que je reçois sont inutiles, parfois redondantes et ne m'apprennent pas grand chose."

MANQUE DE RÉUNIONS POUR LA TRANSMISSION DES INFORMATIONS (Parfois)

"Il y a une mauvaise diffusion de l'information entre le directeur de l'atelier et le reste de l'atelier. Ils n'ont pas de réunions régulières."

MAUVAIS CIRCUITS D'INFORMATIONS (Parfois)

"Les plans vont du bureau d'études à l'atelier sans passer par un service achat. Parfois, on doit commencer la fabrication sans avoir le matériel nécessaire."

TRANSMISSION CHAOTIQUE DES INFORMATIONS (Souvent)

"L'organisation de mon temps est difficile à faire, car les demandes me parviennent de façon anarchique."

STIMULATION SENSORIELLE ET PROXIMITÉ

PERCEPTIONS D'ABSENCE D'INTÉRÊTS POUR CERTAINS PERSONNELS (Parfois)

"Comme personne ne se déplace à l'atelier, les techniciens se sentent déconsidérés."

PERCEPTIONS DE DISTANCES PHYSIQUE ET PSYCHOLOGIQUE ENTRE LES SERVICES
(Souvent)

"Les techniciens de scène ne viennent jamais à l'atelier, alors que cela éviterait beaucoup de problèmes au moment du montage."

"Quand il y a un problème à la livraison d'un décor, c'est trop tard. Il faudrait que les utilisateurs viennent à l'atelier pendant la fabrication, ce qui n'est pas le cas."

MANQUE DE CONNAISSANCE SUR LE TRAVAIL EFFECTUÉ PAR LES AUTRES INDIVIDUS
(Parfois)

"C'est souvent difficile d'organiser le travail alors que les chefs d'équipes ne savent même pas ce que font leurs techniciens."

CLIVAGE SPATIAL (Parfois)

"Du fait de notre emplacement géographique, on se sent toujours un peu mis à l'écart. Quand un spectacle est fini, nous ne sommes pas invités au pot."

GESTION DU TEMPS ET ORGANISATION DU TRAVAIL

FORTE CHARGE DE TRAVAIL (Parfois)

"Comme je suis pris par les plans de réalisation d'autres décors, je ne prends pas le temps de faire les pré-études qui permettent les ajustements du cahier des charges."

TRANSFERT NON CONCERTÉ DE LA CHARGE DE TRAVAIL (Parfois)

"Tout le monde se décharge de ses responsabilités sur l'atelier à qui on demande d'ajuster constamment ses délais."

TRAVAIL DANS L'URGENCE

(Souvent)

"Comme on travaille dans l'urgence, on fabrique des décors non-démontables qu'il faut modifier après les spectacles."

"Nous devrions avoir les maquettes six à neuf mois avant les décors. Pour l'instant, on est à deux ou trois mois. C'est trop court pour assurer correctement la production."

MANQUE DE PLANIFICATION DE L'ACTIVITÉ

(Très souvent)

"Comme on commence à produire avant d'avoir étudié les projets, on se rend compte après qu'on aurait pu diviser par trois le montant des devis."

"Pour le spectacle du mois prochain, je n'ai pas de bon de commande et je ne connais toujours pas la date de mise en travaux. Nous avons déjà pris du retard sur l'étude des décors."

"Les maquettes ne sont pas livrées suffisamment à l'avance et cela crée des surcharges permanentes de travail qui sont absorbées par les intermittents."

RETARDS DANS LE RETOUR DE CERTAINS ÉLÉMENTS

(Parfois)

"Comme les maquettes des décors sont remises trop tard, nous sommes obligés d'embaucher des personnes supplémentaires pour respecter les délais."

DÉLAIS TROP COURTS

(Parfois)

"Au niveau du bureau d'études, nous avons un gros souci de délai de préparation, de fabrication et de gestion des décors. Les délais sont trop courts."

MAUVAISE ORGANISATION DU TRAVAIL

(Parfois)

"Il faudrait revoir le rôle des machinistes sur le plateau. Même quand il y a des petites choses à faire sur le décor, il faut que l'atelier intervienne. Toutes ces interruptions se font au détriment de la production."

STATUT

STATUT EN LIEN AVEC UN TITRE

APPRÉCIATION D'UN TITRE OU D'UNE PROMOTION

MANQUE DE CORRESPONDANCE ENTRE LE TITRE ET LES TÂCHES RÉALISÉES (Parfois)

"Les relations hiérarchiques sont souvent difficiles car beaucoup de responsables n'ont pas le statut officiel de chef d'équipe."

STATUT EN LIEN AVEC UNE RESPONSABILITÉ

APPRÉCIATION DE LA RESPONSABILITÉ D'UNE ACTIVITÉ

MANQUE DE CLARTÉ SUR LES RESPONSABILITÉS

(Parfois)

"La définition des tâches de chaque corps de métier dans la construction des décors n'est pas assez précise. Si bien que certaines choses ne sont pas faites car personne ne se sent concerné."

MANQUE D'ACCÈS À DE NOUVELLES RESPONSABILITÉS

(Parfois)

"Il y a un problème de double statut entre les intermittents et les fonctionnaires : le serrurier qui ne peut pas accéder à un poste d'agent de maîtrise se rend compte qu'un intermittent peut prendre plus de responsabilité que lui."

MANQUE DE CLARTÉ DE L'ORGANIGRAMME

(Parfois)

"Nous sommes confrontés à la double autorité des décorateurs et de la direction de l'entreprise, sans savoir qui sont nos vrais patrons."

STATUT EN LIEN AVEC LES RELATIONS AUX AUTRES INDIVIDUS

APPRÉCIATION DE L'APPARTENANCE À UN GROUPE

OBJECTIFS CONTRADICTOIRES NE PERMETTANT PAS UN SENTIMENT D'APPARTENANCE COMMUN À L'ORGANISATION (Parfois)

"L'esprit maison est très fragile car tous les services n'ont pas les mêmes objectifs."

MANQUE DE SENTIMENT D'APPARTENANCE DE CERTAINES CATÉGORIES DE PERSONNEL À L'ORGANISATION (Parfois)

"On ne peut pas impliquer et motiver les intermittents si nous leur faisons sentir qu'ils ne font pas partie de la maison."

Annexe 5.16.2. Personnel

Reconnaissance des acteurs en situation professionnelle

Etablissement culturel de spectacle – Personnel

Nombre d'entretiens 6

Phrases témoins imputées 46

Nombre d'idées clés 38

CONDITIONS DE TRAVAIL

CONDITIONS DE TRAVAIL PHYSIQUES

ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL PHYSIQUE

MAUVAIS AGENCEMENT DES LOCAUX (Parfois)

"Comme mon bureau est une voie de passage, mon travail est perturbé par les 80 personnes qui le traversent tous les jours."

COULEUR SOMBRE DES LOCAUX INADAPTÉ (Parfois)

"La couleur noire des bureaux stresse les gens."

MOYENS HUMAINS

MANQUE DE PERSONNEL (Toujours)

"A cause de la complexité croissante des décors et du manque d'effectif, les délais de montage – démontage des décors sont souvent de 3 jours au lieu des 2 jours prévus."

"Comme les effectifs de l'atelier sont insuffisants, on ne peut pas assumer l'ensemble du travail."

"La productivité baisse à cause du manque de personnel, de l'emploi de gens extérieurs et de la lenteur des fonctionnaires territoriaux."

"Le manque d'effectif nous oblige à travailler constamment dans l'urgence."

CONDITIONS DE TRAVAIL IMMATÉRIELLES

RÈGLES ET PROCÉDURES

RÈGLES ET PROCÉDURES INADAPTÉES (Parfois)

"Les cahiers des charges ne sont pas assez précis, ce qui entraîne des erreurs de fabrication et des modifications de dernières minutes."

MANQUE DE RÈGLES ET PROCÉDURES

(Parfois)

"Il n'existe pas de procédure ; rien n'est écrit. C'est le cas, par exemple, pour ce qui est du courrier."

MOYENS FINANCIERS**MANQUE DE MAÎTRISE BUDGÉTAIRE**

(Parfois)

"Cette année, nous avons dépassé deux fois de 50 % les budgets décors de deux spectacles."

MANQUE DE DISPOSITIFS BUDGÉTAIRES

(Parfois)

"Notre gestion des coûts se limite à de l'interventionnisme sans analyse en amont de la dépense."

DISPOSITIFS BUDGÉTAIRES INADAPTÉS

(Parfois)

"On a des difficultés à anticiper les écarts de coûts de production car on travaille sur des masses budgétaires globales."

ÉCOUTE ACTIVE ET LIBERTÉ DE PAROLE**SALARIÉ NON-IMPLIQUÉ DANS LE PROCESSUS DE DÉCISION** (Parfois)

"Les mesures nouvelles ne sont pas toujours comprises et partagées par l'ensemble du personnel car elles sont négociées au coup par coup en petits comités."

TRANSMISSION ET USAGE DES INFORMATIONS**MAUVAISE CIRCULATION DE L'INFORMATION**

(Parfois)

"Les principales difficultés se rencontrent au niveau du suivi de la construction des décors car les informations circulent mal."

MANQUE D'INFORMATIONS SUR LES RESSOURCES HUMAINES (Parfois)

"Quand on apprend la nomination du nouveau directeur musical par la presse, c'est que la diffusion de la stratégie ne se fait pas correctement."

RÉTENTION D'INFORMATIONS

(Parfois)

"Pour garder leur pouvoir, certains services de l'entreprise font de la rétention d'informations."

DÉFORMATION DES INFORMATIONS

(Parfois)

"Du fait que les informations transitent par différentes personnes, elles sont souvent déformées et mal interprétées."

STIMULATION SENSORIELLE ET PROXIMITÉ**PERCEPTIONS DE DISTANCES PHYSIQUE ET PSYCHOLOGIQUE ENTRE LES SERVICES**

(Parfois)

"Nous perdons beaucoup de temps à réviser les maquettes et les devis, faute de concertation sur le cahier des charges."

PERCEPTIONS DE DISTANCES PHYSIQUE ET PSYCHOLOGIQUE ENTRE LA HIÉRARCHIE ET LES COLLABORATEURS

(Parfois)

"Comme la direction et les techniciens de terrain ne se comprennent pas toujours, cela crée des tensions."

MANQUE DE CONNAISSANCE SUR LE TRAVAIL EFFECTUÉ PAR LES AUTRES INDIVIDUS

(Souvent)

"On ne connaît pas le travail des autres services car nous ne communiquons pas entre nous."

"Peu de gens connaissent l'atelier et on n'est pas vraiment au courant de ce qui s'y passe."

IMPLICATION ET ENTRAIDE DANS LE TRAVAIL**MANQUE D'ENTRAIDE ET DE SYNERGIE ENTRE LES SERVICES** (Souvent)

"Il y a un esprit de clans qui nuit à la qualité des relations entre les services."

"Nos coûts sont trop élevés car l'organisation du travail est faite par les salariés de chaque service sans réelle concertation."

CONCURRENCE DANS LE TRAVAIL (Parfois)

"Il n'y a pas vraiment de collaboration. Chacun, dans son coin, veut mettre en avant son travail tout en dégageant ses responsabilités."

FORMALISATION SERVANT DE PROTECTION (Parfois)

"Il y a dans l'entreprise une méfiance générale qui se traduit, par exemple, par des notes de services "parapluies"."

GESTION DU TEMPS ET ORGANISATION DU TRAVAIL

FORTE CHARGE DE TRAVAIL (Parfois)

"A personnel constant, le nombre des productions par saison est trop important et nous ne pouvons pas tout assumer."

TRAVAIL DANS L'URGENCE (Parfois)

"Notre activité ne nous permet pas de gérer correctement notre temps. Nous travaillons de 8 heures à 24 heures, 6 jours sur 7 et il se passe constamment quelque chose."

MANQUE DE PLANIFICATION DE L'ACTIVITÉ (Très souvent)

"Nous avons des difficultés à suivre l'évolution des projets car on ne sait pas qui doit faire quoi et pour quand."

"La mauvaise planification du travail pose des problèmes de fonctionnement à l'atelier qui subit souvent des surcharges de travail."

"Le manque de planification en amont de l'atelier implique que les délais sont souvent dépassés."

MANQUE DE PLANIFICATION CONCERTÉE (Parfois)

"Les principales difficultés se rencontrent au niveau du suivi de la construction des décors car les informations circulent mal et l'atelier ne sait pas ce qu'il doit faire et pour quand."

RETARDS DANS LE RETOUR DE CERTAINS ÉLÉMENTS (Parfois)

"Les délais de mise en oeuvre des cahiers des charges de production ne sont presque jamais respectés ce qui entraîne des dépassements de budget."

DÉLAIS TROP COURTS (Parfois)

"Les délais laissés à la production sont trop courts et impliquent l'embauche de personnel supplémentaire qui augmente les budgets prévus."

TRAVAIL DISCONTINU (Parfois)

"A cause de la discontinuité dans leur travail, les intermittents sont moins bien informés que le reste du personnel sur le fonctionnement de l'entreprise et leurs droits."

TÂCHES IMPORTANTES NON EFFECTUÉES PAR MANQUE DE TEMPS (Parfois)

"La formation est bridée par le manque de temps. Elle se ferait au détriment de la

STABILITÉ DE L'EMPLOI

MANQUE DE STABILITÉ DES INSTANCES DE DIRECTION (Parfois)

"Dans les institutions culturelles comme la notre, les instances de direction sont trop précaires pour développer une stratégie à plus long terme."

STATUT

STATUT EN LIEN AVEC UN TITRE***APPRÉCIATION D'UN TITRE OU D'UNE PROMOTION***

STATUTS MULTIPLES ET NON HARMONISÉS DES INDIVIDUS (Souvent)

"Les actions de formation sont rendues difficiles par les statuts du personnel qui sont différents."

"La mixité des statuts du personnel au sein de l'atelier est parfois vécue négativement par le personnel et cela nuit à l'ambiance de travail."

CERTAINS STATUTS SONT DÉVALORISÉS (Parfois)

"L'emploi d'intermittents augmente les budgets de construction des décors au détriment des budgets artistiques."

MANQUE DE REPRÉSENTANT DE CERTAINES CATÉGORIES DE PERSONNEL (Parfois)

"On n'a pas de contact vraiment efficace avec les intermittents car ils n'ont pas de représentants."

STATUT EN LIEN AVEC UNE RESPONSABILITÉ***APPRÉCIATION DE LA RESPONSABILITÉ D'UNE ACTIVITÉ***

REMISE EN CAUSE DES DÉCISIONS STRATÉGIQUES (Parfois)

"La stratégie est squelettique et ne correspond pas à nos besoins en management et en formation."

STATUT EN LIEN AVEC LES RELATIONS AUX AUTRES INDIVIDUS***RELATIONS AVEC DES PERSONNES RECONNUES***

RELATIONS DE COPINAGE ET INIQUITÉ DES PRATIQUES (Parfois)

"Le copinage, qui nuit aux relations entre les services, remplace la véritable communication - concertation."

STATUT DE L'ORGANISATION***APPRÉCIATION DE L'APPARTENANCE À L'ORGANISATION***

IMAGE DÉGRADÉE DU FAIT D'UNE VISION COURT-TERMISTE (Parfois)

"Notre communication n'est pas toujours adaptée car notre stratégie est toujours à court terme et se résume au programme de la saison."

ACCOMPLISSEMENT**ACCOMPLISSEMENT À TRAVERS LA CRÉATION/RÉALISATION D'UN PRODUIT/SERVICE/GROUPE*****APPRÉCIATION PERSONNELLE DE LA CRÉATION/RÉALISATION D'UN PRODUIT/SERVICE***

RÉALISATION D'UN SERVICE JUGÉE DE MAUVAISE QUALITÉ À CAUSE DE CONTRAINTES DE L'ORGANISATION (Parfois)

"Pris par les délais, nous ne pouvons pas utiliser toutes nos compétences de la meilleure façon pour gagner du temps et rechercher les meilleurs matériaux."

ACCOMPLISSEMENT À TRAVERS LA RÉALISATION D'UN OBJECTIF ET SENS DU TRAVAIL***RÉALISATION D'UN OBJECTIF FIXÉ PAR AUTRUI ET SENS DU TRAVAIL***

MANQUE D'OBJECTIFS FIXÉS PAR LA HIÉRARCHIE (Parfois)

"La stratégie de l'entreprise n'est pas assez connue. Il manque un projet d'entreprise fédérateur."

MANQUE D'ÉLÉMENTS POUR S'AUTO-ÉVALUER (Parfois)

"Il nous manque des grilles de résultats pour suivre les dérapages de nos coûts de production."

DIFFICULTÉS DE DÉCLINAISON CONCRÈTE DE LA STRATÉGIE (Parfois)

"On ne sait pas vraiment qui doit faire quoi car la stratégie n'est pas assez déclinée au niveau des actions."

Annexe 5.17 : Établissement culturel de spectacle – Atelier de construction

Annexe 5.17.1. Direction et encadrement

Reconnaissance des acteurs en situation professionnelle

Etablissement culturel de spectacle – Atelier des décors – Encadrement

Nombre d'entretiens 8

Phrases témoins imputées 83

Nombre d'idées clés 50

CONDITIONS DE TRAVAIL

RÉMUNÉRATION

SALAIRE DE BASE

MANQUE DE SOUPLESSE DANS L'ATTRIBUTION DES SALAIRES

"Il est difficile de motiver le personnel de l'atelier en individualisant les salaires car les statuts de la fonction publique sont rigides."

CONDITIONS DE TRAVAIL PHYSIQUES

MATÉRIEL DE TRAVAIL

MANQUE DE MACHINE

(Parfois)

"A l'atelier, les permanents ont beaucoup de problèmes de dos du fait du manque de moyens de manutention des décors."

"Comme les moyens techniques de manutention n'ont pas évolué aussi vite que les décors qui sont de plus en plus lourds et volumineux, les conditions de travail se sont dégradées."

MANQUE DE FOURNITURE

"Quand on a besoin de vis, on doit aller à la menuiserie où le placard à matériel est toujours vide. Donc il faut se déplacer au magasin et on perd une demi-heure."

MANQUE D'ENTRETIEN DU MATÉRIEL

"Le matériel s'abîme vite car, du fait que nous sommes en retard dans nos constructions, personne ne nettoie les pinceaux."

MANQUE DE MATÉRIEL INFORMATIQUE

"Il manque un poste informatique supplémentaire en 3D au bureau d'études ce qui fait que l'on perd beaucoup de temps à exploiter des plans en 2D."

OUTILS CASSÉS OU PERDUS

"La casse et les pertes d'outils sont élevées car personne ne se soucie de leur entretien et du rangement. C'est un problème de comportement."

ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL PHYSIQUE

TEMPÉRATURE INADAPTÉE

(Assez souvent)

"Les conditions de travail au montage des décors sont difficiles car la salle n'est pas chauffée."

"La salle de montage des décors est trop froide. Donc la peinture et la résine des décors sèchent en une journée au lieu d'une heure. Cela rallonge inutilement les temps de constructions des décors."

"C'est difficile de travailler au bureau d'études pendant l'été car les fenêtres n'ont pas de stores. La température augmente encore plus avec le matériel informatique qui fonctionne toute la journée."

MANQUE DE PLACE

(Assez souvent)

"Comme les décors sont de plus en plus grands, on manque d'espace pour faire des travaux salissants et on abîme le plancher."

"Les vestiaires masculins de l'atelier sont trop petits, en particulier quand les effectifs passent de cinq à douze personnes avec les intermittents."

"Faute d'espace de travail, nous perdons beaucoup de temps à faire des manutentions inutiles d'éléments de décors finis pour faire de la place aux décors suivants."

MAUVAIS AGENCEMENT DES LOCAUX

(Souvent)

"L'organisation de l'espace à l'atelier est mal faite, ce qui nous oblige à faire plus de manutentions. Par exemple, il faut contourner le bâtiment par l'extérieur pour charger les

"Le plancher de l'atelier n'est pas adapté pour la peinture car lorsque les peintres frottent les toiles, le relief du plancher apparaît dessus."

"Les décors trop volumineux ne passent pas par la porte entre l'atelier de résine et l'atelier de décoration. Donc, il faut déplacer les décors par la serrurerie et le plateau de montage. Si c'est une grosse pièce, cela nous fait perdre une demi-journée."

"Le plancher est très largement abîmé par la résine car certains décors trop volumineux ne peuvent pas accéder à l'atelier résine. Le personnel construit alors à l'emplacement du décor."

LOCAUX VÉTUSTES

"Nos conditions de travail en terme d'hygiène et de sécurité ne sont pas bonnes car le bâtiment de l'atelier n'a pas été entretenu correctement."

SALETÉ DES LOCAUX

(Assez souvent)

"A l'atelier, le vestiaire des femmes est un local vraiment déplorable dans lequel il n'y a aucune hygiène."

"Par manque d'entretien, l'hygiène des locaux et des sanitaires est épouvantable."

"Personne ne nettoie les sanitaires des femmes. Cette situation peut continuer longtemps car les intermittentes qui se plaignent s'en vont et on oublie."

CHARGE PHYSIQUE DE TRAVAIL IMPORTANTE

(Parfois)

"Après des années d'atelier, nous avons tous des problèmes de dos. On travaille un peu au détriment de notre santé."

"On se fatigue inutilement à déplacer le matériel de construction qui n'est pas livré au bon endroit de l'atelier."

ENVIRONNEMENT TOXIQUE

"Pour le décor de la 'P.R.R', on a utilisé 500 kilos de latex sans aérateurs efficaces. C'est un problème car l'odeur et les vapeurs toxiques se répandent dans tout l'atelier."

MOYENS HUMAINS

MANQUE DE PERSONNEL

(Parfois)

"Nous fabriquons des décors trop lourds et trop volumineux car nous n'avons pas de technicien spécialisé pour faire des études détaillées et plus précises des décors."

"Le nettoyage de l'atelier ne peut pas être fait correctement car il n'y a qu'une personne qui passe une fois par semaine pendant trois heures."

TURN-OVER ÉLEVÉ

"L'organigramme a été revu, mais il est basé sur des intermittents. Or, ils viennent et partent trop rapidement pour s'intégrer dans les chantiers."

CONDITIONS DE TRAVAIL IMMATÉRIELLES

RÈGLES ET PROCÉDURES

MANQUE DE CLARTÉ DES RÈGLES ET PROCÉDURES

"La procédure de circulation des informations, par exemple une modification sur un décor, n'est pas claire. Cela provoque souvent des malentendus qui ralentissent le travail."

LOURDEUR DES RÈGLES ET PROCÉDURES

"Il manque des procédures de concertation entre les décorateurs et les services techniques. Par exemple, on se rend compte que les dimensions d'un châssis ne conviennent pas une fois qu'il est livré et monté."

RÈGLES ET PROCÉDURES INADAPTÉES

"La procédure d'achat n'est pas claire. Aujourd'hui, il nous arrive d'acheter des matériaux qui ne serviront pas."

MANQUE DE RÈGLES ET PROCÉDURES

"On perd du temps à chercher les matériels dont on a besoin car tout le monde se sert dans les stocks sans recommander l'article et cela crée des ruptures de stocks."

FORMATION

MANQUE DE FORMATION DES INTERMITTENTS

(Parfois)

"Certains intermittents ne sont pas autonomes car ils manquent de formation. La conséquence, c'est une perte de temps pour ceux qui sont en charge de valider leur travail."

"Les intermittents ne reçoivent pas assez d'explications avant de commencer un travail. En cours de construction, ils mettent deux fois plus de temps pour faire les choses car ils demandent des précisions au bureau d'études ou au chef constructeur."

MOYENS FINANCIERS

DISPOSITIFS BUDGÉTAIRES INADAPTÉS

"Les budgets ne sont pas assez précis et ne distinguent pas les parts allouées au décor et au reste de la production. Donc, on travaille un peu à vue et il faut beaucoup de temps pour que le budget final soit calé."

ÉCOUTE ACTIVE ET LIBERTÉ DE PAROLE

ABSENCE DE DÉCISIONS APRÈS ÉCHANGE

"En ce qui concerne nos conditions de travail, nos demandes ne sont jamais prises en compte. Par exemple, nous n'avons toujours pas de réponse pour une demande urgente d'un nouveau siège de bureau."

TRANSMISSION ET USAGE DES INFORMATIONS

MAUVAISE CIRCULATION DE L'INFORMATION

"Il y a des réunions qui ont lieu sans que l'on soit informé de ce qui s'est dit. Au niveau peinture, j'ai découvert deux jours avant la livraison d'un décor qu'il y avait une étagère dans la buvette de la gare."

MANQUE DE TRANSMISSION D'INFORMATIONS ENTRE LES SERVICES (Assez souvent)

"Il est difficile de planifier la phase de construction d'un décor alors que les services techniques ne communiquent pas les disponibilités de l'atelier."

"La concertation se fait mal avec le bureau d'études et il y a beaucoup d'erreurs au moment de la fabrication des décors. Le résultat, c'est que nous faisons souvent deux fois le même"

"La circulation des informations entre services pose des problèmes. Par exemple, il faut beaucoup de temps et d'énergie pour recueillir et mettre à jour les plannings de production."

TRANSMISSION DES INFORMATIONS TROP TARDIVE

"La communication avec le reste de l'entreprise ne se fait pas. La modification d'un décor existant, prévue depuis trois mois, nous a été annoncée avant hier."

TRANSMISSION DES INFORMATIONS VERS LES INTERMITTENTS LONGUE

"Comme ils n'ont pas de vision globale des décors, le transfert d'informations vers les intermittents est plus long car il faut tout leur expliquer depuis le début de la construction."

STIMULATION SENSORIELLE ET PROXIMITÉ**SERVICES OU PERSONNES MANQUANTS À CERTAINES RÉUNIONS**

"Le chiffrage des constructions des décors manque de précision et de fiabilité car les responsables d'atelier ne sont pas présents au moment de la présentation de la maquette. Leur expérience manque surtout au moment du choix des matériaux."

PERCEPTIONS DE DISTANCES PHYSIQUE ET PSYCHOLOGIQUE ENTRE LES SERVICES
(Assez souvent)

"Au moment du montage des décors, les problèmes s'accumulent parce que nous n'avons aucune concertation avec les machinistes"

"Il n'y a pas assez de concertation avec les décorateurs. On est toujours pris au dépourvu quand ils veulent faire des modifications sur les décors, ce qui perturbe totalement le travail."

"Chacun travaille dans son coin. Les problèmes seraient moins nombreux si les autres services venaient plus souvent sur les plateaux."

MANQUE DE CONNAISSANCE SUR LE TRAVAIL EFFECTUÉ PAR LES AUTRES INDIVIDUS

"Les gens ne sont jamais au courant du travail fait par les services avec lesquels ils collaborent. Chacun travaille dans son coin."

IMPLICATION ET ENTRAIDE DANS LE TRAVAIL**MANQUE D'ENTRAIDE ET DE SYNERGIE ENTRE LES SERVICES**

"Il y a parfois des tensions car les personnes ne tiennent pas réellement compte des incidences de leur travail sur l'activité des autres services."

ABSENCE DE RÉPONSE RAPIDE AUX SOLlicitATIONS

"Pour les besoins de matériel à l'atelier, on doit passer par le service exploitation de l'entreprise, qui réagit très lentement. Par exemple, la lunette des WC est restée fendue pendant deux mois avant d'être changée."

RANGEMENT ET NETTOYAGE INSUFFISANTS DANS UNE ZONE COMMUNE (Souvent)

"A chaque fois, nous perdons du temps parce que le dépôt de bois est encombré par le stock de peinture qui n'est pas rangé."

"Il faut se battre pour que l'atelier reste propre. Ce n'est pas par manque de temps que les chutes de bois traînent par terre dans l'atelier."

"On manque de place pour déplacer les décors car l'atelier est toujours en désordre."

"L'atelier est sale et mal rangé car notre organisation du nettoyage n'est pas performante. Cela rend les conditions de travail plus difficile."

"Des tâches sont mal assumées. Par exemple, le nettoyage n'est jamais fait régulièrement et on laisse les situations se dégrader. Résultat, il nous faut deux fois plus de temps pour préparer un espace de travail avant de commencer un décor."

DÉGRADATION DES OUTILS COMMUNS PAR MANQUE DE SOIN

"Nous avons un problème d'état d'esprit. Les gens ne sont pas attentifs à l'entretien de leurs outils et les cassent."

GESTION DU TEMPS ET ORGANISATION DU TRAVAIL**INIQUITÉ DE LA CHARGE DE TRAVAIL**

"Il y a un problème de répartition de la charge de travail entre les équipes de montage. Certaines équipes sont obligées de faire des semaines épuisantes de soixante douze heures pour finir dans les délais."

TRAVAIL DANS L'URGENCE (Souvent)

"On travaille un peu dans l'urgence car il y a un manque de planification et les délais des fournisseurs ne sont pas toujours assez anticipés."

"Aujourd'hui, nous travaillons dans la précipitation. A tel point que sur un décor récent, on peut estimer à vingt pour cent la quantité de matériaux jetés parce que nous avons refait deux fois les

mêmes éléments de décors."

"Il y a trop de décors qui s'enchaînent et les temps de conception sont trop courts. Ce qui entraîne beaucoup d'erreurs pour le choix des matériaux et des techniques de construction."

"A force de travailler dans l'urgence, nous sommes stressés, ce qui nuit à l'ambiance de travail."

MAUVAISE PLANIFICATION DE LA CHARGE DE TRAVAIL (Parfois)

"Sur un spectacle, la part des travaux sous-traités a augmenté car l'atelier s'est rendu compte trop tard qu'il ne pourrait pas assumer tout le travail. Résultat, le budget est plus élevé que

"Avec le passage aux trente cinq heures, la planification des chantiers n'a pas été revue. Tout le personnel technique ne peut plus dépasser quarante huit heures de temps de travail par semaine et la charge de travail n'a pas diminué."

MANQUE DE PLANIFICATION DE L'ACTIVITÉ (Souvent)

"Le projet global était entériné mi-novembre et l'étude détaillée a commencé seulement fin janvier. C'est beaucoup trop tard pour anticiper les problèmes éventuels."

"La planification, même prévisionnelle, manque de rigueur. Par exemple, nous avons commencé la construction d'un décor important avec deux mois de retard. La pression augmente et les tensions finissent par apparaître."

"En ce moment, il nous faut une journée à cinq personnes pour nettoyer l'atelier. Ce temps n'est jamais planifié et on a deux décors à construire pour dans trois semaines."

"Le travail est mal préparé avant l'arrivée des intermittents. Par exemple, on s'aperçoit qu'il n'y a pas assez de stocks et on les fait revenir plus tard."

MANQUE DE PLANIFICATION CONCERTÉE (Parfois)

"Le problème, c'est le temps trop long entre la présentation générale de la maquette d'un décor et sa présentation à l'atelier. Entre-temps, on ajuste le budget et rien n'est planifié au niveau de la construction."

"A l'atelier, il est difficile de mettre en place une planification des constructions stable car les décorateurs apportent sans cesse des modifications qui n'étaient pas prévues."

RETARDS DANS LE RETOUR DE CERTAINS ÉLÉMENTS (Assez souvent)

"On a des problèmes pour répartir la charge de travail dans le temps car les remises des maquettes des décors sont faites trop tard. Par exemple, en ce moment, nous sommes surchargés de travail."

"Les plannings sont rarement tenus car les décorateurs ne respectent pas les échéances. Cela entraîne de nombreux problèmes de planification de la charge d'activité."

"Les remises de maquettes sont trop tardives pour que l'étude et la construction des décors soient correctement planifiées. Cela nous fait perdre beaucoup de temps."

RÉUNIONS INEFFICACES

"Il n'y a pas d'ordre du jour des réunions. C'est une perte de temps. Le personnel du bureau d'études ne devrait pas participer à des réunions où le directeur de l'atelier discute de l'organisation du travail des intermittents avec le chef décorateur."

SOLLICITATIONS DÉSORGANISATRICES INTERNES OU EXTERNES

"Les intermittents passent beaucoup de temps à demander des outils aux permanents comme les consommables, les pinceaux, les pistolets, les outils portatifs ou les masques."

MAUVAISE ORGANISATION DU TRAVAIL

"Avant, quand on nettoyait l'atelier, on jetait peu de chutes de toiles. Maintenant, compte tenu de l'évolution des décors et de notre mauvaise organisation du travail, on remplit des bennes entières."

STATUT

STATUT EN LIEN AVEC UNE RESPONSABILITÉ

APPRÉCIATION DE LA RESPONSABILITÉ D'UNE ACTIVITÉ

DEMANDE DE PLUS D'AUTONOMIE

"Le manque d'autonomie qui est la notre dans la procédure d'achat rallonge les délais de

commande."

MANQUE DE CLARTÉ SUR LES RESPONSABILITÉS (Assez souvent)

"On ne peut pas gérer correctement le stock car il n'y a rien de vraiment défini. Par exemple, on est souvent en rupture parce que personne ne s'est occupé des délais fournisseurs."

"La répartition des missions n'est pas claire. On ne sait pas si le débit doit être fait par le bureau d'études ou le chef constructeur."

"On ne sait pas qui s'occupe de l'approvisionnement et des commandes de matériel. Personne n'est au courant le jour de la livraison et la réception se fait dans l'urgence. Cela explique pourquoi le stock est si mal rangé."

MANQUE DE CLARTÉ DE L'ORGANIGRAMME

"L'organigramme est flou et les intermittents ne savent pas toujours à qui s'adresser pour des problèmes administratifs, par exemple."

REMISE EN CAUSE DES DÉCISIONS STRATÉGIQUES

"La Direction accepte trop de constructions non planifiées à l'origine. Après, on s'étonne d'être en surcharge de travail."

APPRÉCIATION DE LA VALEUR DES TÂCHES

CERTAINES TÂCHES SONT JUGÉES INGRATES

"Les intermittents s'en vont et ce sont les permanents qui rangent pendant une semaine."

INÉGALITÉS DANS LA RÉPARTITION DE LA VALEUR DES TÂCHES ENTRE PERMANENTS ET INTERMITTENTS

"Les intermittents ne viennent que pour produire parce que nous sommes toujours en retard, mais jamais pour préparer, ranger ou réfléchir sur un prototype."

STATUT EN LIEN AVEC LES COMPÉTENCES

APPRÉCIATION PAR AUTRUI DES RÉSULTATS D'UN TRAVAIL

QUALITÉ DU SERVICE OU PRODUIT INSUFFISANT

"La qualité des plans n'est pas à la hauteur de nos besoins et de ce que nous attendons au moment de la création."

ACCOMPLISSEMENT

ACCOMPLISSEMENT À TRAVERS LA CRÉATION/RÉALISATION D'UN PRODUIT/SERVICE/GROUPE

SENTIMENT D'INNOVATION DE L'INDIVIDU

MANQUE DE TEMPS POUR L'INNOVATION

"Comme on ne prépare pas assez la construction des décors, on ne peut jamais tester de nouvelles solutions techniques qui nous feraient gagner du temps."

Annexe 5.17.2. Personnel

Reconnaissance des acteurs en situation professionnelle

Etablissement culturel de spectacle – Atelier des décors – Personnel

Nombre d'entretiens 2

Phrases témoins imputées 100

Nombre d'idées clés 64

CONDITIONS DE TRAVAIL

CONDITIONS DE TRAVAIL PHYSIQUES**MATÉRIEL DE TRAVAIL**

MATÉRIEL INFORMATIQUE ET ÉLECTRONIQUE INADAPTÉ (Parfois)

"Quand il faut aller chercher quelqu'un au fond de l'atelier, je perds beaucoup de temps car le microphone ne marche plus."

MANQUE DE LOGICIELS INFORMATIQUES (Parfois)

"Sur une journée, je ne compte plus le temps perdu à cause du manque de matériel. Nous n'avons pas assez de logiciels qui soient compatibles et nous n'avons plus de photocopieuse."

MANQUE DE MATÉRIEL (Parfois)

"A l'atelier, on court toujours après le matériel parce que des commandes sont en retard ou en trop petites quantités."

MANQUE DE MATÉRIEL DE SÉCURITÉ (Assez souvent)

"Il n'y a pas de masques et de combinaisons de protection pour tout le monde et c'est les intermittents qui en pâtissent."

"Comme il n'y a pas assez de masques de protection pour travailler les résines, plusieurs personnes utilisent le même masque. Ce n'est pas vraiment hygiénique."

UTILISATION DE MATÉRIEL PERSONNEL POUR L'ORGANISATION (Parfois)

"Il nous arrive de prendre notre propre voiture pour aller chercher du matériel chez des fournisseurs parce que personne ne s'occupe vraiment de l'organisation des commandes."

MATÉRIEL INADAPTÉ (Parfois)

"Tout ce qui est en dehors de l'esthétique de la production n'est pas pris en compte. Par exemple, les tréteaux ne sont pas pliants et pèsent chacun vingt-cinq kilos. C'est fatigant d'en transporter cent-cinquante d'un bout à l'autre de l'atelier."

DÉPENDANCE AU MATÉRIEL D'AUTRUI (Parfois)

"Seuls les permanents ont des armoires à outils. Quand ils ne sont pas là, on passe notre temps à courir dans l'atelier pour emprunter les outils dont on a besoin."

ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL PHYSIQUE

TEMPÉRATURE INADAPTÉE (Parfois)

"Dans l'atelier, il y a des moments où il fait moins de zéro. C'est pénible pour les constructeurs."

MANQUE DE PLACE (Assez souvent)

"L'atelier n'est plus adapté aux nouveaux décors qui sont plus complexes, mécanisés et motorisés. Faute de place, c'est devenu difficile de répondre à toutes les exigences techniques des décors."

"L'atelier, qui a été conçu pour des décors traditionnels en toiles et châssis, n'est plus adapté. Aujourd'hui, nous fabriquons des pièces en bois et en résine qui prennent beaucoup trop de place par rapport à l'espace disponible."

MAUVAIS AGENCEMENT DES LOCAUX (Souvent)

"Il y a un manque de considération du personnel intermittent féminin car leurs vestiaires sont au fond de l'atelier à côté de toilettes qui sentent l'urine."

"Quand le décor est terminé, il est à l'atelier peinture. Pourtant il doit repasser par tous les autres ateliers pour être chargé dans les camions."

"On transporte sans arrêt les éléments de décors d'un bout à l'autre de l'atelier, car l'organisation du processus de fabrication et l'agencement des locaux sont mal faits."

MANQUE DE SÉCURITÉ (Assez souvent)

"La sécurité du personnel n'est pas prise en compte. On ponce des résines sans aération et on travaille en hauteur sans protection."

"Comme le produit de substitution est plus cher, nous continuons à utiliser le gel de silice qui est un produit toxique et dangereux."

SALETÉ DES LOCAUX

(Assez souvent)

"Le vestiaire, les douches et les sanitaires sont insalubres car personne ne fait le ménage. C'est vraiment désagréable de ne pas pouvoir se doucher l'été après une journée de travail."

"L'hygiène de la cantine et des vestiaires est déplorable. La personne qui s'occupe du ménage ne passe qu'une fois par semaine et nous sommes trente à utiliser les locaux."

NUISANCES SONORES

(Parfois)

"Le travail sur les machines est fatiguant car nous n'avons pas de véritables casques anti-bruit."

CHARGE PHYSIQUE DE TRAVAIL IMPORTANTE

(Souvent)

"A la fin d'une journée, on est fatigué par les kilomètres qu'on a parcouru dans l'atelier."

"Contrairement à la machinerie, personne n'a pensé que nous manipulons aussi les décors à l'atelier. On fait énormément de manutentions difficiles et pénibles. Par exemple, pour les tubes métalliques, on transporte tout à la main."

"Le travail est pénible. Il faut porter les châssis. On a mal au dos ou aux bras."

ENVIRONNEMENT TOXIQUE

(Toujours)

"Les locaux ne sont pas adaptés au travail des matériaux dangereux. Il n'y a pas d'aération et toutes les odeurs passent dans l'atelier."

"On a construit une cabine de peinture qui n'est plus adaptée aux décors devenus trop grands. Toutes les personnes autour n'ont pas de masques et respirent la résine ou l'aluminium."

"Dans l'atelier peinture, la cabine d'extraction d'air est trop petite. Donc tout le monde subit les effets des produits toxiques."

"A cause du manque d'entretien des locaux, nous respirons toutes les poussières de ponçage."

MANQUE DE SOLIDITÉ DU PLANCHER

(Parfois)

"On ne peut pas utiliser des fenwicks pour la manutention car le parquet n'est pas assez solide. On est obligé de tout porter à la main."

MOYENS HUMAINS**GESTION DES EFFECTIFS INADAPTÉE**

(Parfois)

"La durée des contrats des intermittents est toujours calculée au plus juste. Il faut les faire revenir pour quelques jours et relancer la procédure d'embauche. C'est réellement difficile d'organiser un chantier avec ce fonctionnement."

CONDITIONS DE TRAVAIL IMMATÉRIELLES**RÈGLES ET PROCÉDURES****MANQUE DE CLARTÉ DES RÈGLES ET PROCÉDURES**

(Parfois)

"La gestion du matériel de sécurité pour les intermittents n'est pas claire."

MANQUE DE RIGUEUR DANS L'APPLICATION DES RÈGLES ET PROCÉDURES (Parfois)

"Chaque fois qu'une nouvelle organisation est mise en place, par exemple pour le rangement des stocks, elle ne dure pas longtemps et les problèmes reviennent. C'est démotivant."

FORMATION**BESOIN DE FORMATION**

(Parfois)

"Il manque une formation régulière car nous perdons du temps lorsque nous n'avons pas utilisé depuis longtemps une fonction d'un logiciel de conception de décors."

MANQUE DE FORMATION TECHNIQUE

(Parfois)

"Notre formation aux toiles peintes est dépassée et nos demandes de formations aux décors construits en bois et résine n'aboutissent jamais."

MOYENS FINANCIERS**MANQUE DE DISPOSITIFS BUDGÉTAIRES**

(Parfois)

"Les gens ne sont pas assez responsabilisés par rapport aux coûts de la fabrication ; nous n'avons

jamais de vision budgétaire globale des décors."

ÉCOUTE ACTIVE ET LIBERTÉ DE PAROLE

SALARIÉ NON-IMPLIQUÉ DANS LE PROCESSUS DE DÉCISION (Très souvent)

"Les restructurations de l'organisation de l'atelier n'ont jamais été concertées avec le personnel. On a le sentiment d'être victime d'une technocratie."

"La Direction et le bureau d'études ne devrait pas avoir le monopole des décisions parce que chaque matériau nécessite une technicité qui n'est pas forcément connue de tout le monde."

"Depuis la mise en place du bureau d'études, le reste du personnel de l'atelier a été mis à l'écart et ne participe plus aux discussions sur les plans des décors."

"Les choix des matériaux sont discutés sans tenir compte de l'expérience des menuisiers ou des peintres, ce qui entraîne souvent des achats inutiles."

TRANSMISSION ET USAGE DES INFORMATIONS

MAUVAISE CIRCULATION DE L'INFORMATION (Souvent)

"L'information circule mal. Par exemple, pour cet entretien, on a été informé seulement ce matin alors que le Directeur le sait depuis longtemps."

"Je pose beaucoup de questions car je ne suis jamais informé avant de commencer un travail."

"On perd du temps parce que personne ne nous transmet les informations importantes comme la décision de changer le système de montage des éléments d'un décor."

MAUVAISE DÉCLINAISON DE L'INFORMATION (Assez souvent)

"Les informations ne descendent pas jusqu'au personnel. Seul le chef décoration, par exemple, nous informe de son travail avec lui."

"C'est rare que nous ayons un compte-rendu des réunions de chantiers. Si des décisions ont été prises, on les découvre au dernier moment."

MANQUE D'ACCÈS AUX ÉLÉMENTS DE PLANIFICATION (Parfois)

"Comme je ne connais pas les plannings du Directeur et des chefs d'atelier, je ne peux pas donner de renseignements au téléphone, alors que c'est mon travail."

MANQUE DE TRANSMISSION DE CERTAINES INFORMATIONS CLIENTS (Parfois)

"On n'a aucune information sur la ligne artistique. Connaître le nom du spectacle et du décorateur, ce n'est pas suffisant pour construire un beau décor."

STIMULATION SENSORIELLE ET PROXIMITÉ

SERVICES OU PERSONNES MANQUANTS À CERTAINES RÉUNIONS (Très souvent)

"Les responsables menuiserie et serrurerie ne participent jamais aux réunions de conception des décors. C'est gaspiller des informations et de l'expérience qui seraient utiles."

"Les présentations des maquettes à l'atelier sont improvisées au dernier moment et ne tiennent pas compte de nos emplois du temps. Donc on ne peut jamais y participer et entendre les explications du décorateur."

"Si je n'assiste pas aux réunions et que ma hiérarchie ne me transmet pas les informations, je ne vois pas comment je peux produire un travail correct."

"Dans l'entreprise, il faut négocier longtemps pour obtenir l'autorisation d'assister aux réunions d'information. Et si on n'y assiste pas, personne ne nous informe de ce qui a été dit."

PERCEPTIONS D'ABSENCE D'INTÉRÊTS POUR CERTAINS PERSONNELS (Parfois)

"A leur arrivée à l'atelier, personne ne propose aux intermittents de voir la maquette. C'est difficile de se motiver dans ces conditions."

PERCEPTIONS DE DISTANCES PHYSIQUE ET PSYCHOLOGIQUE ENTRE LES SERVICES (Assez souvent)

"Il manque des relations entre le bureau d'études et la construction. Un quart de notre travail, nous le passons en perte de temps à polémiquer sur des points de détail."

"Nous aussi avons besoin de connaître les attentes des décorateurs pour faire correctement notre travail. Or nous ne les voyons jamais."

PERCEPTIONS DE DISTANCES PHYSIQUE ET PSYCHOLOGIQUE ENTRE LA HIÉRARCHIE ET LES COLLABORATEURS (Parfois)

"L'encadrement et la Direction ne viennent jamais sur le terrain. Ils ne nous connaissent pas."

MANQUE DE CONNAISSANCE SUR LE TRAVAIL EFFECTUÉ PAR LES AUTRES INDIVIDUS (Parfois)

"Les décorateurs ne se représentent pas les conséquences de leurs changements sur les décors. Un jour ils veulent de grosses tôles ondulées et des petites le lendemain. C'est vraiment difficile de s'organiser dans ces conditions."

MANQUE DE CONNAISSANCE SUR LES COMPÉTENCES RÉELLES DES INDIVIDUS (Parfois)

"Quelques personnes pensent que le personnel de l'atelier est incapable de gérer l'organisation du travail. Comment peuvent-ils le savoir ? Ils ne viennent jamais à l'atelier."

PEUR DE PERTE DE PROXIMITÉ ENTRE CERTAINS INDIVIDUS (Parfois)

"L'organigramme, tel qu'il se profile entre le Directeur technique, son adjoint et les chargés techniques des productions nous inquiète. Le personnel de l'atelier a peur de ne plus être en contact avec le décorateur et cela nous perturbe."

IMPLICATION ET ENTRAIDE DANS LE TRAVAIL

MANQUE D'ENTRAIDE ET DE SYNERGIE ENTRE LES PERSONNES (Assez souvent)

"Il devrait y avoir concertation entre nous avant le passage au bureau d'études afin d'améliorer les choix techniques. Cette concertation est absente."

"En général, je suis intégré à une équipe au milieu de la construction d'un décor. Personne ne me présente le travail à faire. Il faut se débrouiller avec notre expérience."

DÉCISIONS PRISES ET NON MISES EN ŒUVRE (Parfois)

"Nous avons dit que tous les vendredis il fallait nettoyer l'atelier. En réalité, nous le faisons uniquement à la fin d'un chantier. Cela nous prend deux jours par mois à tous au lieu de trois heures par semaine."

MANQUE DE VALORISATION DE L'IMPLICATION (Parfois)

"L'expérience n'est jamais valorisée ni en terme de rémunération, ni en terme de responsabilités. C'est démotivant."

BLOCAGE DE CERTAINES ACTIVITÉS (Parfois)

"C'est anormal qu'il y ait des blocages au niveau de la Direction technique car les contrats et les payes des intermittents arrivent toujours en retard."

TRANSMISSION DE TRAVAIL DE MAUVAISE QUALITÉ (Parfois)

"Souvent, les plans ne sont que des ébauches. La conséquence, c'est une multiplication des modifications apportées dans l'urgence sur des éléments de décor."

CLOISONNEMENT EXCESSIF (Parfois)

"Il existe un mur entre l'atelier et le reste de l'entreprise. On a l'impression qu'une barrière filtre les informations."

RANGEMENT ET NETTOYAGE INSUFFISANTS DANS UNE ZONE COMMUNE (Très souvent)

"L'atelier est souvent en désordre. Ça ne favorise pas l'organisation du travail alors que nous sommes trente cinq ou quarante à travailler sur un décor."

"Les magasins sont mal rangés. On perd du temps à chercher la pièce qui nous intéresse."

"Tous les jours, nous perdons du temps à faire des allers et retours pour chercher du matériel ou des outils qui sont mal rangés ou dispersés dans l'atelier."

"Sur la construction d'un décor, on passe au moins dix pour cent de notre temps à chercher des outils et des matériaux qui ne sont pas rangés ou qui ne sont pas en stock."

GESTION DU TEMPS ET ORGANISATION DU TRAVAIL**TRAVAIL DANS L'URGENCE**

(Très souvent)

"Il y a plus d'accidents du travail quand on approche de la fin d'un décor car tout le monde est sous pression à cause des dates de livraison."

"Il faudrait revoir la gestion des urgences. On nous demande de modifier un ancien décor sans nous prévenir à l'avance et en même temps de continuer à produire les nouveaux"

"Nous perdons souvent un mois pour l'acceptation du devis et après nous sommes obligés de travailler comme des fous. Finalement nous perdons l'argent gagné sur le devis en embauches supplémentaires."

"L'étude des plans passe toujours après les impératifs de délais de la production. Conclusion, nous perdons du temps à reprendre le travail pour faire les modifications."

MAUVAISE PLANIFICATION DE LA CHARGE DE TRAVAIL (Assez souvent)

"Les modifications voulues par les décorateurs en cours de construction représentent une surcharge de travail énorme qui n'est jamais planifiée."

"Notre travail est souvent désorganisé car les plannings de production ne tiennent jamais compte des modifications sur des décors existants. Dernièrement, nous avons passé trois semaines pour refaire le décor d'un ancien spectacle."

MANQUE DE PLANIFICATION DE L'ACTIVITÉ

(Très souvent)

"On ne comprend pas la planification des constructions des décors car le dernier décor mis en fabrication est toujours le premier à être livré. Le résultat, c'est que nous ne sommes jamais dans les délais."

"Nous ne savons jamais avec qui nous concerter au moment du lancement d'une construction, car il n'y a aucune planification des équipes."

"Nous pouvons difficilement mieux gérer notre temps puisque nous n'avons aucune information sur les temps impartis pour faire un travail."

"Nous découvrons la répartition des tâches au fur et à mesure car l'organisation des chantiers n'est jamais planifiée."

RETARDS DANS LE RETOUR DE CERTAINS ÉLÉMENTS

(Parfois)

"Les maquettes sont livrées trop tard, ce qui ne nous permet pas de nous organiser et de respecter les délais. On ne sait toujours pas qui va construire le prochain décor."

DÉLAIS TROP COURTS

(Assez souvent)

"Toutes les modifications apportées sur les décors en construction sont dues au temps trop court dont dispose le bureau d'études pour faire les plans."

"Sur tous les décors, il y a au moins dix modifications importantes en cours de construction. Une partie pourrait disparaître si on laissait plus de temps au bureau d'études pour faire des plans précis."

SOLLICITATIONS DÉSORGANISATRICES INTERNES OU EXTERNES (Parfois)

"J'ai les clefs du magasin et je suis dérangé dix fois par jour pour les donner."

MAUVAISE ORGANISATION DU TRAVAIL

(Parfois)

"Nous avons fait l'expérience qui montre que trente à cinquante pour cent des problèmes sur les décors pourraient disparaître si nous étions mieux organisés."

STATUT**STATUT EN LIEN AVEC UN TITRE****APPRÉCIATION D'UN TITRE OU D'UNE PROMOTION****RÔLES MAL DÉFINIS**

(Parfois)

"Le rôle des chefs d'atelier est mal défini. Cela rend plus difficile les relations avec eux car on ne sait pas à qui s'adresser."

PERTE DE CRÉDIBILITÉ DUE À UN CHANGEMENT DE STATUT (Parfois)

"Quand j'ai changé de statut, j'ai eu des problèmes avec mes collègues intermittents. J'ai perdu en crédibilité par rapport à eux car ils ont pensé que je n'allais plus faire mon travail parce que j'étais devenu fonctionnaire."

STATUT EN LIEN AVEC UNE RESPONSABILITÉ

APPRÉCIATION DE LA RESPONSABILITÉ D'UNE ACTIVITÉ

MANQUE DE CLARTÉ SUR LES RESPONSABILITÉS (Assez souvent)

"Actuellement, il n'y a pas d'organisation vraiment officielle et chacun définit un peu ses fonctions comme il le souhaite. Au niveau de l'organisation du travail, cela crée beaucoup de problèmes."

"Les responsables des actions ne sont jamais identifiés. On se demande toujours qui est responsable de quoi."

MANQUE D'ACCÈS À DE NOUVELLES RESPONSABILITÉS (Parfois)

"Nous n'avons aucune reconnaissance de notre travail, ce qui se traduit par des responsabilités qui n'évoluent pas."

MANQUE DE RÉPARTITION DES TÂCHES ET DE LA CHARGE DE TRAVAIL PAR LA HIÉRARCHIE (Parfois)

"Les problèmes diminueraient si on s'occupait de répartir le travail avant de commencer à fabriquer les décors."

MANQUE DE PRISE DE RESPONSABILITÉS (Parfois)

"Que chacun assume son travail. Quand il y a un dysfonctionnement, on ne sait jamais qui l'a généré."

LENTEUR DE LA PRISE DE DÉCISION (Assez souvent)

"Il faut toujours des années pour que nous changions nos façons de travailler. Pendant longtemps, la machine à brasser les peintures était à l'autre bout de l'atelier."

"Personne n'a encore pris la décision de jeter le vieux stock de peinture au plomb alors que cette peinture est dangereuse et prend inutilement de la place."

STATUT EN LIEN AVEC LES COMPÉTENCES

APPRÉCIATION PAR AUTRUI DES PRATIQUES DE TRAVAIL ET DES COMPÉTENCES

INSUFFISANCE DE COMPÉTENCES D'ORGANISATION DU TEMPS (Parfois)

"Parce qu'on ne prend pas assez de temps pour étudier les décors, presque tout notre travail est à reprendre une deuxième fois."

INSUFFISANCE DE COMPÉTENCES LOGISTIQUES (Parfois)

"La gestion des commandes nous fait perdre beaucoup de temps. Dernièrement, des barres qui étaient pour l'atelier sont arrivées au théâtre. Le service technique a dû se déplacer pour nous les apporter."

APPRÉCIATION PAR AUTRUI DE LA PRO-ACTIVITÉ

MANQUE D'ANTICIPATION (Parfois)

"On ne se pose pas assez de questions techniques avant la remise de maquette. Les questions viennent trop tard, une fois la maquette remise."

ACCOMPLISSEMENT

ACCOMPLISSEMENT À TRAVERS LA CRÉATION/RÉALISATION D'UN PRODUIT/SERVICE/GROUPE

APPRÉCIATION PERSONNELLE DE LA CRÉATION/RÉALISATION D'UN PRODUIT/SERVICE

RÉALISATION D'UN SERVICE JUGÉE DE MAUVAISE QUALITÉ À CAUSE DE CONTRAINTES DE L'ORGANISATION (Assez souvent)

"L'étude des décors n'étant pas assez détaillée, on construit parfois des éléments trop lourds et inadaptés. Cela coûte de l'argent et du temps."

"Compte tenu du peu de temps qui est mis à notre disposition, il est inévitable que les plans soient

imprécis."

FRUSTRATION DE NE PAS VOIR LE PRODUIT FINI AUQUEL LA PERSONNE À CONTRIBUÉ
(Parfois)

"C'est frustrant de ne jamais voir les spectacles dont on a fabriqué les décors."

ACCOMPLISSEMENT À TRAVERS LA RÉALISATION D'UN OBJECTIF ET SENS DU TRAVAIL

RÉALISATION D'UN OBJECTIF FIXÉ PAR AUTRUI ET SENS DU TRAVAIL

MANQUE DE CLARTÉ DANS LES OBJECTIFS FIXÉS PAR LA HIÉRARCHIE (Assez souvent)

"Les objectifs de la Direction ne sont pas clairs. On nous demande le rendement d'un théâtre privé alors que nous ne le sommes pas."

MANQUE DE SENS DU TRAVAIL (Parfois)

"Il n'y a pas toujours de présentation de maquette. C'est frustrant et on ne comprend pas toujours le travail qui nous est demandé."

RÉALISATION D'UN OBJECTIF FIXÉ PAR L'INDIVIDU LUI-MÊME

MANQUE DE SENS DU TRAVAIL (Parfois)

"Le travail est trop cloisonné. Chacun travaille sur un morceau du décor. Le métier finit par perdre de son intérêt, car on ne voit pas la finalité de ce que l'on fait."

L'UNIQUE VALORISATION EST LA PASSION DE L'INDIVIDU POUR SON MÉTIER (Parfois)

"Heureusement que nous sommes passionnés par notre métier parce que notre expérience n'est jamais prise en compte et reconnue."

Annexe 6 : Synthèses des idées sur le système de reconnaissance pour chaque diagnostic.

Annexe 6.1 : Entreprise d’emballages – Organisation

Annexe 6.1.1. Direction et encadrement

SYNTHÈSE DES IDÉES SUR LE SYSTÈME DE RECONNAISSANCE

Entreprise de production d’emballages – Direction et encadrement

CONDITIONS DE TRAVAIL

RÉMUNÉRATION

Le système de rémunération est peu attractif avec des **salaires insuffisants, inéquitablement** répartis et avec **peu de possibilités d’évolution**. Le **système de salaire variable** des commerciaux est **inadapté** voire contreproductif.

CONDITIONS DE TRAVAIL PHYSIQUES

Les **outils de production**, en particulier à B., sont **vieillissants** et le **manque** ou l’**inadaptation** du **matériel informatique** sont évoqués. Des **manques en matière de technologies de l’information** et de la communication sont soulignés : l’**absence d’outils** d’accès à Internet et de **vidéoconférence** ne facilitent pas les échanges entre des **sites géographiquement éclatés**.

Certains **locaux** sont **anciens ou précaires**. Ils sont bruyants, mal isolés et n’offrent pas des conditions jugées satisfaisantes pour se concentrer et disposer de la **confidentialité** nécessaire aux échanges avec des clients.

L’ensemble de l’encadrement met en avant le **manque de personnel** et un **turn-over élevé** liés notamment à une **mauvaise rétention du personnel**.

CONDITIONS DE TRAVAIL IMMATÉRIELLES

MOYENS DE MISE EN ŒUVRE

Le **manque d’harmonisation** du **fonctionnement des sites** se manifeste notamment par des règles et procédures différentes et des difficultés à décliner des projets de façon homogène. De plus, des **règles et procédures** sont **lourdes, manquantes** et certaines ne sont **pas respectées**.

Il **manque des formations en management** pour les cadres et il existe de nombreux **besoins de formations**, notamment techniques et commerciales.

Les dispositifs budgétaires, nécessaires au pilotage économique, ne sont **pas performants**.

COMMUNICATION

Un **manque d’écoute du personnel par la hiérarchie** et un **manque d’implication** de celui-ci **dans les décisions** sont mis en avant.

Certaines informations, telles que les marges commerciales ou les comptes d'exploitation des sites, ne sont **pas diffusées** par la direction au sein même du comité de direction. Ce déficit d'information tend à laisser penser qu'il existe un « **culte du secret** » dans l'entreprise, en particulier au niveau des **informations financières** ce qui fait le jeu des **bruits de couloirs**, tandis que des manques d'informations sont relevés à tous les niveaux aussi bien dans les relations verticales qu'horizontales et transversales.

RELATIONS ENTRE LES INDIVIDUS ET IMPLICATION

Il **manque de l'animation d'équipes et de la proximité** hiérarchique et entre les équipes qui sont parfois perçues comme intentionnelles. L'absence d'**entretiens individuels** joue sur la **motivation** des salariés qui ne se sentent pas **valorisés**.

La **cohésion entre le siège et les sites** apparaît **défaillante**. Il manque une relation de confiance plus étroite permettant d'améliorer la mise en œuvre de nombreux projets, par exemple au niveau informatique.

Les **synergies et l'entraide limitées entre les sites, entre les services et entre les individus** accentuent un certain « esprit de chapelle », voire de **concurrence** alors que les occasions ne manquent pas, par exemple la certification ISO 9001.

Différents modes de management semblent cohabiter dans l'organisation sans qu'aucun ne fasse l'unanimité. Ainsi, certains jugent que, globalement, le mode de management est trop **autoritaire**, soumettant les individus à une **pression sur les résultats excessive**, d'autres estiment au contraire qu'il **manque de fermeté** avec une quasi-**absence de sanctions**.

GESTION DU TEMPS ET ORGANISATION DU TRAVAIL

Le **manque d'efficacité des réunions** est souligné tant **au siège** que **dans les sites**. L'encadrement constate notamment une mauvaise organisation de ces réunions : défaut de programmation, faible prise de décision, intérêt limité...

STABILITÉ DE L'EMPLOI

Des craintes concernant l'avenir et la perte d'emploi du personnel sont évoquées.

STATUT

STATUT EN LIEN AVEC UN TITRE

L'entreprise **manque de possibilité d'évolution de carrières**.

STATUT EN LIEN AVEC UNE RESPONSABILITÉ

La répartition des **rôles** et des **responsabilités** manque de **clarté** tant au niveau de la direction que de l'encadrement avec des **court-circuitages** et des **glissements de fonctions** fréquents. Cela est perçu comme un frein à la qualité et à la vitesse de **prise de décision**. Le **positionnement hiérarchique** de certaines fonctions, notamment de la Direction commerciale, **manque de cohérence** et limite l'efficacité de ces fonctions.

Les **zones d'autonomie** des membres de la direction et de l'encadrement sont **mal définies**. La Direction et la hiérarchie, jugées trop **centralisatrices**, ne **donnent pas suffisamment d'autonomie** et **contrôlent** directement de nombreux aspects de la gestion opérationnelle comme les dépenses de fonctionnement.

La direction évoque le **manque de soutien** et de **prise de responsabilité** de l'encadrement.

STATUT EN LIEN AVEC LES COMPÉTENCES

Des **manques de compétences** sont soulignés, dans les différentes fonctions **commerciales, managériales et techniques**.

L'encadrement insiste sur l'**absence de retours positifs au profit des retours négatifs** mais aussi sur le **manque d'évaluation** adressée au personnel ce qui le démotive.

STATUT EN LIEN AVEC LES RELATIONS AUX AUTRES INDIVIDUS

L'encadrement mentionne le **manque de sentiment d'appartenance** des sites à l'organisation et des **frustrations** de personnes de ne **pas appartenir** à certains groupes valorisés comme le staff.

Certains membres de l'encadrement soulignent être **déconsidérés** et **rabaissés** en tant qu'être humain.

STATUT EN LIEN AVEC LA RÉPUTATION DE L'ORGANISATION

Un **déficit d'innovation** produit et marché, tout comme la **vétusté des locaux**, renvoie une **mauvaise image de l'organisation** quant à sa capacité à résister aux pressions exercées par la concurrence, qui développe de nouveaux produits moins chers.

ACCOMPLISSEMENTS

L'**absence de stratégie claire et formalisée** à travers des **objectifs fixés réalistes** ne favorisent pas la stimulation du personnel et le **sens** qu'il peut donner à son **travail**. De plus, l'**immobilisme** en termes d'évolution **de l'organisation** ou **des compétences** crée une **frustration**. Le dirigeant lui-même est **insatisfait** d'être trop happé par le terrain pour pouvoir jouer son **rôle stratégique**.

Annexe 6.1.2. Organisations syndicales

SYNTHÈSE DES IDÉES SUR LE SYSTÈME DE RECONNAISSANCE

Entreprise de production d'emballages – Organisations syndicales

CONDITIONS DE TRAVAIL

RÉMUNÉRATION

Les syndicats ont des attentes particulières en termes de **salaire insuffisant et inéquitable**.

La **promesse d'intéressement non tenue** par la direction est rappelée.

CONDITIONS DE TRAVAIL PHYSIQUES

La problématique de la **vétusté des machines** est soulignée.

CONDITIONS DE TRAVAIL IMMATÉRIELLES

MOYENS DE MISE EN ŒUVRE

Les syndicats évoquent le **manque de formation technique**, notamment dans les ateliers.

COMMUNICATION

Les syndicats mentionnent que le **manque d'accès aux informations financières** et de **gestion des ressources humaines** amènent des **suspensions**. Ils ont également l'impression d'être **manipulés par la direction** ce qui est renforcée par une **mauvaise retranscription des échanges** lors des réunions de délégués du personnel. Ils soulèvent des **écarts entre le discours et les actes**.

RELATIONS ENTRE LES INDIVIDUS ET IMPLICATION

Les syndicats relèvent un **manque de motivation du personnel** qui essaye de les convaincre de faire grève.

Les syndicats évoquent également une **augmentation de la pression de la hiérarchie**.

GESTION DU TEMPS ET ORGANISATION DU TRAVAIL

Aucune attente ou demande directe mentionnée.

STABILITÉ DE L'EMPLOI

Les syndicats mentionnent des craintes concernant l'avenir et notamment la perte d'emploi à cause de la baisse d'activité.

STATUT

STATUT EN LIEN AVEC UN TITRE

Les syndicats expriment un **manque de possibilité d'évolution de carrière** du personnel, notamment en production.

STATUT EN LIEN AVEC UNE RESPONSABILITÉ

Les syndicats suggèrent qu'il y a un **excès de responsables** par rapport aux nombres d'ouvriers qui ne **prennent pas leurs responsabilités** et les transfèrent aux ouvriers. Ils remettent en cause un certain nombre de décisions stratégiques de la hiérarchie comme le niveau de prix.

STATUT EN LIEN AVEC LES COMPÉTENCES

Aucune attente ou demande directe mentionnée.

STATUT EN LIEN AVEC LES RELATIONS AUX AUTRES INDIVIDUS

Les syndicats ont un **sentiment d'atteinte aux privilèges de leur groupe**, notamment parce que les directeurs de sites sont présents au comité central d'entreprise, alors qu'ils ne devraient pas s'y trouver. Il y a une iniquité dans le sens où 20 membres de la direction sont présents pour quatre délégués syndicaux.

STATUT EN LIEN AVEC LA RÉPUTATION DE L'ORGANISATION

Aucune attente ou demande directe mentionnée.

ACCOMPLISSEMENTS

Aucune attente ou demande directe mentionnée.

Annexe 6.2 : Entreprise d'emballages – Siège

Annexe 6.2.1. Encadrement et personnel

SYNTHÈSE DES IDÉES SUR LE SYSTÈME DE RECONNAISSANCE

Entreprise de production d'emballages Siège – Encadrement et personnel

CONDITIONS DE TRAVAIL

RÉMUNÉRATION

Le système de **rémunération** est jugé **inéquitable** et il est mis en avant un **manque d'évolution des salaires**.

CONDITIONS DE TRAVAIL PHYSIQUES

Le **manque de salle**, la **mauvaise qualité** et le **mauvais agencement des locaux** posent des problèmes d'organisation notamment pour la réalisation de travaux nécessitant l'absence de **bruits**, une **température** adaptée, de la **confidentialité** et de la **concentration**. Les **logiciels** ne sont **pas couplés entre eux** et sont **inadaptés** tandis que certaines **tâches** ne sont **pas automatisées**. Le **matériel informatique** est **manquant** ou **inadapté**.

L'encadrement souligne le **manque d'effectifs**, en particulier au niveau des ressources humaines et de l'informatique, tandis qu'il **manque des fonctions** comme un secrétariat pour les personnes du Siège.

CONDITIONS DE TRAVAIL IMMATÉRIELLES

MOYENS DE MISE EN ŒUVRE

Un **manque de procédures** et de **respect des procédures** perdure en raison de difficultés chroniques à prendre des résolutions et à les mettre en oeuvre. De plus, comme les règles sont lourdes et ne sont pas uniformes pour chaque site, on constate des **difficultés de traitement** pour le Siège qui est également touché par l'existence de **règles différentes** entre ses services.

Il manque pour les personnels du Siège des **formations techniques**, par exemple en informatique, mais surtout **managériales pour ceux exerçant des responsabilités d'encadrement**. Les **refus de formation** par la hiérarchie et parfois **sans explications** nuisent à l'implication de l'encadrement.

COMMUNICATION

Un **manque d'écoute du personnel par la hiérarchie** et d'**implication** de celui-ci dans les **décisions** sont évoqués.

Le **cloisonnement** des activités et des opérations réalisées se traduit notamment par un manque d'**informations** et de **retour d'informations** entre les services, au sein d'un même service et entre les sites et le Siège. La **mauvaise déclinaison de l'information** crée des circuits annexes comme les **bruits de couloirs**. Le personnel et l'encadrement souligne l'**excès de confidentialité** qui est vu comme de la **dissimulation d'informations** par la hiérarchie.

Le personnel évoque l'**écart entre les discours et les actes**.

Les **indicateurs fiables** et les **informations remontantes** de la part des sites manquent au Siège pour piloter efficacement l'activité qui est parfois évoqué en termes de **rétenction d'informations**.

RELATIONS ENTRE LES INDIVIDUS ET IMPLICATION

Le **manque de disponibilité** des responsables hiérarchiques et le **clivage spatial** sont associés à des **distances physiques et psychologiques** au niveau vertical mais aussi entre les services. Le Siège **manque de proximité** et de relations avec le terrain

Le **positionnement géographique du Siège sur le site B**. ne permet pas de s'extraire du contexte du site B. Cette implantation nuit à la compréhension et à la **cohésion d'ensemble des sites** du groupe. Des **tensions** existent entre un Siège qui cherche à se positionner centralement par rapport aux sites et des sites qui sont réticents à servir un Siège dont ils ont, jusqu'à présent, du mal à percevoir les apports.

Le **refus du changement**, la **volonté de ne pas partager les secrets** et la **concurrence entre les sites** sont à l'origine des problèmes de **synergie et d'entraide** entre les personnes, les services et les sites. L'**articulation**, la **démultiplication** et l'**application** des décisions prises au Siège sur les sites sont **défaillantes**, par exemple les décisions concernant la gestion des ressources humaines, la politique commerciale ou industriel.

GESTION DU TEMPS ET ORGANISATION DU TRAVAIL

Il existe une **répartition inéquitable** de la **charge de travail** avec au Siège des personnes systématiquement surchargées et d'autres sous-chargées avec du travail dans l'urgence.

Le manque de **souplesse** dans les horaires de travail, des **heures supplémentaires non- payées**, et d'**adaptation** de l'organisation du travail limitent l'efficacité du personnel. L'encadrement évoque un sentiment de **contrôle excessif** et de **l'agressivité** de la part de la direction. Le style de management qui **oscille entre contrôle excessif et laxisme** se décline de haut en bas dans l'organisation.

Les difficultés de gestion du temps touchent de nombreux projets et opérations du Siège, par exemple en informatique, en comptabilité ou en ressources humaines. Ainsi, les projets sont souvent **mal planifiés**, voire ne sont pas programmés dans les agendas. Il existe donc des **tâches systématiquement mal assumées** à la fois dans les projets, dans la gestion courante et dans les tâches de développement.

Les réunions manquent d'ordre du jour, de **préparation**, de **gestion des temps de paroles** et de **décisions** prises, évaluées et appliquées. Les personnels parlent de « **réunionite** » pour qualifier ces dysfonctionnements.

STABILITÉ DE L'EMPLOI

Il y a un **manque de stabilité de certaines fonctions** qui ne savent pas ce qu'elles vont devenir et nourrissent des **craintes concernant l'avenir**.

STATUT

STATUT EN LIEN AVEC UN TITRE

Le **manque de possibilité d'évolution de carrière** est mis en avant.

Certaines fonctions, comme celle d'assistante ou la fonction commerciale, sont **dévalorisées**.

STATUT EN LIEN AVEC UNE RESPONSABILITÉ

Le flou entourant la **répartition des responsabilités** et le manque de **pilotage** des activités ne facilitent pas la **délégation** et la **responsabilisation** du personnel qui par ailleurs les fuit. Il en résulte des **glissements de fonctions en cascade** et des court-circuitages au sein du Siège et entre le Siège et les sites. Il manque de la part de l'encadrement une réelle **animation** des équipes et des activités. Des **décisions stratégiques sont remises en cause**.

L'encadrement **manque de pouvoir de décisions** et **demande plus d'autonomie** tandis qu'il suggère parfois l'**excès d'autonomie** des sites.

La hiérarchie a du mal à **trancher** certaines décisions et à désigner des **responsables**. Ce fonctionnement attentiste peut décrédibiliser la hiérarchie du Siège aux yeux des collaborateurs et retarder l'avancée des projets nécessaires à l'entreprise.

STATUT EN LIEN AVEC LES COMPÉTENCES

Les **compétences techniques** et surtout **commerciales** au niveau des assistantes commerciales sont **remises en cause**. Le **service ressources humaines** est jugé **absent** et **inefficace**. De plus, l'encadrement juge que les acteurs de l'entreprise **ne prennent pas assez d'initiatives**.

La compétence et l'incompétence des personnes sont des sujets encore tabous au Siège, comme dans toute l'entreprise. Il n'existe pas encore **d'évaluation positive ou négative systématisée** des individus. Cette absence d'évaluation, même si elle permet une relative tranquillité sociale, est source de **fuite des compétences**, de manque de **motivation** et d'un manque de **possibilité** pour les individus **de s'améliorer** dans leur travail.

STATUT EN LIEN AVEC LES RELATIONS AUX AUTRES INDIVIDUS

Il y a un effritement du **sentiment d'appartenance** des personnes et des sites à l'organisation, notamment parce qu'elles ne sont pas impliqués dans les projets.

Le service informatique et le service commercial national sont **dévalorisés**.

Une **misogynie** est présente dans l'organisation et l'**alcoolisme** de certaines personnes est dénoncé.

STATUT EN LIEN AVEC LA RÉPUTATION DE L'ORGANISATION

L'**image de l'organisation est dégradée** par la vétusté des locaux.

ACCOMPLISSEMENTS

Le personnel **manque d'informations pour s'auto-évaluer** et **comprendre leur travail** afin de lui donner du **sens**. Plusieurs membres de l'encadrement perçoivent qu'ils **rendent un service de mauvaise qualité** ou **manque de possibilité de faire évoluer leurs compétences** à cause des contraintes de l'organisation provoquent une **frustration**.

Le **manque de concrétisation**, voire l'**avortement de certains projets**, comme le changement d'ERP ou des projets, est mal vécu. De plus, le **manque de clarté de la stratégie**, son **manque de stabilité** et le **manque d'explication sur les choix** effectués ne permet pas de donner du **sens au travail** et est particulièrement marquant au Siège.

Annexe 6.2.2. Organisations syndicales

SYNTHÈSE DES IDÉES SUR LE SYSTÈME DE RECONNAISSANCE

Entreprise de production d'emballages –

Pour les sites de B., de C. et du siège – Organisations syndicales

CONDITIONS DE TRAVAIL

RÉMUNÉRATION

Les syndicats suggèrent des attentes en termes d'**évolution**, d'**insuffisance** et d'**iniquité des salaires**. Ils rappellent la promesse d'intéressement non tenue par la direction et la disparition de la participation aux bénéfices.

CONDITIONS DE TRAVAIL PHYSIQUES

Les syndicats dénoncent la **vétusté**, le **manque de pièces** et le **manque d'entretiens des machines**.

CONDITIONS DE TRAVAIL IMMATÉRIELLES

MOYENS DE MISE EN ŒUVRE

Les syndicats évoquent le **manque de formation, notamment technique**, car l'entreprise ne respecte que les obligations réglementaires. Il y a également un **manque de documents écrits**.

COMMUNICATION

Les syndicats évoquent un **manque d'écoute du personnel par la hiérarchie** et l'**absence de décisions après échanges**, les propositions restant dans les cartons.

Le manque d'accès aux informations en particulier financière et de ressources humaines, tout autant que la mauvaise retranscription des réunions avec les délégués du personnel entraînent des suspicions et un sentiment de manipulation des syndicats.

RELATIONS ENTRE LES INDIVIDUS ET IMPLICATION

Les syndicats exposent des **écarts de perception entre le personnel et les directions de site** ainsi qu'un **manque de politesse** et de reconnaissance, non de la part de la direction mais de l'encadrement proche.

Les syndicats mentionnent un **manque d'entraide et de synergie**, voire une **concurrence** entre les sites et entre certains responsables **aux objectifs contradictoires**, ce qui se décline entre les services. Des **décisions sont prises et ne sont pas mises en œuvres**, le **personnel est démotivé** et appelle les syndicats à faire grève.

Les syndicats abordent l'**agressivité**, les **pressions** voire les **menaces** de certains membres de la hiérarchie vis-à-vis du personnel.

GESTION DU TEMPS ET ORGANISATION DU TRAVAIL

Les syndicats signalent les **contraintes de la polyvalence** pour le personnel et la **mauvaise organisation du travail**, notamment des stocks.

STABILITÉ DE L'EMPLOI

Les syndicats suggèrent que la baisse d'activité engendre une **crainte sur l'avenir**. De plus, le **manque de communication sur les investissements matériels** empêche les salariés d'être rassurés.

STATUT

STATUT EN LIEN AVEC UN TITRE

Les syndicats relèvent le **manque de possibilité d'évolution de carrière**, en particulier en production.

STATUT EN LIEN AVEC UNE RESPONSABILITÉ

Les syndicats soulignent le **manque de délégation**, des **immobilismes de l'encadrement intermédiaires** et l'**excès de responsables par rapport au personnel**. De plus, les syndicats **remettent en cause les décisions stratégiques** de la direction à propos des prix. Le « **mauvais boulot** » est toujours confié aux mêmes personnes qui sont les plus mal payés.

STATUT EN LIEN AVEC LES COMPÉTENCES

Aucune attente ou demande directe mentionnée.

STATUT EN LIEN AVEC LES RELATIONS AUX AUTRES INDIVIDUS

Les syndicats ont un **sentiment d'atteinte aux privilèges de leur groupe**, notamment parce que les directeurs de sites sont présents au comité central d'entreprises, alors qu'ils ne devraient pas y être. Il existe une iniquité dans le sens où 20 membres de la direction sont présents pour quatre délégués syndicaux.

STATUT EN LIEN AVEC LA RÉPUTATION DE L'ORGANISATION

Aucune attente ou demande directe mentionnée.

ACCOMPLISSEMENTS

Le **manque de clarté de la stratégie** ne permet pas aux personnes de se projeter et de donner du sens à leur travail.

SYNTHÈSE DES IDÉES SUR LE SYSTÈME DE RECONNAISSANCE

Entreprise de production d'emballages site B. – Encadrement et personnel

CONDITIONS DE TRAVAIL

RÉMUNÉRATION

Pour toutes les personnes, les **salaires** sont **insuffisants**, **inéquitables** et n'évoluent pas ce qui suscite une démotivation de certaines catégories de personnel. Le personnel souligne le **manque de primes associées à l'implication**. La **promesse d'intéressement non tenues** et la **disparition de la participation aux bénéfices** sont deux éléments marquants concernant la confiance accordée à la direction.

CONDITIONS DE TRAVAIL PHYSIQUES

Le **matériel de production** est souvent **défectueux** en raison de la vieillesse des machines, mais aussi du **manque d'efficacité de l'entretien**. Les services **manquent de matériel**, notamment imprimantes et photocopieurs qui sont à l'origine de nombreux **déplacements** mais aussi de l'**utilisation du matériel privé du personnel**.

Le site **manque de salles de réunion** et de **locaux adaptés**, ce qui provoque des dérangements incessants à certains postes ainsi que des recherches génératrices de pertes de temps. Un **manque de sécurité** notamment dû à l'**absence de chariots adaptés** est souligné.

L'**absentéisme** est jugé **élevée** et la **gestion des effectifs inadaptée**. Des postes sont notamment remplacés par des intérimaires moins formés, entraînant des défauts de contrôle, des ralentissements de cadence et des déchets supplémentaires. L'**effectif jugé insuffisant** nuit à la qualité de service.

CONDITIONS DE TRAVAIL IMMATÉRIELLES

MOYENS DE MISE EN ŒUVRE

Les **procédures** sont **peu respectées** par l'ensemble des personnes, soit parce qu'elles sont jugées **inadaptées**, comme les devis, soit qu'elles ralentissent l'activité par **leurs lourdeurs**. Le personnel souligne le **manque d'exemplarité** de l'encadrement concernant le respect des règles et procédures selon ce qui les arrange en particulier à propos de la loi sur les permutations.

L'**absence de renouvellement anticipé des compétences** à la maintenance pose des problèmes, tout comme la formation sur le tas en production. Des **besoins de formation** sont identifiés dans divers domaines : commercial, informatique ou en relation avec l'utilisation des machines.

Le **refus systématique d'investissements financiers** par la direction est mal vécu et il manque des **budgets** pour gérer l'activité.

COMMUNICATION

Le **dialogue professionnel** est jugé **insuffisant**, notamment entre le personnel de production et l'encadrement. Le personnel comme l'encadrement ne se sentent **pas écoutés** ni **impliqués dans les décisions**. Il existe un **manque d'écoute mutuelle** sur les problématiques entre le service maintenance et le service production.

L'**information** est **mal déclinée** et **remontée** dans la chaîne hiérarchique mais aussi **mal transmises** entre les services. Des soupçons concernant la **dissimulation d'informations par la hiérarchie** et l'**écart entre les discours et les actes** démotivent le personnel.

Les **indicateurs de pilotage** sont jugés **peu pertinents, peu fiables et trop** exclusivement **quantitatifs**.

RELATIONS ENTRE LES INDIVIDUS ET IMPLICATION

Le **manque de proximité physique et psychologique entre les services** qui entraîne le **manque de connaissance sur le travail effectué** par les autres acteurs nuit à la coopération. Le fait de ne **pas dire bonjour** et de ne **pas serrer la main** est mal vu.

Le **manque d'entraide et de synergie** entre les personnes et les services dégradent l'ambiance, allant jusqu'au instaurer un climat de **concurrence**, en particulier entre la maintenance et la production aux **objectifs contradictoires**. Des conflits vont jusqu'au **blocage intentionnel** de l'activité et la **dégradation des véhicules personnels** des autres salariés. De plus, des **promesses** ne sont **pas tenues**.

Le personnel met en avant le **manque de valorisation de l'implication**. Les managers n'imposent **pas les mêmes contraintes** et **infantilisent** le personnel. Un **contrôle excessif** est souligné ainsi qu'une **pression sur les résultats**, d'où de la **peur** et de l'**agressivité**. L'encadrement et le personnel évoquent le **manque de sanctions** qui fait **osciller** le management entre **contrôle excessif et laxisme**.

GESTION DU TEMPS ET ORGANISATION DU TRAVAIL

Des iniquités dans la répartition de la **charge de travail** et la **forte charge de travail** sont soulignées, tandis que la **sous-activité** des services administratifs est dénoncée au vue de leurs départs rapides le soir. L'**ordonnancement** de la production est jugé défaillant et mal compris par le personnel qui s'interroge à propos des nombreux changements de planning. Plus généralement, la **planification des activités** n'est pas efficace ou perturbée par une gestion dans l'urgence.

De nombreuses **tâches mal assumées** perturbent le fonctionnement de toutes les équipes, en maintenance, en production, ou encore en gestion des stocks. La **gestion des heures syndicales** est **difficile** et entraîne des blocages de l'activité.

L'encadrement juge que les **réunions** sont **peu efficaces**. Elles n'aboutissent pas assez à des décisions de mise en œuvre et sont souvent difficiles à organiser.

STABILITÉ DE L'EMPLOI

Des **craintes concernant l'avenir** sont évoquées et notamment l'absence d'investissement.

STATUT

STATUT EN LIEN AVEC UN TITRE

L'**absence de système de promotion** transparent n'est pas un facteur d'équité dans les décisions de gestion du personnel. **Certaines fonctions**, comme celles de chefs d'équipes, sont **dévalorisées** et vues comme des « **surveillants** ».

STATUT EN LIEN AVEC UNE RESPONSABILITÉ

Les **responsabilités hiérarchiques** sont **mal définies**, les **glissements de fonctions importantes** et le personnel estime que l'**encadrement** n'assure pas pleinement son **rôle**. La **centralisation est excessive** et engendre des **court-circuitages**. La **répartition des responsabilités** entre les services est jugée **floue**, notamment entre la production, la maintenance et la qualité.

Les **responsables** **manque de courage** et d'**exemplarité** pour assumer correctement leur **rôle** d'encadrement, de relais d'informations et de prises de décisions. Le personnel juge qu'il y a **trop de responsables** par rapport au personnel non-hiérarchique et leur **pilotage** est **remis en cause**.

Des **orientations stratégiques** ne sont pas comprises ou acceptées et **sont remises en cause**, notamment en matière de choix d'investissements matériels, de gestion de l'activité ou de gestion des effectifs.

STATUT EN LIEN AVEC LES COMPÉTENCES

Le personnel **remet en cause les compétences techniques** de certains personnels de production et d'**organisation du temps** du planning. L'encadrement met en avant des **pertes de compétences** suite à des départs ou des transferts de fonction jugés inopportuns. Un **manque d'anticipation** est souligné dans tous les domaines.

La **qualité de service est jugée insuffisante** et le **service planification est jugée inefficace** par la production. L'**absence de retours positifs au profit des retours négatifs** et d'**évaluation** en général pèsent sur le personnel et l'encadrement.

Le service ressources humaines est jugée **inefficace**, tout comme la maintenance et le bureau d'études.

STATUT EN LIEN AVEC LES RELATIONS AUX AUTRES INDIVIDUS

Le **copinage** et l'**iniquité des pratiques managériales** sont érigés en mode de management dans l'organisation.

L'**appartenance aux syndicats** est associée à des **privilèges** comme avoir plus de poids dans les discussions qu'un hiérarchique.

Certains cadres ont un **sentiment d'atteinte à leurs privilèges** car les maîtrises sont considérées comme des chefs de service alors qu'ils ne devraient pas l'être selon eux.

Le personnel sur machine se sent **exclus** de l'organisation car la hiérarchie ne leur fait pas part de ce qui se dit en réunion, ce qui le pousse à se sentir uniquement **considérés comme des outils** et non comme des êtres humains.

STATUT EN LIEN AVEC LA RÉPUTATION DE L'ORGANISATION

L'**image de l'organisation est dégradée** par le **manque d'innovation** par rapport à la concurrence, sa **vision court-termiste** et à cause de la **vétusté des locaux**.

ACCOMPLISSEMENTS

L'**appropriation du travail par le responsable** est très mal vécue. Le **manque d'objectifs fixés par la hiérarchie** et l'**irréalisme** de ceux existants, tout comme le manque de **clarté de la stratégie**, ne permet pas de donner du **sens au travail** et de la **vision sur ce qui est attendu**.

Annexe 6.4 : Entreprise d'emballages – Site C. – Encadrement et personnel

SYNTHÈSE DES IDÉES SUR LE SYSTÈME DE RECONNAISSANCE

Entreprise de production d'emballages site C. – Encadrement et personnel

CONDITIONS DE TRAVAIL

RÉMUNÉRATION

Les **salaires** jugés trop bas et inéquitables, la perte de **pouvoir d'achat**, ainsi que l'absence de perspective d'**évolution**, nuisent à la **motivation** des membres du site et contribuent au sentiment de **déconsidération**. La **disparition de la participation au bénéfice** et la **promesse d'intéressement non tenues** par la direction ont marqué les esprits.

CONDITIONS DE TRAVAIL PHYSIQUES

Les **locaux et les sanitaires sont vétustes** et manquent de fonctionnalité en commercial, au laboratoire et au bureau d'études ce qui provoque l'**inconfort** des salariés. Toutes les catégories de personnel soulignent les fréquentes **pannes des machines de production**. Le **système informatique** est **inadapté** et l'**incompatibilité des logiciels** entre eux multiplie les saisies manuelles et les erreurs. Par ailleurs, les communications internes et intersites sont dégradées par la mauvaise qualité du **système téléphonique**.

Le personnel déplore le manque de **fournitures** et de **petits matériels** ou leur mauvaise qualité, tandis que l'encadrement souligne ses difficultés pour en obtenir. En outre, des **vols récurrents** de petits matériels sont soulignés.

L'**environnement de travail** en production est bruyant, poussiéreux et mal isolé. A cela s'ajoute la mauvaise **implantation de certaines machines** qui engendre des manutentions supplémentaires et accentue la **pénibilité** du travail.

Il est impossible de motiver les collaborateurs avec **des avantages en nature**, par exemple de les emmener au restaurant et certaines **voitures de fonction sont vieilles**.

L'**absentéisme élevé** provoque des ruptures d'activité et la vulnérabilité du site sur certains postes au commercial et à l'onduleuse. Le personnel signale les **arrêts machines** consécutifs au **non remplacement des absents**.

CONDITIONS DE TRAVAIL IMMATÉRIELLES

MOYENS DE MISE EN ŒUVRE

Il **manque des procédures** pour fiabiliser la gestion des pièces détachées. La nouvelle « check list » des besoins clients ou les procédures qualité sont jugées trop **lourdes**, tandis que celles normalisant le transfert de commandes intersites, la sécurité, les interventions de la maintenance ou les expéditions, ne sont **pas respectées**. Le personnel note par ailleurs que certaines procédures en production, concernant les pauses par exemple, nuisent à la **cohésion** des équipes.

L'encadrement relève des défauts d'**harmonisation des procédures** entre les services, ainsi que des **méthodes de travail inadaptées** accroissant la pénibilité de l'activité sur machines.

La prise d'une **nouvelle fonction** et l'entrée d'un **nouvel embauché** ne sont pas accompagnées de **formations**. L'encadrement met en évidence le **manque de formation** managériale, technique, commerciale, informatique et de pratique de la langue anglaise.

COMMUNICATION

La **transmission d'informations** entre **clients et fournisseurs internes** est défailante, notamment entre la production et la maintenance, le bureau d'études et les commerciaux, les commerciaux et les expéditions, le site et le siège. La **transmission d'informations entre les différents niveaux hiérarchiques** est **déficiente** et n'est pas assez développée parmi les chefs d'équipe et entre les sites.

L'information circule trop souvent par des **voies parallèles** et avec **retard**. Il manque des **informations opérationnelles**, portant sur les commandes d'essai, la sécurité, l'historique ou le renouvellement des machines. Les informations transmises manquent de **fiabilité** et de **précision**, comme le cahier des charges transmis par les commerciaux au bureau d'études ou les demandes d'intervention formulées par la production à la maintenance.

L'encadrement met en avant une forte carence en termes d'**indicateurs de pilotage**.

RELATIONS ENTRE LES INDIVIDUS ET IMPLICATION

L'encadrement déplore le manque de **soutien** de sa hiérarchie et regrette que des sujets, comme la formation, soient **peu abordés**, tandis que le personnel insiste sur le **manque d'écoute** de l'encadrement. De plus, les **décisions** prises ne sont pas toujours mises en œuvres et respectées.

Il y a un manque de relais entre les techniciens de production et de maintenance. L'**entraide et la synergie** sont faibles en production et à la maintenance. En production, l'**organisation des horaires** de travail, les contraintes de la **polyvalence** et la trop forte **rotation sur poste** altèrent le travail en équipe. A la maintenance, l'utilisation inopinée des heures de délégation est perçue comme un refus à la **coopération**.

A cela s'ajoute le **manque d'entraide** et les **conflits** interpersonnels qui ponctuent depuis des années les relations entre le service commercial et ses partenaires internes.

La maintenance et les services administratifs ont trop peu de **réunions**, alors que les réunions de l'équipe de direction sont jugées trop nombreuses et inefficaces. Dans tous les cas, les échanges n'aboutissent pas suffisamment à des **prises de décisions**.

Un consensus se dégage à propos du **laxisme**, notamment à cause du manque de sanctions, du **manque d'équité** et de l'**agressivité** des relations verticales. L'absence de **valorisation** des **performances** et des **comportements** individuels est soulignée.

GESTION DU TEMPS ET ORGANISATION DU TRAVAIL

La **charge de travail** est inégalement répartie entre les personnes, notamment les chefs d'équipes, si bien que certains sont sur-chargés et d'autres sous-chargés, et ce, malgré leurs alertes.

Des problèmes de **délais de réponse** sont identifiés en **interne** comme en **externe**, pour la maintenance et le bureau d'études mais aussi dans la remise des devis aux clients.

Les **changements fréquents de planning** de production et le manque de **planification-programmation** de l'entretien des machines engendrent de nombreux coûts en production.

La gestion du temps est perturbée par de **nombreux dérangements**. Sont notamment soulignés la mauvaise gestion du standard téléphonique, les **fréquentes sollicitations internes** et le non respect de la planification par les fournisseurs.

STABILITÉ DE L'EMPLOI

Le personnel a des **craintes concernant la perte d'emploi** liée à la **baisse d'activité**.

STATUT

STATUT EN LIEN AVEC UN TITRE

Le personnel relève l'**iniquité du système de promotion**.

STATUT EN LIEN AVEC UNE RESPONSABILITÉ

La trop forte **centralisation de la prise de décision** par la direction entraîne un **manque d'autonomie** de l'encadrement, surtout en commercial et en production. A l'opposé, la maintenance est trop autonome en raison du manque de **contrôle** par sa hiérarchie, dont l'**effectif** est par ailleurs jugé **très important**.

Il existe une mauvaise **répartition des tâches** notamment en maintenance qui perturbe le fonctionnement de l'usine. Parallèlement, les encadrants du service n'assument pas leur **rôle de pilotage** dans la mesure où ils subissent, voire entretiennent, d'importants **glissements de fonction**.

L'encadrement remet en cause la **politique commerciale** et l'**offre de produits**. Les **besoins des clients** sont mal identifiés et les **produits** proposés ne sont pas assez attractifs. Il s'ensuit un faible volume d'activité.

STATUT EN LIEN AVEC LES COMPÉTENCES

Toutes les catégories de personnel soulignent l'inefficacité de la **maintenance** dont les interventions sont notamment jugées trop longues à obtenir. Les **ressources humaines sont jugées inefficaces** car absentes. La gestion des commandes de papier n'est pas assez **anticipée**.

Le **manque de compétences** techniques touche les anciennes et les nouvelles machines, la production et la maintenance. De plus, la **qualité de service** est insuffisante et les compétences de communication et commerciales sont également remises en cause.

Le manque d'**évaluation**, positive ou négative, et les **retours** effectués sont **uniquement négatifs**.

STATUT EN LIEN AVEC LES RELATIONS AUX AUTRES INDIVIDUS

Il existe des relations de **copinage** et de l'**iniquité** des **pratiques de management**. L' conduit à des **privilèges**. De plus, le personnel sur machine se sent **exclu de la vie de l'entreprise**.

STATUT EN LIEN AVEC LA RÉPUTATION DE L'ORGANISATION

La vétusté des **locaux** ainsi que le mauvais état des sanitaires, nuisent à l'**image de l'entreprise**.

ACCOMPLISSEMENTS

L'encadrement souligne l'**imprécision**, le **manque de stabilité** et de **concrétisation des orientations stratégiques** du site. La polyvalence nuit au **sens du travail** car le personnel ne sait plus pourquoi il est dans l'organisation. La **mauvaise démultiplication de la stratégie** et le **manque d'objectifs fixés** par la hiérarchie ne permettent pas à l'encadrement d'avoir une **vision claire des actions** à mener ce qui les conduit à ne pas comprendre l'**utilité sociale de leur travail**.

Annexe 6.5 : Entreprise de sécurité – Organisation – Équipe de direction et encadrement

SYNTHÈSE DES IDÉES SUR LE SYSTÈME DE RECONNAISSANCE

Entreprise de sécurité – Équipe de direction et encadrement

CONDITIONS DE TRAVAIL

RÉMUNÉRATION

La **politique salariale** manque d'**équité** et de **transparence**. Elle ne permet pas d'**évolutions** et le système de **primes** n'est pas assez stimulant. Il s'ensuit un sentiment de **déconsidération** et une **démotivation** au sein de l'encadrement intermédiaire et du personnel.

CONDITIONS DE TRAVAIL PHYSIQUES

Les conditions de travail sont perturbées par un **manque de salles** et de **bureaux**, mais aussi par l'**éclatement**, le **mauvais agencement** et la **vétusté des locaux**. Des nuisances sont également soulignées, telles que des **températures inadaptées**, le **bruit** ou le **manque de confidentialité** concernant les bureaux paysagers.

Le **système informatique** est jugé **peu performant** en raison de ses lenteurs, de ses arrêts intempestifs et de l'inadaptation de certains logiciels. L'encadrement, qui dit **manquer de matériels**, rencontre des difficultés d'accès à certaines applications informatiques et aux fournitures.

L'encadrement évoque un **manque d'effectif**, un **absentéisme élevé** et une **inefficacité du recrutement**.

CONDITIONS DE TRAVAIL IMMATÉRIELLES

MOYENS DE MISE EN ŒUVRE

Des **procédures** manquent en matière de contrat, d'archivage ou d'alimentation de la base de données clients. Celles qui existent sont **inadaptées, lourdes, complexes** et **non harmonisées** et sont **peu respectées**, à l'image des procédures commerciales ou de télésurveillance.

Direction et encadrement font état de l'**inadéquation formation-emploi** de certaines personnes et estiment que l'attribution de nouvelles fonctions, consécutive à la réorganisation, n'a pas été soutenue par des formations. Plus largement, il manque des **formations** managériales, commerciales et techniques, sur les produits et en informatique.

Le **dispositif de formation** est déficient à plusieurs titres, d'où une remise en cause de la **qualité** des formations. Les **besoins** ne sont pas bien cernés. Les formations sont réalisées **trop tôt** par rapport à la mise en œuvre. Elles ne sont pas **évaluées** et ne sont pas **accessibles** à toutes les catégories de personnes. En outre, le traitement des **demandes** de formation est inefficace.

Le **système budgétaire** est **inadapté** notamment par une élaboration **non-concertée** et par le fait qu'ils sont **mal démultipliés** jusqu'aux pilotes d'activités.

COMMUNICATION

La **transmission des informations** se caractérise par des **supports** peu adéquats, une utilisation excessive des **courriels** et un mauvais **ciblage des destinataires**. Des informations importantes ne sont **pas diffusées**, ou **inégalement**, circulent par des **bruits de couloir** ou en dépit de leur **confidentialité**. Ces défauts créent des suspicions en termes de **rétenctions** et de **dissimulation d'informations** par le personnel comme par la hiérarchie. Finalement, l'encadrement **manque d'informations** relatives aux nouveaux produits, aux mouvements de personnel ou aux procédures.

La direction est sensible au manque d'**information remontante** alors que l'encadrement regrette la prédominance de l'**information descendante**. Les **indicateurs** manquent de pertinence, sont trop **peu nombreux** et ne sont pas **harmonisés**.

RELATIONS ENTRE LES INDIVIDUS ET IMPLICATION

L'encadrement souligne le **manque d'écoute et de proximité de la direction** mais aussi d'**implication** dans les **décisions stratégiques**. Le **manque de proximité physique et psychologique** renforcé par le clivage spatial, entre les services et entre les individus, est vu comme une **absence d'intérêts pour certains personnels**, voire un **sentiment de solitude**. Une grande majorité de l'encadrement est frustrée à cause des **difficultés** en termes de temps ou d'organisation pour **mettre en œuvre un management de proximité**.

La forte **spécialisation du travail** et le manque d'**outils** et de **méthodes** de travail communs nuisent au développement de la **coopération**, du **travail en équipe** et de la **solidarité**. Au sein de la direction et entre les services, notamment fonctionnels et opérationnels, le **manque d'entraide**, des **cloisonnements** et de la **concurrence** sont évoqués. Ces phénomènes favorisent la mauvaise orientation des **appels des clients** entre ces entités, des méthodes de défense comme la **formalisation qui sert de protection** et le **manque de motivation du personnel**.

La **mise en œuvre stratégique** est atrophée du fait d'un manque de **démultiplication** et d'une **contribution des services fonctionnels** insuffisante auprès des réseaux. Dans ce cadre, un manque de **sensibilité** aux enjeux stratégiques et des difficultés de **passage à l'acte** sont mis en évidence.

Il existe une **pression de la hiérarchie sur les résultats** bien qu'il soit **impossible** pour l'encadrement de **sanctionner** car il n'a pas le soutien des ressources humaines. Le **mode de management** de la direction est inéquitable et oscille entre un certain **laxisme** et des **pratiques autoritaires** qui déstabilisent l'encadrement.

GESTION DU TEMPS ET ORGANISATION DU TRAVAIL

Les **horaires de travail** sont **difficiles** en raison du travail de nuit et de la coexistence de plusieurs régimes horaires. Leur **amplitude** est forte, compte tenu de la **lourdeur de la charge de travail** et du **travail dans l'urgence**, liée à la réorganisation en cours mais aussi à une **mauvaise répartition de la charge** entre les personnes. Un phénomène de **transfert de charge non concerté** entre les individus est souligné.

La gestion du temps subit de nombreux défauts : l'**anticipation** et la **hiérarchisation des priorités** sont insuffisantes, les délais fixés, sans **concertation**, sont jugés irréalistes et la **planification** des activités n'est pas pratiquée. En conséquence, les **délais** sont **difficiles à tenir** ou ne sont **pas respectés**, et sont, du point de vue du client, **inadaptés**.

L'encadrement souligne assez fortement le **manque de réunions** dans l'entreprise et l'**inefficacité** de celles qui ont lieu, en présence ou à distance. Ces réunions sont difficiles à programmer et ne font pas suffisamment l'objet de comptes-rendus. Les **entretiens annuels** sont jugés inutiles car ils ne sont **pas exploités**.

Les défauts de gestion du temps induisent également des **tâches mal assumées**. Cela concerne notamment les activités commerciales et techniques, le management d'équipe ainsi que la facturation.

STABILITÉ DE L'EMPLOI

Le rapprochement à venir des deux entreprises sœurs et la baisse de l'activité font l'objet d'**inquiétudes** concernant la **sécurité de l'emploi**. La **rotation** importante des **auteurs de la stratégie** provoque l'instabilité de la stratégie, d'autant plus que certaines décisions majeures sont prises à l'**extérieur** de l'entreprise.

STATUT

STATUT EN LIEN AVEC UN TITRE

L'encadrement souligne un **manque de possibilités d'évolution de carrière** interne mais aussi des **iniquités** et un **manque de clarté** sur les **promotions**.

STATUT EN LIEN AVEC UNE RESPONSABILITÉ

L'**organigramme** reste **flou**, notamment aux échelons opérationnels, et manque parfois de logique dans le rattachement des entités. L'imprécision concerne également la **répartition des fonctions et des responsabilités** entre les services et en leur sein, ce qui provoque des **doublons** et des difficultés de **mise en relation**. Parallèlement, des opérations sont réalisées **en dehors** des rôles assignés et les **court-circuitages** sont nombreux.

Le **rôle de l'encadrement** n'est pas effectif et la **délégation concertée** est insuffisante. En effet, il réalise trop de **tâches administratives** et/ou à **faible valeur ajoutée** et subit d'importants **glissements de fonctions** qui réduisent ses capacités de pilotage. Dans le même temps, il dit **manquer de pouvoir de décision** tout en **remettant en cause les décisions stratégiques**.

L'**excès d'autonomie** côtoie le **manque d'autonomie** de l'encadrement et du personnel, lequel induit une **déresponsabilisation** des personnes et un manque d'**intérêt au travail**. De plus, il existe un **évitement des responsabilités**.

STATUT EN LIEN AVEC LES COMPÉTENCES

Des attentes correspondent au manque des **compétences** managériales, commerciales, de communication, techniques, sur les produits et en informatique mais aussi en matière d'**anticipation**.

L'encadrement relève la **mauvaise qualité du service au client**, l'**inefficacité de certains services**, notamment des services supports, et l'**absence de retours positifs au profit des retours négatifs**.

STATUT EN LIEN AVEC LES RELATIONS AUX AUTRES INDIVIDUS

Un certain système **féodal** est en place dans l'organisation avec la présence de **copinage** qui génère des **pratiques inéquitables**.

Certains services se sentent **exclus de l'organisation** ou ne se **sentent pas appartenir** à l'organisation, notamment la télésurveillance. Par voie de conséquence, ce service et certains services supports sont souvent mis en avant comme des **boucs émissaires**.

Le **départ de l'ancien dirigeant** est vécu comme un symbole très fort, à même de déstabiliser la croyance des personnes dans l'organisation ce qui se traduit par des **inquiétudes**.

Parallèlement, les **représentants du personnel** ne **jouent pas leur rôle** de médiation et l'appartenance syndicale est associée très fortement à des **privilèges**, en particulier à la télésurveillance, en termes d'évolution de carrière et de salaire mais aussi d'assouplissement des règles et procédures.

STATUT EN LIEN AVEC LA RÉPUTATION DE L'ORGANISATION

L'encadrement mentionne des **locaux vétustes**, une **gamme de produits** trop étendue, des produits jugés **inadaptés** à certains marchés et des segments de clientèle pas assez **exploités**. Ajoutés à une **qualité de service** insuffisante et un **manque d'évolution des standards**, ces éléments contribuent à la **perte de clients** enregistrée par l'entreprise et à la dégradation de son **image sociale**. La dégradation de l'image de l'organisation est accentuée par les **nombreux plans sociaux**, la **vision à court-terme** mais aussi certaines **pratiques malhonnêtes** demandées au personnel concernant les clients.

ACCOMPLISSEMENTS

L'imprécision des **orientations stratégiques** et l'absence d'**objectifs fixés par la hiérarchie** sont soulignés par les membres de l'encadrement qui, avec la direction, regrettent l'**instabilité chronique** de la stratégie, les **difficultés pour la décliner concrètement** et le manque d'**information** à son sujet. De plus, cela renforce l'impression de manque de **sens au travail** auquel s'ajoute le **manque de contact aux produits**, socialement valorisé, de certains services.

La **réalisation de service jugée de mauvaise qualité à cause des contraintes** de l'organisation et le **manque de possibilités d'évolution des compétences** crée une **frustration** de l'encadrement.

Le rachat par la société sœur est parfois vu comme un **vol de savoir-faire et d'innovation**.

Annexe 6.6 : Entreprise de sécurité – Service télésurveillance et Data

Annexe 6.6.1. Encadrement et personnel

SYNTHÈSE DES IDÉES SUR LE SYSTÈME DE RECONNAISSANCE

Entreprise de sécurité – Service télésurveillance et Data - Encadrement et personnel

CONDITIONS DE TRAVAIL

RÉMUNÉRATION

Les **salaires** et les primes sont jugés **inéquitables**. Le **système de primes** basé sur les statistiques en télésurveillance est jugé **inadapté** car il ne prend pas en compte la qualité de la réponse au client.

CONDITIONS DE TRAVAIL PHYSIQUES

Le **nombre de bureaux** est **insuffisant** en station et l'**aménagement des locaux** n'est pas fonctionnel, ce qui provoque de nombreux changements de poste et nuit à la **confidentialité**. Le personnel souligne, en outre, le **manque de places de parking** et de **convivialité des locaux**.

Le personnel souligne le **manque d'ergonomie** des postes de travail, de **propreté** des locaux et du matériel, un environnement **bruyant**, une **température** et un **éclairage inadaptés**, ainsi que la **difficulté d'obtenir des fournitures** ce qui l'oblige à **travailler avec son matériel personnel**.

Les dysfonctionnements en lien avec le **matériel informatique**, comme les redémarrages intempestifs d'ordinateurs ou les pannes d'imprimantes, ralentissent l'activité. A cela s'ajoute l'**inadaptation des logiciels informatiques**, dont l'encadrement souligne la **multiplication** et les **accès trop restreints**.

L'**absentéisme** est **élevé** et la **gestion des effectifs** est **inadaptée** avec des **sous-effectifs fréquents**.

CONDITIONS DE TRAVAIL IMMATÉRIELLES

MOYENS DE MISE EN ŒUVRE

Toutes les populations déplorent la **lourdeur** des **procédures**, leur **manque de formalisation**, de **clarté** et de **respect**. Cela concerne le raccordement des clients à la télésurveillance en lien avec les techniciens, le remplissage des contrats avec les commerciaux, les relations avec le service Data et le traitement des alarmes. L'**incohérence des pratiques** et d'**harmonisation des règles et procédures** se traduisent par un mécontentement et une perte de clients.

Les personnes expriment un **manque de formation** managériale, technique, en informatique, à l'anglais, aux procédures et aux nouveaux produits. De multiples défauts caractérisent le **dispositif de formation** : les formations, parfois **inadaptées** aux besoins, interviennent **trop tôt ou trop tard** par rapport à la mise en pratique, le **suivi** et la **mise à jour** des formations ne sont pas assurés, les demandes de formation restent **sans réponse** et l'envoi en formation est **réservé** à quelques catégories de personnel.

COMMUNICATION

Une certaine **loi du silence** existe au sein de l'organisation.

L'entité Télésurveillance est caractérisée par une **opacité** dans la **transmission**, verticale et transversale, **des informations**. Celles-ci circulent par des **bruits de couloir**, sont **imprécises** ou sont **erronées**. Sur le plan opérationnel, c'est surtout le manque d'**information sur les clients** qui pénalise l'activité de télésurveillance et génère des difficultés dans le **raccordement** des clients au service Data.

Le **manque d'accès à certaines informations** peut s'expliquer par une certaine **rétention de l'information** de la part de la hiérarchie qui hésite à livrer de l'information potentiellement confidentielle.

RELATIONS ENTRE LES INDIVIDUS ET IMPLICATION

Une **méconnaissance des métiers** des services environnants, notamment le réseau technique, et une **concurrence** entre les sites de télésurveillance parisien et lyonnais atrophient les performances de l'activité. Le personnel de nuit, en particulier, se **sente livré à lui-même** par l'absence des autres services et de sa hiérarchie.

Des **cloisonnements** génèrent d'importants **déficits d'entraide et de synergie** entre les personnes, les services et les sites de l'entité, et entre celle-ci et les entités environnantes, les services techniques, commerciaux et administration des ventes. Certains services, notamment la nuit, se retrouvent isolés.

Le **mode de management** oscille entre **pratiques autoritaires** et **laxisme**. Des personnes craignent de s'exprimer ouvertement, se sentent **infantilisées** et **mises sous pression**. Au contraire, certains personnels **ne font rien** et ne sont **pas sanctionnés**. Enfin, encadrement et personnel font état de **pratiques managériales trop hétérogènes**.

Gestion du temps et organisation du travail

La **charge de travail** est inégalement répartie entre les personnes et entre les services, ce qui provoque des **non productions** et accroît le sentiment d'**iniquité** qui alimente les **conflits**. Cela est renforcé par l'**irrégularité du niveau d'activité** et la forte **spécialisation** du personnel.

Selon l'encadrement, les **délais**, en particulier des installations et des interventions techniques, sont **inadaptés** aux besoins des clients. L'activité, réalisée dans l'**urgence**, les contraintes des clients et les congés sont **insuffisamment anticipés** et font l'objet, selon le personnel, d'une mauvaise **planification**.

La coexistence de **plusieurs systèmes horaires** au sein de l'entité et entre celle-ci et ses partenaires internes réduit les capacités de proximité hiérarchique et transversale. En raison de leur **forte amplitude**, les horaires sont jugés **difficiles** et ont une **influence négative sur la vie hors du travail**. Cela favorise le **non respect des temps de pause** et renforce le sentiment de **pénibilité** du travail.

Des tensions se manifestent lors des **réunions** au sein des services et entre eux, qui sont du reste insuffisantes et programmées sans **concertation**. Les défauts de gestion du temps et les **dérangements intempestifs** provoquent de nombreuses **tâches mal assumées** par l'encadrement, comme la gestion des sinistres, la transmission de consignes par le service Data ou la gestion des équipes.

Stabilité de l'emploi

Aucune attente ou demande directe mentionnée.

STATUT

STATUT EN LIEN AVEC UN TITRE

Les **pratiques de promotion** sont **inéquitables**, les **critères de promotion mal connus** et les **possibilités d'évolution de carrière faible**.

STATUT EN LIEN AVEC UNE RESPONSABILITÉ

Le manque de **définition des fonctions d'encadrement** et le manque d'**autonomie des opérateurs**, notamment la nuit, favorisent les nombreux **glissements de fonction** des managers.

Le manque d'**organigramme** précis provoque des difficultés de **mise en relation** entre les services. De plus, le nombre trop important d'**échelons hiérarchiques** et d'encadrants accentue la **lourdeur de l'organisation**, notamment en matière de transmission des informations.

Parallèlement, la hiérarchie ne prend pas ses **responsabilités** pour régler les problèmes et manque de **courage**. Le personnel, comme l'encadrement, **manque de pouvoir de décisions** et **demande plus d'autonomie** car l'entreprise est très procédurière.

Les **délais de réponse** de la hiérarchie sont trop longs et les **circuits hiérarchiques** ne sont pas respectés ce qui entraîne des **court-circuitages**.

STATUT EN LIEN AVEC LES COMPÉTENCES

La **qualité d'accueil téléphonique** est **remise en cause** tout comme l'**organisation du temps**, les compétences **managériales** et les compétences **commerciales**. L'encadrement, plus particulièrement, déplore une **perte de savoir-faire** liée aux départs, des difficultés de **transfert de compétences** et un manque de **polyvalence** des opérateurs. Le personnel souhaiterait pouvoir faire des **validations d'acquis d'expérience**.

Le personnel souligne l'**absence de retours positifs** et l'inefficacité de certains services comme le Data ou les techniciens de dépannage. La **qualité du service au client** est **insuffisante**. De plus, l'encadrement évoque un **manque d'anticipation des activités** et de **pro-activité du personnel**.

STATUT EN LIEN AVEC LES RELATIONS AUX AUTRES INDIVIDUS

Il y a un manque de **sentiment d'appartenance** de l'entité télésurveillance au Groupe. Le rôle et les **privileges des syndicats** sont contestés car, tout comme la hiérarchie, des **relations de copinage** sont observées.

Le site de la région lyonnaise se sent **dévalorisé** par rapport au groupe de la région parisienne car il ne gère pas tous les types de clients et le manque d'informations de la part de cette dernière. De même, les **temps partiels** se sentent **considérés comme inférieurs au temps complets** dans la répartition des tâches. Enfin, certains personnels se sentent **dévalorisés** car ils ont le sentiment d'être **pris pour des outils** ou des **personnes limitées intellectuellement**.

STATUT EN LIEN AVEC LA RÉPUTATION DE L'ORGANISATION

L'image de la société est dégradée par la **qualité de service** interne et externe **insuffisante** principalement mais aussi à cause des **plans sociaux**.

ACCOMPLISSEMENTS

Encadrement et personnel soulignent le manque de **constance et de concrétisation de la stratégie**, tout comme la **méconnaissance** de ses orientations se traduit par une **perte de sens du travail**. Cette instabilité au sein de la filiale se traduit par l'**abandon de projets** déjà engagés et alimente les inquiétudes et les **frustrations**, d'autant plus que la filiale n'est pas assez **intégrée** au Groupe. Les **perspectives d'évolution** sont **faibles** dans l'organisation.

La **perte d'équipe** ou de **proximité avec le terrain** pour certains membres de l'encadrement est vue comme une régression majeure. L'impossibilité de **faire évaluer les compétences d'autrui** est mal vécue.

La **réalisation de prestation de mauvaise qualité**, notamment à cause du système de primes qui met en avant la quantité traité sur la qualité du traitement, engendre une **frustration** et réduit le sentiment de leur **utilité sociale**. De plus, l'**absence de formation** et de **vision sur le produit** ne permet pas de donner du sens au travail qui devient juste une procédure mécanique de réponse au client. Le personnel de la région lyonnaise est **frustré de ne pas pouvoir employer certaines compétences** car il n'a pas accès au parc de clients des grands comptes.

Annexe 6.6.2. Organisations syndicales

SYNTHÈSE DES IDÉES SUR LE SYSTÈME DE RECONNAISSANCE

Entreprise de sécurité – Services télésurveillance et Data – Organisations syndicales

CONDITIONS DE TRAVAIL RÉMUNÉRATION

Les syndicats évoquent un **manque de clarté de la politique salariale** et la **crainte de perte de primes**.

CONDITIONS DE TRAVAIL PHYSIQUES

Aucune attente ou demande directe mentionnée.

CONDITIONS DE TRAVAIL IMMATÉRIELLES

MOYENS DE MISE EN ŒUVRE

Ils soulèvent la **mauvaise gestion de formation** par manque d'investissement dans des formations extérieures, **l'iniquité dans leur répartition** et le **manque de formation lors du changement de poste**. Une **impression d'abus sur les droits des salariés** est suggérée concernant le droit individuel à la formation qu'on encouragerait à utiliser pour de la formation à l'outil de travail.

COMMUNICATION

Le **manque d'écoute du personnel par la hiérarchie** et l'**instauration d'une loi du silence** par la peur de la perte du travail sont soulignés.

Les syndicats minoritaires soulignent le **manque de retour d'informations par les syndicats majoritaires** aux salariés.

Les syndicats exposent aussi le **manque de précision des informations** fournies par la hiérarchie et la **dissimulation d'informations par la hiérarchie** envers les opérateurs.

RELATIONS ENTRE LES INDIVIDUS ET IMPLICATION

Il y a un **cloisonnement et une distance trop importants entre les services**, notamment la télésurveillance, le commercial et le technique pour qu'ils comprennent leurs contraintes respectives.

Les syndicats mettent en avant la **concurrence entre les syndicats** mais aussi la **concurrence dans le travail** avec des pratiques de dénonciation. Ils soulignent également le **manque d'implication de la hiérarchie** dans l'activité.

Les syndicats mentionnent des **craintes concernant la mise en place d'outils de contrôle** du personnel et le **manque de franchise de la direction** qui se traduit par des mensonges, donc une perte de confiance.

Des **pressions sont exercées par la hiérarchie sur les syndicats** par la hiérarchie avec des lettres recommandées au moindre faux pas.

GESTION DU TEMPS ET ORGANISATION DU TRAVAIL

Les syndicats évoquent le **travail dans l'urgence** et le **manque de temps de repos suffisant**. Les syndicats minoritaires dénoncent les pratiques des syndicats majoritaires qui **refusent de rendre le temps de travail plus productifs**.

STABILITÉ DE L'EMPLOI

Il existe des **craintes concernant la perte d'emploi**, liées notamment à la future fusion avec l'entreprise-sœur. Ce sentiment est d'autant plus présent que la **structure est instable** et a subi un enchaînement de fusion-acquisition depuis une dizaine d'années avec des coupes dans les ressources humaines.

STATUT

STATUT EN LIEN AVEC UN TITRE

Les syndicats notifient des **iniquités dans le système de promotion** et le **manque de clarté des critères de promotions**.

STATUT EN LIEN AVEC UNE RESPONSABILITÉ

Le **management** est jugé **inexistant**.

STATUT EN LIEN AVEC LES COMPÉTENCES

Aucune attente ou demande directe mentionnée.

STATUT EN LIEN AVEC LES RELATIONS AUX AUTRES INDIVIDUS

Aucune attente ou demande directe mentionnée.

STATUT EN LIEN AVEC LA RÉPUTATION DE L'ORGANISATION

Il y a une **image dégradée de l'organisation** par **manque de changement des personnes à la tête de l'activité** suite aux rachats successifs.

ACCOMPLISSEMENTS

Les syndicats dénoncent le **manque de clarté sur l'aboutissement des actions** qui ne permet pas de donner du sens du travail réalisé.

Aucune attente ou demande directe mentionnée.

Annexe 6.7 :Entreprise d'ingénierie informatique – Organisation

Annexe 6.7.1. Direction et encadrement

SYNTHÈSE DES IDÉES SUR LE SYSTÈME DE RECONNAISSANCE

Entreprise d'ingénierie informatique – Direction et encadrement

CONDITIONS DE TRAVAIL

RÉMUNÉRATION

Aucune attente ou demande directe mentionnée.

CONDITIONS DE TRAVAIL PHYSIQUES

La direction met en avant le **manque de matériel informatique** temporaire, pour une personne du personnel, et **de place** ainsi qu'un **mauvais agencement des locaux**.

La direction et l'encadrement soulignent des **nuisances sonores** qui entraînent des difficultés de concentration.

CONDITIONS DE TRAVAIL IMMATÉRIELLES

MOYENS DE MISE EN ŒUVRE

La direction relève un manque de formalisation et une recherche de l'anticonformisme dans la tenue vestimentaire inadaptée des ingénieurs.

La direction met en avant un besoin de formation générale et l'encadrement un manque de formation en communication pour lui-même.

COMMUNICATION

L'encadrement souligne un **manque d'écoute** de la direction et d'**implication dans les décisions**. L'encadrement évoque le **manque de transmission de certaines informations clients** entre service et la direction met en avant la **rétention d'informations** dans l'organisation.

RELATIONS ENTRE LES INDIVIDUS ET IMPLICATION

La direction explique que les **horaires incompatibles** et le **clivage spatial** empêchent le partage et entraîne un **accueil froid** du dirigeant par le personnel.

Il y a un **manque d'entraide et de synergie** entre les personnes et d'**implication du personnel** dans la vente.

L'encadrement souligne une **peur du dirigeant** tandis que la direction a des retours concernant un **stress au travail**. L'encadrement évoque un management à la fois **laxiste** et exigeant ainsi que des **iniquités dans les exigences managériales** selon les individus.

GESTION DU TEMPS ET ORGANISATION DU TRAVAIL

L'encadrement raconte que le **travail est fait dans l'urgence**, notamment à cause du **manque de planification de l'activité**. La direction comme l'encadrement s'accordent sur l'**inefficacité des réunions**.

STABILITÉ DE L'EMPLOI

Aucune attente ou demande directe mentionnée.

STATUT

STATUT EN LIEN AVEC UN TITRE

L'encadrement explique que les **rôles sont mal définis**.

STATUT EN LIEN AVEC UNE RESPONSABILITÉ

L'encadrement et la direction sont d'accord sur le **manque de clarté sur les responsabilités**. L'encadrement explique une **centralisation** de la direction et de son fils par **des court-circuitages** et le **manque de moyens** qui lui empêche de prendre ses responsabilités.

STATUT EN LIEN AVEC LES COMPÉTENCES

La direction reproche un **manque de pro-activité du personnel**.

STATUT EN LIEN AVEC LES RELATIONS AUX AUTRES INDIVIDUS

La direction a un **sentiment d'atteinte à ses privilèges** dans le comité de coordination car l'ancien dirigeant est encore destinataire de certaines informations. Elle ajoute que certaines catégories de personnel, comme les ingénieurs, ont un **sentiment de supériorité** par rapport aux autres personnes.

STATUT EN LIEN AVEC LA RÉPUTATION DE L'ORGANISATION

L'encadrement a une **image dégradée de l'organisation par sa vision court-termiste**.

ACCOMPLISSEMENTS

L'encadrement évoque un **manque de clarté dans les objectifs fixés** et le **sens des choix** de la direction tandis que la direction envisage un **manque de compréhension de ses attentes** par les ingénieurs ce qui engendre une peur.

Annexe 6.7.2. Personnel

SYNTHÈSE DES IDÉES SUR LE SYSTÈME DE RECONNAISSANCE

Entreprise d'ingénierie informatique – Personnel

CONDITIONS DE TRAVAIL

RÉMUNÉRATION

Le personnel évoque des **salaires insuffisants** et **inéquitables** par rapport aux autres entreprises.

CONDITIONS DE TRAVAIL PHYSIQUES

Le **système informatique** est jugé **défaillant** et les **logiciels informatiques inadaptés**. Il existe des **pannes d'imprimantes** qui font perdre du temps.

Le personnel met en avant la limite en **place des locaux** et les **longueurs de temps de déplacements** des ingénieurs.

Le **turn-over**, en particulier au secrétariat, est jugé énorme.

CONDITIONS DE TRAVAIL IMMATÉRIELLES

MOYENS DE MISE EN ŒUVRE

Le personnel évoque un **manque de formation à l'embauche** et en gestion **commerciale**.

COMMUNICATION

Le personnel souligne tout particulièrement son **manque d'implication dans les décisions** de la hiérarchie. Il y a une **mauvaise circulation de l'information**, notamment sur les projets et les produits.

RELATIONS ENTRE LES INDIVIDUS ET IMPLICATION

Le personnel évoque un **manque de disponibilité** de l'encadrement et en particulier de la direction ainsi qu'un **clivage spatial**. Il **manque des réunions** : elles sont mal perçues par la direction car elles coûtent de l'argent ce qui est une des causes du **manque de connaissance sur les compétences réelles** des individus comme les ingénieurs.

Il y a une sensation d'isolement par le **manque d'entraide** entre les personnes et d'**implication du personnel**.

La direction met la **pression sur le personnel**, en particulier sur les jeunes, et on constate une **crainte du dirigeant**. Les **contraintes imposées par l'encadrement sont différentes** d'un service à l'autre.

GESTION DU TEMPS ET ORGANISATION DU TRAVAIL

Le personnel est soumis à un **travail dans l'urgence**, une **mauvaise organisation** et un **manque de planification concertée**. Les **horaires sont inadaptés** et les **contraintes de vie hors du travail** ne sont pas prises en compte. Les **retards aux réunions** et les **sollicitations internes** désorganisent la gestion du temps du personnel.

STABILITÉ DE L'EMPLOI

Certaines catégories de personnel sont en contrat à **durée déterminée renouvelée tous les six mois**, ce qui est jugée inconfortable.

STATUT

STATUT EN LIEN AVEC UN TITRE

Le **rôle** de chef de projet est **mal défini**.

STATUT EN LIEN AVEC UNE RESPONSABILITÉ

Le personnel évoque une **centralisation excessive** de la direction et un **manque de clarté sur les responsabilités** et la **délégation**. Le **pilotage de l'activité** par l'encadrement est **remis en cause** en termes de **management**, de **choix stratégiques** et de **prise de responsabilités**.

STATUT EN LIEN AVEC LES COMPÉTENCES

Le personnel **remet en cause** les **compétences informatiques** de certains personnels et d'**organisation du temps** de la hiérarchie et du personnel. Il juge également qu'il n'y a pas de **retours positifs et seulement des retours négatifs**.

STATUT EN LIEN AVEC LES RELATIONS AUX AUTRES INDIVIDUS

Certains membres du personnel sont des **boucs émissaires**.

STATUT EN LIEN AVEC LA RÉPUTATION DE L'ORGANISATION

Le personnel souligne que **l'image de l'organisation est dégradée par la vétusté des locaux**.

ACCOMPLISSEMENTS

Le personnel est **frustré de faire du travail de mauvaise qualité** car il n'a pas été formé pour le faire correctement. Il existe un **manque de clarté de la stratégie** et des **objectifs** qui contribue au manque de **sens du travail**.

Annexe 6.8 : Entreprise de prestations de voyage – Organisation

Annexe 6.8.1. Direction et encadrement

SYNTHÈSE DES IDÉES SUR LE SYSTÈME DE RECONNAISSANCE

Entreprise de prestations de voyages – Direction et encadrement

CONDITIONS DE TRAVAIL

RÉMUNÉRATION

Aucune attente ou demande directe mentionnée.

CONDITIONS DE TRAVAIL PHYSIQUES

L'encadrement relève un **système informatique défaillant**, un manque d'**harmonisation des programmes informatiques** entre les agences. L'**absence de climatisation** s'associe à des températures inadaptées en été comme en hiver.

L'encadrement met en avant un **manque de place de stockage**, de **réfectoire**, un niveau de **saleté des locaux** inappropriés, et des **nuisances sonores** stressantes liées à l'emploi du téléphone.

L'encadrement soulève un problème de **manque de personnel** tandis que la direction explique avoir des **difficultés de gestion des effectifs** à cause du coût.

CONDITIONS DE TRAVAIL IMMATÉRIELLES

MOYENS DE MISE EN ŒUVRE

L'encadrement souligne un **manque de rigueur dans l'application des procédures** et de **formation en informatique**.

COMMUNICATION

La direction met en avant une **mauvaise déclinaison de l'information** dans les différentes agences tandis que l'encadrement soulève un **manque d'informations**, des **transmissions d'informations trop tardives** ou **chaotiques** qui passent notamment par des **bruits de couloirs**.

RELATIONS ENTRE LES INDIVIDUS ET IMPLICATION

L'encadrement souligne un **manque de disponibilité**, de **proximité** jusqu'à, dans certains cas, **une peur du dirigeant**.

L'encadrement met en relief le **manque d'entraide et de synergie** entre les agences et ajoute que l'**implication n'est pas valorisée**.

GESTION DU TEMPS ET ORGANISATION DU TRAVAIL

La direction explique que le **travail est fait dans l'urgence** et n'est pas assez **planifié**. La direction et l'encadrement ont des difficultés pour gérer les **fortes amplitudes horaires**, l'**étalement des congés payés** ainsi que les **iniquités des régimes horaires**.

STABILITÉ DE L'EMPLOI

Aucune attente ou demande directe mentionnée.

STATUT

STATUT EN LIEN AVEC UN TITRE

Aucune attente ou demande directe mentionnée.

STATUT EN LIEN AVEC UNE RESPONSABILITÉ

La direction souligne un **manque de délégation** de l'encadrement vers le personnel.

STATUT EN LIEN AVEC LES COMPÉTENCES

La direction remet en cause les **compétences managériales** de l'encadrement et de **comptabilité** tandis que l'encadrement considère que les **compétences de communication** du dirigeant sont inadaptées.

STATUT EN LIEN AVEC LES RELATIONS AUX AUTRES INDIVIDUS

Aucune attente ou demande directe mentionnée.

STATUT EN LIEN AVEC LA RÉPUTATION DE L'ORGANISATION

Aucune attente ou demande directe mentionnée.

ACCOMPLISSEMENTS

La direction souligne des **difficultés dans l'élaboration de la stratégie** tandis que l'encadrement souligne un **manque de clarté de la stratégie**.

Annexe 6.8.2. Personnel

SYNTHÈSE DES IDÉES SUR LE SYSTÈME DE RECONNAISSANCE

Entreprise de prestations de voyages – Personnel

CONDITIONS DE TRAVAIL

RÉMUNÉRATION

D'après le personnel, les **objectifs fixés** pour obtenir l'**intéressement** sont jugés **irréalistes**.

CONDITIONS DE TRAVAIL PHYSIQUES

Le personnel met en avant des **logiciels informatiques inadaptés** à l'activité et un **système informatique défaillant**.

La **température** est jugée **inadaptée** et les **locaux mal agencés** ainsi que des **problèmes de bruits**.

Les **chèques awards** sont remis trop **tardivement** et il existe un **manque de concertation sur les avantages en nature** comme l'épargne-pension.

Le non **remplacement des absences** crée une surcharge soit pour les autres acteurs soit, à son retour pour rattraper l'activité.

CONDITIONS DE TRAVAIL IMMATÉRIELLES

MOYENS DE MISE EN ŒUVRE

Le personnel met en avant le **manque de rigueur d'application des règles** dans les absences.

Il souligne également une **gestion de la formation inadaptée** et un **refus** de certaines personnes de l'**encadrement de se former** à certains pans de l'activité de leur personnel.

COMMUNICATION

Les **modes de communication** par mails ou oraux sont **inadaptés** et la **transmission des informations** est trop **tardive**.

RELATIONS ENTRE LES INDIVIDUS ET IMPLICATION

Le personnel souligne un **manque de disponibilité**, de **politesse** et de **chaleur** de la part du dirigeant qui entraîne un climat de **peur**.

La **mauvaise gestion du stress** par les collaborateurs dégrade l'ambiance de travail et les **plaintes continues** sont mal perçues entre les acteurs.

GESTION DU TEMPS ET ORGANISATION DU TRAVAIL

Le personnel évoque une **surcharge de travail lors des absences** et une **iniquité** dans la répartition de celle-ci mais aussi des difficultés pour prendre ses congés et des **retours d'éléments trop tardifs**. Une particularité, spécifiquement mise en évidence, est le **non paiement des heures supplémentaires**.

STABILITÉ DE L'EMPLOI

Aucune attente ou demande directe mentionnée.

STATUT

STATUT EN LIEN AVEC UN TITRE

Le **statut** de chef d'agence comme responsable est **remis en cause** par certains personnels.

STATUT EN LIEN AVEC UNE RESPONSABILITÉ

Le personnel souligne un **manque de clarté dans les responsabilités** et de **répartition de la charge de travail** par l'encadrement ce qui entraîne des tâches non effectuées. Des **tâches assignées**, comme le ménage, sont jugées **ingrates** et ne correspondent pas au poste.

STATUT EN LIEN AVEC LES COMPÉTENCES

Le personnel remet en cause les **compétences de communication** à destination du personnel et **en informatique** d'autres services mais aussi des défauts de **communication managériale** et de **gestion des ressources humaines** du dirigeant.

Le personnel regrette l'**absence de retour positif au profit des retours négatifs** sur leur travail.

STATUT EN LIEN AVEC LES RELATIONS AUX AUTRES INDIVIDUS

Aucune attente ou demande directe mentionnée.

STATUT EN LIEN AVEC LA RÉPUTATION DE L'ORGANISATION

L'**image de l'organisation est dégradée** par la mauvaise qualité du site internet.

ACCOMPLISSEMENTS

Le personnel souligne un **manque d'objectifs fixés** par la hiérarchie.

Annexe 6.9 : Entreprise de négoce de matériaux de construction et de bricolage – Organisation

Annexe 6.9.1. Direction et encadrement

SYNTHÈSE DES IDÉES SUR LE SYSTÈME DE RECONNAISSANCE

Entreprise de négoce de matériaux de construction et de bricolage -

Direction et encadrement

CONDITIONS DE TRAVAIL

RÉMUNÉRATION

Aucune attente ou demande directe mentionnée.

CONDITIONS DE TRAVAIL PHYSIQUES

La direction et l'encadrement relèvent un **manque de documents d'aide formalisés** pour piloter l'activité et un **système informatique défaillant**. Ils suggèrent également un **manque de place de stockage**, de **salles de réunions**, de **vestiaires** et de **douches**.

Ils mettent en avant une certaine instabilité générée par une **augmentation du nombre de personnel**, une **rotation importante** de celui-ci et le désordre occasionné par la **prise de congés**.

CONDITIONS DE TRAVAIL IMMATÉRIELLES

MOYENS DE MISE EN ŒUVRE

La direction et l'encadrement évoquent une certaine **lourdeur** et un **manque de mise à jour dans les règles et les procédures** existantes, ainsi qu'un **manque de rigueur** dans leur application.

Par ailleurs, ils soulèvent le **besoin de formation** et des **formations inadaptées** à l'activité.

COMMUNICATION

L'encadrement explique n'avoir pas toujours de **retour d'informations** de la part de la direction tandis que la direction explique que les collaborateurs ne font **pas assez de réunions** avec leurs subordonnées pour transmettre les informations.

RELATIONS ENTRE LES INDIVIDUS ET IMPLICATION

La direction met en avant un **manque de proximité entre les services** tandis que l'encadrement évoque une **méconnaissance du travail effectué sur le terrain** de la part de la direction.

L'encadrement exprime une **peur** de certains responsables vis-à-vis **des conflits** ainsi que des **abus du personnel** dû à la souplesse du management.

GESTION DU TEMPS ET ORGANISATION DU TRAVAIL

Le **remplacement des absences** est jugé inéquitable entre les membres du personnel par l'encadrement et le **travail dans l'urgence** est monnaie courante.

STABILITÉ DE L'EMPLOI

Aucune attente ou demande directe mentionnée.

STATUT

STATUT EN LIEN AVEC UN TITRE

Aucune attente ou demande directe mentionnée.

STATUT EN LIEN AVEC UNE RESPONSABILITÉ

L'encadrement soulève une problématique de court-circuitage dans l'organisation tandis que la direction évoque le manque d'autonomie de certaines personnes.

STATUT EN LIEN AVEC LES COMPÉTENCES

Aucune attente ou demande directe mentionnée.

STATUT EN LIEN AVEC LES RELATIONS AUX AUTRES INDIVIDUS

Aucune attente ou demande directe mentionnée.

STATUT EN LIEN AVEC LA RÉPUTATION DE L'ORGANISATION

Aucune attente ou demande directe mentionnée.

ACCOMPLISSEMENTS

La direction évoque des difficultés dans l'élaboration de la stratégie de son organisation.

L'encadrement met en avant le **manque d'aboutissement de certaines actions** et de **prise en compte de leur avis** dans les décisions concernant ces actions.

Annexe 6.9.2 Personnel

SYNTHÈSE DES IDÉES SUR LE SYSTÈME DE RECONNAISSANCE

Entreprise de négoce de matériaux de construction et de bricolage – Personnel

CONDITIONS DE TRAVAIL

RÉMUNÉRATION

Aucune attente ou demande directe mentionnée.

CONDITIONS DE TRAVAIL PHYSIQUES

Le personnel évoque un **système informatique défaillant** qui perdure dans le temps et l'utilisation de **véhicule parfois inadapté** à l'activité. Il relève également le **manque de place** qui bloque temporairement l'activité.

CONDITIONS DE TRAVAIL IMMATÉRIELLES

MOYENS DE MISE EN ŒUVRE

Aucune attente ou demande directe mentionnée.

COMMUNICATION

Le personnel évoque un **manque d'informations logistiques** pour organiser les chargements et déchargements ainsi que sur les noms des produits pour communiquer avec le client.

RELATIONS ENTRE LES INDIVIDUS ET IMPLICATION

Le personnel met en avant le **manque de réunion, d'échanges** et **d'entraide** entre les personnes ainsi que le **manque de rigueur**. De plus, le **manque de remise en question** de certains personnels ne permet pas l'évolution des relations.

Le **laxisme** de l'encadrement entraîne des abus et des jalousies de certains personnels, notamment dans les horaires de travail.

GESTION DU TEMPS ET ORGANISATION DU TRAVAIL

Le travail se fait dans l'**urgence** et est **mal organisé** ce qui nuit à sa qualité. De plus, le **manque de temps** ne permet pas d'effectuer certaines **tâches** comme l'entretien du matériel et des véhicules.

STABILITÉ DE L'EMPLOI

Le personnel ressent des **incertitudes concernant l'avenir** et notamment l'organisation future.

STATUT

STATUT EN LIEN AVEC UN TITRE

Aucune attente ou demande directe mentionnée.

STATUT EN LIEN AVEC UNE RESPONSABILITÉ

Le personnel relève un **manque de clarté sur les responsabilités** et la hiérarchie avec des **court-circuitages** ainsi qu'un **pilotage inadapté**.

STATUT EN LIEN AVEC LES COMPÉTENCES

Aucune attente ou demande directe mentionnée.

STATUT EN LIEN AVEC LES RELATIONS AUX AUTRES INDIVIDUS

Aucune attente ou demande directe mentionnée.

STATUT EN LIEN AVEC LA RÉPUTATION DE L'ORGANISATION

Aucune attente ou demande directe mentionnée.

ACCOMPLISSEMENTS

Aucune attente ou demande directe mentionnée.

Annexe 6.10 : Entreprise de négoce de matériaux de construction – Organisation

Annexe 6.10.1. Direction et encadrement

SYNTHÈSE DES IDÉES SUR LE SYSTÈME DE RECONNAISSANCE

Entreprise de négoce de matériaux de construction – Direction et encadrement

CONDITIONS DE TRAVAIL

RÉMUNÉRATION

Aucune attente ou demande directe mentionnée.

CONDITIONS DE TRAVAIL PHYSIQUES

La direction et l'encadrement expliquent que les **logiciels informatiques sont inadaptés**. Ils évoquent également le **manque de place de stockage**, le **mauvais agencement des locaux**, une **cour de chargement inadaptée** et une **mauvaise signalisation des locaux**.

La direction et l'encadrement soulignent le **manque de personnel** pour effectuer correctement les activités et un **turn-over élevé**.

CONDITIONS DE TRAVAIL IMMATÉRIELLES

MOYENS DE MISE EN ŒUVRE

L'encadrement mentionne le **manque de formation en informatique**, notamment pour lui-même.

COMMUNICATION

La direction et l'encadrement évoquent une **mauvaise circulation des informations**, entre services et de haut en bas, ainsi qu'un **manque de retours d'informations**. La direction suggère également un **manque d'indicateurs de pilotage** de l'activité et des **peurs** concernant la **fuite d'informations stratégiques**.

RELATIONS ENTRE LES INDIVIDUS ET IMPLICATION

La direction souligne des **difficultés pour faire des réunions** et se rencontrer.

Il y a un **manque d'implication et de rigueur** du personnel, des **décisions sont prises** mais ne sont **pas mises en œuvre** et un membre de la direction s'interroge sur la **valorisation financière de l'implication** de certains salariés. La direction est également sensible au fait que **la vie hors du travail a un impact sur l'implication** au travail.

De plus, l'encadrement suggère que la direction **harcèle** trop le personnel.

GESTION DU TEMPS ET ORGANISATION DU TRAVAIL

L'encadrement explique avoir une **surcharge de travail due au nombre de tâches différentes**. La direction et l'encadrement s'accordent sur le fait que des **tâches** sont faites **en urgence**. L'encadrement a des **difficultés à gérer les prises de congés** à cause des décisions du dirigeant. L'encadrement aborde la **mauvaise organisation du travail**, des **tâches importantes** qui ne peuvent être effectuées **faute de temps** et le **manque de possibilité d'aménagement du temps de travail**.

STABILITÉ DE L'EMPLOI

Aucune attente ou demande directe mentionnée.

STATUT

STATUT EN LIEN AVEC UN TITRE

Aucune attente ou demande directe mentionnée.

STATUT EN LIEN AVEC UNE RESPONSABILITÉ

L'encadrement fait du **glissement de fonction** vers le personnel, exécute des **tâches jugées ingrates** le week-end comme des mailings et souligne que le responsable logistique ne **contrôle pas assez son activité** ce qui engendre des erreurs.

STATUT EN LIEN AVEC LES COMPÉTENCES

L'encadrement **remet en cause les compétences commerciales** des secrétaires et **la pro-activité** du personnel. La direction observe une **régression des compétences** chez une personne qui engendre une baisse de confiance de sa part.

STATUT EN LIEN AVEC LES RELATIONS AUX AUTRES INDIVIDUS

Aucune attente ou demande directe mentionnée.

STATUT EN LIEN AVEC LA RÉPUTATION DE L'ORGANISATION

La mauvaise communication à destination du client renvoie une **mauvaise image de l'organisation** auquel l'encadrement appartient.

ACCOMPLISSEMENTS

L'encadrement est **frustré de réaliser un travail de mauvaise qualité** car il a une surcharge de tâches.

SYNTHÈSE DES IDÉES SUR LE SYSTÈME DE RECONNAISSANCE

Entreprise de négoce de matériaux de construction – Personnel

CONDITIONS DE TRAVAIL

RÉMUNÉRATION

Aucune attente ou demande directe mentionnée.

CONDITIONS DE TRAVAIL PHYSIQUES

Le personnel évoque des **logiciels informatiques inadaptés** ainsi qu'un **mauvais agencement des locaux**.

CONDITIONS DE TRAVAIL IMMATÉRIELLES

MOYENS DE MISE EN ŒUVRE

Le personnel insiste sur la **lourdeur** et l'**inadaptation des règles et procédures**. Il souligne un **manque de formation en informatique**.

COMMUNICATION

Le personnel met en avant le **manque de transmission d'informations** entre les services et les personnes.

RELATIONS ENTRE LES INDIVIDUS ET IMPLICATION

Le personnel juge que la direction **manque de chaleur** et de sourire. Le personnel explique qu'il y a **manque de la rigueur** dans l'application durable des décisions prises.

GESTION DU TEMPS ET ORGANISATION DU TRAVAIL

Le personnel évoque des **difficultés de planification**.

STABILITÉ DE L'EMPLOI

Aucune attente ou demande directe mentionnée.

STATUT

STATUT EN LIEN AVEC UN TITRE

Aucune attente ou demande directe mentionnée.

STATUT EN LIEN AVEC UNE RESPONSABILITÉ

Le personnel **remet en cause le pilotage de l'activité** par la direction qui laisse tout faire aux clients. Le **manque de contrôle** des clients par le magasinier engendre des pertes d'argent.

STATUT EN LIEN AVEC LES COMPÉTENCES

Le personnel est mécontent des **retours uniquement négatifs sans retours positifs** sur leur gestion de l'activité.

STATUT EN LIEN AVEC LES RELATIONS AUX AUTRES INDIVIDUS

Aucune attente ou demande directe mentionnée.

STATUT EN LIEN AVEC LA RÉPUTATION DE L'ORGANISATION

Aucune attente ou demande directe mentionnée.

ACCOMPLISSEMENTS

Pour certains membres du personnel, les **objectifs qu'ils se sont fixés**, par exemple servir le client, sont **prioritaires sur les objectifs fixés par la direction**.

Annexe 6.11 : Entreprise de systèmes de sécurité – Organisation

Annexe 6.11.1. Direction

SYNTHÈSE DES IDÉES SUR LE SYSTÈME DE RECONNAISSANCE**Entreprise d'installation de systèmes de sécurité - Direction****CONDITIONS DE TRAVAIL****RÉMUNÉRATION**

Aucune attente ou demande directe mentionnée.

CONDITIONS DE TRAVAIL PHYSIQUES

La direction évoque un **manque de logiciels informatiques** pour l'aider à piloter et des **temps de déplacement longs**.

CONDITIONS DE TRAVAIL IMMATÉRIELLES**MOYENS DE MISE EN ŒUVRE**

Aucune attente ou demande directe mentionnée.

COMMUNICATION

La direction met en avant un manque d'indicateurs de pilotage.

RELATIONS ENTRE LES INDIVIDUS ET IMPLICATION

Aucune attente ou demande directe mentionnée.

GESTION DU TEMPS ET ORGANISATION DU TRAVAIL

La direction est soumise à une forte charge de travail et des difficultés pour planifier l'activité de ses techniciens.

STABILITÉ DE L'EMPLOI

Aucune attente ou demande directe mentionnée.

STATUT**STATUT EN LIEN AVEC UN TITRE**

Aucune attente ou demande directe mentionnée.

STATUT EN LIEN AVEC UNE RESPONSABILITÉ

Aucune attente ou demande directe mentionnée.

STATUT EN LIEN AVEC LES COMPÉTENCES

La direction **remet en cause les compétences techniques** de ces techniciens ce qui la force à les aider.

STATUT EN LIEN AVEC LES RELATIONS AUX AUTRES INDIVIDUS

Aucune attente ou demande directe mentionnée.

STATUT EN LIEN AVEC LA RÉPUTATION DE L'ORGANISATION

La direction a une **image dégradée de son organisation** car elle n'est **pas assez connue** sur certains secteurs d'activités.

ACCOMPLISSEMENTS

La direction prend pour elle-même l'**inefficacité notamment administrative** de son organisation qui donne une **mauvaise image de l'entreprise**, sa création, et donc d'elle-même. Elle a également **du mal à élaborer la stratégie** par manque de temps et à voir les perspectives d'avenir et d'évolution de son organisation.

Annexe 6.11.2. Personnel

SYNTHÈSE DES IDÉES SUR LE SYSTÈME DE RECONNAISSANCE

Entreprise d'installation de systèmes de sécurité - Personnel

CONDITIONS DE TRAVAIL

RÉMUNÉRATION

Aucune attente ou demande directe mentionnée.

CONDITIONS DE TRAVAIL PHYSIQUES

Le personnel évoque un **manque** et une **inadaptation des documents d'aide formalisés**, des **pannes régulières des véhicules**, un **manque d'outils informatiques** et de **liaison entre les logiciels informatiques**.

CONDITIONS DE TRAVAIL IMMATÉRIELLES

MOYENS DE MISE EN ŒUVRE

Le personnel met en avant la **lourdeur des règles et des procédures** ainsi que des **formations trop tardives**.

COMMUNICATION

Il **manque des réunions** pour échanger des informations.

RELATIONS ENTRE LES INDIVIDUS ET IMPLICATION

Aucune attente ou demande directe mentionnée.

GESTION DU TEMPS ET ORGANISATION DU TRAVAIL

Il y a un **manque de planification** de l'activité ce qui exige une adaptabilité horaire perturbante.

STABILITÉ DE L'EMPLOI

Aucune attente ou demande directe mentionnée.

STATUT

STATUT EN LIEN AVEC UN TITRE

Le **statut** de certains personnels ne leur permet pas de signer de document et **limite** donc **leur autonomie**.

STATUT EN LIEN AVEC UNE RESPONSABILITÉ

Aucune attente ou demande directe mentionnée.

STATUT EN LIEN AVEC LES COMPÉTENCES

Le personnel remet en cause les **compétences de communication à destination du client** et des **dépassements de temps de réalisation**. Certaines personnes jugent qu'il y a une **régression des compétences** quand un technico-commercial ne fait plus que de l'administratif au détriment de la vente.

STATUT EN LIEN AVEC LES RELATIONS AUX AUTRES INDIVIDUS

Aucune attente ou demande directe mentionnée.

STATUT EN LIEN AVEC LA RÉPUTATION DE L'ORGANISATION

Aucune attente ou demande directe mentionnée.

ACCOMPLISSEMENTS

Le personnel insiste sur le manque d'informations et d'objectifs pour s'auto-évaluer afin de pouvoir savoir s'il fait du bon travail.

Annexe 6.12 : Cabinet d'expertise comptable – Organisation

Annexe 6.12.1. Direction

SYNTHÈSE DES IDÉES SUR LE SYSTÈME DE RECONNAISSANCE

Cabinet d'expertise comptable - Direction

CONDITIONS DE TRAVAIL

RÉMUNÉRATION

Aucune attente ou demande directe mentionnée.

CONDITIONS DE TRAVAIL PHYSIQUES

Aucune attente ou demande directe mentionnée.

CONDITIONS DE TRAVAIL IMMATÉRIELLES

MOYENS DE MISE EN ŒUVRE

Aucune attente ou demande directe mentionnée.

COMMUNICATION

La direction relève un **sabotage** par dissimulation et déformation des informations qui est vu comme un problème de loyauté.

RELATIONS ENTRE LES INDIVIDUS ET IMPLICATION

La direction met en avant des **interruptions intempestives** par les collaborateurs dont l'origine serait en partie due à son manque de **disponibilité**.

La direction soulève un manque de **solidarité** et d'entraide, notamment sur la charge de travail entre les collaborateurs.

La direction relève un **présentéisme** de certains membres du personnel qui ne feraient rien.

La direction explique un besoin de **formalisation** de sa part car les collaborateurs oublient ou font mine d'oublier les directives.

GESTION DU TEMPS ET ORGANISATION DU TRAVAIL

La direction suggère que les collaborateurs **dissimulent** leurs difficultés en termes de charge de travail ou le **transfert** sur d'autres personnes de l'organisation.

La direction estime que les **délais** de traitement de certains sont trop longs par rapport aux échéances clients.

La direction suggère que des **tâches importantes ne sont pas faites** par manque de temps comme les états financiers.

STABILITÉ DE L'EMPLOI

Aucune attente ou demande directe mentionnée.

STATUT

STATUT EN LIEN AVEC UN TITRE

Aucune attente ou demande directe mentionnée.

STATUT EN LIEN AVEC UNE RESPONSABILITÉ

Aucune attente ou demande directe mentionnée.

STATUT EN LIEN AVEC LES COMPÉTENCES

Remise en cause des compétences des collaborateurs en termes de techniques, de communication à destination du client, de manque de qualité du service qui demande une reprise des dossiers, de dépassement de temps de réalisation et de surqualité par rapport aux attentes de performance de la direction susceptible d'être un frein à la reconnaissance.

STATUT EN LIEN AVEC LES RELATIONS AUX AUTRES INDIVIDUS

Aucune attente ou demande directe mentionnée.

STATUT EN LIEN AVEC LA RÉPUTATION DE L'ORGANISATION

Aucune attente ou demande directe mentionnée.

ACCOMPLISSEMENTS

Aucune attente ou demande directe mentionnée.

Annexe 6.12.2. Personnel

SYNTHÈSE DES IDÉES SUR LE SYSTÈME DE RECONNAISSANCE

Cabinet d'expertise comptable - Personnel

CONDITIONS DE TRAVAIL

RÉMUNÉRATION

Aucune attente ou demande directe mentionnée.

CONDITIONS DE TRAVAIL PHYSIQUES

Le personnel relève un **manque de documents d'aide formalisés** pour mieux accomplir leur activité ainsi qu'un **manque de place** pour archiver.

CONDITIONS DE TRAVAIL IMMATÉRIELLES

MOYENS DE MISE EN ŒUVRE

Le personnel suggère des problèmes de **clarté** et de **manque de règles et procédures** pour traiter l'activité.

Le personnel met en avant **un manque de formation** en fiscalité et l'associe notamment à un **refus de la direction** de fournir ces formations.

COMMUNICATION

Le personnel expose une **mauvaise circulation de l'information** qui ne leur permet pas d'effectuer leur activité correctement, comme le manque de retour d'informations et d'accès aux informations.

RELATIONS ENTRE LES INDIVIDUS ET IMPLICATION

Le personnel critique le **manque de disponibilité** du dirigeant ainsi que de dispositifs de coordination et d'évaluation, comme les réunions et les entretiens. Cela semble engendrer **un manque de connaissance des problématiques du terrain** par la direction qui s'apparente, dans certains cas, à un **manque d'implication** dans l'activité. A l'inverse, le personnel ressent un **contrôle** de la direction à travers des outils mis en place qui leur semble excessif.

Le personnel présente des problèmes liés au **manque de rangement** des personnes ce qui a un impact sur l'environnement de travail d'autres collaborateurs.

GESTION DU TEMPS ET ORGANISATION DU TRAVAIL

Le personnel souligne l'importance de la **charge de travail**, un **manque de planification** et le **transfert non concerté de la charge de travail** des collaborateurs vers la direction.

STABILITÉ DE L'EMPLOI

Aucune attente ou demande directe mentionnée.

STATUT

STATUT EN LIEN AVEC UN TITRE

Aucune attente ou demande directe mentionnée.

STATUT EN LIEN AVEC UNE RESPONSABILITÉ

Aucune attente ou demande directe mentionnée.

STATUT EN LIEN AVEC LES COMPÉTENCES

Le personnel évoque une **remise en cause des compétences en informatique et d'organisation du temps**.

Le personnel souligne un **manque d'évaluation positive et négative** qui ne permet pas de se faire une idée sur les compétences à mettre en œuvre.

STATUT EN LIEN AVEC LES RELATIONS AUX AUTRES INDIVIDUS

Aucune attente ou demande directe mentionnée.

STATUT EN LIEN AVEC LA RÉPUTATION DE L'ORGANISATION

Aucune attente ou demande directe mentionnée.

ACCOMPLISSEMENTS

Le personnel aborde le **manque d'explication** lorsque des dossiers sont débloqués par manque de compétences qui nuisent au **sentiment d'évolution des compétences** possible du personnel.

Le personnel **manque d'objectifs**, les **idées ne sont pas concrétisées** et la **stratégie manque de clarté**, ce qui nuit au sens du travail des individus et amène des craintes concernant l'avenir.

Annexe 6.13 : Société de services informatiques – Organisation

Annexe 6.13.1. Direction

SYNTHÈSE DES IDÉES SUR LE SYSTÈME DE RECONNAISSANCE**Entreprise de services informatiques - Direction****CONDITIONS DE TRAVAIL****RÉMUNÉRATION**

La direction souligne qu'il **manque une stimulation financière** par rapport à certains objectifs du personnel.

CONDITIONS DE TRAVAIL PHYSIQUES

La direction estime que certains **logiciels informatiques ne fonctionnent pas** correctement ce qui n'est pas compris par le client.

CONDITIONS DE TRAVAIL IMMATÉRIELLES**MOYENS DE MISE EN ŒUVRE**

Aucune attente ou demande directe mentionnée.

COMMUNICATION

Aucune attente ou demande directe mentionnée.

RELATIONS ENTRE LES INDIVIDUS ET IMPLICATION

La direction souligne qu'il est difficile de faire des **réunions** à cause des **dérangements de la clientèle** qui se révèle par ailleurs de plus en plus **exigeante**.

GESTION DU TEMPS ET ORGANISATION DU TRAVAIL

La direction est consciente que certains personnels puissent être insatisfaits à cause des **changements fréquents de priorités** tandis que la **programmation de l'activité est défailante** ce qui empêche le respect des délais clients.

STABILITÉ DE L'EMPLOI

Aucune attente ou demande directe mentionnée.

STATUT

STATUT EN LIEN AVEC UN TITRE

Aucune attente ou demande directe mentionnée.

STATUT EN LIEN AVEC UNE RESPONSABILITÉ

La direction est mécontente que des décisions soient prises sans concertation avec elle.

STATUT EN LIEN AVEC LES COMPÉTENCES

La direction a des attentes et remet en cause les **compétences techniques** et **informatiques** du personnel. Elle met en avant le **manque de polyvalence**, qui crée une vulnérabilité, et le **manque de pro-activité**.

STATUT EN LIEN AVEC LES RELATIONS AUX AUTRES INDIVIDUS

La direction relève un **manque de sentiment d'appartenance** d'un technicien à l'organisation.

STATUT EN LIEN AVEC LA RÉPUTATION DE L'ORGANISATION

La direction pense que la structure ne **peut pas encore répondre à toutes les demandes clients** et notamment à la montée de l'exigence de ceux-ci.

ACCOMPLISSEMENTS

La direction a des difficultés à élaborer clairement la stratégie de sa propre organisation et à la communiquer correctement.

Annexe 6.13.2. Personnel

SYNTHÈSE DES IDÉES SUR LE SYSTÈME DE RECONNAISSANCE

Entreprise de services informatiques - Personnel

CONDITIONS DE TRAVAIL

RÉMUNÉRATION

Aucune attente ou demande directe mentionnée.

CONDITIONS DE TRAVAIL PHYSIQUES

Le personnel relève le **manque de mode d'emploi formalisé** pour répondre aux clients en l'absence de certains personnels. Le personnel met en avant un **manque de pièces machines**, de **fourniture**, de **meuble** et d'**outils de vente** ainsi que l'inadaptation des **logiciels informatiques**.

CONDITIONS DE TRAVAIL IMMATÉRIELLES

MOYENS DE MISE EN ŒUVRE

Le personnel souligne les difficultés à respecter les règles et les procédures, qu'il juge parfois **inadaptées**.

Le personnel expose un **manque de formation** à la **technique** et aux **nouveaux produits**.

COMMUNICATION

Le personnel décrit un **manque de franchise** sur l'évaluation négative. Il met en avant le **manque d'informations** concernant les clients, les formations et la concurrence ainsi que des **transmissions d'informations tardives**. Le **manque de réunion** ne permet pas d'anticiper.

RELATIONS ENTRE LES INDIVIDUS ET IMPLICATION

Le personnel suggère un **manque de réunions** et un **manque d'implication du supérieur hiérarchique** dans l'activité.

GESTION DU TEMPS ET ORGANISATION DU TRAVAIL

Le personnel met en avant une **mauvaise planification** et une **variation importante de la charge de travail** qui se traduit à certaines périodes par un **ennui au travail** par manque d'activité.

STABILITÉ DE L'EMPLOI

Le personnel a des **craintes concernant l'avenir** de l'organisation.

STATUT

STATUT EN LIEN AVEC UN TITRE

Aucune attente ou demande directe mentionnée.

STATUT EN LIEN AVEC UNE RESPONSABILITÉ

Le personnel trouve que la direction ne **délègue pas assez** et ne donne **pas assez de responsabilités**. Par ailleurs, le personnel **manque de confiance** dans les décisions du responsable. La **double fonction** technique et commerciale est **difficile à assumer**.

STATUT EN LIEN AVEC LES COMPÉTENCES

Le personnel **remet en cause les compétences en marketing** des personnes de l'organisation. Par ailleurs, des **services attendus par le client ne sont pas effectués** ce qui crée un mécontentement client qui a un impact sur d'autres membres du personnel.

STATUT EN LIEN AVEC LES RELATIONS AUX AUTRES INDIVIDUS

Aucune attente ou demande directe mentionnée.

STATUT EN LIEN AVEC LA RÉPUTATION DE L'ORGANISATION

Aucune attente ou demande directe mentionnée.

ACCOMPLISSEMENTS

Le personnel estime que la stratégie n'est pas claire ce qui fait perdre du sens au travail.

Annexe 6.14 : Entreprise de fabrication de coton-tiges– Organisation

Annexe 6.14.1. Direction et encadrement

SYNTHÈSE DES IDÉES SUR LE SYSTÈME DE RECONNAISSANCE

Entreprise de fabrication de coton-tiges – Direction et encadrement

CONDITIONS DE TRAVAIL RÉMUNÉRATION

Aucune attente ou demande directe mentionnée.

CONDITIONS DE TRAVAIL PHYSIQUES

L'encadrement souligne des **inadaptations du matériel informatique**, le **manque de logiciels informatiques** et le **manque d'automatisation de certaines tâches**. La direction et l'encadrement sont sensibles aux **défauts des matières premières** qui entraînent des arrêts machines et des non-conformités. La direction aborde les **problèmes de sécurité** sur machines.

L'encadrement évoque le **manque de place de stockage** et la **charge physique de travail importante** du personnel tandis que la direction cite le **mauvais agencement des locaux**.

La direction a des **difficultés de gestion des effectifs**, notamment lors des pics d'activité, tandis que l'encadrement explique que le **non remplacement, lors des absences**, engendre une surcharge de travail lors du retour dans l'activité.

CONDITIONS DE TRAVAIL IMMATÉRIELLES

MOYENS DE MISE EN ŒUVRE

La direction et l'encadrement soulignent le **manque de respect des règles et procédures**, à la fois par le personnel et par l'encadrement intermédiaire, ce qui engendre des défauts de qualité.

COMMUNICATION

Aucune attente ou demande directe mentionnée.

RELATIONS ENTRE LES INDIVIDUS ET IMPLICATION

La direction aborde le **manque de réunion**, les **horaires incompatibles pour partager l'information** et le **manque d'implication de l'encadrement intermédiaire** sur le terrain. L'encadrement mentionne un **manque d'entraide et de synergie** entre les personnes.

GESTION DU TEMPS ET ORGANISATION DU TRAVAIL

La direction a des attentes concernant les délais trop longs lors des changements d'équipe et des sollicitations inutiles du service maintenance par d'autres services.

STABILITÉ DE L'EMPLOI

Aucune attente ou demande directe mentionnée.

STATUT STATUT EN LIEN AVEC UN TITRE

Aucune attente ou demande directe mentionnée.

STATUT EN LIEN AVEC UNE RESPONSABILITÉ

L'encadrement **demande plus d'autonomie** et explique que les chefs d'équipes désorganisent l'activité en **s'appropriant les tâches** de réglages de la maintenance.

STATUT EN LIEN AVEC LES COMPÉTENCES

La direction, comme l'encadrement, **remet en cause les compétences techniques et managériales** en particulier des chefs d'équipe.

STATUT EN LIEN AVEC LES RELATIONS AUX AUTRES INDIVIDUS

Aucune attente ou demande directe mentionnée.

STATUT EN LIEN AVEC LA RÉPUTATION DE L'ORGANISATION

Aucune attente ou demande directe mentionnée.

ACCOMPLISSEMENTS

L'encadrement ne **voit pas clairement la stratégie** et souhaiterait en savoir plus pour donner du sens à l'activité.

Annexe 6.14.2. Personnel

SYNTHÈSE DES IDÉES SUR LE SYSTÈME DE RECONNAISSANCE

Entreprise de fabrication de coton-tiges – Personnel

CONDITIONS DE TRAVAIL

RÉMUNÉRATION

Aucune attente ou demande directe mentionnée.

CONDITIONS DE TRAVAIL PHYSIQUES

Le personnel souligne que le **manque de qualité des matières premières**, le **manque de place de stockage** et le **mauvais agencement des locaux** engendrent des ralentissements de l'activité. Le **manque de matériel de levage** augmente la charge de travail physique et l'effectif nécessaire à certaines activités.

Le personnel évoque des **températures inadaptées** et un **manque de personnel d'encadrement**.

CONDITIONS DE TRAVAIL IMMATÉRIELLES

MOYENS DE MISE EN ŒUVRE

Le personnel mentionne la **lourdeur**, l'**inadaptation** et le **manque de respect des règles et procédures**.

COMMUNICATION

Le personnel explique qu'il n'est **pas assez écouté** et qu'il **manque des réunions**.

RELATIONS ENTRE LES INDIVIDUS ET IMPLICATION

Le personnel souligne un **manque d'entraide et de synergie** entre les personnes ainsi qu'une **concurrence dans le travail** dû au système. Par ailleurs, le **manque d'implication** du personnel, comme de l'encadrement intermédiaire dans l'activité et l'isolement du service production à certaines périodes ralentissent l'activité.

GESTION DU TEMPS ET ORGANISATION DU TRAVAIL

Le personnel mentionne la **forte charge de travail** et l'**iniquité de sa répartition** mais aussi les **contraintes de la polyvalence**.

STABILITÉ DE L'EMPLOI

Aucune attente ou demande directe mentionnée.

STATUT

STATUT EN LIEN AVEC UN TITRE

Aucune attente ou demande directe mentionnée.

STATUT EN LIEN AVEC UNE RESPONSABILITÉ

Aucune attente ou demande directe mentionnée.

STATUT EN LIEN AVEC LES COMPÉTENCES

Le personnel suggère qu'il **manque certaines compétences en cas d'absence** et que **la montée en compétences est limitée par la rotation des intérimaires**.

STATUT EN LIEN AVEC LES RELATIONS AUX AUTRES INDIVIDUS

Aucune attente ou demande directe mentionnée.

STATUT EN LIEN AVEC LA RÉPUTATION DE L'ORGANISATION

L'image qu'a le personnel de l'organisation est dégradée par des départs vers la concurrence.

ACCOMPLISSEMENTS

Le personnel se plaint de ne pas avoir le temps de faire évoluer les compétences de lui-même et des autres membres du personnel.

Annexe 6.15 : Entreprise d'extrusion de matières plastiques – Organisation

Annexe 6.15.1. Direction

SYNTHÈSE DES IDÉES SUR LE SYSTÈME DE RECONNAISSANCE

Entreprise d'extrusion de matières plastiques - Direction

CONDITIONS DE TRAVAIL

RÉMUNÉRATION

Aucune attente ou demande directe mentionnée.

CONDITIONS DE TRAVAIL PHYSIQUES

La direction explique que la **vétusté des machines** ne permet pas le développement d'autres produits et que la **vétusté des locaux** dégrade les produits stockés.

CONDITIONS DE TRAVAIL IMMATÉRIELLES

MOYENS DE MISE EN ŒUVRE

Aucune attente ou demande directe mentionnée.

COMMUNICATION

La direction expose qu'elle **manque d'indicateurs de pilotages** et une **mauvaise transmission des informations clients** entre les services.

RELATIONS ENTRE LES INDIVIDUS ET IMPLICATION

La direction mentionne le **manque de synergie entre les personnes** et le **manque de rigueur du personnel**.

GESTION DU TEMPS ET ORGANISATION DU TRAVAIL

Aucune attente ou demande directe mentionnée.

STABILITÉ DE L'EMPLOI

Aucune attente ou demande directe mentionnée.

STATUT

STATUT EN LIEN AVEC UN TITRE

Aucune attente ou demande directe mentionnée.

STATUT EN LIEN AVEC UNE RESPONSABILITÉ

Aucune attente ou demande directe mentionnée.

STATUT EN LIEN AVEC LES COMPÉTENCES.

La direction relève le **manque d'optimisation du temps** du personnel et une **qualité insuffisante** de certains documents internes.

STATUT EN LIEN AVEC LES RELATIONS AUX AUTRES INDIVIDUS

Aucune attente ou demande directe mentionnée.

STATUT EN LIEN AVEC LA RÉPUTATION DE L'ORGANISATION

Aucune attente ou demande directe mentionnée.

ACCOMPLISSEMENTS

La direction est **frustrée de manquer de temps pour faire évoluer son organisation** à travers des projets et des nouveaux produits.

Annexe 6.15.2. Personnel

SYNTHÈSE DES IDÉES SUR LE SYSTÈME DE RECONNAISSANCE

Entreprise d'extrusion de matières plastiques - Personnel

CONDITIONS DE TRAVAIL

RÉMUNÉRATION

Le personnel relève le **manque d'évolution du salaire**.

CONDITIONS DE TRAVAIL PHYSIQUES

Le personnel **manque de machines**, notamment une bobineuse, et de **logiciels informatiques**. Le **manque** et la **mauvaise qualité des matières premières** lui font perdre du temps. La **vétusté des machines**, des **locaux** et du **matériel informatique** entraîne des pannes fréquentes et des conditions de travail dégradées.

Le personnel mentionne l'**humidité des locaux**, qui entraîne des défauts machines, le **manque de sécurité** et l'**enfumage des locaux** rendant plus difficiles l'exercice du travail.

CONDITIONS DE TRAVAIL IMMATÉRIELLES

MOYENS DE MISE EN ŒUVRE

Le personnel évoque le **manque de respect des règles et des procédures** par le personnel.

COMMUNICATION

Le personnel **manque d'informations** sur les clients, les produits et leur utilisation.

RELATIONS ENTRE LES INDIVIDUS ET IMPLICATION

Le personnel met en avant la **pression exercée par la direction sur la productivité** qui est à la limite du harcèlement.

GESTION DU TEMPS ET ORGANISATION DU TRAVAIL

Le personnel souligne l'**iniquité** de la **répartition des tâches**, le **manque de planification de l'activité** et la **mauvaise organisation du travail**.

STABILITÉ DE L'EMPLOI

Aucune attente ou demande directe mentionnée.

STATUT

STATUT EN LIEN AVEC UN TITRE

Aucune attente ou demande directe mentionnée.

STATUT EN LIEN AVEC UNE RESPONSABILITÉ

Le personnel explique qu'il **manque un suivi et un contrôle dans la mise en œuvre concrète des décisions** prises en réunion et **remet en cause certaines décisions stratégiques** de la direction comme le manque d'achat au profit de réparations fréquentes.

STATUT EN LIEN AVEC LES COMPÉTENCES

Le personnel **remet en cause les compétences** des personnes chargées de la gestion de l'**approvisionnement**.

STATUT EN LIEN AVEC LES RELATIONS AUX AUTRES INDIVIDUS

Aucune attente ou demande directe mentionnée.

STATUT EN LIEN AVEC LA RÉPUTATION DE L'ORGANISATION

Aucune attente ou demande directe mentionnée.

ACCOMPLISSEMENTS

Le personnel est **frustré** du **manque de développement des activités** de l'organisation.

Annexe 6.16 : Établissement culturel de spectacle – Organisation

Annexe 6.16.1. Direction et encadrement

SYNTHÈSE DES IDÉES SUR LE SYSTÈME DE RECONNAISSANCE

Établissement culturel de spectacle – Direction et encadrement

**CONDITIONS DE TRAVAIL
RÉMUNÉRATION**

Aucune attente ou demande directe mentionnée.

CONDITIONS DE TRAVAIL PHYSIQUES

L'encadrement évoque le **manque de machine** pour faciliter la manutention, le **manque de fourniture** et de **matériel informatique**.

Il expose des problèmes de **température trop froide**, une **charge physique importante** et en particulier un **mauvais agencement des locaux** qui engendre de la manutention supplémentaire.

L'encadrement souligne le **manque de place** notamment de stockage, le **manque de vestiaire** pour les femmes et l'**état déplorable** de leur **local**.

L'encadrement expose également un **turn-over élevé** qui empêche de motiver le personnel.

CONDITIONS DE TRAVAIL IMMATÉRIELLES*MOYENS DE MISE EN ŒUVRE*

L'encadrement mentionne la **lourdeur** et l'**inadaptation des règles et procédures**, sources de pertes de temps. Il évoque également le **manque de formation en informatique**, pour l'encadrement et le personnel, et de **formation au management** de certains chefs d'atelier.

COMMUNICATION

L'encadrement soulève le **manque d'informations sur les formations** pour pouvoir évoluer, les transmissions chaotiques **d'informations**, les **informations inutiles**, le **manque de réunions** pour se transmettre les informations et les **circuits d'informations jugés inadaptés** qui entraînent des erreurs.

RELATIONS ENTRE LES INDIVIDUS ET IMPLICATION

Le **manque de proximité entre les services** et au niveau de la **hiérarchie**, renforcé dans certains cas par le **clivage spatial**, crée un sentiment de **déconsidération** de certains personnels. Il engendre un **manque de connaissance du travail effectué** par les collaborateurs directs de certains chefs d'équipe.

GESTION DU TEMPS ET ORGANISATION DU TRAVAIL

L'encadrement met en avant une **forte charge de travail** avec des **transferts de charge non concertés**, un **travail** toujours effectué **dans l'urgence** et un **manque de planification de l'activité**. **Les réponses** sont souvent **trop tardives**, les **délais trop courts** et l'**organisation du travail** est **mauvaise**.

STABILITÉ DE L'EMPLOI

Aucune attente ou demande directe mentionnée.

STATUT

STATUT EN LIEN AVEC UN TITRE

L'encadrement souligne le manque de correspondance entre le titre et les tâches réalisées, beaucoup de responsables n'ayant pas le statut officiel de chef d'équipe.

STATUT EN LIEN AVEC UNE RESPONSABILITÉ

L'encadrement aborde le manque de clarté sur les responsabilités et le fait que personne ne se sente donc concerné par rapport à certaines tâches. Il exprime également un **manque d'accès à certaines responsabilités selon le statut**, ce qui génère des iniquités et un **manque de clarté de l'organigramme** avec une **double autorité** entre décorateurs et direction.

STATUT EN LIEN AVEC LES COMPÉTENCES

Aucune attente ou demande directe mentionnée.

STATUT EN LIEN AVEC LES RELATIONS AUX AUTRES INDIVIDUS

L'encadrement affirme que les **objectifs différents selon les services** et le **turn-over des intermittents** rend difficile un sentiment d'appartenance commun à l'organisation.

STATUT EN LIEN AVEC LA RÉPUTATION DE L'ORGANISATION

Aucune attente ou demande directe mentionnée.

ACCOMPLISSEMENTS

Aucune attente ou demande directe mentionnée.

Annexe 6.16.2. Personnel

SYNTHÈSE DES IDÉES SUR LE SYSTÈME DE RECONNAISSANCE

Établissement culturel de spectacle – Personnel

CONDITIONS DE TRAVAIL

RÉMUNÉRATION

Aucune attente ou demande directe mentionnée.

CONDITIONS DE TRAVAIL PHYSIQUES

Le personnel souligne un **mauvais agencement des locaux** et la **couleur sombre et stressante des locaux**. Le personnel insiste tout particulièrement sur le **manque de personnel** qui oblige à travailler dans l'urgence et dans des conditions difficiles.

CONDITIONS DE TRAVAIL IMMATÉRIELLES

MOYENS DE MISE EN ŒUVRE

Le personnel juge les **règles et procédures manquantes** ou **inadaptées**. Il **manque des dispositifs budgétaires adaptés** qui entraîne un **manque de maîtrise budgétaire**.

COMMUNICATION

Le personnel ne se sent pas **assez impliqué dans les décisions**, donc les décisions prises ne sont pas comprises et partagées. Le personnel évoque une **mauvaise circulation de l'information** qui peut être déformée et notamment un **manque d'informations sur les ressources humaines** mais aussi de la **rétention d'informations** de certains services pour garder du pouvoir.

RELATIONS ENTRE LES INDIVIDUS ET IMPLICATION

Le personnel évoque un **manque de proximité entre les services** qui ralentit l'activité et qui, dans la **relation hiérarchique**, crée des incompréhensions et des tensions par **manque de connaissance du travail effectué** par les autres individus.

Le personnel souligne le **manque d'entraide entre les services** avec une **concurrence** dans le travail observé, par exemple dans les **notes de services parapluies**.

GESTION DU TEMPS ET ORGANISATION DU TRAVAIL

Le personnel mentionne une **forte charge de travail** et un **travail effectué dans l'urgence**, en raison notamment d'un **manque de planification concertée** de l'activité et de **délais trop courts**. Cela se traduit notamment par des **retours d'éléments trop tardifs** et le **manque de temps pour faire de la formation**.

STABILITÉ DE L'EMPLOI

L'**instabilité des instances de direction** propre aux institutions culturelles ne permet pas de développer une stratégie à long terme.

STATUT

STATUT EN LIEN AVEC UN TITRE

Le personnel explique que le **nombre important** et le **manque d'harmonisation des statuts**, notamment entre permanents et intermittents, créent des iniquités et des **dévalorisations** de certains personnels. Le **manque de représentant chez les intermittents** rend le contact difficile.

STATUT EN LIEN AVEC UNE RESPONSABILITÉ

Le personnel **remet en cause les décisions stratégiques** qui sont, selon lui, inadaptées aux besoins.

STATUT EN LIEN AVEC LES COMPÉTENCES

Aucune attente ou demande directe mentionnée.

STATUT EN LIEN AVEC LES RELATIONS AUX AUTRES INDIVIDUS

Le personnel mentionne le **copinage** et l'**iniquité des pratiques**.

STATUT EN LIEN AVEC LA RÉPUTATION DE L'ORGANISATION

L'image de l'organisation est dégradée par la vision court-termiste de celle-ci.

ACCOMPLISSEMENTS

Il existe une frustration concernant les **contraintes de temps** qui ne **permettent pas d'utiliser toutes les compétences** afin de créer quelque chose de grande qualité.

Le personnel souligne le **manque d'objectifs fixés par la hiérarchie** pour fédérer les membres de l'organisation. Il évoque également le **manque de moyens pour s'auto-évaluer** et les **difficultés pour voir comment contribuer concrètement à la stratégie**.

Annexe 6.17.1. Encadrement

SYNTHÈSE DES IDÉES SUR LE SYSTÈME DE RECONNAISSANCE

Établissement culturel de spectacle – Atelier des décors - Encadrement

CONDITIONS DE TRAVAIL

RÉMUNÉRATION

L'encadrement aborde le **manque de souplesse dans l'attribution des salaires** à cause des statuts rigides de la fonction publique.

CONDITIONS DE TRAVAIL PHYSIQUES

L'encadrement explique que la **charge de travail physique** est difficile et met en avant un **manque de machine de manutention** mais aussi un **manque de fournitures** et de **matériel informatique**. Il y a un manque d'**entretien du matériel**, de la **casse** ainsi que de la **perte d'outils**.

L'encadrement souligne tout particulièrement des **températures inadaptées**, trop chaudes ou trop froides, un **environnement toxique** en l'absence d'aérateurs à cause de décor en latex, un **manque de place** et un **mauvais agencement des locaux**. Il évoque par ailleurs la **vétusté** et la **saleté des locaux**, notamment des sanitaires pour les femmes.

L'encadrement mentionne un **manque de personnel**, notamment pour des tâches d'études détaillées des décors et de nettoyage mais aussi un **turn-over élevé** à cause de la gestion avec des intermittents.

CONDITIONS DE TRAVAIL IMMATÉRIELLES

MOYENS DE MISE EN ŒUVRE

L'encadrement cite le **manque de règles et procédures** et le **manque de clarté**, la **lourdeur** ou l'**inadaptation** des règles et procédures existantes.

L'encadrement souligne le **manque de formation des intermittents** qui réduit leur autonomie et entraîne des pertes de temps.

L'encadrement évoque le **manque de précision des budgets** qui empêche une efficacité maximum dans la répartition de celui-ci.

COMMUNICATION

L'encadrement met en avant l'**absence de décisions** après la remontée des demandes concernant l'amélioration des conditions de travail. Il cite également la **mauvaise circulation d'informations**, en particulier entre services et vers les intermittents.

RELATIONS ENTRE LES INDIVIDUS ET IMPLICATION

Le **manque de proximité dans les relations entre services** et l'**absence de personnes à certaines réunions** a un impact négatif sur les choix pouvant être appliqués sur le terrain par un **manque de connaissance sur le travail effectué par les autres individus** et sont associés à un **manque de synergie** et des **tensions**. L'encadrement souligne d'ailleurs une **absence de réponse rapide à certaines sollicitations** entre services et met en avant tout particulièrement l'**absence de rangement, de nettoyage** et de **soin apportés aux outils communautaires**.

GESTION DU TEMPS ET ORGANISATION DU TRAVAIL

L'encadrement insiste sur les **retours d'éléments tardifs**, **l'iniquité et la mauvaise planification concertée de la charge de travail et de l'activité** qui sont à l'origine du **travail dans l'urgence**.

A cela s'ajoute des **réunions jugées inefficaces**, une **mauvaise organisation du travail** avec une augmentation des rebuts et des **sollicitations des permanents par les intermittents** par manque d'outils.

STABILITÉ DE L'EMPLOI

Aucune attente ou demande directe mentionnée.

STATUT

STATUT EN LIEN AVEC UN TITRE

Aucune attente ou demande directe mentionnée.

STATUT EN LIEN AVEC UNE RESPONSABILITÉ

L'encadrement **demande plus d'autonomie** et met en avant le **manque de clarté sur les responsabilités**. Il **remet en cause certaines décisions stratégiques** comme le fait d'accepter trop de constructions non planifiées.

Des **tâches** comme la préparation et le rangement sont **jugées ingrates** et laissées par manque de temps, notamment par les intermittents aux permanents qui sont mécontents. Toutefois les intermittents ne peuvent pas participer à la réflexion sur les prototypes qui est considéré comme valorisant.

STATUT EN LIEN AVEC LES COMPÉTENCES

L'encadrement évoque la **mauvaise qualité du service de** certains personnels qui fournissent des plans inadaptés.

STATUT EN LIEN AVEC LES RELATIONS AUX AUTRES INDIVIDUS

Aucune attente ou demande directe mentionnée.

STATUT EN LIEN AVEC LA RÉPUTATION DE L'ORGANISATION

Aucune attente ou demande directe mentionnée.

ACCOMPLISSEMENTS

L'encadrement mentionne le manque de temps pour l'innovation à travers de nouvelles solutions techniques au niveau des décors qui ferait gagner du temps ensuite.

Annexe 6.17.2. Personnel

SYNTHÈSE DES IDÉES SUR LE SYSTÈME DE RECONNAISSANCE

Établissement culturel de spectacle – Atelier des décors - Personnel

CONDITIONS DE TRAVAIL

RÉMUNÉRATION

Aucune attente ou demande directe mentionnée.

CONDITIONS DE TRAVAIL PHYSIQUES

Le personnel dénonce le **manque** et **l'inadaptation du matériel**, notamment **de sécurité, de manutention** et **informatique** ainsi que le **manque de logiciels informatiques**, ce qui oblige parfois à utiliser le **matériel personnel**. Le personnel souligne la **dépendance des intermittents** par rapport aux permanents qui sont les seuls à avoir des armoires à outils.

Le personnel met en avant une **un manque de place** et un **mauvais agencement des locaux**, sources de pertes de temps et d'efforts physiques supplémentaires difficiles, car la **charge physique** du travail est déjà **importante**. Il souligne également des problèmes de **température**, de **sécurité**, en particulier à cause de la **toxicité** de certains produits, de **bruits** et de **saleté**, notamment des vestiaires féminins.

La **gestion des effectifs** est jugée **inadaptée** à cause de la durée trop courte du contrat de travail des intermittents.

CONDITIONS DE TRAVAIL IMMATÉRIELLES

MOYENS DE MISE EN ŒUVRE

Le personnel mentionne le **manque de clarté des règles et procédures** tout comme le **manque de rigueur dans l'application des règles**, par exemple sur le rangement.

Le personnel évoque un **besoin de formation régulière** sur le logiciel de gestion des décors et un **manque de formation technique**. Il signale également le **manque de vision budgétaire**.

COMMUNICATION

Le personnel a des attentes particulières en termes d'**implication dans les décisions**, par la hiérarchie et d'autres services, avec le sentiment de ne pas être entendu et pris en compte.

Le personnel mentionne la **mauvaise déclinaison de l'information**, le **manque d'accès aux éléments de planification** et le **manque d'informations clients**, comme le nom du spectacle et du décorateur pour donner du sens au travail.

RELATIONS ENTRE LES INDIVIDUS ET IMPLICATION

Le **manque de certaines personnes en réunion** nuit à la cohésion et à des décisions adaptées à l'application sur le terrain. Les intermittents ont l'impression qu'on **ne s'intéresse pas à eux**, ce qui les démotive.

Il y a une **peur de perte de proximité** et une **perception de distances physique et psychologie** entre les services, les personnes et avec la hiérarchie, ce qui entraîne un **manque de connaissance** du travail effectué et de reconnaissance mutuelle.

Un **manque d'entraide et un cloisonnement** entre les personnes est souligné avec la **transmission de plans de décors de mauvaise qualité**, des **décisions prises non mises en œuvre**, le **manque de rangement dans les zones communes** et un **blocage** au niveau de la direction technique **sur les payes** des intermittents.

L'**implication n'est pas valorisée** financièrement ou en termes de responsabilité d'après le personnel, ce qui est démotivant.

GESTION DU TEMPS ET ORGANISATION DU TRAVAIL

Le personnel insiste sur les **retards dans les retours de certains éléments** associés à des **délais trop courts** mais surtout à la **mauvaise planification et organisation de la charge de travail et de l'activité**, qui sont à l'origine du **travail dans l'urgence**.

STABILITÉ DE L'EMPLOI

Aucune attente ou demande directe mentionnée.

STATUT

STATUT EN LIEN AVEC UN TITRE

Le personnel explique que le **rôle des chefs d'ateliers** est **mal défini**. De plus, le **changement de statut** d'intermittent à permanent génère des **pertes de crédibilités** du groupe de personnes restées intermittents.

STATUT EN LIEN AVEC UNE RESPONSABILITÉ

Le personnel évoque le **manque de clarté sur les responsabilités** et le **manque d'accès à de nouvelles responsabilités**.

La hiérarchie est **remise en cause** car elle ne **répartit pas la charge de travail** et prend des **décisions trop lentement**. Le personnel souligne également que les personnes ne **prennent pas leurs responsabilités** en cas de problème.

STATUT EN LIEN AVEC LES COMPÉTENCES

Le personnel remet en cause l'**anticipation**, les **compétences d'organisation du temps** de l'activité et les **compétences en termes de logistique** car le matériel n'arrive pas au bon endroit.

STATUT EN LIEN AVEC LES RELATIONS AUX AUTRES INDIVIDUS

Aucune attente ou demande directe mentionnée.

STATUT EN LIEN AVEC LA RÉPUTATION DE L'ORGANISATION

Aucune attente ou demande directe mentionnée.

ACCOMPLISSEMENTS

Le personnel est **frustré** de réaliser des décors de **mauvaise qualité** à cause des contraintes de temps qui ne permettent pas d'avoir des plans de la qualité nécessaires. Il est également **frustré de ne pas voir les spectacles** auquel il a contribué à travers la fabrication des décors.

Le personnel indique le **manque de clarté des objectifs** de la direction et de **sens du travail** car le personnel ne comprend pas le travail qui est attendu. Le **cloisonnement** ne permet pas de **comprendre la finalité** de ce que la personne produit, alors que l'**unique valorisation**, selon certains personnels, **est la passion pour le métier** et les réalisations de l'individu.

Annexe 7 : Les tableaux de synthèse des coûts cachés en lien avec la reconnaissance.

Annexe 7.1 : Entreprise d’emballages – Siège

TABLEAU DE SYNTHESE DES COUTS CACHES PAR INDICATEUR ET COMPOSANT (en euros)

	SURSALAIRES	SURTEMPS	SURCONSOM- MATIONS	NON PRODUCTIONS	NON CREATION DE POTENTIEL	RISQUES	TOTAL
ABSENTEISME	17 900 €	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.	17 900 €
ACCIDENTS DU TRAVAIL*	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.
ROTATION DU PERSONNEL*	600 €	300 €	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.	900 €
DEFAUTS DE QUALITE	N.E.	66 100 €	22 000 €	203 700 €	N.E.	42 000 €	333 800 €
ECARTS DE PRODUCTIVITE DIRECTE	N.E.	10 100 €	N.E.	17 300 €	N.E.	N.E.	27 400 €
TOTAL	18 500 €	76 500 €	22 000 €	221 000 €	N.E.	42 000 €	380 000 €

* indicateurs notoirement sous-évalués

32,83 personnes dans
le secteur, soit :

11 500 € par personne
et par an en
moyenne

N.E. : Non Evalué compte tenu du temps imparti à l'étude

Annexe 7.2 : Entreprise d’emballages – Site B.

TABLEAU DE SYNTHESE DES COUTS CACHES PAR INDICATEUR ET COMPOSANT (en euros)

	SURSALAIRES	SURTEMPS	SURCONSOM- MATIONS	NON PRODUCTIONS	NON CREATION DE POTENTIEL	RISQUES	TOTAL
ABSENTEISME	164 200 €	900 €	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.	165 100 €
ACCIDENTS DU TRAVAIL*	34 900 €	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.	34 900 €
ROTATION DU PERSONNEL*	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.
DEFAUTS DE QUALITE	22 100 €	69 400 €	45 500 €	52 500 €	N.E.	N.E.	189 500 €
ECARTS DE PRODUCTIVITE DIRECTE	N.E.	9 800 €	600 €	312 800 €	N.E.	N.E.	323 200 €
TOTAL	221 200 €	80 100 €	46 100 €	365 300 €	N.E.	N.E.	712 700 €

* indicateurs notoirement sous-évalués

143,78 personnes dans
le secteur, soit :

4 900 € par personne
et par an en
moyenne

N.E. : Non Evalué compte tenu du temps imparti à l'étude

Annexe 7.3 : Entreprise d'emballages – Site C.

TABEAU DE SYNTHESE DES COUTS CACHES PAR INDICATEUR ET COMPOSANT (en euros)

	SURSALAIRES	SURTEMPS	SURCONSOM- MATIONS	NON PRODUCTIONS	NON CREA TION DE POTENTIEL	RISQUES	TOTAL
ABSENTEISME	188 400 €	600 €	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.	189 000 €
ACCIDENTS DU TRAVAIL*	32 700 €	N.E.	N.E.	100 €	N.E.	N.E.	32 800 €
ROTA TION DU PERSONNEL*	N.E.	N.E.	N.E.	336 000 €	84 000 €	N.E.	420 000 €
DEFAUTS DE QUALITE	5 200 €	50 900 €	22 800 €	42 400 €	N.E.	N.E.	121 300 €
ECARTS DE PRODUCTIVITE DIRECTE	6 100 €	30 300 €	N.E.	146 700 €	N.E.	N.E.	183 100 €
TOTAL	232 400 €	81 800 €	22 800 €	525 200 €	84 000 €	N.E.	946 200 €

* indicateurs notoirement sous-évalués

136,56 personnes dans
le secteur, soit :6 900 €
par personne
et par an en
moyenne

N.E. : Non Evalué compte tenu du temps imparti à l'étude

Annexe 7.4 : Entreprise de sécurité – Service télésurveillance et Data

TABEAU DE SYNTHESE DES COUTS CACHES PAR INDICATEUR ET COMPOSANT (en euros)

	SURSALAIRES	SURTEMPS	SURCONSOM- MATIONS	NON PRODUCTIONS	NON CREA TION DE POTENTIEL	RISQUES	TOTAL
ABSENTEISME	410 800 €	13 800 €	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.	424 600 €
ACCIDENTS DU TRAVAIL	10 000 €	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.	10 000 €
ROTA TION DU PERSONNEL *	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.
DEFAUTS DE QUALITE	N.E.	454 700 €	19 500 €	89 000 €	N.E.	N.E.	563 200 €
ECARTS DE PRODUCTIVITE DIRECTE	N.E.	20 400 €	N.E.	1 220 100 €	N.E.	N.E.	1 240 500 €
TOTAL	420 800 €	488 900 €	19 500 €	1 309 100 €	N.E.	N.E.	2 238 300 €

(*) indicateurs notoirement sous-évalués

156 personnes dans
le secteur, soit :14 300 €
par personne
et par an en
moyenne

N.E. : Non Evalué compte tenu du temps imparti à l'étude

Annexe 8 : Les tableaux d'absentéisme des entreprises d'emballages et de sécurité (Source : Service ressources humaines des organisations).

Annexe 8.1 : Entreprise d'emballages – Siège

TAUX D'ABSENTEISME (Année 2009)
DIAGNOSTIC VERTICAL – SIÈGE

MOTIFS D'ABSENCE	Taux d'abs. par motif (%)	TOTAL		Ouvriers		Employés - A.M.		Cadres	
		Nb de jours	Nb d'heures	Nb de jours	Nb d'heures	Nb de jours	Nb d'heures	Nb de jours	Nb d'heures
Absentéisme en partie compressible par des actions d'innovation socio- économique	1,26%	99,6	737,3	0,0	0,0	55,1	407,8	44,5	329,5
Abs Maladie	1,10%	86,9	643,0	0,0	0,0	54,6	404,0	32,3	239,0
Indemn Maladie à 100 %	1,02%	80,1	593,0	0,0	0,0	54,6	404,0	25,5	189,0
Indemn Maladie à 82 %	0,00%	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Indemn Maladie à 70 %	0,00%	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Indemn Maladie à 50 %	0,00%	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Abs Acc du Trav + Acc de Traj + Malad Pro	0,00%	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Indemn Acc Travail à 100 %	0,00%	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Indemn Acc Travail à 82 %	0,00%	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Indemn Acc Travail à 70 %	0,00%	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Indemn Acc Travail à 50 %	0,00%	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Absences autorisées	0,16%	12,7	94,3	0,0	0,0	0,5	3,8	12,2	90,5
Absences sans motif - Retard	0,00%	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Grèves internes	0,00%	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Repos compensateurs	0,00%	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Récupérations d'heures supplémentaires	0,00%	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Absentéisme représentatif d'une "vie sociale" interne à l'entreprise	0,03%	2,0	15,0	0,0	0,0	2,0	15,0	0,0	0,0
Formation professionnelle continue	0,03%	2,0	15,0	0,0	0,0	2,0	15,0	0,0	0,0
Représentation syndicale	0,00%	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Congé-formation	0,00%	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Congé sabbatique	0,00%	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Absentéisme d'origine externe à l'entreprise (non compressible par des actions d'innovation socio-économique)	0,06%	5,0	37,0	0,0	0,0	0,9	7,0	4,1	30,0
Congés sans solde	0,00%	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Evénements familiaux (**)	0,06%	5,0	37,0	0,0	0,0	0,9	7,0	4,1	30,0
Maternité	0,00%	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Grèves à logiques externes (***)	0,00%	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
TOTAL ABSENTEISME	1,35%	106,7	789,3	0,0	0,0	58,1	429,8	48,6	359,5

(*) Calcul du taux d'absentéisme = Nombre d'heures d'absence (rémunérées ou non par l'entreprise) / nombre d'heures attendues dans le service (h)

(*) Déces, mariage, exhorté malades, congés payés etc.

(**) Nationale, de solidarité

TOTAL D'HEURES ATTENDUES	58307,8
--------------------------	---------

Annexe 8.2 : Entreprise d'emballages – Site B.

TAUX D'ABSENTEISME (Année 2009)
DIAGNOSTIC VERTICAL - SITE DE B.

MOTIFS D'ABSENCE	Taux d'abs. par motif (*)	TOTAL		Ouvriers		Employés - A.M.		Cadres	
		Nb de jours	Nb d'heures	Nb de jours	Nb d'heures	Nb de jours	Nb d'heures	Nb de jours	Nb d'heures
Absentéisme en partie compressible par des actions d'innovation socio- économique	8,34%	2 558,0	18 929,1	2 290,1	16 946,8	225,1	1 665,7	42,8	316,5
Abs Maladie	6,85%	2 101,5	15 551,3	1 854,4	13 722,8	207,2	1 533,0	39,9	295,5
Indemn Maladie à 100 %	4,02%	1 232,4	9 119,8	993,4	7 350,8	199,1	1 473,5	39,9	295,5
Indemn Maladie à 82 %	0,13%	41,4	306,3	41,4	306,3	0,0	0,0	0,0	0,0
Indemn Maladie à 70 %	0,00%	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Indemn Maladie à 50 %	0,00%	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Abs Acc du Trav + Acc de Traj + Malad Pro	1,05%	321,9	2 382,2	321,9	2 382,2	0,0	0,0	0,0	0,0
Indemn Acc Travail à 100 %	0,92%	282,7	2 092,0	282,7	2 092,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Indemn Acc Travail à 82 %	0,13%	39,2	290,2	39,2	290,2	0,0	0,0	0,0	0,0
Indemn Acc Travail à 70 %	0,00%	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Indemn Acc Travail à 50 %	0,00%	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Absences autorisées	0,21%	65,6	485,7	50,0	369,7	12,8	95,0	2,8	21,0
Absences sans motif - Retard	0,11%	35,0	258,7	35,0	258,7	0,0	0,0	0,0	0,0
Grèves internes	0,00%	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Repos compensateurs	0,09%	27,9	206,7	22,8	169,0	5,1	37,8	0,0	0,0
Récupérations d'heures supplémentaires	0,02%	6,0	44,5	6,0	44,5	0,0	0,0	0,0	0,0
Absentéisme représentatif d'une "vie sociale" interne à l'entreprise	1,96%	600,7	4 444,8	570,3	4 220,5	30,3	224,3	0,0	0,0
Formation professionnelle continue	0,67%	204,0	1 509,8	173,7	1 285,5	30,3	224,3	0,0	0,0
Représentation syndicale	0,56%	170,5	1 261,8	170,5	1 261,8	0,0	0,0	0,0	0,0
Congé-formation	0,19%	58,1	430,0	58,1	430,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Congé sabbatique	0,55%	168,0	1 243,2	168,0	1 243,2	0,0	0,0	0,0	0,0
Absentéisme d'origine externe à l'entreprise (non compressible par des actions d'innovation socio-économique)	0,59%	181,8	1 345,2	107,0	791,5	74,8	553,8	0,0	0,0
Congés sans solde	0,00%	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Evénements familiaux (**)	0,05%	16,1	119,0	10,1	74,5	6,0	44,5	0,0	0,0
Maternité - paternité	0,30%	93,2	690,0	27,3	202,0	65,9	488,0	0,0	0,0
Grèves à logiques externes (***)	0,24%	72,5	536,2	69,6	515,0	2,9	21,3	0,0	0,0
TOTAL ABSENTEISME	10,89%	3 340,4	24 719,1	2 967,4	21 958,8	330,2	2 443,8	42,8	316,5

(*) Calcul du taux d'absentéisme = Nombre d'heures d'absence (rémunérées ou non par l'entreprise) / nombre d'heures attendues dans le service (h)

(**) Décès, mariage, enfants malades, congés parentaux

(***) Nationale, de solidarité

TOTAL D'HEURES ATTENDUES	227003,54
--------------------------	-----------

Annexe 8.3 : Entreprise d'emballages – Site C.

TAUX D'ABSENTEISME (Année 2009)
DIAGNOSTIC VERTICAL - SITE DE C.

MOTIFS D'ABSENCE	Taux d'abs. par motif (*)	TOTAL		Ouvriers		Employés - A.M.		Cadres	
		Nb de jours	Nb d'heures	Nb de jours	Nb d'heures	Nb de jours	Nb d'heures	Nb de jours	Nb d'heures
Absentéisme en partie compressible par des actions d'innovation socio- économique	6,08%	1 837,0	13 593,6	1 704,6	12 614,1	112,5	832,5	19,9	147,0
Abs Maladie	3,86%	1 166,8	8 634,7	1 042,3	7 712,9	107,6	796,3	17,0	125,5
Indemn Maladie à 100 %	3,56%	1 075,8	7 961,2	951,3	7 039,4	107,6	796,3	17,0	125,5
Indemn Maladie à 82 %	0,30%	91,0	673,5	91,0	673,5	0,0	0,0	0,0	0,0
Indemn Maladie à 70 %	0,00%	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Indemn Maladie à 50 %	0,00%	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Abs Acc du Trav + Acc de Traj + Malad Pro	0,98%	294,6	2 180,0	294,6	2 180,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Indemn Acc Travail à 100 %	0,98%	294,6	2 180,0	294,6	2 180,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Indemn Acc Travail à 82 %	0,00%	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Indemn Acc Travail à 70 %	0,00%	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Indemn Acc Travail à 50 %	0,00%	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Absences autorisées	1,13%	342,0	2 531,1	334,3	2 473,8	4,8	35,8	2,9	21,5
Absences sans motif - Retard	0,11%	32,3	239,1	32,3	239,1	0,0	0,0	0,0	0,0
Grèves internes	0,00%	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Repos compensateurs	0,00%	1,2	8,7	1,1	8,2	0,1	0,5	0,0	0,0
Récupérations d'heures supplémentaires	0,00%	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Absentéisme représentatif d'une "vie sociale" interne à l'entreprise	1,40%	422,6	3 127,5	379,7	2 809,9	31,5	233,1	11,4	84,5
Formation professionnelle continue	0,55%	165,7	1 225,9	126,3	934,6	28,0	206,8	11,4	84,5
Représentation syndicale	0,52%	157,6	1 166,1	154,0	1 139,8	3,5	26,3	0,0	0,0
Congé-formation	0,33%	99,4	735,5	99,4	735,5	0,0	0,0	0,0	0,0
Congé sabbatique	0,00%	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Absentéisme d'origine externe à l'entreprise (non compressible par des actions d'innovation socio-économique)	0,58%	175,4	1 297,9	134,9	998,2	40,5	299,7	0,0	0,0
Congés sans solde	0,00%	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Evénements familiaux (**)	0,08%	25,2	186,3	17,0	125,7	8,2	60,7	0,0	0,0
Maternité	0,19%	57,5	425,7	25,2	186,7	32,3	239,0	0,0	0,0
Grèves à logiques externes (***)	0,31%	92,7	685,9	92,7	685,9	0,0	0,0	0,0	0,0
TOTAL ABSENTEISME	8,06%	2 435,0	18 019,0	2 219,2	16 422,2	184,5	1 365,3	31,3	231,5

(*) Calcul du taux d'absentéisme = Nombre d'heures d'absence (rémunérées ou non par l'entreprise) / nombre d'heures attendues dans le service (h)

(**) Décès, mariage, enfants malades, congés parentaux

(***) Nationale, de solidarité

TOTAL D'HEURES ATTENDUES	223425,42
--------------------------	-----------

Annexe 8.4 : Entreprise de sécurité – Service télésurveillance et Data

TAUX D'ABSENTEISME (Année 2010)
ENTREPRISE DE SECURITE - TELESURVEILLANCE

MOTIFS D'ABSENCE	Taux d'abs. par motif (*)	TOTAL		Encadrement supérieur		Encadrement		Agent de maîtrise		Personnel	
		Nb de jours	Nb d'heures	Nb de jours	Nb d'heures	Nb de jours	Nb d'heures	Nb de jours	Nb d'heures	Nb de jours	Nb d'heures
Absentéisme en partie compressible par des actions d'innovation socio-économique	10,37%	3 511,5	25 985,8	15,0	111,0	73,0	540,2	279,1	2 065,3	3 144,4	23 269,3
Maladie	7,65%	2 591,0	19 173,4	15,0	111,0	3,0	22,2	167,0	1 235,8	2 406,0	17 804,4
Accidents du travail	0,12%	41,0	303,4	0,0	0,0	41,0	303,4	0,0	0,0	0,0	0,0
Absences autorisées	0,66%	225,1	1 665,7	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	225,1	1 665,7
Absences sans motif	1,59%	537,7	3 979,0	0,0	0,0	28,0	207,2	51,1	378,1	468,6	3 393,6
Grèves internes	0,00%	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Retards	0,00%	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Repos compensateurs	0,34%	116,8	864,3	0,0	0,0	1,0	7,4	61,0	451,4	54,8	405,5
Récupérations d'heures supplémentaires	0,00%	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Absentéisme représentatif d'une "vie sociale" interne à l'entreprise	4,35%	42,0	10 896,5	0,0	0,0	42,0	310,8	0,0	1 629,5	0,0	8 956,2
Formation professionnelle continue	1,27%	431,1	3 190,1	0,0	0,0	9,0	66,6	92,9	687,5	329,2	2 436,1
Représentation syndicale	2,32%	784,4	5 804,6	0,0	0,0	33,0	244,2	127,3	942,0	624,1	4 618,3
Congé-formation	0,76%	257,0	1 901,8	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	257,0	1 901,8
Congés sabbatique	0,00%	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Absentéisme d'origine externe à l'entreprise (non compressible par des actions d'innovation socio-économique)	1,39%	8,0	3 478,0	7,0	51,8	1,0	7,4	0,0	236,8	0,0	3 182,0
Congés sans solde	0,04%	14,0	103,6	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	14,0	103,6
Evénements familiaux (**)	0,56%	190,0	1 406,0	7,0	51,8	1,0	7,4	32,0	236,8	150,0	1 110,0
Maternité	0,79%	266,0	1 968,4	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	266,0	1 968,4
Grèves à logiques externes (***)	0,00%	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
TOTAL ABSENTEISME	16,10%	3 561,5	40 360,3	22,0	162,8	116,0	858,4	279,1	3 931,6	3 144,4	35 407,5

(*) Calcul du taux d'absentéisme = Nombre d'heures d'absence (rémunérées ou non par l'entreprise) / nombre d'heures attendues dans le service (h)

(**) Décès, mariage, enfants malades, congés parentaux

(***) Nationale, de solidarité

TOTAL D'HEURES ATTENDUES	250 692
--------------------------	---------

Annexe 9 : Les grilles de coûts cachés des entreprises d'emballages et de sécurité.

Annexe 9.1 : Entreprise d'emballages – Siège

EVALUATION DES COUTS CACHES								
DIAGNOSTIC VERTICAL SIÈGE								
ABSENTEISME								
DYSFONCTIONNEMENTS ELEMENTAIRES	FREQ. INDIC.	EFFETS AU PLAN ECONOMIQUE						
		DETAIL CALCUL	SURSALAIRES	SURTEMPS	SURCONSOM- MATIONS	NON PRODUCTIONS	NON CREATION DE POTENTIEL	RISQUES
Absentéisme total	2009, 789,3 h soit 1,35%	Taux d'absentéisme total = nombre d'heures d'absence (prises en charge ou non par l'entreprise) / nombre d'heures attendues 789,3 h / 58307,8 h = 1,35%						
Absentéisme en partie compressible par des actions d'innovation socio-économique	2009, 593 h soit 1,02%	Indemnisation maladie prise en charge à 100%						
(1/2)		593 heures prises en charge à 100 % par l'entreprise : 189 h cadres, 404 h agents de maîtrise						
		(189 h x 35 €) + (404 h x 20 €) = 14 695 €	14 690 €			N.E.		
Absentéisme en partie compressible par des actions d'innovation socio-économique	2009, 94,3 h soit 0,16%	Absences autorisées prise en charge à 100%						
(2/2)		94,3 heures prises en charge à 100% par l'entreprise : 90,5 h cadres, 3,8 h agents de maîtrise						
		(90,5 h x 35 €) + (3,8 h x 20 €) = 3 243 €	3 240 €			N.E.		

EVALUATION DES COUTS CACHES								
DIAGNOSTIC VERTICAL SIÈGE								
ROTATION DU PERSONNEL								
DYSFONCTIONNEMENTS ELEMENTAIRES	FREQ. INDIC.	EFFETS AU PLAN ECONOMIQUE						
		DETAIL CALCUL	SURSALAIRES	SURTEMPS	SURCONSOM- MATIONS	NON PRODUCTIONS	NON CREATION DE POTENTIEL	RISQUES
Rotation du personnel (1/2)	2009	Taux : - 4 entrées dans l'unité - 2 sorties de l'unité						
	Taux de rotation = 6,1 %	Le taux de rotation mesure les sorties définitives de personnel titulaire						
		Nombre de personnes titulaires sorties de l'unité / effectif moyen de titulaires						
		$2 / 32,83 =$ 6,1 %						
Rotation du personnel (2/2)	2009	Taux : - 4 entrées dans l'unité - 2 sorties de l'unité						
	Taux d'instabi- lité = 18,3 %	Le taux d'instabilité mesure tous les mouvements de personnel. (Nombre de personnes entrées dans l'unité + nombre de personnes sorties de l'unité) / effectif moyen de l'unité						
		$(3 + 10) /$ $32,83 = 18,3 \%$						
Glissement de fonction dû au départ d'une personne au service comptable	Tous les mois	Un responsable estime que le directeur financier passe trois heures par mois à faire du travail de chef comptable à cause du départ d'une personne						
		$1 \text{ p} \times 3 \text{ h} \times 10,4 \text{ mois}$ $\times 15 \text{ €} = 468 \text{ €}$	460 €					
		Un responsable estime que le directeur financier passe une heure par mois à faire du travail d'aide comptable à cause du départ d'une personne						
		$1 \text{ p} \times 1 \text{ h} \times 10,4 \text{ mois}$ $\times 20 \text{ €} = 208 \text{ €}$	200 €					

[illegible]

EVALUATION DES COUTS CACHES								
DIAGNOSTIC VERTICAL SIÈGE								
DEFAUTS DE QUALITE								
DYSFONCTIONNEMENTS ELEMENTAIRES	FREQ. INDIC.	EFFETS AU PLAN ECONOMIQUE						
		DETAIL CALCUL	SURSALAIRES	SURTEMPS	SURCONSUM- MATIONS	NON PRODUCTIONS	NON CREATION DE POTENTIEL	RISQUES
Recherche des informations lors des contentieux avec les clients	4 fois / an	Un responsable estime qu'une attachée juridique passe deux jours supplémentaires à récolter des éléments et se renseigner auprès d'avocats pour chaque dossier de contentieux, car les commerciaux ne lisent pas le dossier et ne fournissent pas les éléments nécessaires à leurs résolutions. Cela arrive environ quatre fois par an						
		1 p x 2 j x 7 h x 4 fois x 33 € = 1 848 €		1 840 €				
Manque de données fiables pour le bilan annuel des formations	Une fois / an	Un responsable estime qu'une fois par an une personne des ressources humaines passe deux jours supplémentaires et une autre personne trois jours pour les sites pour mettre à jour les dossiers de formation et appeler les organismes de formation, car les données retransmises ne sont pas fiables. Trois personnes des sites y passent également 30 minutes supplémentaires						
		((1 p x 2 j x 7 h) + (1 p x 3 j x 7 h) + 3 p x (30/60) h) x 33 € = 1 204 €		1 200 €				
Réunions staff trop longues et inefficaces	Tous les mois	Un responsable estime que huit personnes font quatre heures de réunions staff en trop, une fois par mois et demi. Ces réunions manquent d'efficacité par manque de rapport, manque de suivi, de décisions prises et retraitement de décisions déjà prises mais non déployées						
		8 p x 4 h x (12/1,5) mois x 33 € = 8 448 €		8 440 €				

DYSFONCTIONNEMENTS ELEMENTAIRES	FREQ. INDIC.	EFFETS AU PLAN ECONOMIQUE						
		DETAIL CALCUL	SURSALAIRES	SURTEMPS	SURCONSOM- MATIONS	NON PRODUCTIONS	NON CREATION DE POTENTIEL	RISQUES
Défauts d'organisation des groupes de projets pour le projet Ho.	Deux réunions par an	Un responsable estime que six groupes pour le projet Ho. de six personnes ont fait deux réunions inutiles d'une journée chacune, avec le transport. La revue des fiches du projet Ho. qui devait être faite par le staff tous les mois a été faite au bout de sept mois et les sponsors n'ont pas sollicités leurs équipes						
		6 p x 6 groupes x 7 h x 2 fois x 33 € = 16 632 €		16 630 €				
Défauts de compréhension et de mise en œuvre des décisions prises	Tous les mois	Un responsable estime que les dix personnes du staff passent chacune sept heures supplémentaires par mois, au-delà des réunions staff, à se concerter pour mieux comprendre les décisions prises, ou bien se relancer sur les décisions prises pour les clarifier						
		10 p x 7 h x 10,4 mois x 33 € = 24 024 €		24 020 €				
Pertes d'opportunités commerciales (1/2)	Par an	Le directeur commercial estime que les pertes d'opportunités liées au manque de transfert d'informations commerciales de la part des sites vers les fonctions transverses est de cinq clients au total par an. En moyenne, un contrat client est négocié à hauteur de 25 000 €						
		Taux de marge : 42 %						
		5 clients x un site x 42 % x 25000 € = 52 500 €				52 500 €		

DYSFONCTIONNEMENTS ELEMENTAIRES	FREQ. INDIC.	EFFETS AU PLAN ECONOMIQUE						
		DETAIL CALCUL	SURSALAIRES	SURTEMPS	SURCONSOM- MATIONS	NON PRODUCTIONS	NON CREATION DE POTENTIEL	RISQUES
Pertes d'opportunités commerciales		Le directeur commercial estime que l'entreprise a failli perdre un client à 100 000 € de chiffre d'affaires car le directeur commercial et le responsable commercial fruits et légumes n'étaient pas au courant qu'un des commerciaux en charge de la négociation avec le client sur un secteur était malade à la période du marché des melons et ne pouvait donc pas aller négocier						
(2/2)		Le taux de marge : 42 %						
		100 000 € x 42% = 42 000 €						42 000 €
Des projets lancés ne débouchent pas	2009	Un responsable informatique estime que sur le projet qualité-O, deux personnes de l'équipe technique et deux personnes du bureau d'études du service informatique y ont consacré au moins dix jours en pure perte puisque le projet a finalement été refusé						
		4 p x 10 j x 7 h x 33 € = 9 240 €		9 240 €				
		A cela s'ajoute le coût d'un prestataire externe mobilisé sur le projet d'environ 5 000 €			5 000 €			
Travail de conception informatique inadapté à l'utilisateur	2009	Un responsable estime que sur le projet informatique "Collecte des besoins" ayant un coût initial de 8 000 €, 5 000 € supplémentaires ont été nécessaires pour recalibrer le produit après la soumission aux utilisateurs						
		Dépassement du budget initial = 5 000 €			5 000 €			

DYSFONCTIONNEMENTS ELEMENTAIRES	FREQ. INDIC.	EFFETS AU PLAN ECONOMIQUE						
		DETAIL CALCUL	SURSALAIRES	SURTEMPS	SURCONSOM- MATIONS	NON PRODUCTIONS	NON CREATION DE POTENTIEL	RISQUES
Manque d'assistance du directeur des ventes agricole envers les ATC sur les marchés agricoles	En 2009	Pas d'assistance aux ATC pour de nouveaux marchés. Un commercial estime que quatre clients de 50 tonnes, vendus à 800 €/t à B., un client à Saint V. et un client à C. auraient pu être négociés. Taux de marge : 42 %						
		4 clients x 50 t x 800€/tonne x 42% = 67 200 €				67 200 €		
		Il estime aussi que l'on perd 100 tonnes sur des clients existants						
		100 t x 800€/t x 42% = 33 600 €				33 600 €		
Manque de formalisations écrites dans les échanges entre assistantes commerciales et planning de C.	1 fois/mois	Défauts de coordination entre les assistantes commerciale et le planning de C. entraînent des défauts de fabrication une fois par mois et le non respect des délais clients. Cela entraîne en moyenne des rebuts estimés à trois tonnes par mois. Prix de la tonne : 800 €. Taux de marge : 42 %						
		3 t x 800 € x 12 mois x 42 % = 12 096 €			12 090 €			
Manque d'harmonisation des méthodes de travail des bureaux d'études (1/2)	10 fois par an	Dix dossiers par an sont traités par le bureau d'études d'un site qui n'est pas celui du site de l'ATC. A chaque fois, quatre heures sont nécessaires pour adapter le dossier selon les normes du bureau d'études du site qui se charge de produire la commande						
		10 fois x 4 h x 33 € = 1320 €		1 320 €				

DYSFONCTIONNEMENTS ELEMENTAIRES	FREQ. INDIC.	EFFETS AU PLAN ECONOMIQUE						
		DETAIL CALCUL	SURSALAIRES	SURTEMPS	SURCONSOM- MATIONS	NON PRODUCTIONS	NON CREATION DE POTENTIEL	RISQUES
Manque d'harmonisation des méthodes de travail des bureaux d'études (2/2)	3 fois par an par BE	Trois fois par an, les épreuves ne correspondent pas aux besoins des clients et entraînent l'annulation des offres de 50 tonnes chacune. Prix de la tonne : 800 €. Taux de marge : 42 %						
		3 affaires x 50 t x 800 € / t x 42 € = 50 400 €				50 400 €		
Défaut de transmission des informations par les sites nécessaires pour les tableaux de bord achats	Tous les mois	La secrétaire achats doit relancer les sites pour obtenir ses informations et faire les statistiques, ce qui représente 40 minutes par mois						
		1 p x (40/60) h x 10,4 mois x 33 € = 228 €		220 €				
Pas de retour d'information de la part de la DSI aux demandes d'amélioration transmises par l'administration commerciale	1 fois par semaine	Un responsable estime passer dix minutes par semaine pour relancer la DSI sur les demandes d'amélioration des logiciels						
		1p x (10/60) h x 45 sem x 33 € = 248 €		240 €				
Manque de retour d'informations commerciales de la part des sites (1/2)	3 fois par semaine	La responsable administrative grands comptes estime relancer trois fois par semaine chaque demande commerciale au site de Saint V. Chaque relance lui prend cinq minutes en moyenne						
		1 p x 3 fois x (5/60) h x 45 sem x 33 € = 371 €		370 €				
Manque de retour d'informations commerciales de la part des sites (2/2)	2 fois par jour	Un commercial estime passer dix minutes, deux fois par jour, pour relancer les sites de C. et de SV.						
		1 p x 2 fois x (10/60) h x 225 j x 33 € = 2 475 €		2 470 €				
	Tous les mois	Un autre commercial estime passer 30 minutes par mois pour relancer les sites						
		1 p x (30/60) h x 10,4 mois x 33 € = 172 €		170 €				

EVALUATION DES COUTS CACHES								
DIAGNOSTIC VERTICAL SIÈGE								
ECARTS DE PRODUCTIVITE DIRECTE								
DYSFONCTIONNEMENTS ELEMENTAIRES	FREQ. INDIC.	EFFETS AU PLAN ECONOMIQUE						
		DETAIL CALCUL	SURSALAIRES	SURTEMPS	SURCONSOM- MATIONS	NON PRODUCTIONS	NON CREATION DE POTENTIEL	RISQUES
Eclatement du service des ressources humaines	Toutes les semaines	Un responsable estime que l'éclatement des locaux pour le service ressources humaines fait perdre au moins une heure par semaine à trois personnes du service ressources humaines						Perte d'informations
		3 p x 1 h x 45 sem x 33 € = 4455 €		4 450 €				
Difficultés d'obtention des fournitures de bureau	Tous les deux mois	Un responsable estime que dix personnes perdent 15 minutes tous les deux mois à relancer les personnes pour avoir des fournitures						
		10 p x (15/60) h x (12/2) mois x 33 € = 490 €		490 €				
Le responsable informatique n'a pas de pouvoir hiérarchique sur son domaine envers les sites		Un responsable estime que deux personnes du service informatique et un interlocuteur informatique sur chacun des sites ont passé deux heures à négocier des projets avec chacun des trois directeurs de sites qui auraient pu être directement validé directement par le service informatique car il n'y a pas de pouvoir hiérarchique du responsable informatique sur le domaine informatique						
		4 p x 2 h x 3 sites x 33 € = 792 €		790 €				

DYSFONCTIONNEMENTS ELEMENTAIRES	FREQ. INDIC.	EFFETS AU PLAN ECONOMIQUE						
		DETAIL CALCUL	SURSALAIRES	SURTEMPS	SURCONSOM- MATIONS	NON PRODUCTIONS	NON CREATION DE POTENTIEL	RISQUES
Interruptions dans le bureau du service juridique	Tous les jours	Un responsable estime qu'une personne du service juridique perd 30 minutes par jour à cause des personnes qui entrent, sortent, téléphonent et discutent dans son bureau. Ces passages sont dues à la fenêtre qui permet de voir la disponibilité de la direction des ressources humaines depuis son bureau						
		1 p x (30/60) h x 225 j x 33 € = 3712 €		3 710 €				
Manque d'efficacité de la communication - coordination à distance entre P. et le Siège en commercial	Tous les mois	Un commercial estime passer deux heures par mois à échanger des mails sur des sujets qui pourraient être traités très vite et plus efficacement lors de concertation en face à face avec des responsables du Siège						
		1 p x 2 h x 10,4 mois x 33 € = 686 €		680 €				
Dossiers du personnel en double au service ressources humaines	2 fois par mois	Une technicienne paye estime faire deux fois par mois des copies pendant cinq minutes car les dossiers doivent être copiés à cause de l'éclatement du service						
		1 p x 2 fois x (5/60) h x 10,4 mois x 33 € = 57 €		N.E.				
Démotivation d'un responsable projet	Tous les jours	Un responsable projet estime être à 70% d'efficacité en raison de son manque de motivation lié au manque d'évolution de carrière et au fait que les personnes ne font pas le travail demandé						
		1 p x 1755 h x 30 % x 33€ = 17 374 €				17 370 €		

Annexe 9.2 : Entreprise d'emballages – Site B.

EVALUATION DES COUTS CACHES									
Diagnostic Vertical site B.									
ABSENTEISME									
DYSFONCTIONNEMENTS ELEMENTAIRES	CAUSES INVOQUEES DES DYSFONCTIONNEMENTS	FREQ. INDIC.	EFFETS AU PLAN ECONOMIQUE						
			DETAIL CALCUL	SURSALAIRES	SURTEMPS	SURCONSOM- MATIONS	NON PRODUCTIONS	NON CREATION DE POTENTIEL	RISQUES
Absentéisme total		2009, 24 719,1 h soit 10,89%	Taux d'absentéisme total = nombre d'heures d'absence (prises en charge ou non par l'entreprise) / nombre d'heures attendues 24 719,1 h / 227 003,54 h = 10,89%						
Absentéisme en partie compressible par des actions d'innovation socio-économique (1/4)	Maladie (1/2)	2009, 9 119,8 h soit 4,02%	Indemnisation maladie prise en charge à 100% 9 119,8 heures prises en charge à 100 % par l'entreprise : 295,5 h cadres, 1 473,5 h employés et agents de maîtrise et 7 350,8 h ouvriers (295,5 h x 35 €) + (1 473,5 h x 20 €) + (7 350,8 h x 15 €) = 150 074 €	150 070 €			N.E.		
Absentéisme en partie compressible par des actions d'innovation socio-économique (2/4)	Maladie (2/2)	2009, 306,3 h soit 0,13%	Indemnisation maladie prise en charge à 82% 306,3 heures prises en charge à 82 % par l'entreprise : 306,3 h ouvriers 306,3 h x 82% x 15 € = 3 792 €	3 905 €			N.E.		
Absentéisme en partie compressible par des actions d'innovation socio-économique (3/4)	Absences autorisées	2009, 485,7 h soit 0,21%	Absences autorisées prise en charge à 100% 485,7 heures prises en charge à 100% par l'entreprise : 21 h cadres, 95 h employés et agents de maîtrise et 369,7 h ouvriers (21 h x 35 €) + (95 h x 20 €) + (369,7 h x 15 €) = 8 180 €	8 180 €			N.E.		

DYSFONCTIONNEMENTS ELEMENTAIRES	CAUSES INVOQUEES DES DYSFONCTIONNEMENTS	FREQ. INDIC.	EFFETS AU PLAN ECONOMIQUE						
			DETAIL CALCUL	SURSALAIRES	SURTEMPS	SURCONSOM- MATIONS	NON PRODUCTIONS	NON CREATION DE POTENTIEL	RISQUES
Absentéisme en partie compressible par des actions d'innovation socio-économique	Absences sans motif Retard	2009, 258,7 h soit 0,11%	Absences sans motif - Retard non pris en charge par l'entreprise						
(4/4)			258,7 heures non prises en charge par l'entreprise : 258,7 h ouvriers				N.E.		
Glissement de fonction (planning)		3 semaines par an	Trois semaines par an, le responsable du service planning prend en charge la totalité de l'activité d'un collaborateur						
			1 p x 35 h x 3 sem x 20 € = 2 100 €	2 100 €					
Arrêts onduleuse à cause de l'absentéisme		3 fois par an	Un responsable estime que huit personnes doivent faire le changement de programmes et des réglages pendant 30 minutes, trois fois par an à cause de l'absentéisme à l'onduleuse						
			8 p x (30/60) h x 3 fois x 33 € = 396 €		390 €				
Absentéisme à l'onduleuse		3 fois par mois	Un responsable onduleuse estime que trois fois par mois, il passe cinq minutes à téléphoner à la transformation pour remplacer une personne absente						
			1 p x (5/60) h x 3 fois x 10,4 mois x 33 € = 85 €		N.E.				
			Un responsable estime qu'un contremaître change le planning pendant 20 minutes, trois fois par mois et qu'une personne au planning y passe 10 minutes supplémentaires						
			((1 p x (20/60) h) + (1 p x (10/60) h)) x 3 fois x 10,4 mois x 33 € = 514 €		510 €				

EVALUATION DES COUTS CACHES								
Diagnostic Vertical site B.								
ACCIDENTS DU TRAVAIL								
DYSFONCTIONNEMENTS ELEMENTAIRES	FREQ. INDIC.	EFFETS AU PLAN ECONOMIQUE						
		DETAIL CALCUL	SURSALAIRES	SURTEMPS	SURCONSUM- MATIONS	NON PRODUCTIONS	NON CREATION DE POTENTIEL	RISQUES
Absentéisme en partie compressible par des actions d'innovation socio-économique (1/2)	2009, 2 092 h soit 0,92%	Indemnisation accident du travail prise en charge à 100%						
		2 092 heures prises en charge à 100 % par l'entreprise : 2 092 h ouvriers						
		2 092 h x 15 € = 31 380 €	31 380 €					
Absentéisme en partie compressible par des actions d'innovation socio-économique (2/2)	2009, 290,2 h soit 0,13%	Indemnisation accident du travail prise en charge à 82%						
		290,2 heures prises en charge à 82% par l'entreprise : 290,2 h ouvriers						
		290,2 h x 82% x 15 € = 3 569 €	3 569 €					

EVALUATION DES COUTS CACHES								
Diagnostic Vertical site B.								
ROTATION DU PERSONNEL								
DYSFONCTIONNEMENTS ELEMENTAIRES	FREQ. INDIC.	EFFETS AU PLAN ECONOMIQUE						
		DETAIL CALCUL	SURSALAIRES	SURTEMPS	SURCONSUM- MATIONS	NON PRODUCTIONS	NON CREATION DE POTENTIEL	RISQUES
Rotation du personnel (1/2)	2009	Taux : - 3 entrées dans l'unité - 10 sorties de l'unité						
		Taux de rotation = 7 %						
		Le taux de rotation mesure les sorties définitives de personnel titulaire Nombre de personnes titulaires sorties de l'unité / effectif moyen de titulaires						
Rotation du personnel (2/2)	2009	10 / 143,78 = 7 %						
		Taux : - 3 entrées dans l'unité - 10 sorties de l'unité						
		Le taux d'instabilité mesure tous les mouvements de personnel. (Nombre de personnes entrées dans l'unité + nombre de personnes sorties de l'unité) / effectif moyen de l'unité						
		(3 + 10) / 143,78 = 9 %						

EVALUATION DES COUTS CACHES								
Diagnostic Vertical site B.								
DEFAUTS DE QUALITE								
DYSFONCTIONNEMENTS ELEMENTAIRES	FREQ. INDIC.	EFFETS AU PLAN ECONOMIQUE						
		DETAIL CALCUL	SURSALAIRES	SURTEMPS	SURCONSOM- MATIONS	NON PRODUCTIONS	NON CREATION DE POTENTIEL	RISQUES
Dégradations de véhicules personnels		Un responsable estime qu'il y a d'important risque sur l'ambiance dû aux dégradations ponctuels des véhicules des salariés par d'autres salariés à cause des conflits						Ambiance
								Baisse de la confiance
		N.E.						N.E.
Relances des personnes pour effectuer un travail en maintenance	Tous les jours	Un responsable estime qu'un chef d'équipe en maintenance passe 15 minutes par jour à relancer des techniciens maintenance pour qu'ils effectuent certaines tâches						
		1 p x (15/60) h x 225 j x 33 € = 1 856 €		1 850 €				
Doublons de tâches entre maintenance, production et qualité	Tous les jours	Un responsable estime que sur trois personnes responsables des services production, maintenance et qualité, il y a 30 minutes par jour où elles font la même chose sur des traitements, soit deux personnes de trop						
		2 p x (30/60) h x 225 j x 33 € = 7 425 €		7 420 €				
Relances inutiles sur la gestion du plan d'action	Toutes les semaines	Un responsable qualité perd dix minutes par semaine à relancer des personnes sur la gestion du plan d'actions et sur les actions qu'ils ne font pas						
		1 p x (10/60) h x 45 sem x 33 € = 247 €		240 €				
Temps de discussions inutiles	Tous les jours	Un responsable estime que cinq personnes de l'encadrement perdent 15 minutes par jour en discussions inutiles, car les postes des chefs de service sont mal définis						
		5 p x (15/60) h x 225 j x 33 € = 9 281 €		9 280 €				

DYSFONCTIONNEMENTS ELEMENTAIRES	FREQ. INDIC.	EFFETS AU PLAN ECONOMIQUE						
		DETAIL CALCUL	SURSALAIRES	SURTEMPS	SURCONSOM- MATIONS	NON PRODUCTIONS	NON CREATION DE POTENTIEL	RISQUES
Réunions inefficaces de projet du site	Tous les mois	Un responsable estime que quatre personnes passent deux heures de trop en réunion de projet tous les mois alors que la réunion pourrait se dérouler en une heure et demi avec le même contenu et la même efficacité						
		4 p x 2 h x 12 mois x 33 € = 3 168 €		3 160 €				
		Pour six autres personnes, il estime qu'elles passent trois heures de trop par mois lors de ces réunions de projet d'établissement						
		6 p x 3 h x 12 mois x 33 € = 7 128 €		7 120 €				
Réunions perturbées par des conflits entre maintenance, production et direction	Toutes les semaines	Un responsable estime que six personnes perdent 30 minutes à chacune des deux réunions qui se déroulent chaque semaine, car les services maintenance, production et la direction sont en conflits et ne traitent pas les sujets						
		6 p x (30/60) h x 2 fois x 45 sem x 33 € = 8 910 €		8 910 €				
Conflits entre le service production et le service maintenance		Un responsable estime qu'il existe des impacts importants sur l'ambiance dus au conflit entre le service production et le service maintenance						
		N.E.		N.E.			N.E.	
		Un responsable estime que pour l'ensemble du service production, il y a une perte de quatre heures par semaine en conflits avec la maintenance						
		1 p x 4 h x 45 sem x 33 € = 5 940 €		5 940 €				

DYSFONCTIONNEMENTS ELEMENTAIRES	FREQ. INDIC.	EFFETS AU PLAN ECONOMIQUE						
		DETAIL CALCUL	SURSALAIRES	SURTEMPS	SURCONSOM- MATIONS	NON PRODUCTIONS	NON CREATION DE POTENTIEL	RISQUES
Conflits entre le service production et le service maintenance		Un responsable estime qu'il existe des impacts importants sur l'ambiance dus au conflit entre le service production et le service maintenance						
		N.E.		N.E.			N.E.	
		Un responsable estime que pour l'ensemble du service production, il y a une perte de quatre heures par semaine en conflits avec la maintenance						
		1 p x 4 h x 45 sem x 33 € = 5 940 €		5 940 €				
Conflits entre le service production et la direction		Un responsable estime que le responsable production et le directeur de site passe une heure par semaine en échanges inutiles par téléphone ou dans le bureau du directeur à traiter des conflits						
		2 p x 1 h x 45 sem x 33 € = 2 970 €		2 970 €				
Manque de coopération de la production lors de l'intervention pour une réparation du service cliché-forme-encre	Tous les mois	Un responsable estime qu'une personne du service cliché-forme-encre et trois personnes de production perdent cinq minutes supplémentaires lors d'une intervention car les personnes de production n'aident pas et ceci quatre fois par mois						
		Service cliché-forme- encre						
		1 p x (5/60) h x 4 fois x 10,4 mois x 33 € = 114 €		N.E.				
		Service production						
		3 p x (5/60) h x 4 fois x 10,4 mois x 33 € = 343 €		340 €				

DYSFONCTIONNEMENTS ELEMENTAIRES	FREQ. INDIC.	EFFETS AU PLAN ECONOMIQUE						
		DETAIL CALCUL	SURSALAIRES	SURTEMPS	SURCONSOM- MATIONS	NON PRODUCTIONS	NON CREATION DE POTENTIEL	RISQUES
Manque de données fiables sur le matériel de la part des utilisateurs de la production vis-à- vis du service cliché- forme-encre (1/2)	50 fois par an	Un responsable estime qu'une personne du service cliché-forme-encre perd 45 minutes en réparation, au moins 50 fois par an par manque de retour des utilisateurs sur le matériel						
		1 p x (45/60) h x 50 fois x 33 € = 1 237 €		1 230 €				
Manque de données fiables sur le matériel de la part des utilisateurs de la production vis-à- vis du service cliché- forme-encre (2/2)	Toutes les semaines	Par manque d'information sur le matériel, une personne du service cliché-forme-encre doit reprendre des encres 20 minutes, trois fois par semaine						
		1 p x (20/60) h x 3 fois x 45 sem x 33 € = 1 485 €		1 480 €				
Manque de données fiables sur le matériel de la part des utilisateurs de la production vis-à- vis du service cliché- forme-encre (2/2)	10 fois par an	Un responsable estime que le manque de retour sur le matériel provoque un arrêt machine, dix fois par an, d'au moins 20 minutes, pour trois personnes de production et une personne du service cliché-forme-encre						
		4 p x (20/60) h x 10 fois x 33 € = 440 €		440 €				
Ré explication et attente de la prise de décision du supérieur	Toutes les semaines	Ce qui provoque 150 plaques qui vont au déchet						
		Coût d'une plaque = 0,225 €						
		150 plaques x 10 fois x 0,225 € = 337 €			330 €			
		Un responsable estime que le directeur et lui- même passe environ dix minutes par semaine à réexpliquer et revalider des décisions prises et que les personnes n'appliquent pas						
		2 p x (10/60) h x 45 sem x 33 € = 495 €		490 €				

DYSFONCTIONNEMENTS ELEMENTAIRES	FREQ. INDIC.	EFFETS AU PLAN ECONOMIQUE						
		DETAIL CALCUL	SURSALAIRES	SURTEMPS	SURCONSOM- MATIONS	NON PRODUCTIONS	NON CREATION DE POTENTIEL	RISQUES
Mauvaise communication sur les numéros pour les modifications d'emballage entre bureau d'étude et service cliché-forme-encre (1/2)	3 fois par an	Un responsable estime que les mauvais numéros d'outillages transmis par le service bureau d'études vers le service cliché-forme-encre provoquent trois fois par an un arrêt machine de 30 minutes pour trois personnes						
		3 p x (30/60) h x 3 fois x 33 € = 148 €		140 €				
Mauvaise communication sur les numéros pour les modifications d'emballage entre bureau d'étude et service cliché-forme-encre (2/2)	3 fois par an	Un responsable estime que trois fois par an, le service cliché-forme passe deux heures à repointer les outils après une erreur de numéro						
		1 p x 2 h x 3 fois x 33 € = 198 €		190 €				
Pertes d'opportunités commerciales	5 clients par an	Le directeur commercial estime que les pertes d'opportunité à cause du manque de transfert d'informations entre fonctions transverses et entre sites est de cinq clients pour chacun des trois sites sur un an. En moyenne, un client représente un chiffre d'affaires de 25000 €. Taux de marge : 42 %						
		5 clients x un site x 42 % x 25 000 € = 52 500 €				52 500 €		
Manque d'information vers les chefs d'équipes	Par an	Un responsable d'équipe estime passer environ cinq heures par an à rechercher des informations non transmises par son supérieur hiérarchique, notamment lorsque des opérateurs sont changés d'équipes						
		1 p x 5 h x 33 € = 165 €		160 €				
Portage insuffisant de dossiers par l'encadrement	Par an	Le responsable du site estime qu'il consacre environ un jour par semaine à prendre en charge le suivi de certaines actions de progrès qui devraient être pilotées et mises en œuvre par l'encadrement						
		1 p x 7,8 h x 45 sem x 33 € = 11 583 €		11 580 €				

DYSFONCTIONNEMENTS ELEMENTAIRES	FREQ. INDIC.	EFFETS AU PLAN ECONOMIQUE						
		DETAIL CALCUL	SURSALAIRES	SURTEMPS	SURCONSOM- MATIONS	NON PRODUCTIONS	NON CREATION DE POTENTIEL	RISQUES
Discussions inutiles sur les changements de planning	Tous les jours	Un responsable en production estime que chaque jour, au moins un chef d'équipe en production doit passer 15 minutes à expliquer les motifs des modifications du planning car les ouvriers ont trop de visibilité sur le planning						
		1 p x (15/60) h x 225 j x 33 € = 1 856 €		1 850 €				
Glissement de fonction de chefs d'équipes	Tous les jours	Un chef d'équipe estime à 2 heures par jour le temps qu'il passe à remplacer les personnes de son équipe absentes						
		1 p x 2 h x 225 j x 5 € = 2 250 €	2 250 €					
		Pendant ce temps, le chef d'équipe ne fait pas les contrôles nécessaires						Risque de non conformité
		10 chefs d'équipes estiment que 25% de son temps est consacré à traiter en urgence des problèmes qui pourraient être résolus par les ouvriers						
		10 p x 25% x 1 575 h x 5 € = 19 687 €	19 680 €					
Mauvaise organisation de la prise des heures de délégation syndicale	Toutes les semaines	Chaque fin de semaine, six conducteurs machine partent en délégation CE, soit trois le matin et trois l'après midi. Le chef d'équipe perd trente minutes pour établir un nouveau planning. Les deux personnes du planning passent trente minutes pour voir si on peut décaler les commandes des machines sans conséquences pour les livraisons						
		Chefs d'équipe : (30/60) h x 45 sem x 33 € = 742 €		740 €				
		Planning : 2 p x 0,5 h x 45 sem x 33 € = 1 485 €		1 480 €				

DYSFONCTIONNEMENTS ELEMENTAIRES	FREQ. INDIC.	EFFETS AU PLAN ECONOMIQUE						
		DETAIL CALCUL	SURSALAIRES	SURTEMPS	SURCONSOM- MATIONS	NON PRODUCTIONS	NON CREATION DE POTENTIEL	RISQUES
Manque d'autonomie dans la négociation des prix	Tous les mois	Deux fois par mois, un ATC passe dix minutes à demander un prix au directeur des ventes						
		2 p x (10/60) h x 2 fois x 10,4 mois x 33 € = 228 €	220 €					
Chefs d'équipes non informés des réclamations clients		Les corrections ne sont pas expliquées aux chefs d'équipes qui ne les intègrent pas dans leurs méthodes de production		N.E.		N.E.	N.E.	
Manque de rigueur dans le suivi de la gestion des palettes de rotation sur B.	2009	Le budget palettes de rotation sur B. représente 15% du budget total qui est de 335 K€ sur 2009. Le taux de retour est de 10%						
		335 k€ x 15% x 90% = 45 225 €			45 220 €			
Sollicitations quotidiennes pour des augmentations	Tous les jours	Selon un chef d'équipe, chaque jour, les ouvriers viennent le voir pour solliciter des augmentation. Il passe environ dix minutes par jour à répondre à ces demandes						
		2 p x (10/60) h x 225 j x 33 € = 2 475 €		2 470 €				

EVALUATION DES COUTS CACHES								
Diagnostic Vertical site B.								
ECARTS DE PRODUCTIVITE DIRECTE								
DYSFONCTIONNEMENTS ELEMENTAIRES	FREQ. INDIC.	EFFETS AU PLAN ECONOMIQUE						
		DETAIL CALCUL	SURSALAIRES	SURTEMPS	SURCONSOM- MATIONS	NON PRODUCTIONS	NON CREATION DE POTENTIEL	RISQUES
Excès de validation pour traiter des tarifs	Toutes les semaines	Un responsable estime qu'un directeur des ventres pourrait réduire de trois fois par semaine la validation de certains tarifs, pour un total de 30 minutes à chaque fois, pris avec la direction du site sur certains dossiers moins sensibles						
		1 p x (30/60) h x 3 fois x 45 sem x 33 € = 2 227 €		2 220 €				
Excès de formalisation	Toutes les semaines	Un responsable estime qu'il passe deux heures par semaine à cause de l'excès de formalisation et des demande de justification pour tout, notamment les achats						
		1 p x 2 h x 45 sem x 33 € = 2 970 €		2 970 €				
Lourdeur de la nouvelle procédure de collecte des besoins commerciaux	Toutes les semaines	Un responsable commercial estime qu'il prend cinq minutes supplémentaires, six fois par semaine, avec la nouvelle collecte des besoins et que les quatre commerciaux prennent cinq minutes en plus, au moins huit fois par semaine, pour renseigner cette nouvelle collecte des besoins						
		((1 p x 6 fois) + (4 p x 8 fois)) x (5/60) h x 45 sem x 33 € = 4 702 €		4 700 €				

DYSFONCTIONNEMENTS ELEMENTAIRES	FREQ. INDIC.	EFFETS AU PLAN ECONOMIQUE						
		DETAIL CALCUL	SURSALAIRES	SURTEMPS	SURCONSUM- MATIONS	NON PRODUCTIONS	NON CREATION DE POTENTIEL	RISQUES
Déchets non valorisés	Par an	Un responsable estime que 5% des déchets générés pourraient être réutilisés pour des plaques de protection et des attaches Il y a 11 % de déchets 1% de déchet = 111 000 € 5% x 11 % x 111000 € = 610 €				610 €		
Retard des personnes le matin	Tous les jours	Un responsable estime que chaque matin, trois personnes arrivent avec un retard de dix minutes dans les services administratifs mais partent quand même à l'heure 3 p x (10/60) h x 225 j x 33 € = 3 712 €				3 710 €		
Manque de productivité	Tous les jours	Un responsable estime que quinze personnes des services administratifs passent au moins quinze minutes midi et soir pour se préparer à partir et ne sont pas efficaces dans leur travail pendant ces périodes 15 p x (15/60) h x 2 fois x 225 j x 33 € = 55 687 €				55 680 €		
Perte de productivité		Plusieurs responsables de production estiment, qu'à minima, une baisse de productivité de 5% est liée aux conditions salariales dégradées pour au minimum, 90 personnes en production 5% x 90 p x 1 575 h/an x 33 € = 233 888 €				233 800 €		

DYSFONCTIONNEMENTS ELEMENTAIRES	FREQ. INDIC.	EFFETS AU PLAN ECONOMIQUE						
		DETAIL CALCUL	SURSALAIRES	SURTEMPS	SURCONSOM- MATIONS	NON PRODUCTIONS	NON CREATION DE POTENTIEL	RISQUES
Lourdeur de la nouvelle procédure de collecte des besoins commerciaux	Par an	Pour un ATC, la lourdeur du système informatique de collecte des besoins clients nuit à la réactivité commerciale et entraîne la perte d'au moins deux clients pour des commandes de 40 tonnes chacun. Taux de marge : 42 % Prix de vente moyen à la tonne : 800 €						
		2 commandes x 40 t x 800 € x 42% = 10 080 €				10 080 €		
Improductivité du cariste entre les chargements des camions	Tous les jours	Deux à quatre personnes passent 30 minutes à attendre entre les chargements des camions, alors qu'elles pourraient préparer la commande suivante et nettoyer						
		2 p x (30/60) h x 225 j x 33 € = 7 425 €				7 420 €		
Salaires insuffisants	Tous les jours	Tous les jours, trois personnes discutent environ cinq minutes de leur manque de salaire ou de reconnaissance.						
		3 p x (5/60) h x 225 j x 33 € = 1856 €				1 856 €		
		De plus, lors des Négociations Annuelles, c'est l'étage entier qui débat 30 minutes pendant deux jours. Six personnes sont concernées						
		6 p x 2 j x (30/60) h x 33 € = 198 €				198 €		

Annexe 9.3 : Entreprise d'emballages – Site C.

EVALUATION DES COUTS CACHES								
ENTREPRISE DE PRODUCTION D'EMBALLAGES - SITE DE C.								
ABSENTEISME								
DYSFONCTIONNEMENTS ELEMENTAIRES	FREQ. INDIC.	EFFETS AU PLAN ECONOMIQUE						
		DETAIL CALCUL	SURSALAIRES	SURTEMPS	SURCONSOM- MATIONS	NON PRODUCTIONS	NON CREATION DE POTENTIEL	RISQUES
Absentéisme total	2009, 18019 h soit 8,06%	Taux d'absentéisme total = nombre d'heures d'absence (prises en charge ou non par l'entreprise) / nombre d'heures attendues 18019 h / 223425 h = 8,06%						
Absentéisme en partie compressible par des actions d'innovation socio-économique (1/4)	2009, 7961,2 h soit 3,56%	Indemnisation maladie prise en charge à 100% 7961,2 heures prises en charge à 100 % par l'entreprise : 125,5 h cadres, 796,3 h employés et agents de maîtrise et 7039,4 h ouvriers (125,5 h x 35 €) + (796,3 h x 20 €) + (7039,4 h x 15 €) = 125 909 €	125 900 €			N.E.		
Absentéisme en partie compressible par des actions d'innovation socio-économique (2/4)	2009, 673,5 h soit 0,3%	Indemnisation maladie prise en charge à 82% 673,5 heures prises en charge à 82 % par l'entreprise : 673,5 h ouvriers 673,5 h x 82% x 15 € = 8284 €	8 280 €			N.E.		
Absentéisme en partie compressible par des actions d'innovation socio-économique (3/4)	2009, 2531,1 h soit 1,13%	Absences autorisées prises en charge à 100% 2531,1 heures prises en charge à 100% par l'entreprise : 21,5 h cadres, 35,8 h employés et agents de maîtrise et (21,5 h x 35 €) + (35,8 h x 20 €) + (2473,8 h x 15 €) = 38 575 €	38 570 €			N.E.		
		Hypothèse d'une prise en charge à 100%, sachant que, selon les cas, l'entreprise ne paie pas ces heures						

DYSFONCTIONNEMENTS ELEMENTAIRES	FREQ. INDIC.	EFFETS AU PLAN ECONOMIQUE						
		DETAIL CALCUL	SURSALAIRES	SURTEMPS	SURCONSOM- MATIONS	NON PRODUCTIONS	NON CREATION DE POTENTIEL	RISQUES
Absentéisme en partie compressible par des actions d'innovation socio-économique	2009, 239,1 h soit 0,11%	Absences sans motif - Retard non pris en charge par l'entreprise						
(4/4)		239,1 heures non prises en charge par l'entreprise : 239,1 h ouvriers				N.E.		
Absentéisme en production	Tous les mois	Un responsable estime qu'il perd 15 minutes, deux fois par mois, pour réorganiser une équipe de trois personnes à cause de l'absentéisme						
		4 p x (15/60) h x 2 fois x 10,4 mois x 33 € = 686 €		680 €				
		Un responsable estime qu'il doit aller sur machine quatre heures, quatre fois par an, à cause de l'absentéisme						
		1 p x 4 h x 4 fois x 5 € = 80 €	N.E.					
Absentéisme au service onduleuse	année 2009	Il y a eu six absents sur 14 personnes (deux pour accident du travail, quatre pour maladie). Le service onduleuse a fait appel en 2009 à 516 heures d'intérim pour réguler l'absentéisme						
		516 h x 20 € = 10 320 €	10 320 €					
		Le service onduleuse a également réalisé 374 heures supplémentaires pour compenser cet absentéisme						
		374 h x 14,5 € = 5 423 €	5 420 €					

EVALUATION DES COUTS CACHES								
ENTREPRISE DE PRODUCTION D'EMBALLAGES - SITE DE C.								
ACCIDENTS DU TRAVAIL								
DYSFONCTIONNEMENTS ELEMENTAIRES	FREQ. INDIC.	EFFETS AU PLAN ECONOMIQUE						
		DETAIL CALCUL	SURSALAIRES	SURTEMPS	SURCONSOM- MATIONS	NON PRODUCTIONS	NON CREATION DE POTENTIEL	RISQUES
Absentéisme en partie compressible par des actions d'innovation socio-économique	2009, 2180 h soit 0,98%	Indemnisation accident du travail prise en charge à 100%						
		2180 heures prises en charge à 100 % par l'entreprise : 2180 h ouvriers						
		2180 h x (3) € = 32 700 €	32 700 €					
Accidents du travail		Environ deux fois par an, un accident grave entraîne un arrêt machine d'une heure pour trois personnes						Perturbation du rythme de travail des autres salariés
		3 p x 1 h x 2 fois x 33 € = 198 €				190 €		
		Trois fois par an, deux personnes donnent les premiers soins et appellent les urgences en restant auprès du blessé, pendant 30 minutes						
		(2 p + 1 p) x (30/60) h x 3 fois/an x 33 € = 149 €		N.E.				

EVALUATION DES COUTS CACHES								
ENTREPRISE DE PRODUCTION D'EMBALLAGES - SITE DE C.								
ROTATION DU PERSONNEL								
DYSFONCTIONNEMENTS ELEMENTAIRES	FREQ. INDIC.	EFFETS AU PLAN ECONOMIQUE						
		DETAIL CALCUL	SURSALAIRES	SURTEMPS	SURCONSOM- MATIONS	NON PRODUCTIONS	NON CREATION DE POTENTIEL	RISQUES
Rotation du personnel (1/2)	2009	Taux : - 2 entrées dans l'unité - 13 sorties de l'unité						
		Taux de rotation = 9,5 %						
		Le taux de rotation mesure les sorties définitives de personnel titulaire Nombre de personnes titulaires sorties de l'unité / effectif moyen de titulaires						
		13 / 136,56 = 9,5 %						

DYSFONCTIONNEMENTS ELEMENTAIRES	FREQ. INDIC.	EFFETS AU PLAN ECONOMIQUE						
		DETAIL CALCUL	SURSALAIRES	SURTEMPS	SURCONSOM- MATIONS	NON PRODUCTIONS	NON CREATION DE POTENTIEL	RISQUES
Rotation du personnel (2/2)	2009	Taux : - 2 entrées dans l'unité - 13 sorties de l'unité						
	Taux d'instabi- lité = 11,0 %	Le taux d'instabilité mesure tous les mouvements de personnel. (Nombre de personnes entrées dans l'unité + nombre de personnes sorties de l'unité) / effectif moyen de l'unité						
		(2 + 13) / 136,56 = 11 %						
Départ d'un commercial		Suite à un départ, un secteur, qui représente 20 % du chiffre d'affaires de l'ensemble des secteurs, est vacant. Un directeur des ventes estime 50 % de l'activité de ce secteur est préservé par des régulations internes au service commercial. 50 % du chiffre d'affaires de ce secteur sont néanmoins considérés perdus, ce qui représente une perte de chiffre d'affaires d'au moins 800 000 €. Le taux de marge est de 42 % 800 000 € x 42% = 336 000 €				336 000 €		
Absence de système de sanction / récompense prenant en compte la performance commerciale des commerciaux	année 2009	En raison de l'absence d'un système de sanction / récompense, et du manque de stimulation des commerciaux qui en découle, deux commerciaux ont quitté le site ces deux dernières années. Les deux secteurs affectés à ces commerciaux ont perdus 250 tonnes par an par manque de suivi commercial. Une tonne de produit représente 800 € de chiffre d'affaires, le taux de marge est de 42 % 250 t x 800 € x 42 % = 84 000 €					84 000 €	

EVALUATION DES COUTS CACHES								
ENTREPRISE DE PRODUCTION D'EMBALLAGES - SITE DE C.								
DEFAUTS DE QUALITE								
DYSFONCTIONNEMENTS ELEMENTAIRES	FREQ. INDIC.	EFFETS AU PLAN ECONOMIQUE						
		DETAIL CALCUL	SURSALAIRES	SURTEMPS	SURCONSUM- MATIONS	NON PRODUCTIONS	NON CREATION DE POTENTIEL	RISQUES
Défaut de nettoyage et d'entretien de premier niveau sur les machines de transformation (1/2)	Tous les mois	Ce manque d'entretien et de nettoyage entraîne des pannes lors des remises en service des machines. 3 personnes affectées à la transformation passent 30 minutes par mois sur la Lang. à réaliser des actions correctives afin de remettre en service la machine						
		3 p x 12 mois x (30/60) h x 33 € = 594 €		590 €				
Défaut de nettoyage et d'entretien de premier niveau sur les machines de transformation (2/2)	Tous les 6 mois	3 personnes affectées à la transformation passent 3 heures, tous les 6 mois, sur la U., à réaliser des actions correctives afin de remettre en service la machine						
		3 p x (12/6) mois x 3 h x 33 € = 594 €		590 €				
Plaques de carton destinées à la production utilisées comme plaques de protection		Un responsable estime que 1000 plaques de carton destinées à la production sont utilisées par semaine comme plaques de protection						
		Le coût moyen de 1000 plaques de produits finis est de 193 €						
		193 € x 45 sem = 8685 €			8 680 €			
Défaut de contrôle de la qualité des emballages	année 2009	136 non conformités externes en 2009 représentant 38 000 €. 18 % sont dus à un manque de contrôle qualité						
		38 000 € x 18 % = 6840 €			6 840 €			

DYSFONCTIONNEMENTS ELEMENTAIRES	FREQ. INDIC.	EFFETS AU PLAN ECONOMIQUE						
		DETAIL CALCUL	SURSALAIRES	SURTEMPS	SURCONSOM- MATIONS	NON PRODUCTIONS	NON CREATION DE POTENTIEL	RISQUES
Affaissement des emballages (1/2)	4 fois par an	L'affaissement des emballages vendus aux clients donne lieu à un travail par le laboratoire sur la traçabilité du papier et sur le contrôle de ceux-ci, un travail du service QHSE sur la traçabilité du processus, à une réunion entre le service qualité, la fabrication et la maintenance, à une concertation entre le laboratoire et la papèterie de V., et entre le service commercial et le client. L'ensemble de ces actions correctives nécessite entre 2 à 3 heures par affaissement.						
		4 fois x 2 h x 33 € = 264 €		260 €				
Affaissement des emballages (2/2)	4 fois par an	Chaque affaissement d'emballage occasionne en moyenne l'équivalent de 1 840 € de déchet						
		4 fois x 1 840 € = 7 360 €			7 360 €			
Mauvaise qualité des livraison aux clients (1/2)	28 fois par an	A la suite d'une mauvaise livraison au client, le service commercial passe en tout minutes à faire une demande d'avoir, à enregistrer la non-conformité, et à informer le client. 28 livraisons de mauvaise qualité ont une lieu dans l'année						
		28 fois x (20/60) h x 33 € = 308 €		300 €				
	28 fois par an	Le service qualité passe ensuite 15 min à suivre le traitement de chacune des mauvaises livraisons et à adresser un courrier au client.						
		28 fois x (15/60) h x 33 € = 206 €		200 €				

DYSFONCTIONNEMENTS ELEMENTAIRES	FREQ. INDIC.	EFFETS AU PLAN ECONOMIQUE						
		DETAIL CALCUL	SURSALAIRES	SURTEMPS	SURCONSOM- MATIONS	NON PRODUCTIONS	NON CREATION DE POTENTIEL	RISQUES
Mauvaise qualité des livraison aux clients (2/2)	28 fois par an	La comptabilité passe ensuite 30 min à bloquer les factures correspond aux mauvaises livraisons						
		28 fois x (30/60) h x 33 € = 462 €		460 €				
	28 fois par an	Enfin, le service logistique passe environ 45 minutes à informer les autres services des écarts ou erreurs de livraison, vérifier le stock physique, ajuster le stock théorique, modifier les planning et ré- affréter un camion						
		28 fois x (45/60) h x 33 € = 693 €		690 €				
Manque de flexibilité du mécanicien par rapport aux besoins de l'onduleuse		Deux fois par an, huit personnes à l'onduleuse sont inactives pendant une heure parce que le mécanicien prend sa pause à midi alors qu'il pourrait la décaler pour terminer l'intervention en cours						
		8 p x 2 fois x 1 h x 33 € = 528 €				520 €		
Défaut de transmission d'informations de la part des expéditions à la maintenance concernant le matériel à dépanner	Tous les mois	Un responsable estime qu'un technicien maintenance passe cinq minutes, une fois par mois, à rechercher la personne qui a déposé un engin à réparer pour savoir où est la panne						
		1 p x (5/60) h x 10,4 mois x 33 € = 28 €		N.E.				
Défaut de transmission d'informations au sein de la maintenance en ce qui concerne l'entretien programmé des machines	année 2009	La durée prévue des arrêts programmés est systématiquement dépassée d'une heure, un arrêt sur trois pour quatre machines et chaque semaine. Cela concerne trois opérateurs et une personnes de la maintenance						
		4 p x 4 machines x 1 arrêt x 1 h x 45 sem x 33 € = 23 760 €				23 760 €		

DYSFONCTIONNEMENTS ELEMENTAIRES	FREQ. INDIC.	EFFETS AU PLAN ECONOMIQUE						
		DETAIL CALCUL	SURSALAIRES	SURTEMPS	SURCONSOM- MATIONS	NON PRODUCTIONS	NON CREATION DE POTENTIEL	RISQUES
Défaut de communication entre le service planning et le laboratoire concernant les commandes d'essais et les nouveaux papiers	Tous les mois	Du fait d'une mauvaise organisation de la transmission des informations entre le service planning et le laboratoire pour les commandes d'essais et les nouveaux papiers, une personne du laboratoire passe entre 5 et 10 minutes par essai pour 30 essais par mois à rechercher les informations manquantes						
		1 p x 30 essais x 12 mois x (5/60) h x 33 € = 990 €		990 €				
	4 fois par an	Cela représente 30 minutes 4 fois par an pour les nouveaux papiers						
		1 p x 4 fois x (30/60) h x 33 € = 66 €		N.E.				
Défaut de transmission des informations sur les interventions réalisées par la maintenance sur l'onduleuse	Tous les jours	Deux chefs d'équipe perdent tous les jours 15 minutes pour rechercher les informations concernant le résultat des interventions réalisées par la maintenance						
		2 p x (15/60) h x 225 j x 33 € = 3 712 €		3 710 €				
Manque de transmission des données relatives aux accidents du travail à un responsable des ressources humaines	2 semaines par an	Un responsable des ressources humaines estime qu'une standardiste de C. passe deux semaines par an à rechercher des données non communiquées sur les accidents du travail par le service qualité						
		1 p x 35 h x 2 sem x 33 € = 2310 €		2 310 €				

DYSFONCTIONNEMENTS ELEMENTAIRES	FREQ. INDIC.	EFFETS AU PLAN ECONOMIQUE						
		DETAIL CALCUL	SURSALAIRES	SURTEMPS	SURCONSOM- MATIONS	NON PRODUCTIONS	NON CREATION DE POTENTIEL	RISQUES
Manque de délégation de la réalisation des devis aux agents commerciaux	Tous les jours	Un responsable commercial passe une heure par jour à faire des devis alors que cela pourrait être fait par les agents commerciaux						
		1 p x 1 h x 225 j x 15 € = 3375 €	3 370 €					
Non respect de la répartition des tâches entre production et maintenance (1/3)	Toutes les semaines	Trois fois par semaine, une personne de la production répare elle-même une machine en panne pendant 15 minutes						
		1 p x (15/60) h x 45 sem x 33 € = 371 €		370 €				
		Pendant ce temps, deux autres personnes de la production attendent la fin de la réparation						
		2 p x (15/60) h x 45 sem x 33 € = 742 €				740 €		
Non respect de la répartition des tâches entre production et maintenance (2/3)	1 fois dans l'année	Un problème de nappe arrachée au niveau de l'alimentation du 618 nécessitait l'intervention de la maintenance. Cette dernière, étant indisponible, proposait au chef d'équipe de faire effectuer le chargement des plaques manuellement entraînant une réduction de cadence de 12 000 à 5 000 caisses par heure. Le dépannage a été effectué par le chef d'équipe et le conducteur, qui ont mis 1 h 30 quand la maintenance aurait mis 45 minutes						
		2 p x 1 fois x (45/60) h x 33 € = 50 €				N.E.		

DYSFONCTIONNEMENTS ELEMENTAIRES	FREQ. INDIC.	EFFETS AU PLAN ECONOMIQUE						
		DETAIL CALCUL	SURSALAIRES	SURTEMPS	SURCONSOM- MATIONS	NON PRODUCTIONS	NON CREATION DE POTENTIEL	RISQUES
Non respect de la répartition des tâches entre production et maintenance (3/3)	1 fois dans l'année	Le 21 avril 2010, le redémarrage de la machine 618 a eu lieu avec 30 minutes de retard dû à un retard de la maintenance au démarrage de l'entretien programmé, et au fait que le personnel maintenance ait quitté le chantier à midi sans terminer le montage de la lame et de la contre-lame. Celui-ci a dû être terminé par un opérateur de la machine						
		1 p x (30/60) h x 33 € = 16 €		N.E.				
		Trois autres opérateurs de la machine et le chef d'équipe ont subi ce retard						
		4 p x (30/60) h x 33 € = 66 €				N.E.		
Poste en production mal organisé	Toutes les semaines	Un responsable de production estime qu'une fois par semaine une personne perd 15 minutes car son poste de travail est mal organisé						
		1 p x (15/60) h x 45 sem x 33 € = 371 €		370 €				
Refus d'intervention de la part de la maintenance	Toutes les semaines	Un technicien maintenance refuse d'intervenir en moyenne une fois par semaine. Un autre technicien doit alors être appelé. Cela fait perdre à chaque fois 30 minutes à trois personnes en production, inactives pendant ce temps						
		3 p x (30/60) h x 45 sem x 33 € = 2227 €				2 220 €		

DYSFONCTIONNEMENTS ELEMENTAIRES	FREQ. INDIC.	EFFETS AU PLAN ECONOMIQUE						
		DETAIL CALCUL	SURSALAIRES	SURTEMPS	SURCONSOM- MATIONS	NON PRODUCTIONS	NON CREATION DE POTENTIEL	RISQUES
Non respect des engagements opérationnels	Tous les mois	Une assistante passe cinq heures supplémentaires par mois à relancer le bureau d'études, le service fabrication et le service maintenance pour des actions non réalisées par eux, relatives à des essais, audits, non conformités, demande de modifications d'articles, etc.						
		1 p x 5 h x 10,4 mois x 33 € = 1716 €		1 710 €				
Lourdeur du nouveau système de collecte des besoins clients (1/3)	Sur 3 mois	Un responsable commercial estime qu'une assistante commerciale passe deux fois plus de temps à remplir et à chercher les informations avec le nouveau système de collecte des besoins clients, soit cinq minutes, 15 fois par semaine, sur 3 mois						
		1 p x (5/60) h x 15 fois x 225 j x (3/12) mois x 33 € = 2320 €		2 320 €				
Lourdeur du nouveau système de collecte des besoins clients (2/3)	Tous les jours	Deux personnes du bureau d'études passent chacune 20 minutes supplémentaires par jour à rechercher des informations à cause de l'inadaptation de la nouvelle collecte des besoins, et ce depuis le mois de février						
		2 p x (20/60) h x 225 j x (3/12) mois x 33 € = 1237 €		1 230 €				

DYSFONCTIONNEMENTS ELEMENTAIRES	FREQ. INDIC.	EFFETS AU PLAN ECONOMIQUE						
		DETAIL CALCUL	SURSALAIRES	SURTEMPS	SURCONSOM- MATIONS	NON PRODUCTIONS	NON CREATION DE POTENTIEL	RISQUES
Lourdeur du nouveau système de collecte des besoins clients (3/3)	année 2009	Du fait de la lourdeur du nouveau système informatique "Collecte des besoins Clients", les 3 agents techniques commerciaux passent 15 minutes de plus par jour pour travailler sur les devis. Trois devis par jour sont travaillés.						
		3 p x 3 devis x (15/60) h x 225 j x 33 € = 16 706 €		16 700 €				
		Ils passent également 20 minutes de plus par jour à traiter les problèmes de compréhension des données saisies						
		3 p x (20/60) h x 225 j x 33 € = 7 425 €		7 420 €				
Glissement de fonction au service production	Par an	Un chef d'équipe en production passe huit heures par mois à remplacer une personne absente sur machine						
		1 p x 8 h x 10,4 mois x 5 € = 416 €	410 €					
		Tous les deux mois, un responsable en production doit conduire une machine pendant deux heures à la place d'un ouvrier délégué syndical dont les réunions syndicales se déroulent pendant des heures de production						
		1 p x 2 h x (12/2) mois x 5 € = 60 €	N.E.					

DYSFONCTIONNEMENTS ELEMENTAIRES	FREQ. INDIC.	EFFETS AU PLAN ECONOMIQUE						
		DETAIL CALCUL	SURSALAIRES	SURTEMPS	SURCONSOM- MATIONS	NON PRODUCTIONS	NON CREATION DE POTENTIEL	RISQUES
Glissement de fonction en commercial	Pendant 2 mois	Sur une période de deux mois, le responsable commercial a passé une heure et demi par jour à réaliser des tâches relevant d'une assistante commerciale absente						
		1 p x 1,5 h x 5 j x 4 sem x 2 mois x 15 € = 900 €	900 €					
		Sur une période de deux mois, trois commerciaux ont passé une heure par jour à réaliser des tâches relevant d'une assistante commerciale absente						
		3 p x 1 h x 5 j x 4 sem x 2 mois x 5 € = 600 €	600 €					
Conflits entre le service commercial et les autres services	Année 2009	Un responsable commercial passe une semaine par an à réguler des conflits entre le service commercial et les autres services						
		1 p x 1 sem x 39 h x 33 € = 1287 €		1 280 €				
Conflits entre service devis-méthodes et service commercial (1/2)	2 fois par jours	Deux personnes du service devis- méthodes passent, deux fois par jour, dix minutes supplémentaires à traiter les demandes d'une assistante commerciale en raison des conflits entre elles						
		2 p x 2 fois x (10/60) h x 225 j x 33 € = 4950 €		4 950 €				
	Toutes les semaines	Un responsable devis-méthodes passe 30 minutes par semaine à traiter les conflits entre son service et le service commercial						
		1 p x (30/60) h x 45 sem x 33 € = 742 €		740 €				
Conflits entre service devis-méthodes et service commercial (2/2)	Toutes les semaines	Trois personnes au service devis- méthodes passent dix minutes supplémentaires, quatre fois par semaine, à traiter leurs dossiers en raison des relations conflictuelles entre le service devis- méthodes et une assistante commerciale						
		3 p x 4 fois x (10/60) h x 45 sem x 33 € = 2970 €		2 970 €				

DYSFONCTIONNEMENTS ELEMENTAIRES	FREQ. INDIC.	EFFETS AU PLAN ECONOMIQUE						
		DETAIL CALCUL	SURSALAIRES	SURTEMPS	SURCONSOM- MATIONS	NON PRODUCTIONS	NON CREATION DE POTENTIEL	RISQUES
Indisponibilité du directeur des ventes	Toutes les semaines	Trois commerciaux perdent dix minutes à essayer de joindre leur supérieur hiérarchique chaque semaine						
		3 p x (10/60) h x 45 sem x 33 € = 742 €		740 €				
	Année 2000	Un commercial n'a pas pu traiter trois commandes clients, de 10 tonnes chacune, car il n'arrivait pas à joindre son supérieur hiérarchique, et ont été perdues. Une tonne de produit représente en moyenne 800 € de chiffre d'affaires, le taux de marge est de 42 %						
		3 fois x 10 t x 800 € x 42 % = 10 080 €				10 080 €		
Retard de la maintenance à l'entretien du matin	Une fois par semaine	Un responsable estime qu'environ une fois par semaine, trois personnes attendent 30 minutes sur les machines M. car la maintenance a pris 30 minutes de retard le matin						
		3 p x (30/60) h x 45 sem x 33 € = 2227 €				2 220 €		
	Une fois toutes les deux semaines	Un responsable estime qu'environ une fois toutes les deux semaines, trois personnes attendent 30 minutes sur la machine R. car la maintenance a pris 30 minutes de retard le matin						
		3 p x (30/60) h x 45 sem/2 x 33 € = 1113 €				1 110 €		

DYSFONCTIONNEMENTS ELEMENTAIRES	FREQ. INDIC.	EFFETS AU PLAN ECONOMIQUE						
		DETAIL CALCUL	SURSALAIRES	SURTEMPS	SURCONSOM- MATIONS	NON PRODUCTIONS	NON CREATION DE POTENTIEL	RISQUES
Retard de mise en service de l'onduleuse les lundis à 13h00 suite à l'entretien programmé hebdomadaire	Pendant 2 mois	En janvier et février 2010, chaque mois, sept personnes affectées à l'onduleuse ont été inactives durant quatre heures en raison du retard de la maintenance						
		7 p x 4 h x (12/6) mois x 33 € = 1 848 €				1 840 €		
Défaut d'organisation des formations destinées aux commerciaux		Pas d'acquisition de compétences complémentaires					N.E.	
		Démotivation et départ de certains agents techniques commerciaux						N.E.

EVALUATION DES COUTS CACHES								
ENTREPRISE DE PRODUCTION D'EMBALLAGES - SITE DE C.								
ECARTS DE PRODUCTIVITE DIRECTE								
DYSFONCTIONNEMENTS ELEMENTAIRES	FREQ. INDIC.	EFFETS AU PLAN ECONOMIQUE						
		DETAIL CALCUL	SURSALAIRES	SURTEMPS	SURCONSOM- MATIONS	NON PRODUCTIONS	NON CREATION DE POTENTIEL	RISQUES
Sous productivité du personnel de maintenance	Tous les jours	Un responsable estime que huit personnes à la maintenance perdent cinq minutes, cinq fois par jour, lors des interventions machines, en raison de leur manque de motivation						
		8 p x 5 fois x (5/60) h x 225 j x 33 € = 24750 €		24 750 €				
Manque d'autonomie de l'assistante commerciale sur la remise de prix de vente	Tous les jours	Un commercial estime qu'une assistante commerciale perd 30 minutes par jour à téléphoner au service prix et à se déplacer pour sortir les prix de vente car elle n'a pas d'autonomie sur cette tâche						
		1 p x (30/60) h x 225 j x 33 € = 3712 €		3 710 €				
Utilisation des heures de délégation syndicale à des fins personnelles		Un responsable estime qu'un délégué syndical utilise, tous les mercredis, normalement consacrés à la délégation syndicale pour donner des cours de peinture à titre personnel						
		1 p x 7 h x 45 sem x 33 € = 10395 €				10 390 €		
Pause non déclarée	Tous les jours	Un responsable estime qu'au moins un délégué syndical passe au moins 15 minutes par jour dans la pièce réservée aux syndicats sans le déclarer						
		1 p x (15/60) h x 225 j x 33 € = 1856 €		1 850 €				

DYSFONCTIONNEMENTS ELEMENTAIRES	FREQ. INDIC.	EFFETS AU PLAN ECONOMIQUE						
		DETAIL CALCUL	SURSALAIRES	SURTEMPS	SURCONSOM- MATIONS	NON PRODUCTIONS	NON CREATION DE POTENTIEL	RISQUES
Vols dans l'usine		Des responsables estiment qu'il existe des vols dans l'usine : piles, vis, disjoncteurs, pinces, souris d'ordinateur...			N.E.			
Inactivité partielle en production	Tous les jours	Un responsable estime qu'un membre de la production est en inactivité trois heures et demi par jour car aucune missions ne lui est confiée, et peu de propositions de participation à des projets lui sont faites malgré ses demandes						
		1 p x 3,5 h x 225 j x 33 € = 25987 €				25 980 €		
		Un responsable en production estime qu'une personne est en sous-activité deux jours par semaine faute d'activité adaptée						
		1 p x 7h x 2 j x 45 sem x 33 € = 20790 €				20 790 €		
Horaires de production sur les combinés non respectés	Tous les jours	Un responsable estime que la première équipe s'arrête tous les jours dix minutes avant l'heure normale, 12 h 50, et que la seconde équipe démarre 15 minutes après l'heure normale, 13 h 15, alors que le roulement devrait s'effectuer sans rupture, avec un relais d'informations. En tout, il y a une perte d'activité de 25 minutes tous les jours sur quatre machines combinées. Sur chacune d'elles, trois personnes sont affectées						
		3 p x (25/60) h x 4 machines x 225 j x 33 € = 37125 €				37 120 €		

DYSFONCTIONNEMENTS ELEMENTAIRES	FREQ. INDIC.	EFFETS AU PLAN ECONOMIQUE						
		DETAIL CALCUL	SURSALAIRES	SURTEMPS	SURCONSOM- MATIONS	NON PRODUCTIONS	NON CREATION DE POTENTIEL	RISQUES
Pertes d'opportunités commerciales		Le directeur commercial estime que la perte d'opportunités due aux défauts de communication entre les commerciaux et les fonctions transverses (mauvaise qualité des informations, longueur des réponses, non transmissions des informations à temps...) est de cinq clients par an pour chacun des trois sites. En moyenne, un client représente 25 000 € de chiffres d'affaires et le taux de marge est de 42 % en moyenne.						
		5 clients x 25 000 € x 42 % x 25 000 € = 52500 €				52 500 €		
Retards réguliers du personnel maintenance lors de la prise de poste	année 2009	Cinq personnes du personnel maintenance arrivent systématiquement en retard de dix minutes à la prise du poste, contrairement au règlement intérieur.						
		5 p x (10/60) h x 225 j x 33 € = 6 187 €	6 180 €					

Annexe 9.4 : Entreprise de sécurité – Service télésurveillance et Data

EVALUATION DES COUTS CACHES								
DIAGNOSTIC VERTICAL / TÉLÉSURVEILLANCE								
ABSENTEISME								
DYSFONCTIONNEMENTS ELEMENTAIRES	FREQ. INDIC.	EFFETS AU PLAN ECONOMIQUE						
		DETAIL CALCUL	SURSALAIRES	SURTEMPS	SURCONSOM- MATIONS	NON PRODUCTIONS	NON CREATION DE POTENTIEL	RISQUES
Absentéisme total	2010, 40 404 h soit 16,12 %	Taux d'absentéisme total = nombre d'heures d'absence (prises en charge ou non par l'entreprise) / nombre d'heures attendues 40 404 h / 250 692 h = 16,12 %						
Absentéisme en partie compressible par des actions d'innovation socio- économique	2010, 19 173,4 h soit 7,65 %	Indemnisation maladie prise en charge à 80 %. 19173,4 heures prises en charge à 80 % par l'entreprise : 111 h encadrement supérieur, 22,2 h encadrement, 1 235,8 h agent de maîtrise et 17 804,4 h personnel.						
		((111 h x 63 €) + (22,2 h x 33 €) + (1 235,8 h x 23 €) + (17 804,4 h x 17 €)) x 80 %	271 059 €			N.E.		
Absentéisme en partie compressible par des actions d'innovation socio- économique	2010, 1665,7 h soit 0,66 %	Absences autorisées prises en charge à 100 %. 1 665,7 heures prises en charge à 100 % par l'entreprise : 1 665,7 h employés.						
		1 665,7 h x 17 €	28 317 €			N.E.		
Absentéisme en partie compressible par des actions d'innovation socio- économique	2010, 3 979 h soit 1,59 %	Absences sans motif non prises en charge par l'entreprise. 3 979 heures non prises en charge par l'entreprise : 207,2 h encadrement, 378,1 h agent de maîtrise, 3 393,6 h personnel.				N.E.		

DYSFONCTIONNEMENTS ELEMENTAIRES	FREQ. INDIC.	EFFETS AU PLAN ECONOMIQUE						
		DETAIL CALCUL	SURSALAIRES	SURTEMPS	SURCONSOM- MATIONS	NON PRODUCTIONS	NON CREATION DE POTENTIEL	RISQUES
Remplacement des opérateurs absents par des coordinateurs	Tous les jours	12 coordinateurs niveau 1 passent 1,5 heures supplémentaires par jour en gestion d'alarmes pour remplacer les opérateurs absents.						
		12 pers x 216 j x 2,5 h x (23-17) €	38 880 €					
	Tous les jours	6 coordinateurs niveau 2 passent 3 heures supplémentaires par jour en gestion d'alarmes pour remplacer les opérateurs absents.						
		6 pers x 216 j x 3 h x x (23-17) €	23 328 €					
Prise intempestive des heures de délégation la nuit	Toutes les semaines	Des représentants du personnel prennent leurs heures de délégation la nuit sans prévenir à l'avance. Ils arrivent plus tard ou partent plus tôt, ou ne viennent pas. Un coordinateur estime que cela arrive de 2 à 5 fois par semaine. 1 coordinateur doit alors reparamétrer les postes de travail pour palier les absences, ce qui lui prend 5 minutes à chaque fois.						
		1 pers x 2 fois x 52 sem. x (5/60) h x 41 €		355 €				
		Les autres opérateurs récupèrent donc les appels, ce qui génère des tensions.						N.E.
Absence non prévue d'opérateurs la nuit	Toutes les semaines	En moyenne, 1 opérateur est absent chaque semaine la nuit. 1 coordinateur doit alors reparamétrer les postes de travail pour palier les absences, ce qui lui prend 5 minutes à chaque fois.						
		1 pers x 52 sem. x (5/60) h x 41 €		178 €				
Manque de remplacement des absents lors des périodes de congés (Région parisienne)	Tous les jours pendant 3 mois	1 coordinateur observe en moyenne 4 absents par jour en région parisienne sur 3 mois. 16 personnes en moyenne doivent réaliser 1 heure supplémentaire tous les jours pendant 1 mois en décembre et pendant 2 mois en période estivale. Ces heures sont majorées de 25 %.						
		16 pers x 3 mois x 29 j x 1 h x (17 x 1,25) €	29 580 €					

DYSFONCTIONNEMENTS ELEMENTAIRES	FREQ. INDIC.	EFFETS AU PLAN ECONOMIQUE						
		DETAIL CALCUL	SURSALAIRES	SURTEMPS	SURCONSOM- MATIONS	NON PRODUCTIONS	NON CREATION DE POTENTIEL	RISQUES
Absentéisme récurrent des opérateurs (Région lyonnaise)	Par an	En région lyonnaise, pour pallier l'absentéisme des opérateurs, 530 heures supplémentaires sont déclenchées pour les agents de maîtrises. Ces heures sont majorées de 25 %.						
		530 h x (23 x 1,25) €	15 238 €					
	Par an	En région lyonnaise, pour pallier l'absentéisme des opérateurs, 210 heures supplémentaires sont déclenchées pour les opérateurs. Ces heures sont majorées de 25 %.						
		210 h x (17 x 1,25) €	4 463 €					
Absentéisme récurrent des opérateurs (Région lyonnaise)	Tous les jours	En région lyonnaise, le responsable du centre passe, en moyenne, 1,5 heures par jour à gérer les absences des collaborateurs et à refaire les plannings.						
		1 pers x 216 j x 1,5 h x 41 €		13 284 €				
Utilisation abusive des arrêts maladie	Tous les mois	En moyenne, 6 personnes par mois posent une journée d'arrêt maladie lorsqu'elles savent qu'elles vont être en retard, pour ne pas recevoir de courrier d'avertissement.				N.E.		

EVALUATION DES COUTS CACHES								
DIAGNOSTIC VERTICAL / TÉLÉSURVEILLANCE								
ACCIDENT DU TRAVAIL								
DYSFONCTIONNEMENTS ELEMENTAIRES	FREQ. INDIC.	EFFETS AU PLAN ECONOMIQUE						
		DETAIL CALCUL	SURSALAIRES	SURTEMPS	SURCONSOM- MATIONS	NON PRODUCTIONS	NON CREATION DE POTENTIEL	RISQUES
Absentéisme en partie compressible par des actions d'innovation socio- économique	2010, 303,4 h soit 0,12 %	Indemnisation accident du travail prise en charge à 100%						
		303,4 heures prises en charge à 100 % par l'entreprise : 303,4 h encadrement						
		303,4 h x 33 €	10 012 €					

EVALUATION DES COUTS CACHES								
DIAGNOSTIC VERTICAL / TÉLÉSURVEILLANCE								
ROTATION DU PERSONNEL								
DYSFONCTIONNEMENTS ELEMENTAIRES	FREQ. INDIC.	EFFETS AU PLAN ECONOMIQUE						
		DETAIL CALCUL	SURSALAIRES	SURTEMPS	SURCONSOM- MATIONS	NON PRODUCTIONS	NON CREATION DE POTENTIEL	RISQUES
Rotation du personnel (1/2)	En 2010	Taux : - 10 entrées dans l'unité - 28 sorties de l'unité						
	Taux de rotation = 17,9 %	Le taux de rotation mesure les sorties définitives de personnel titulaire (Nombre de personnes titulaires sorties de l'unité / effectif moyen de titulaires)						
		28 pers / 156 pers = 17,9 %						
Rotation du personnel (2/2)	En 2010	Taux : - 10 entrées dans l'unité - 28 sorties de l'unité						
	Taux d'instabilité = 24,3 %	Le taux d'instabilité mesure tous les mouvements de personnel. ((Nombre de personnes entrées dans l'unité + nombre de personnes sorties de l'unité) / effectif moyen de l'unité)						
		(10+28) pers / 156 pers = 24,3 %						

EVALUATION DES COUTS CACHES								
DIAGNOSTIC VERTICAL / TÉLÉSURVEILLANCE								
DEFAUTS DE QUALITE								
DYSFONCTIONNEMENTS ELEMENTAIRES	FREQ. INDIC.	EFFETS AU PLAN ECONOMIQUE						
		DETAIL CALCUL	SURSALAIRES	SURTEMPS	SURCONSOM- MATIONS	NON PRODUCTIONS	NON CREATION DE POTENTIEL	RISQUES
Incompatibilité des horaires du manager avec ses équipes à temps partiel	Toutes les semaines	1 superviseur doit faire des rendez-vous individuels toutes les semaines avec les 10 opérateurs à temps partiel en plus de la réunion des opérateurs à temps plein, parce qu'ils n'ont pas les mêmes horaires. Chacun des 10 briefings individuels dure 2 minutes.						
		2 pers x 10 fois x 47 sem. x (2/60) h x 41 €		1 285 €				
Manque de clarté des consignes clients (1/4)	Tous les jours	2 personnes du service data passent 20 minutes, 3 fois par jour, a appeler les clients pour améliorer les consignes données par le service commercial.						
		2 pers x 3 fois x 260 j x (20/60) h x 41 €		21 320 €				
	Toutes les semaines	1 responsable du service data passe, en moyenne, 2 heures par semaine à retraiter des consignes qui manquent de clarté et que son service à transmis aux stations.						
		1 pers x 2 h x 47 sem. x 41 €		3 854 €				
Manque de clarté des consignes clients (2/4)	Toutes les semaines	En moyenne, 1 personne du service data passe 30 minutes supplémentaires par semaine à réexpliquer des consignes clients aux opérateurs de télésurveillance.						
		1 pers x 52 sem. x (30/60) h x 41 €		1 066 €				
Manque de clarté des consignes clients (3/4)	Toutes les semaines	Le client, mécontent du fait que ses consignes ne sont pas connues et enregistrées, menace de résilier son contrat. 1 coordinateur de nuit doit alors faire 1 mail pendant 5 minutes, en moyenne toutes les semaines, informant du risque de résiliation et des actions à mener pour fidéliser le client.						
		1 pers x 52 sem. x (5/60) h x 41 €		178 €				

DYSFONCTIONNEMENTS ELEMENTAIRES	FREQ. INDIC.	EFFETS AU PLAN ECONOMIQUE						
		DETAIL CALCUL	SURSALAIRES	SURTEMPS	SURCONSOM- MATIONS	NON PRODUCTIONS	NON CREATION DE POTENTIEL	RISQUES
Manque de clarté des consignes clients (4/4)	Tous les jours	1 responsable estime que l'équivalent d'un opérateur et d'un manager dans chacune des 6 équipes de la station passent, 10 minutes par jour, à vérifier le code indiquant la nature de l'alarme et la manière de la traiter, parce que les consignes dans le traitement des alarmes ne sont pas claires.						
		12 pers x 365 j x (10/60) h x 41 €		29 930 €				
Absence de suppression d'un test cyclique en attente	Tous les jours	1 opérateur passe, en moyenne, 2 minutes, 3 fois par jour, à retraiter des demandes de gestion de tests cycliques en défaut, parce qu'un autre opérateur ne l'a pas supprimé de la file d'attente.						
		1 pers x 3 fois x 365 j x (2/60) h x 41 €		1 497 €				
Erreurs récurrentes sur les fiches de paye	Tous les mois	En moyenne, 16 personnes de la station de la région lyonnaise passent 30 minutes par mois pour vérifier que des heures supplémentaires ne sont pas oubliées sur leur fiche de paye et que les primes ont bien été payées, parce qu'il y a régulièrement des oublis.						
		16 pers x 12 mois x (30/60) h x 41 €		3 936 €				
	Tous les mois	2 responsables passent 10 minutes, 6 fois par mois, pour réexpliquer les calculs de salaires car il y a des erreurs récurrentes dans les fiches de paye.						
		2 pers x 6 fois x 12 mois x (10/60) h x 41 €		984 €				
Manque de transmission des consignes clients du data ou du service commercial	Toutes les semaines	En moyenne, 5 fois par semaine, 1 facture impayée ou 1 demande d'avoir de 75 € sont émises suite à une mauvaise transmission des consignes clients du service data ou du service commercial vers la station.						
		5 fois x 52 sem. x 75 €			19 500 €			

DYSFONCTIONNEMENTS ELEMENTAIRES	FREQ. INDIC.	EFFETS AU PLAN ECONOMIQUE						
		DETAIL CALCUL	SURSALAIRE	SURTEMPS	SURCONSOM- MATIONS	NON PRODUCTIONS	NON CREATION DE POTENTIEL	RISQUES
Manque de transmission des consignes clients du data ou du service commercial		En moyenne, 3 superviseurs passent 30 minutes, 5 fois par semaine, à donner des explications aux clients et faire un mail au correspondant télésurveillance qui s'occupe de la facturation, à cause de consignes mal transmises.						
		3 pers x 5 fois x 52 sem. x (30/60) h x 41 €		15 990 €				
Manque d'explication aux clients de la part du commercial sur le contenu de son contrat	Tous les jours	Environ 50 fois par jour, l'équivalent d'1 opérateur en station passe 5 minutes à expliquer le contenu du contrat aux clients, parce que le commercial ne le fait pas lors de la signature du contrat.						
		1 pers x 50 fois x 365 j x (5/60) h x 41 €		62 354 €				
Manque de traitement des fiches techniques par le service technique (1/2)	Tous les jours	2 coordinateurs passent en moyenne 5 minutes supplémentaires par jour à envoyer des mails, jugés inutiles, au service de l'assistance technique téléphonique pour des demandes d'intervention technique qui ne sont jamais faites, voire périmées.						
		2 pers x 365 j x (5/60) h x 41 €		2 494 €				
Manque de traitement des fiches techniques par le service technique (2/2)	Tous les mois	En moyenne, 10 fois par mois, 1 opérateur passe 5 minutes supplémentaires à refaire une fiche technique ou des relances pour s'assurer que le service technique les a bien prises en compte car le service technique ne suit pas les fiches techniques qui sont faites par la station, notamment sur les batteries basses.						
		1 pers x 10 fois x 12 mois x (5/60) h x 41 €		410 €				

DYSFONCTIONNEMENTS ELEMENTAIRES	FREQ. INDIC.	EFFETS AU PLAN ECONOMIQUE						
		DETAIL CALCUL	SURSALAIRES	SURTEMPS	SURCONSOM- MATIONS	NON PRODUCTIONS	NON CREATION DE POTENTIEL	RISQUES
Manque de respect des procédures par le service technique (1/2)	Tous les jours	1 opérateur passe 5 minutes, 2 fois par jour, à joindre le responsable technique car les procédures ne sont pas respectées par le service technique, en particulier lorsque les techniciens ne préviennent pas lorsqu'ils quittent le site d'un client.						
		1 pers x 2 fois x 260 j x (5/60) h x 41 €		1 777 €				
	Toutes les semaines	4 opérateurs passent 15 minutes par semaine à remettre en place un déclenchement d'alarme supprimé par le technicien alors qu'il n'aurait pas dû l'être pour pouvoir faire des tests.						
		4 pers x 52 sem. x (15/60) h x 41 €		2 132 €				
Manque de respect des procédures par le service technique (2/2)	Tous les jours	4 opérateurs passent, en moyenne, 5 minutes supplémentaires par jour à recontacter un client alors que le technicien était présent le jour même chez lui, car le technicien n'a pas fait complément les tests et les informations nécessaires n'ont pas été transmises.						
		4 pers x 365 j x (5/60) h x 41 €		4 988 €				
Absence de réponses aux mails de la part du service technique	Tous les mois	1 manager passe en moyenne 10 minutes supplémentaires par mois à relancer par téléphone le service technique, suite à des mails sans réponse de sa part. Il y a 15 appels de ce type par mois.						
		1 pers x 15 fois x 12 mois x (10/60) h x 41 €		1 230 €				
Manque de langage commun entre le service data et le service technique	6 mois en 2011	Depuis 6 mois, 1 personne du service data passe en moyenne 40 minutes par jour à se mettre d'accord sur les termes utilisés concernant le nouveau matériel vendu sur le marché avec 1 personne du service technique.						
		1 pers x (260/2) j x (40/60) h x 41 €		3 553 €				

DYSFONCTIONNEMENTS ELEMENTAIRES	FREQ. INDIC.	EFFETS AU PLAN ECONOMIQUE						
		DETAIL CALCUL	SURSALAIRES	SURTEMPS	SURCONSOM- MATIONS	NON PRODUCTIONS	NON CREATION DE POTENTIEL	RISQUES
Manque de visibilité sur les interlocuteurs internes (1/2)	Toutes les semaines	1 coordinateur vient demander au superviseur un contact interne, ce qui leur prend 5 minutes, 2 fois par semaine.						
		2 pers x 2 fois x 52 sem. x (5/60) h x 41 €		711 €				
	Tous les mois	En moyenne, 1 personne du service data passe 5 minutes 5 fois par mois à rechercher qui fait quoi et qui remplace qui dans l'entreprise, pour obtenir des informations.						
		1 pers x 5 fois x 12 mois x (5/60) h x 41 €		205 €				
Manque de visibilité sur les interlocuteurs internes (2/2)	Toutes les semaines	1 chargé de mission, 3 fois par semaine, lors d'appels téléphoniques, passe 15 minutes supplémentaires à chercher le bon interlocuteur dans l'entreprise.						
		1 pers x 47 sem. x (15/60) h x 41 €		482 €				
Mauvais adressage téléphonique aux services de la station et au service data (1/2)	Tous les jours	1 responsable estime qu'un tiers des appels en station, qui durent environ 1,5 minutes, sont mal dirigés car ils devraient arriver notamment à l'assistance technique téléphonique, au commercial ou à l'administration des ventes. Il y a 600 appels par jour.						
		200 appels x 365 j x (1,5/60)h x 41 €		74 825 €				
		1 personne du service data passe, en moyenne, 1 heure par semaine au téléphone avec des clients pour répondre à des demandes qui devraient être adressées à d'autres services, commerciaux ou techniques.						
		1 pers x 52 sem. x 1 h x 41 €		2 132 €				

DYSFONCTIONNEMENTS ELEMENTAIRES	FREQ. INDIC.	EFFETS AU PLAN ECONOMIQUE						
		DETAIL CALCUL	SURSALAIRES	SURTEMPS	SURCONSOM- MATIONS	NON PRODUCTIONS	NON CREATION DE POTENTIEL	RISQUES
Mauvais adressage téléphonique aux services de la station et au service data (2/2)	Tous les jours	En moyenne, 1 opérateur de la région lyonnaise reçoit 5 appels de clients grands comptes, de 3 minutes chacun, par jour qu'il doit transférer à la région parisienne afin qu'il soit de nouveau traité.						
		1 pers x 5 fois x 365 j x (3/60) h x 41 €		3 741 €				
	Tous les jours	De plus, il y a en moyenne 5 autres appels à transférer pour lesquels l'opérateur doit attendre que celui de la région parisienne finisse son appel, ce qui prend 5 minutes supplémentaires à chaque fois.						
		1 pers x 5 fois x 365 j x (5/60) h x 41 €				6 235 €		
Mauvais adressage des mails	Tous les jours	4 managers du service data passent 30 minutes par jour à classer et retransférer des mails, des clients et d'autres services de l'entreprise, qui ne les concernent pas.						
		4 pers x 216 j x (30/60) h x 41 €		17 712 €				
	Toutes les semaines	21 cadres passent 15 minutes par semaine à traiter des mails, notamment ceux reçus du Groupe, qui ne les concernent pas.						
		21 pers x 52 sem. x (30/60) h x 41 €		22 386 €				
Conflits récurrents entre managers et opérateurs	Toutes les semaines	1 manager parle mal aux opérateurs. De ce fait, en moyenne, 4 conflits de 10 minutes entre le manager et 1 opérateur éclatent chaque semaine.						
		2 pers x 4 fois x 47 sem. x (10/60) h x 41 €				2 569 €		
	Tous les jours	3 fois par jour, le manque d'harmonisation des pratiques de travail des différents managers des équipes de la région parisienne créent des conflits et des échanges de 3 minutes supplémentaires par jour en moyenne, entre 12 managers et 12 opérateurs.						
		24 pers x 3 fois x 365 j x (3/60) h x 41 €		53 874 €				

DYSFONCTIONNEMENTS ELEMENTAIRES	FREQ. INDIC.	EFFETS AU PLAN ECONOMIQUE						
		DETAIL CALCUL	SURSALAIRES	SURTEMPS	SURCONSOM- MATIONS	NON PRODUCTIONS	NON CREATION DE POTENTIEL	RISQUES
Procédures non harmonisées	Tous les jours	1 opérateur de la région parisienne passe, en moyenne, 20 minutes supplémentaires par jour à comprendre et traiter une alarme qui a été traité par 1 opérateur de la station de la région lyonnaise.						
		1 pers x 365 j x (20/60) h x 41 €		4 988 €				
Conflits entre opérateurs	En 2011	1 coordinateur et 1 responsable d'exploitation ont passé chacun 8 heures en novembre 2011 à résoudre un conflit important entre opérateurs.						
		2 pers x 8 h x 41 €		656 €				
	Tous les mois	Du fait de conflits récurrents entre les opérateurs, 2 coordinateurs passent en moyenne 1 heure par mois à tenter de les résoudre.						
		2 pers x 12 mois x 1 h x 41 €		984 €				
Excès de rumeurs et de ragots (Région lyonnaise)	Tous les jours pendant 3 mois	5 personnes de la station de la région lyonnaise ont passé en moyenne 30 minutes par jour, pendant 3 mois, à discuter d'une rumeur particulière alimentée par des ragots.						
		5 pers x 3 mois x 7 j x (30/60) h x 41 €				2 153 €		
	Tous les jours	1 opérateur lance des rumeurs sur les autres opérateurs et en discute chaque jour, pendant 1,5 heures, avec 1 autre opérateur au lieu de réaliser leur activité.						
		2 pers x 365 j x 1,5 h x 41 €				44 895 €		
Envoi de mails inutiles entre les stations des deux régions	Tous les jours	1 opérateur de la région parisienne envoie en moyenne 3 mails par jour aux opérateurs de la région lyonnaise, seulement pour les informer qu'ils ne font pas bien leur activité. Ces mails, jugés inutiles, prennent chacun 5 minutes pour être rédigés en région parisienne et 5 autres minutes pour être reçus, lus, et traités en région lyonnaise.						
		2 pers x 3 fois x 216 j x (5/60) h x 41 €		4 428 €				

DYSFONCTIONNEMENTS ELEMENTAIRES	FREQ. INDIC.	EFFETS AU PLAN ECONOMIQUE						
		DETAIL CALCUL	SURSALAIRES	SURTEMPS	SURCONSUM- MATIONS	NON PRODUCTIONS	NON CREATION DE POTENTIEL	RISQUES
Discussions régulières sur les différences entre les régions lyonnaise et parisienne	Tous les jours	En moyenne, 8 opérateurs des 2 régions débattent pendant 15 minutes, chaque jour, sur le niveau d'expertise des opérateurs de la région lyonnaise, qui sont comparés à ceux de la région parisienne.						
		8 pers x 365 j x (15/60) h x 41 €				29 930 €		
Absence de réponse des superviseurs de la région parisienne	Toutes les semaines	En moyenne, 2 personnes de la région lyonnaise passent en vain 10 minutes par semaine à essayer de joindre 1 superviseur de la région parisienne, lorsqu'elles ont besoin d'informations sur la gestion de leur parc clients.						
		2 pers x 52 sem. x (10/60) h x 41 €		711 €				
Absence de réponse du directeur de la télésurveillance aux sollicitations d'un responsable d'exploitation	Tous les jours	1 responsable d'exploitation passe 10 minutes par jour à relancer le directeur de la télésurveillance pour obtenir des informations pour réaliser ses activités.						
		1 pers x 216 j x (10/60) h x 41 €		1 476 €				
Rétention d'informations de la part de certains responsables (1/2)	En 2011	Le directeur technique passe en moyenne une demi-journée par semaine à contourner la rétention d'informations de la part de la hiérarchie, par exemple en allant chercher l'information directement auprès des personnes concernées.						
		1 pers x 47 sem x (1/2) j x 7,4 h x 41 €		7 130 €				
Rétention d'informations de la part de certains responsables (2/2)	En 2011	Cette rétention d'informations a également ralenti la mise en place d'un reporting commun aux deux entreprises sœurs. 5 à 6 jours de travail supplémentaires et cumulés ont ainsi été nécessaires pour concevoir et mettre en place ce reporting.						
		5 j x 7,4 h x 41 €		1 517 €				
Informations remontantes non suivies d'effet	Tous les mois	1 responsable estime passer 1 heure par mois à remonter inutilement des dysfonctionnements du service à son responsable d'exploitation inutilement puisque rien ne se passe ensuite.						
		1 pers x 12 mois x 1 h x 41 €		492 €				

DYSFONCTIONNEMENTS ELEMENTAIRES	FREQ. INDIC.	EFFETS AU PLAN ECONOMIQUE						
		DETAIL CALCUL	SURSALAIRES	SURTEMPS	SURCONSOM- MATIONS	NON PRODUCTIONS	NON CREATION DE POTENTIEL	RISQUES
Manque de concertation entre le chef d'exploitation et son équipe (1/2)	Tous les jours	Tous les jours, 1 responsable d'exploitation, 1 coordinateur et 1 opérateur doivent se voir pour gérer le planning, parce que le chef d'exploitation a répondu à un opérateur sans se concerter avec le coordinateur, ce qui leur prend 20 minutes supplémentaires chacun.						
		3 pers x 365 j x (20/60) h x 41 €		14 965 €				
Manque de concertation entre le chef d'exploitation et son équipe (2/2)	Toutes les semaines	Toutes les semaines, 1 coordinateur de la région lyonnaise reçoit 1 mail ou 1 information orale sur 1 décision prise directement par le responsable d'exploitation et concernant 1 membre de son équipe. Le traitement de cette information lui prend 20 minutes à chaque fois.						
		1 pers x 52 sem. x (20/60) h x 41 €		711 €				
	Toutes les semaines	1 responsable d'exploitation passe environ 5 minutes à chaque fois pour transmettre l'information à 1 coordinateur.						
		2 pers x 52 sem. x (5/60) h x 41 €		355 €				
Réunions interservices inefficaces		En moyenne, 1 coordinateur data passe 7 minutes par jour avec 1 assistant commercial et 1 commercial, pour traiter 20 contrats ayant des anomalies techniques, qui ont déjà été signalées en réunions interservices pour permettre la mise en service chez les clients. Ces réunions sont donc jugées inutiles.						
		1 pers x 20 fois x 260 j x (7/60) x 41 €		24 873 €				

DYSFONCTIONNEMENTS ELEMENTAIRES	FREQ. INDIC.	EFFETS AU PLAN ECONOMIQUE						
		DETAIL CALCUL	SURSALAIRES	SURTEMPS	SURCONSOM- MATIONS	NON PRODUCTIONS	NON CREATION DE POTENTIEL	RISQUES
Manque de visibilité sur la programmation des réunions des représentants du personnel		2 managers et l'équivalent d' 1 opérateur passent, en moyenne, 15 minutes supplémentaires par mois à refaire le planning des opérateurs et à confirmer des disponibilités, car les dates de réunions mensuelles du comité d'entreprise et des délégués du personnel sont communiquées alors que les plannings des opérateurs sont déjà faits.						
		3 pers x 12 mois x (15/60) h x 41 €		369 €				
Manque de planification des congés	En 2011	Le manque de planification des congés génère des conflits entre les opérateurs. Ainsi, 80 personnes du service passent, en moyenne, 1 heure par an à tenter de négocier leurs propres congés.						
		80 pers x 1 h x 41 €				3 280 €		
Manque de discipline dans la station de la région parisienne	Tous les mois	1 responsable estime que 15 personnes, superviseurs et coordinateurs, passent, en moyenne, 15 minutes par jour à faire respecter la discipline car il existe des dérives de comportements.						
		15 pers x 365 j x (15/60) h x 41 €		56 119 €				

EVALUATION DES COUTS CACHES								
DIAGNOSTIC VERTICAL / TÉLÉSURVEILLANCE								
ECARTS DE PRODUCTIVITE DIRECTE								
DYSFONCTIONNEMENTS ELEMENTAIRES	FREQ. INDIC.	EFFETS AU PLAN ECONOMIQUE						
		DETAIL CALCUL	SURSALAIRES	SURTEMPS	SURCONSOM- MATIONS	NON PRODUCTIONS	NON CREATION DE POTENTIEL	RISQUES
Durée abusive des pauses (Service data)	Tous les jours	1 responsable au service data estime, qu'en moyenne, 1 personne du service passe 20 minutes supplémentaires non justifiées en pause.						
		1 pers x 216 j x (20/60) h x 41 €				2 952 €		
Durée abusive des pauses (Région parisienne) (1/2)	Tous les jours	Chaque jour en région parisienne, en moyenne, 9 opérateurs de jour prennent 15 minutes de pause en plus de leur temps normal de pause.						
		9 pers x 365 j x (15/60)h x 41 €				33 671 €		
	Tous les jours	Pour chacune des 2 vacations de jour, en moyenne, 1 coordinateur doit aller chercher ses opérateurs qui restent trop longtemps en pause, ce qui lui prend 10 minutes.						
		1 pers x 2 fois x 365 j x (10/60) h x 41 €		4 988 €				
Durée abusive des pauses (Région parisienne) (2/2)	Tous les jours	Chaque nuit, 4 opérateurs de nuit en région parisienne prennent 10 minutes de pause en plus de leur temps normal de pause.						
		4 pers x 365 j x (10/60) h x 41 €				9 977 €		
	Tous les jours	En moyenne, 1 coordinateur de nuit doit aller chercher ses opérateurs, ce qui lui prend 2 minutes pour chacun des 4 opérateurs.						
		1 pers x 4 fois x 365 j x (2/60) h x 41 €		1 995 €				

DYSFONCTIONNEMENTS ELEMENTAIRES	FREQ. INDIC.	EFFETS AU PLAN ECONOMIQUE						
		DETAIL CALCUL	SURSALAIRES	SURTEMPS	SURCONSOM- MATIONS	NON PRODUCTIONS	NON CREATION DE POTENTIEL	RISQUES
Retard des opérateurs (Région parisienne) (1/2)	Tous les jours	Pour chacune des 2 vacations de jour, en moyenne 4 opérateurs ont un retard d'au moins 5 minutes tous les jours, qui n'est pas retraité sur leur salaire.						
		4 pers x 2 fois x 365 j x (5/60) h x 41 €				9 977 €		
	Tous les jours	En moyenne, 2 opérateurs de nuit ont un retard de 5 minutes chaque jour, qui n'est pas retraité sur leur salaire.						
		2 pers x 365 j x (5/60) h x 41 €				2 494 €		
	Tous les jours	2 coordinateurs doivent refaire le paramétrage des postes pendant 5 minutes, chaque jour, à cause des retards.						
		2 pers x 365 j (5/60) h x 41 €		2 494 €				
Retard des opérateurs (Région parisienne) (2/2)	En 2011	4 fois par an, 1 manager note 170 retards sur un cahier, puis les saisit. 0,6 minutes sont nécessaires pour saisir chaque retard dans un fichier informatique.						
		1 pers x 4 fois x 170 retards x (0,6/60) h x 41 €		279 €				
Retard des opérateurs (Région lyonnaise)	Toutes les semaines	1 coordinateur a en moyenne 45 minutes de retard, 2 fois par semaine, ce qui oblige 1 autre coordinateur à l'attendre.						
		2 pers x 2 fois x 52 sem. x (45/60) h x 41 €				6 396 €		
	Toutes les semaines	3 opérateurs de la région lyonnaise, arrivent toutes les semaines, en moyenne, en retard de 15 minutes.						
		3 pers x 52 sem. x (15/60) h x 41 €				1 599 €		

DYSFONCTIONNEMENTS ELEMENTAIRES	FREQ. INDIC.	EFFETS AU PLAN ECONOMIQUE						
		DETAIL CALCUL	SURSALAIRES	SURTEMPS	SURCONSOM- MATIONS	NON PRODUCTIONS	NON CREATION DE POTENTIEL	RISQUES
Retard des opérateurs (Service data)	Toutes les semaines	2 opérateurs du service data ont un retard d'au moins 10 minutes toutes les semaines.						
		2 pers x 52 sem. x (10/60) h x 41 €				711 €		
	Toutes les semaines	Chaque semaine, le responsable data ou le superviseur doit redistribuer le travail sur les autres opérateurs, ce qui prend en moyenne 10 minutes.						
		1 pers x 52 sem. x (10/60) h x 41 €		355 €				
Niveau de qualité des chaises hétérogène	Tous les jours	2 opérateurs passent 2 minutes à chacune des 3 vacations journalières à aller chercher une autre chaise à l'autre bout de la station.						
		2 pers x 3 fois x 365 j x (2/60) h x 41 €				2 993 €		
Surcharge récurrente de travail	Tous les jours	Le cumul des heures supplémentaires crée de la fatigue pour les 14 collaborateurs de la région lyonnaise. Par conséquent, ils passent 5 minutes par jour de plus à gérer les alarmes.						
		14 pers x 216 j x (5/60) h x 41 €		10 332 €				
Iniquité dans la charge de travail		Certains opérateurs ont 3 paniers, expert, professionnel et résidentiel, à gérer et d'autres n'en ont que 2. 1 responsable estime que 2 opérateurs qui n'ont que deux paniers de clients à gérer sont en sous-activité à hauteur de 5 % de leur temps de travail total.						
		2 pers x 5 % x 1 607 h x 41 €				6 589 €		

DYSFONCTIONNEMENTS ELEMENTAIRES	FREQ. INDIC.	EFFETS AU PLAN ECONOMIQUE						
		DETAIL CALCUL	SURSALAIRES	SURTEMPS	SURCONSOM- MATIONS	NON PRODUCTIONS	NON CREATION DE POTENTIEL	RISQUES
Sous-activité (1/3)	Tous les jours	1 responsable estime qu'en moyenne, 3 opérateurs sont inactifs 2 heures par nuit car ils n'ont pas d'activité en station.						
		3 pers x 365 j x 2 h x 41 €				89 790 €		
	Tous les jours	En raison d'une mauvaise planification, l'équivalent de 2 personnes à temps partiels sont inactives, par manque d'activité, durant 6 heures lors de chaque vacation du matin.						
		2 pers x 260 j x 6 h x 41 €				127 920 €		
Sous-activité (2/3)	Tous les jours	9 opérateurs de la région lyonnaise et 88 opérateurs de la région parisienne sont inactifs environ 1 heure par jour, lorsqu'il n'y a pas d'alarmes à gérer.						
		97 pers x 216 j x 1 h x 41 €				859 032 €		
	Toutes les semaines	1 responsable estime que 5 personnes du service data sont inactives pendant 1 heure par jour environ, surtout le soir, par manque d'activité.						
		5 pers x 260 j x 1 h x 41 €				53 300 €		
Sous-activité (3/3)	Toutes les semaines	1 responsable estime que 2 personnes du service data sont inactives pendant 3 heures chaque samedi par manque d'activité.						
		2 pers x 52 sem. x 3 h x 41 €				12 792 €		

Annexe 10 : Essai sur l'origine du manque de reconnaissance dans les organisations.

Les cinq caractéristiques de l'évolution des organisations occidentales, d'après Enriquez¹²³⁷ (1997), sont : « le développement de la structure Taylorienne à tous les niveaux (même si le discours directorial s'est transformé) ; la transformation de l'entreprise en un lieu non culturel et anti-pédagogique ; le passage à une production de masse et à une obsolescence continue des produits, d'où une transformation du rapport au produit (ou au service) ; la dislocation du monde du travail et l'émergence d'un monde de l'organisation ; l'avènement d'une société "totalitaire" ». Les origines psychologiques, sociales, environnementales et organisationnelles du manque de reconnaissance sont interdépendantes les unes des autres.

10.1 Des possibilités de comparaison augmentées

A cause de la mondialisation, de l'explosion des dispositifs de communication et des écarts dans la répartition des richesses perçues, les possibilités de comparaison et le sentiment d'iniquité sont intensifiés. Le contraste insupportable entre la répartition égale des droits et la distribution inégale des biens semble condamner les organisations à payer le progrès, en termes de productivité dans tous les domaines, par un accroissement sensible des inégalités d'après Ricoeur¹²³⁸ (2004). Il y a donc à la fois une possibilité de comparaison accrue et un contraste accentué au niveau de la répartition des ressources. Cela amène les individus à développer de nouveaux et multiples désirs et attentes de reconnaissance. De plus, l'individu pour se positionner dans ce monde plus ouvert, lutte d'autant plus pour se faire reconnaître et échapper à l'anonymat.

10.2 Le détachement de la finalité du travail et la perte de sens

Le changement des modes de fonctionnements, à l'époque moderne, vers un mode « impersonnel » soumet les salariés à une « crise des repères de reconnaissance » c'est-à-dire une « crise de sens » du travail ou une « crise de croire » (Dubar¹²³⁹, 1991 ; Lefebvre¹²⁴⁰, 2000). D'autant plus que le travail devient de plus en plus intellectuel ou incorporel, c'est-à-dire qu'il y a de moins en moins de contact direct avec le produit de sa création ou/et avec le client. Il y a donc une augmentation des attentes de reconnaissance, c'est-à-dire d'évaluation positive par les autres, car l'individu est de plus en plus déconnecté du résultat de son travail.

10.3 L'augmentation des contraintes dans l'exercice du travail

L'augmentation des contraintes, à cause de la complexification, est assimilée à une dégradation des conditions de travail qui a un rôle dans l'augmentation de la charge psychique et physique. (Enriquez¹²⁴¹, 1997 ; Dany & Livian¹²⁴², 2002 ; Brun, Biron, Martel & Ivers¹²⁴³, 2003 ; Pierson¹²⁴⁴, 2011) Elle génère du stress qui appelle à une intensification du besoin de reconnaissance perçu comme une contrepartie légitime par les acteurs (Loriot¹²⁴⁵, 2006). Rappelons, pour expliciter cette idée, que la reconnaissance sert de justification à la souffrance (Dejours¹²⁴⁶, 1998). Par ailleurs et en synergie avec la première observation, un autre aspect vient augmenter une certaine catégorie de contraintes d'après Heller¹²⁴⁷ (2009b) : il s'agit des contraintes issues du

¹²³⁷ Enriquez E. (1997), « Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise. », Editions Desclée de Brouwer.

¹²³⁸ Ricoeur P. (2009, 1ère édition : 2004), « Le parcours de la reconnaissance », collection Folio essais, Edition Gallimard.

¹²³⁹ Dubar, C. (1991), « La crise des identités : l'interprétation d'une mutation », collection le lien sociale, PUF, Paris.

¹²⁴⁰ Lefebvre, S. (2000), « La « crise du croire » en entreprise et la nécessité d'un dialogue sur la signification du travail », dans Pauchant, T. (dir.), Pour un management éthique et spirituel : défis, cas, outils et questions, Fides / Presses HEC, p. 91-106.

¹²⁴¹ Enriquez E. (1997), « Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise. », Editions Desclée de Brouwer.

¹²⁴² Dany F. & Livian Y.F. (2002), « La nouvelle gestion des cadres – Employabilité, individualisation et vie au travail », Vuibert, Paris.

¹²⁴³ Brun J-P., Biron C., Martel J. & Ivers H. (2003), « Évaluation de la santé mentale au travail : une analyse des pratiques de gestion des ressources humaines », Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail (IRSST), 100 pages.

¹²⁴⁴ Pierson F. (2011), « Pour un apprentissage de la lutte et de la résistance des cadres pour limiter leur souffrance au travail : les apports de la théorie de la reconnaissance d'Axel Honneth », M@n@gement, 14(5), p. 351-370.

¹²⁴⁵ Loriot M. (2006), « Autonomie, reconnaissance et stress au travail », Projet, n°291, p. 79-84.

¹²⁴⁶ Dejours C. (2009, 1ère : 1998), « Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale. », Editions du Seuil.

¹²⁴⁷ Heller T. (2009b), « Reconnaissance et gouvernement des salariés. Au-delà du mépris », Questions de communication, 15, p. 93-107.

néolibéralisme, orienté vers les résultats. Celles-ci se traduisent par « une pression excessive, des pratiques d'humiliation, le contournement du droit du travail, le non-respect des règles de sécurité, le non-paiement des heures supplémentaires, la menace du chômage, les licenciements injustifiés ». Ces pratiques que Dejours¹²⁴⁸ (1998) intitule le « sale boulot » du management fait peser sur les salariés un stress et des contraintes instaurées par les humains entre eux. Autant de pratiques ressentis comme du mépris par les Hommes qui les subissent.

10.4 L'augmentation des contraintes empêchant les pratiques de reconnaissance

Dans un autre domaine, l'augmentation des contraintes influe sur le temps mis à disposition par les individus les uns pour les autres. Ainsi, notamment chez les gestionnaires, le manque de temps pour la mise en application des pratiques de reconnaissance fait que les individus y ont peu recours (Brun & Dugas¹²⁴⁹, 2002).

10.5 Le manque de connaissance et de compétences des managers sur la reconnaissance

Comme le rappelle Blaise Pascal¹²⁵⁰ (1655), « L'essence de la méprise consiste à ne pas la connaître. » Il y a un manque d'attention, pas forcément intentionnel, par les managers ou les individus sur les autres individus. Le manque d'habiletés et de connaissances relatives à la mise en application des pratiques de reconnaissance, limite les bonnes pratiques de reconnaissance (Brun & Dugas¹²⁵¹, 2002).

10.6 Les discours organisationnels et la légitimation de la violence

Les discours institués dans les organisations montrent une « dynamique » du mépris et du déni du travail réel des individus (Dejours¹²⁵², 1998 ; Heller¹²⁵³, 2009b). La rationalisation des pratiques de mépris, impliquant la menace, maintient cette dynamique négative. Dans cette logique les victimes sont représentées négativement (en termes de compétences, d'intelligence et d'implication notamment) afin de justifier ces méthodes et par un détournement de la perspective éthique. L'acte malsain que Dejours nomme « sale boulot » devient un acte de courage qui alimente une logique de reconnaissance par une partie du personnel. Cette logique de reconnaissance et de vision positive normative favorise dialectiquement le maintien d'un système de reconnaissance limitée utilisant le mépris.

10.7 Le discours et l'évaluation organisationnelle déconnectés de la réalité

Il y a un développement contemporain d'outils quantitatifs d'évaluation de l'activité qui reflète mal l'activité réelle (Dejours, 1998 ; Lorient¹²⁵⁴, 2006). En niant la réalité, elle nie aussi les individus et les contraintes de leur environnement de travail. Ainsi, « les médias de la communication interne tendent souvent à décrire la production à partir des résultats et non à partir de l'activité de travail, ils mettent en avant les aspects positifs et négligent les aspects négatifs » (Heller¹²⁵⁵, 2009b, p. 101). Ces distorsions communicationnelles ont souvent pour raison des soucis d'image, pour des raisons financières, qui obligent à masquer certains faits et certaines données, notamment les échecs. Ces distorsions communicationnelles ont autant des origines de concurrence externe que de concurrence interne, par exemple, entre les services, où chacun cherche à se valoriser souvent au détriment d'autrui. Mais cette simplification dans la communication médiatique interne finit par ne plus tromper les salariés qui le vivent d'ailleurs souvent comme un mépris pour leur capacité intellectuelle à analyser l'écart entre les discours et la réalité.

¹²⁴⁸ Dejours C. (2009, 1ère : 1998), « Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale. », Editions du Seuil.

¹²⁴⁹ Brun J.P. & Dugas N. (2002), « La reconnaissance au travail : une pratique riche de sens », chaire en gestion de la santé et de la sécurité au travail dans les organisations, Université Laval.

¹²⁵⁰ Blaise Pascal (1655), « Entretien avec M. de Saci sur Epictète et Montaigne »

¹²⁵¹ Brun J.P. & Dugas N. (2002), « La reconnaissance au travail : une pratique riche de sens », chaire en gestion de la santé et de la sécurité au travail dans les organisations, Université Laval.

¹²⁵² Dejours C. (2009, 1ère : 1998), « Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale. », Editions du Seuil.

¹²⁵³ Heller T. (2009b), « Reconnaissance et gouvernement des salariés. Au-delà du mépris », Questions de communication, 15, p. 93-107.

¹²⁵⁴ Lorient M. (2006), « Autonomie, reconnaissance et stress au travail », Projet, n°291, p. 79-84.

¹²⁵⁵ Heller T. (2009b), « Reconnaissance et gouvernement des salariés. Au-delà du mépris », Questions de communication, 15, p. 93-107.

Dans une autre perspective, un des enjeux principaux, parmi d'autres, relève de l'éducation. C'est en particulier le cas de certains managers qui ne sont jamais passés par la base pour concevoir la réalité terrain. On leur a appris, dans les cours, qu'il y avait des chiffres pour manager. Or, le pilotage par les chiffres, s'il est efficace pour les machines, n'est, d'après nos observations, pas un pilotage digne de ce nom, compréhensible et activateur pour un être humain.

10.8 Manque de temps pour établir des relations de confiance

Les relations de confiance grâce à la reconnaissance se construisent dans le temps. Ce temps et cette stabilité sont nécessaires à la négociation commune des cadres normatifs. Dans la relation hiérarchique, il est fréquent de voir des managers s'occuper de plus de dix personnes, en plus des autres interactions intra-organisationnelles et extra-organisationnelles. Cela interroge sur leur capacité à entretenir des relations de confiance avec chacune de ces personnes. En effet, il y a une limite cognitive du nombre de relations stables. Robin Ian MacDonald Dunbar est un anthropologue britannique et un biologiste de l'évolution. Il est spécialisé dans le comportement des primates. Celui-ci a établi ce qui est dénommé maintenant, le nombre de Dunbar, qui s'établit à 148. Il s'agit d'une mesure de la « limite cognitive du nombre de personnes avec lesquelles un individu peut avoir des relations stables. »

Dans un autre contexte, la précarisation de l'emploi et l'augmentation des fusions-acquisitions créent des écarts entre les discours organisationnels et les réalités. Ainsi « une personne est intégrée » dès qu'elle a mis le pied dans l'organisation et une fusion est effectuée dès qu'elle est signée. Mais, dans la réalité, l'intégration réelle des individus et de structures organisationnels nécessite beaucoup de temps. Cet écart s'explique par la distance entre actionnariat et ensemble de la structure hiérarchique. Cette distance déconnecte les individus en haut de la hiérarchie des réalités du terrain. Les choses, comme nous l'avons vu précédemment, se gèrent en chiffres et non en termes de réalités et d'Hommes. Un responsable technique de l'entreprise de sécurité l'explique ainsi : « *On sort même pas la tête de l'eau de la précédente fusion, où on doit harmoniser, qu'on fusionne déjà avec une autre entreprise qu'il va falloir intégrer. On essaye de travailler au mieux, mais cumuler les changements informatiques et fusion sur fusion est très difficile.* »

10.9 Intensification de la concurrence interne et externe

Maccioni¹²⁵⁶ (1999) rappelle que « reconnaître la nécessité de la compétitivité ne signifie pas nécessairement pour autant l'ériger en valeur exclusive ». Pourtant, c'est souvent le cas dans les organisations où la concurrence est encouragée par la direction. La concurrence et la précarisation de l'emploi ont conduit à la dégradation des collectifs internes (Dany¹²⁵⁷, 2001 ; Bouffartigue, 2001a¹²⁵⁸, 2001b¹²⁵⁹ ; Bernoux¹²⁶⁰, 2010 ; Bouffartigue, Gadéa & Pochic¹²⁶¹, 2011). Ces dégradations endiguent les élans de solidarité et de reconnaissance mutuels (Dejours¹²⁶², 2000) comme l'illustre des témoignages d'acteurs du terrain.

Commercial B (S) : « Moi j'ai des documents personnels pour vendre au client sur la résistance d'une caisse ou comment optimiser les palettes mais je ne partage rien. Les clients se disent, il est professionnel celui-là, il connaît son métier. Le client vous dit "personne me l'a jamais dit" et c'est gagné. Il faut surprendre. Je vous dis ça en secret mais je ne partage rien avec mes collègues et je prends tout. »

Responsable région O (S) : « L'agence T. a un complexe d'infériorité par rapport à B. La personne au commercial s'inquiète que le responsable commercial de B. ait deux réseaux et pas elle. Il voit un avenir noir. Dans la société sœur, il y a deux tiers des résultats à T. et un tiers à B. et donc, c'est l'inverse pour nous, donc ça inquiète T. »

¹²⁵⁶ Maccioni P. (1999), « Logique économique, logique sociale », Humanisme et Entreprise, 34.

¹²⁵⁷ Dany F. (2001), « La carrière des cadres à l'épreuve des dispositifs de gestion », In P. Bouffartigue (Eds.), « Cadres : la grande rupture, p. 207-220, Paris : La Découverte.

¹²⁵⁸ Bouffartigue P. (2001a), « Les cadres – Fin d'une figure sociale ». Paris : La Dispute.

¹²⁵⁹ Bouffartigue P. (2001b), « Cadres : La grande rupture ». Paris : La Découverte.

¹²⁶⁰ Bernoux P. (2010), « L'anthropologie dans l'enseignement en management de la reconnaissance sociale », Management et Avenir, 6(36), p. 231-244.

¹²⁶¹ Bouffartigue P., Gadéa C. & Pochic S. (2011), « Cadres, classes moyennes : vers l'éclatement ? », Paris : Armand Colin.

¹²⁶² Dejours C. (2000), « préface », in « le travail et ses malentendus : enquêtes en psychodynamique du travail au Québec », Les presses de l'université de Laval.

Encadrement (S) : "Il y a toujours des réticences au partage des savoir-faire entre les différents services."

L'encouragement de la concurrence interne et le cloisonnement est justifié, dans un système de reconnaissance limitée, par l'adage « diviser pour mieux régner ». En effet, Enriquez (1997) explique que lorsque des équipes acquièrent une identité de groupe, cela leur donne une force de proposition et de contestation qui ne va pas toujours dans le sens du manager et engendre une crainte par la remise en cause de la cohésion d'ensemble de l'organisation qui se voit souvent comme totalitaire. Il y a donc des formations de « tribus » (Maffelosi¹²⁶³, 1988).

10.10 Le matérialisme

Le matérialisme paraît prépondérant dans la communauté humaine. Il y a un besoin de posséder des ressources dans une rationalité égocentrée et ce, au détriment même des autres individus. Cela s'inscrit dans la récompense, cette dernière n'a pas de valeur de reconnaissance autre que celle du statut acquis grâce à une ressource. La reconnaissance en tant que relation est évacuée par la reconnaissance de la possession d'une ressource valorisée par d'autres individus souvent extérieurs à la relation qui a permis d'obtenir la ressource. La prédominance à l'époque actuelle d'une reconnaissance-récompense basée sur des résultats, renvoie souvent à des notions matérielles mobilisables et éloigne d'une reconnaissance plus complète qui articulerait reconnaissance-relation, reconnaissance-récompense et reconnaissance-accomplissement. La reconnaissance est donc fragmentaire et atrophie pour l'individu possesseur. De plus, elle engendre un sentiment de mépris chez les individus si l'interaction a été inéquitable dans un processus de domination/soumission pour obtenir la ressource. En effet, ces derniers trouvent que cette ressource récompense est imméritée et juge qu'elle leur a été volée.

10.11 La reconnaissance comme risque de départ de l'organisation

Dans les secteurs concurrentiels, favoriser la formation, par exemple, s'accompagne d'un risque non négligeable de voir les personnes formées partir à la concurrence (Malherbe & Saulquin¹²⁶⁴, 2003). Elle n'a donc aucun intérêt à accorder certaines formes de reconnaissance et d'investissement qui au lieu de fidéliser le salarié peut l'amener à fuir l'organisation. De plus, en faisant évoluer la personne, l'organisation stimule ces désirs (nouvelles attentes de reconnaissance) et donc ces ambitions. Ces ambitions trouveront toujours une limite de ressources dans l'organisation au fur et à mesure qu'elles sont données. Ainsi, les organisations cherchent à limiter la reconnaissance pour assurer la dépendance à la structure ce qui mène à une dynamique d'asservissement et donc de système de reconnaissance limitée.

10.12 Des cadres normatifs multiples et contradictoires

L'individu est tiraillé entre les différents rôles dans les systèmes de reconnaissance valorisés (familial, amical, sociétal, du quartier, des supérieurs, des pairs, des clients, justice, médecin...). Les objectifs normatifs des groupes sont contradictoires. Par exemple : je suis un bon père ou une bonne mère si je rentre tôt et je suis un bon travailleur si je reste tard au travail. De plus, à l'intérieur même des groupes, les cadres normatifs consolidés de chaque individu liés à leur histoire et au mouvement de population, facilités par les moyens de transports modernes, créent des dispositions psychologiques très différentes (Falk & Kosfeld¹²⁶⁵, 2006 ; Eriksson & Villeval¹²⁶⁶, 2008). Les injonctions paradoxales liées aux conflits de rôles (Bouffartigue¹²⁶⁷, 2001 ; Dany & Livian¹²⁶⁸, 2002 ; Brun¹²⁶⁹, 2009 ; De Gaulejac¹²⁷⁰, 2011) mettent en évidence des contraintes

¹²⁶³ Maffelosi M. (1988), « Le temps des tribus », Editions Méridiens-Klincksiech.

¹²⁶⁴ Malherbe, D. & Saulquin, J.Y. (2003), « Reconnaissance et GRH : au-delà de l'affirmation d'un mot un enjeu de représentations », Communication pour le colloque AGRH 2003, 25 pages.

¹²⁶⁵ Falk, A. & Kosfeld M. (2006), « The Hidden Cost of Control », American Economic Review. 96(5): 1611–1630.

¹²⁶⁶ Eriksson, T. & Villeval M.C. (2008), « Other-Regarding Preferences and Performance Pay – An Experiment on Incentives and Sorting », Journal of Economic Behaviour and Organization. 68 : p. 412–421.

¹²⁶⁷ Bouffartigue P. (2001), « Les cadres – Fin d'une figure sociale ». Paris : La Dispute.

¹²⁶⁸ Dany F. & Livian Y.F. (2002), « La nouvelle gestion des cadres – Employabilité, individualisation et vie au travail », Vuibert, Paris.

¹²⁶⁹ Brun, J-P. (2009), « Management d'équipe, 7 leviers pour améliorer bien-être et efficacité au travail », Editions d'organisation, groupe Eyrolles, 174 pages.

¹²⁷⁰ De Gaulejac V. (2011), « Travail – Les raisons de la colère », Paris : :Seuil.

incompatibles et qui sont étudiées dans différents contextes dont celui de la tétranormalisation (Savall & Zardet¹²⁷¹, 2005).

10.13 L'énergie nécessaire à la reconnaissance

L'homme définit et résout souvent les problèmes avec des programmes comportementaux préétablis par manque de temps, paresse et empirisme habile (Crozier & Friedberg¹²⁷², 1977). La reconnaissance nécessite de fournir de l'énergie qui n'est pas forcément payante dans l'immédiat, pour faire face à la complexité des situations, l'individu préfère souvent certaines pratiques préétablies. Il est possible d'imposer, donc de dépenser moins d'énergie, et d'échapper à certaines contraintes, qui utilisent de l'énergie, lorsque les individus ont des moyens de pressions liés au pouvoir. Bernácer¹²⁷³ (1922) explique très bien cette forme d'optimisation de l'effort par rapport à la récompense. Celle-ci est basée sur l'exploitation des autres qui ne peut se faire que dans un rapport de force du type domination/soumission c'est-à-dire à travers un système de reconnaissance limitée utilisant le mépris et le déni : « On produit relativement peu, et ce n'est pas faute de moyens ; la terre est féconde et les outils sont puissants. C'est donc que l'organisation sociale ne stimule pas les énergies productives, bien au contraire, elle les abolit, car en rendant précaire la situation du travailleur et bien souvent opulente celle du parasite, elle encourage l'oisiveté et le parasitisme et incite au vice, activité souvent plus lucrative que le travail. » Il existe d'ailleurs une relation de plus en plus déséquilibrée entre les détenteurs du capital et les salariés qui fournissent le travail effectif (Boltanski & Chiapello¹²⁷⁴, 1999). Ainsi à court terme, l'énergie nécessaire à la mise en place d'une relation de confiance et de reconnaissance réciproque nécessite plus d'énergie que d'imposer et menacer, pratiques de reconnaissance limitée induisant du mépris et du déni. Ce qui explique que ces pratiques sont plus utilisées que les pratiques de reconnaissance réciproque qui nécessite plus d'énergie.

10.14 La reconnaissance, le changement et le pouvoir

A l'instar de Winnicott¹²⁷⁵ (1966), nous posons qu'il y a une recherche continue du « soi » qui évolue avec une certaine cohérence et amène son lot d'interrogation, de doute et l'acceptation d'une certaine remise en cause. Il existe dès lors, comme le rappelle Enriquez¹²⁷⁶ (1997), une certaine « haine » contre les parties de soi-même mal intégrées et qui sont souvent renvoyées vers les autres à l'écho de leurs propres doutes. Ce phénomène est une des sources de la loi du silence présente dans les entreprises et les organisations. Cela se traduit par une difficulté à accepter ses faiblesses et à se remettre en cause. Au contraire, la reconnaissance réciproque développe la confiance en soi et la possibilité de se remettre en cause grâce à la stabilité acquise par cette confiance. Ainsi, une hypothèse est que le système de reconnaissance limitée peut avoir pour origine un manque de reconnaissance de l'individu durant sa vie (enfance, éducation, etc.). Ainsi, le manque de reconnaissance interroge sur la présence de la reconnaissance dans l'éducation privée (familiale) et public.

Dejours¹²⁷⁷ (1998, p.159) expose ainsi que la déficience à penser et donc à remettre en cause se caractériserait entre autres par : « la tendance à mentir à autrui, comme à soi même, pour embellir sa situation », « la tendance à l'obéissance, à la discipline, à la rigueur dans l'exercice de ses fonctions, dans la qualité de son travail, au respect aussi des conventions, des accords et des contrats », « la tendance à se rassurer, à se satisfaire, à se réjouir de certaines formules qui lui plaisent, par leur forme plutôt que par leur contenu », « la tendance à céder à des mouvements de déception », « la tendance à l'entêtement, à l'obstination », « la tendance à la dépendance vis-à-vis des directives, de l'encadrement, de la protection conférés par des papiers signés », « l'absence d'esprit critique » avec notamment le « rétrécissement de la conscience intersubjective »

¹²⁷¹ Savall H. et Zardet V. (2005), « Tétranormalisation, défis et dynamiques », Economica.

¹²⁷² Crozier M. & Friedberg E. (1992, 1ère édition : 1977), « L'acteur et le système », Editions du seuil, 500 pages.

¹²⁷³ Bernácer, G. (1922) « La théorie des disponibilités comme interprétation des crises économiques et du problème social », revue Revista nacional de economía.

¹²⁷⁴ Boltanski L., Chiapello E. (1999), « Le nouvel esprit du capitalisme », Gallimard.

¹²⁷⁵ Winnicott D. W. (1966), « Correlation of a childhood and adult neurosis », Int. J. Psychoanal., 47, p.143-144.

¹²⁷⁶ Enriquez E. (1997), « Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise. », Editions Desclée de Brouwer.

¹²⁷⁷ Dejours C. (2009, 1ère : 1998), « Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale. », Editions du Seuil.

avec les problématiques de proxémie et l'intérêt pour ce qui est près mais le détachement pour ce qui est loin et avec une rationalité instrumentale. Cela rapproche fortement l'individu d'un système de reconnaissance limitée, tel que nous l'avons défini dans le chapitre 8 de la thèse, au détriment d'un système de reconnaissance réciproque.

Le changement entraîne la peur de remise en cause du système de pouvoir et donc de la remise en cause des responsabilités de chaque individu. Or, la reconnaissance favorise le changement. En effet, la transformation du système de pouvoir, et par là même des relations de reconnaissance, est une étape essentielle, voire le but premier de tout effort de changement (Crozier & Friedberg, 1977, p.433). Le pouvoir est associé selon les auteurs à l'autorité, la domination, l'influence et est inscrit dans une relation de réciprocité limitée. La remise en cause du système change donc les moyens et responsabilités de chacun ce qui engendre de la peur pour tous les individus, notamment ceux les mieux positionnés dans la hiérarchie formelle et informelle. Ainsi, les gestionnaires ne reconnaîtraient pas leurs collaborateurs par peur de perdre du pouvoir, par crainte de la puissance créatrice de l'autre et d'une perte de contact avec le travail réel des collaborateurs. Il s'agit de facteurs susceptibles de les mettre en danger dans leur place et leur rôle au sein de l'organisation (Hivon¹²⁷⁸, 1996 ; Brun & Dugas¹²⁷⁹, 2005) qui se traduisent par une résistance aux rapports plus égalitaires de la reconnaissance.

L'adage du cloisonnement « diviser pour mieux régner » est éclairant à ce sujet dans le sens où lorsque les individus sont divisés, ils ont moins de pouvoir pour changer les choses ce qui maintient le statu quo. Enriquez (1997) explique ainsi que lorsque des équipes acquièrent une identité de groupe, cela leur donne une force de proposition et de contestation qui ne va pas toujours dans le sens du manager et engendre une crainte par la remise en cause de la cohésion d'ensemble de l'organisation qui se voit souvent comme totalitaire. Dans la même veine que le cloisonnement, il existe une stratégie de distance pour justifier la méconnaissance et éviter d'être remis en cause. Il s'agit de la stratégie des « œillères volontaires » qui est, d'après les cas cliniques de Dejours¹²⁸⁰ (1998), fréquemment et facilement utilisée. Cela se traduit par un **déni de la réalité** dissimulé sous le **masque de l'ignorance** selon sa formulation. Cette stratégie semble particulièrement utilisée s'il y a peu de proximité avec l'individu affecté par une injustice. En effet, si la personne est trop proche, il semble plus difficile de fermer les yeux sans voir que l'individu peut lui même être affecté par le même type d'acte, le licenciement par exemple ce qui crée une **solidarité défensive**. La distance permet ainsi de ne pas s'identifier et constitue une source de la tolérance au mal qu'exerce l'individu à distance en se cachant derrière la non-connaissance des problématiques.

10.15 Le besoin castrateur

Il y a une envie de provoquer des formes d'identifications par imitation, à l'instar de la relation maître élève, où le maître cherche à ce que les élèves s'identifient à lui dans leurs gestes, tics et modes de pensées dans ce qu'appelle Enriquez¹²⁸¹ (1997) une phase de "géniteur castrateur" avec le désir d'être le seul et l'unique desquels les autres sont le miroir. Pour éviter la castration, il faudrait selon l'auteur l'imposer aux autres. Ainsi, le mépris et le déni permettrait les phénomènes castrateurs et expliquerait que la reconnaissance réciproque, non castratrice, soit moins présente.

10.16 La peur de se tromper sur le mérite de l'individu

La « prétention à la prise ne cesse d'être doublée par la crainte de la méprise, consistant à prendre une chose, une personne pour ce qu'elle n'est pas » (Ricoeur¹²⁸², 2004, p. 391). Ainsi, la peur de se tromper en reconnaissant, notamment sur le mérite, mène à l'immobilisme et donc à ne pas montrer des signes de

¹²⁷⁸ Hivon C. (1996), « L'acte de reconnaître : enjeux narcissiques chez le gestionnaire », essai de maîtrise de l'université Laval.

¹²⁷⁹ Brun J.P. & Dugas N. (2005), « La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens » ; Gestion, volume 30, numéro 2, été 2005, p 79 - 88.

¹²⁸⁰ Dejours C. (2009, 1ère : 1998), « Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale. », Editions du Seuil.

¹²⁸¹ Enriquez E. (1997), « Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise. », Editions Desclée de Brouwer.

¹²⁸² Ricoeur P. (2009, 1ère édition : 2004), « Le parcours de la reconnaissance », collection Folio essais, Edition Gallimard.

reconnaissance. La problématique renvoie à une question : « mieux vaut-il ne rien faire que de risquer de faire mal ? ».

10.17 Individuation, performance à court terme et baisse de sécurité

Selon Enriquez¹²⁸³ (1997) le malaise de vie en société vient de la montée de l'**individuation**, donc du **repli sur soi**, de la **volonté de vivre intensément l'instant** (Cf. Proxémique), de l'**impossibilité de se représenter le futur** et de l'essor de la **rationalité instrumentale** et **calculatoire**.

Concernant le fait de vivre intensément l'instant, l'humain s'oriente souvent vers ce qui lui procure la plus grande intensité de satisfaction. Ainsi, il préfère gagner beaucoup d'un coup que progressivement dans le temps. Cela se traduit par les effets de proximité et de valeur symbolique abordé dans le chapitre 6 de la thèse. Cela explique également le bonheur du jeu, dont le but est de gagner, et l'usage des pratiques de reconnaissance limitée qui permettent de gagner potentiellement beaucoup rapidement, mais sans penser à l'avenir. Cela explique également l'espèce de course au plaisir et à la reconnaissance-récompense de certains individus.

L'impossibilité de se représenter le futur et la rationalité instrumentale donne des incertitudes sur l'avenir et renforce le regard sur le présent ou le futur proche. Salomé¹²⁸⁴ (2009) schématise l'échange financier entre l'organisation et l'individu ainsi : « J'achète votre force de production, qui me permet de rester vivante et performante, en échange d'un prix qui vous permet (à vous, salarié) de survivre aujourd'hui, sans garantie aucune pour l'avenir si les conditions extérieures (l'impact de la mondialisation) se modifient. ». Ces dernières années, l'entreprise n'offre plus le cadre de stabilité et de sécurité qu'elle pouvait donner auparavant ce qui dégrade fortement la reconnaissance inscrit dans la temporalité. En effet, la construction identitaire est menacée par cette **insécurité constante**.

Tout ceci engendre un repli sur soi et une vision court-termiste. Selon Dejours (1998, p.66), la « précarisation » ou « menace au licenciement » du travail, notamment en tant de **crise**, provoque une « intensification du travail et [une] augmentation de la souffrance ». En effet, elle pressurise l'emploi vers les résultats immédiats (gains immédiats) ce qui réduit les temps alloués à l'interaction en oubliant les coûts cachés engendrés à long terme (coûts futurs). Deuxièmement, elle a un impact sur « la neutralisation de la mobilisation collective contre la souffrance, la domination et l'aliénation. ». Troisièmement, elle met en place un système basé sur « la stratégie défensive du silence, de la cécité et de la surdité ». Dejours (1998) remarque ainsi que le « dégraissage des effectifs » (recherche de la réduction des coûts immédiats prônée par les cost-killers) augmente la charge, la durée réelle et l'intensité du travail de ceux qui restent et ceci à tous les niveaux hiérarchiques. Cela engendre la dégradation de la reconnaissance au travail et détruit les temps nécessaires à l'innovation. Les gens doivent tenir et le malheur des autres « on n'y peut rien » comme le dit Dejours. Cela se traduit par « le déni de la souffrance des autres et le silence sur la sienne propre » donc l'augmentation de l'« individualisme » et du « chacun pour soi ». Il y a une dégradation sur la performance à moyen-long termes du fait de leur lien avec la diminution de la « mobilisation subjective de l'intelligence, de l'ingéniosité et surtout celui de la coopération (horizontale et verticale) sans lesquelles le procès de travail est paralysé. » Cela peut avoir des bénéfices, ou engendrer de mauvais résultats, à court terme par l'effet de coercition engendré mais qui, dans la majorité des cas semblent ruiner la coopération et user les individus.

10.18 L'Homme-citoyen déprécié au profit de l'Homme-producteur : vision mécaniste et rationalisation du travail

Salomé¹²⁸⁵ (2009) met en avant que les relations fonctionnelles, en adéquation avec un poste et un rôle, sont construites autour d'un savoir et d'un savoir-faire et se font donc au détriment d'un savoir-être et d'une dynamique portée par les relations interpersonnelles. Beaucoup de techniques de management sont

¹²⁸³ Enriquez E. (1997), « Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise. », Editions Desclée de Brouwer.

¹²⁸⁴ Salomé J. (2009), « Et si l'on réhabilitait les relations interpersonnelles au travail ? », Gestion, 2009/4 Vol. 34, p. 10 – 11.

¹²⁸⁵ Salomé J. (2009), « Et si l'on réhabilitait les relations interpersonnelles au travail ? », Gestion, 2009/4 Vol. 34, p. 10 – 11.

imprégnées de la vision classique se basant que sur la rationalisation du travail et non sur l'enrichissement du travail. Il y a donc une tendance au surinvestissement matériel et à la croyance en l'illusion que la technologie peut résoudre tous les problèmes alors que de très nombreuses problématiques résident dans les relations et l'organisation de ces relations.

10.19 La diabolisation de la lutte et du conflit

Toute situation dans laquelle les aspirations de deux personnes ou deux groupes se révèlent incompatibles peut être considérée conflictuelle (Bobot¹²⁸⁶, 2008). La notion d'incompatibilité est une affaire de perception des individus. Le conflit est dans l'éducation actuelle généralement vue comme symboliquement négatif car il renvoie à la guerre et à la violence qui ont une forte intensité symbolique. Or, il possède une dimension constructive car le conflit doit être considéré comme naturel vecteur d'innovation et de négociation. Cette dimension est souvent peu affichée car l'intensité symbolique de ces actions est souvent beaucoup plus faible et impacte donc moins, dans l'imaginaire, la définition du conflit. Le conflit est pourtant naturel (Goldberg, Sander & Rogers¹²⁸⁷, 1992) et naît des confrontations quotidiennes d'intérêts et de valeurs, son origine résidant dans l'interpersonnel. Paradoxalement, c'est souvent le modèle inverse, comme nous l'avons expliqué, qui est présent au niveau culturel dans les organisations occidentales avec une recherche de l'évitement du conflit qui est diabolisé. Comme le critiquait déjà Mintzberg¹²⁸⁸ (1979), il y a une image négative du conflit dans les théories mécanistes qui prédominent dans les organisations, notamment à cause de la souffrance qu'amène le conflit, mais cela oblitère l'évolution et la satisfaction qui sont liées à la résolution du conflit et à l'évolution de la pensée et de l'individu gratifié par l'échange. Le conflit fait peur et il est source de remise en cause et d'inconnu. Le travail n'échappe pas aux conflits. La divergence d'opinions, d'intérêts ou de valeurs apparaît comme un phénomène consubstantiel de l'organisation (Rojot¹²⁸⁹, 1994). Or, sans conflit, sans lutte, sans point de vue différent à même d'être écouté, il n'y a pas non plus d'échange et de reconnaissance.

Sa dimension symbolique négative veut donc que les individus évitent le conflit direct qui se représente comme un impact entre deux individus avec une certaine violence mais qui est en fait la résolution du conflit. Il y a donc une forme de loi du silence et d'évitement du conflit direct au profit de la véritable violence psychique, celle-là même qu'est le conflit caché et non réglé. Le conflit caché entraîne un système de vengeance plus ou moins apparent et se détache d'une résolution qui aurait pu être initiale. Le conflit peut ainsi paraître absurde lorsqu'on en connaît la cause réelle non résolue. Le cycle de vengeance accentue le phénomène d'un cercle vicieux qui entraîne d'innombrables dysfonctionnements et notamment un manque de capacité à négocier et coopérer mais aussi du sabotage.

10.20 La virilité et l'inhibition créés par la pression du groupe

La psychodynamique du travail met en avant la reconnaissance comme élément nécessaire à la relation et éclaire sur le rôle de la tolérance aux pratiques de déni et de mépris qui amène l'absence de lutte sociale pour la reconnaissance. Ce que révèle l'enquête de Dejours¹²⁹⁰ (1998) sur la servitude volontaire en système néolibéral, c'est que d'après lui, la majorité des gens peut être enrôlée au service d'un système dont pourtant elle désapprouve profondément les méthodes et ce, sans usage de la force physique. Il suggère que la philosophie morale oppose la raison à la peur. De fait, le sujet vertueux doit vaincre la peur, même celle de mourir des conséquences de la violence et cette vertu est le courage. « Le **courage**, c'est, dans sa forme première, la capacité d'aller à la guerre pour affronter la mort et l'infliger à autrui » cela renverrait à légitimer la violence puisqu'elle serait mise au service de la vertu. Toutefois, Dejours¹²⁹¹ (1998, p.187) interroge cette vertu, les hommes « virils » ne sont peut être pas ce qu'on attend des « Humains ». Ne pas infliger la violence est peut être la caractéristique de l'Homme plutôt que le contraire. Il y a un effet d'inhibition apporté par le

¹²⁸⁶ Bobot, L. (2008). « Banque et médiation : le cas du médiateur de la FBF », Revue de prévention et de règlement de différends, été 2008, vol. 7, 2.

¹²⁸⁷ Goldberg, S., Sander, F., Rogers, N. (1992). « Dispute Resolution: Negotiation, Mediation and Other Processes », Boston: Little, Brown & Company.

¹²⁸⁸ Mintzberg, H. (1979). « The Structuring of Organizations », Englewood Cliff, New York, Prentice Hall, p.333.

¹²⁸⁹ Rojot, J. (1994). « La négociation », Paris : Vuibert.

¹²⁹⁰ Dejours C. (2009, 1^{ère} : 1998), « Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale. », Editions du Seuil.

¹²⁹¹ Dejours C. (2009, 1^{ère} : 1998), « Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale. », Editions du Seuil.

groupe sur le sujet de la souffrance, notamment celle occasionnée par le manque de reconnaissance au travail et donc l'absence de lutte collective de reconnaissance. En effet, le cadre normatif mondial dominant actuellement considère l'étalage de la souffrance comme un manque de virilité, c'est-à-dire une forme de faiblesse et de sensiblerie qu'il faut cacher. Il y a ainsi une tolérance au « mal » par la peur de paraître faible et donc non courageux. Sur le plan du courage, les personnes collaborent souvent aux pratiques injustes en légitimant leurs actions par la « logique économique ». Dans les faits, l'injustice devient donc inévitable avec pour justification, la nature des choses et la « mondialisation » dont on parle si souvent. Tenter de résister serait donc vain voire absurde. « Le choix ne serait plus entre la soumission et le refus, au niveau individuel ou collectif, mais entre la survie et le désastre » (Dejours, 1998, p.133-134). L'individu ajuste sa conduite à celles des autres afin de ne pas prendre le risque de se singulariser négativement. De fait, si les individus ne la relèvent plus, par habitude, cela conduit au déni et à la tolérance au déni. La violence au travail ne passe pas forcément par une forme physique mais plutôt par la violence plus pernicieuse, car moins visible, de violence mentale. Un responsable logistique de l'entreprise de sécurité explique ainsi cet effet d'habitude : « Quand on fait part des dysfonctionnements, cela ne choque plus personne. On ne se révolte pas. Il n'y a même pas d'électrochoc. » Dejours illustre ce phénomène par le fait que face à la honte de dire la souffrance au travail pour ceux qui risquent le licenciement, un suicide peut rester sans analyse, sans explication et sans discussion, donc sans lutte pour la reconnaissance du problème. Le silence semble donc, là encore, un élément marquant de l'absence de reconnaissance.

Ainsi le « malheur » en termes de souffrance psychologique que certains individus exercent sur d'autres est valorisé dans de nombreux cadres normatifs organisationnels par la notion de courage. Ces phénomènes de tolérance au mal sont mêmes institutionnalisés dans nombre de groupe et ritualisés dans une notion de « mise en danger » pour affronter ses peurs renvoyant à la dimension de virilité. Faisant souvent passer les individus victimes vers le rôle du bourreau imposant l'épreuve et la violence comme une forme d'accomplissements et de valorisation reconnue par le groupe. Ces processus de justification de courage s'inscrivent dans les rites d'intégration collective d'apprentissage de la résistance à la souffrance. La domination s'exerce de fait notamment sur le sexe intitulé « faible », ce qui en dit long sur le cadre normatif dominant encore d'actualité, mais aussi sur les hommes qui semblent manquer de virilité. Pour un observateur extérieur au groupe, ces pratiques peuvent paraître barbares et dévalorisantes pour le bourreau. Pour Dejours¹²⁹² (1998), le « mal » est la tolérance au mensonge et sa non-dénonciation, voire le concours à sa production et sa diffusion mais aussi la tolérance à l'injustice et la souffrance infligée à autrui ou encore la manipulation délibérée de la menace, du chantage et des insinuations pour déstabiliser psychologiquement les travailleurs, leur faire commettre des erreurs et s'en servir comme prétexte à licenciement. Il s'agit d'autant de pratiques que nous inscrivons dans le système de reconnaissance limitée. Il qualifie ces pratiques de « mal » si elles sont « érigées en système de direction, de commandement, d'organisation ou de management. » et « publiques, banalisées, conscientes, délibérées, admises ou revendiquées, et non pas clandestines, occasionnelles ou exceptionnelles, voire lorsqu'elles sont considérées comme valeureuses. » Valeureuses car cela démontre un rôle de « pouvoir » et érigées en tant que « statut » par l'admiration et la reconnaissance des pairs comme quelqu'un qui a de la détermination et du culot. Nous pouvons ainsi envisager le mal chez Dejours¹²⁹³ (1998) comme l'absence de reconnaissance de l'autre et de prise en compte des impacts que l'individu peut avoir sur son univers. Un déni et un mépris d'autrui en somme. Il y a donc un cercle vicieux vers le système de reconnaissance limitée qui est maintenu par l'absence de lutte pour la reconnaissance des problématiques de souffrance au travail et la valorisation, grâce à de la reconnaissance dans le groupe, de pratiques de mépris et de déni sur autrui. D'après Dejours (1998, p.126), « la virilité fait donc l'objet d'épreuves à répétition qui jouent un rôle majeur dans le zèle des travailleurs du « sale boulot » » ou il est de bon ton de mépriser les victimes au sens de la rationalité purement économique sans voir tout les coûts cachés (Savall et Zardet¹²⁹⁴, 1987) générés par de tels pratiques.

¹²⁹² Dejours C. (2009, 1^{ère} ed : 1998), « Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale. », Editions du Seuil.

¹²⁹³ Dejours C. (2009, 1^{ère} : 1998), « Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale. », Editions du Seuil.

¹²⁹⁴ Savall H. et Zardet V. (2003, 1^{ère} ed. 1987), « Maîtriser les coûts et les performances cachés », Economica, Collection : Gestion, 412 pages.

Annexe 11 : Liste non exhaustive des pratiques perçues comme de la reconnaissance.

Rémunération

Remise d'argent : Salaire de base. Augmentation juste et méritée. Primes spéciales. Primes régulières liés à la performance. Paiement des jours de grèves. Adéquation entre la paye et le travail effectué. Équité dans la répartition des rémunérations.

Avantages en nature

Avantages en nature permanents : téléphone, voiture, *etc.*

Cadeau ponctuel : champagne, chocolat, croissants, café, sortie au restaurant, *etc.*

Prix : Voyages, *etc.*

Matériel et environnement de travail physique : un territoire et des possessions

Mise à disposition du matériel : Le plaisir de posséder ce que les autres n'ont pas dans l'organisation ou hors de l'organisation. Partager le matériel. Ne pas s'approprier un territoire jugé commun.

Conditions de travail agréables : Faire remarquer ou rendre compte comparativement à d'autres organisations, le cadre de vie agréable, les lieux mis à disposition et le peu de contraintes y afférent. Améliorer les conditions de travail matériel et de l'environnement de travail physique. Réduire les contraintes psychologiques et physiques (dureté du travail, horaires, ambiance, concentration exigée, délais sur urgences, complexité, saccadé, manque de fluidité, locaux, matériel...)

Politesse concernant l'entrée dans un territoire : Demander avant de rentrer dans une zone considérée comme un territoire personnel de l'individu. Demander avant d'emprunter, déplacer, utiliser un matériel considéré comme un territoire.

Moyens humains

Mise à disposition des ressources humaines en termes d'effectif.

Moyens financiers

Mise à disposition des ressources financières : budget.

Règles et procédures

Clarté et efficacité des règles : règles de relations, circuit, hiérarchie d'actions, *etc.*

Respect des règles : les respecter et les faire respecter. Exemplarité (phénomène d'imitation). Absence de respect des règles, symbole d'un certain pouvoir (phénomène de différenciation).

Se concerter sur la mise en place et le changement de règles : Ne pas créer une règle ou mettre en situation contraignante sans concertation avec les personnes touchées. Assouplir une règle jugée contraignante.

Permettre d'échapper à certaines contraintes grâce à des relations privilégiées : cela peut engendrer un sentiment d'iniquité et de mépris d'autrui.

Formation

Proposer une formation à l'individu : interne ou externe. Des possibilités de développement ou d'apprentissage : tutorat, e-learning, accompagnement d'individu plus expérimenté, etc.

Accepter une demande de formation : interne ou externe.

Donner une formation en interne : former quelqu'un est valorisant.

Être formé par quelqu'un de reconnu compétent et ayant un certain statut.

Écoute active et liberté de parole

Droit à la parole.

Prise en compte de l'avis ; écoute : explicite ou implicite. Soumettre des choix. Montrer que l'on écoute attentivement. Montrer que l'individu a mémorisé ce qui a été dit. Par exemple : le prénom des enfants de l'autre, leur âge, son histoire, etc. Faire des enquêtes de satisfaction valorise les personnes qui se sentent écoutées. Idée prise en compte et mise en œuvre. Ecrire et prendre des notes. Résumer, montrer que l'individu suit et conclure.

Donner raison à quelqu'un.

Reconnaître ses torts : recevoir des excuses.

Échange avec une personne reconnue : parler avec une personne interne ou externe (intervenant, coach, expert, hiérarchique).

Demande des nouvelles et porter de l'intérêt : prendre connaissance et reconnaître les problèmes que vit la personne. Prendre connaissance du bien être « allez vous bien ? » dans et hors du travail.

Accepter l'erreur : reconnaître que l'individu ne sait pas des choses, valorise l'autre et permet la discussion. Avoir une critique constructive. Humilité. Ne pas afficher un air supérieur.

Transmission et usage des informations

Niveau d'information auquel la personne a accès. Niveau d'informations restreintes ou/et confidentielles auxquelles la personne a accès. Faire passer directement des documents confidentiels à un autre individu qui ne devrait pas y avoir accès normalement.

Prévenir à l'avance des départs et des changements.

Stimulation sensorielle et proximité

L'attention portée à un individu via des outils indirects tel que l'envoi d'un mail ou d'un SMS amical.

L'affichage de valeurs humaines en gros, dans les bureaux et couloirs, est une stimulation visuelle et intellectuelle créant une forme de proximité mentale. Par ailleurs, il éclaire en partie les intentions.

L'usage de la politesse et du respect. Par exemple, ouvrir la porte aux dames, etc. Regard. Bonjour. Merci. Poignée de main. Respect dans le discours. Connaître l'interlocuteur par son nom... qu'il ne se sente pas résumé à une fonction (productive)

Avoir des choses nominativement adressés à l'individu : paroles, lettres...

Mot gentil laissé sur le bureau ou ailleurs.

Dire les choses directement plutôt qu'à travers des ragots.

Être présent lors des moments symboliques : anniversaire des personnes, vœux de mariages, condoléances, fêtes ou tout moment symboliques pour autrui.

S'exprimer dans la langue et le langage de la personne. Ne pas utiliser des sous-entendus qui montrent qu'on cache quelque chose.

Ne pas ignorer l'autre intentionnellement.

Ne pas privé des sens : ne pas isoler, ne pas empêcher d'être stimulé par les autres.

Implication et entraide dans le travail

Proposer son aide. Apporter son soutien dans des périodes difficiles, même hors du travail. Par exemple, un individu a reçu des remerciements pour avoir pris les choses en main et décoincer une situation de personnes mises sous pression par des contraintes logistiques et de temps lorsque les gens étaient fatigués et dépassés par les événements.

Assumer sa part de travail.

Accepter de prêter de l'argent pour aller acheter un soda, etc.

Les promesses tenues.

Demander un conseil personnel sur l'avenir. Conseiller quelqu'un est valorisant.

Intervenir et défendre quelqu'un de valable face à une agression quelconque physique ou verbale.

Niveau de pression humaine sur les individus

Absence de laxisme et d'autoritarisme. Absence de contrôle jugée excessif.

Équité dans le traitement des individus.

Augmentation du niveau de confiance et d'exigence réciproque.

Pas d'utilisation de moyens de pression et de menaces (mails brusques et en contre copie du supérieur, parler fort, intimider physiquement, etc.)

Gestion du temps et organisation du travail

Consacrer du temps à l'individu : des réunions personnelles, un support en termes de formation intégrée, etc. Ceci est d'autant plus valorisant si cette personne a un statut (titre, compétences, responsabilité, etc.) et un temps limité.

Congés et jours de RTT supplémentaires.

Équité dans la prise de congés payés (période, etc.)

Équité dans la répartition de la charge de travail.

Charge de travail adaptée aux horaires signés lors du contrat.

Pas de changement du contenu et de l'organisation du travail sans concertation.

Prendre en compte le temps des autres et anticiper des délais de réalisation pour ne pas créer artificiellement des urgences. Mettre des délais possibles à tenir sans contraintes supplémentaires non négociées (stress, heures supplémentaires, etc.).

Respecter les réunions et entretiens programmés.

Stabilité de l'emploi

Passer d'un CDD à un CDI.

Avoir une vision claire de l'avenir et de la stratégie.

L'entreprise fait des bénéfices et est sécurisante.

Il y a peu de rotation du personnel et de départs depuis des années.

Appréciation d'un titre ou d'une promotion

Ne pas écorcher le prénom, le nom ou les fonctions.

Nom et fonction affichés sur la porte du bureau, sur la place de parking, dans le journal. Cet affichage matériel relie l'individu à la possession satisfaisante d'un territoire qui peut être envié.

Prénom, nom, fonction, autres titres, surnoms et adjectifs perçus comme valorisants évoqués en paroles, à l'écrit ou à l'affichage. Absence des mêmes items dévalorisants.

Acquisition d'une nouvelle fonction. Pas de perte de fonctions.

Courriers qui sont adressés à la personne (nom, prénom, fonction)

Absence ou présence de nom cité sur un document, un site web.

Mise en évidence à l'affichage d'une photo de l'individu (site, journaux, tract de boîte, newsletter...).

Avoir des cartes de visite avec un titre valorisé.

Absence de rumeurs et d'atteintes au nom et à l'image.

Pas de titre retiré sans explication légitimant l'acte.

Appréciation de la responsabilité d'une activité

Proposer à quelqu'un d'être responsable d'une tâche ou d'une activité valorisante.

Proposer à quelqu'un d'être formateur.

Prendre la responsabilité de quelque chose réellement.

Avoir un degré d'autonomie permettant d'avoir l'impression de prendre des décisions et d'être maître de décisions.

La confiance et l'autonomie accordées en laissant l'individu traiter avec les personnes hors de l'organisation (fournisseur, sous traitant, clients...) et interne, par exemple tel service où l'individu sert d'interface.

Pouvoir recruter ses collaborateurs.

Confier des responsabilités à autrui. Délégation.

Pouvoir écrire son nom. Apposer sa signature.

Avoir le pouvoir de bloquer des situations et de choisir.

Donner la responsabilité d'un projet. Donner une possibilité de créer quelque chose dont on peut être fier et dont on peut s'attribuer la réalisation.

Être sollicité et interrompu peut être valorisant dans le sens où l'individu pense qu'il est indispensable.

Pas de déni de sa responsabilité à l'évocation des problèmes survenus dans le travail. (Pas de renvoi des problèmes sur d'autres ou de protection derrière les procédures)

Absence de désinvestissement personnel. Exemplarité.

Prise en charge juste par le manager des problèmes de ses collaborateurs.

Respect des responsabilités des autres membres sur les territoires intellectuel, physique ou humain.

Ne pas faire à la place de quelqu'un sans lui demander.

Absence de court-circuitage non négocié.

Absence de mensonges et de promesses non tenues. Respecter les engagements pris.

Mise à disposition de l'autonomie et des ressources nécessaires adaptées à la responsabilité confiée. Capacité à faire appliquer les règles, sanctionner et récompenser dans la zone de responsabilité.

Pas de changement et remise en cause du (ou des) rôles (manager, père, expert, etc.) sans concertation. Pas de critiques inconstructives c'est-à-dire qui n'aient pas pour but l'évolution de la personne.

Appréciation de la valeur des tâches

Travail plus intéressant ou/et valorisant confiés.

Absence de délégation de tâches ingrates ou dévalorisantes sans négociation.

Appréciation par autrui des pratiques de travail et des compétences

Encouragements : montrer les progrès. Dire en réunion ou en dehors, par exemple au poste de travail, que les gens travaillent bien.

Avoir un diplôme ou un niveau d'études valorisé.

Avoir un métier valorisé.

Félicitations. Seul à seul, devant l'équipe ou plus largement.

Pas de dénigrement des autres devant le client, en face à face, par téléphone, par mail, par le circuit de la rumeur, etc.

Mettre en avant les bonnes pratiques. Recadrer les mauvaises.

Appréciation par autrui des résultats d'un travail

Evaluer les réalisations. Il s'agit de reconnaître l'impact des personnes et de leurs actions. Il y a un besoin humain d'être évalué et ainsi savoir ce que je vaudrais donc une partie de ce que je suis.

Déni du service ou de l'objet créé.

Accusé quelqu'un de quelque chose sans preuve ou alors que c'est faux ou que ce n'est pas de sa faute.

Appréciation par autrui de la pro-activité

Relations avec des personnes reconnues

Fierté d'avoir tels : amis, mari, équipe, etc. en fonction de compétences ou/et de la reconnaissance qu'ils renvoient en termes de statut.

Pouvoir montrer qu'on a des relations privilégiées avec des gens connus dans et hors de l'organisation (pdg, politique...etc). Partager un repas ou un instant avec un individu peu accessible ou statutairement même si chacun paye voire même en payant le repas de cet individu. Par exemple, la personne perçoit que d'aller manger seul avec son manager est un signe de distinction symbolique vis-à-vis des autres employés.

Création de nouvelle relation.

Appréciation de l'appartenance à un groupe

Présentation au groupe lors de l'arrivée. Faire le tour des personnes et des services.

Fierté d'appartenir à certains groupes. Intérêt pour : leur originalité, le degré de sélection des membres, leur représentativité, leurs ressources, leur capacité d'influencer des décisions d'autres groupes ou d'un macro groupe comme l'entreprise.

Affichage valorisé des groupes auxquels l'individu est associé (nom entreprise, syndicat, machine particulière, etc.)

Avoir accès à certaines zones restrictives, accès à un territoire étendue physique, mentale, sur des personnes à travers l'appartenance à un groupe.

Les « rituels de passage ». Par exemple, atteindre tel performance pour un commercial), faire une soirée, atteindre une certaine ancienneté, passer responsable d'un certain type de projet qui marquent des évolutions dans le groupe.

Pas de stigmatisation d'autres groupes et individus. Pas d'isolement.

Compréhension et absence de déni des pratiques liées aux groupes d'appartenance des autres individus.

Appréciation par autrui des caractéristiques de l'individu

Paroles qui renvoient à un succès personnel.

Porter un intérêt physique et/ou sexuel.

Absence de paroles qui renvoient à un échec personnel.

Absence d'insultes.

Jugement positif et absence de jugement négatif porté sur les caractéristiques de l'individu tels que sur l'avis politique, la classe sociale, l'évocation d'un échec scolaire, le racisme, etc.

Ne pas porter un intérêt uniquement pour une caractéristique de l'individu au détriment des autres, par exemple, le physique, sa capacité productive, etc.

Ne pas mettre l'individu dans une situation ou posture ridicule. Pas de moqueries ou d'humour noir à double sens, etc.

Ne pas se moquer du malheur des autres. Ne pas ironiser.

Ne pas exprimer une chose qui semble évidente ou des rappels qui sous-estime les capacités intellectuels ou compétences de l'individu.

Appréciation de l'appartenance à l'organisation

Fidélisation. Pas de départs donc d'excès de turn-over.

Appréciation personnelle de la création/réalisation d'un produit/service

Auto-satisfaction de finir un dossier et de reconnaître soi-même qu'on a bien travaillé.

Acte reconnu utile par tous. Exemple : engagement politique sur des « valeurs » partagés.

Plus les efforts fournis pour réaliser une tâche ont été importants, plus la satisfaction de l'avoir fini est grande. Par contre, si cette tâche a été définie par un autre individu ou l'organisation et si les efforts fournis ont été importants plus les attentes en termes de reconnaissance sont fortes et plus l'impact d'un manque de reconnaissance seront forts et négatifs.

Pas de « Vol » de « responsabilité »

Objets et événements symboliques marqueur d'une réalisation et/ou d'une appartenance à un groupe : trophées dans le bureau, papier encadré, diplômes, carte postale du PDG, plaques ou lettres de gratification à afficher, remise d'un objet historique pour l'organisation ou un groupe particulier, tout objet à valeur sentimentale associé à l'histoire de l'individu, date anniversaire d'événements symboliques.

Appréciation personnelle de la création/évolution d'un groupe

Création d'un groupe.

Augmentation des ressources du groupe, notamment en termes de réputation.

Appréciation personnelle de l'évolution des compétences de l'individu

Compétences ou capacités au sens également physique : force, taille, éloquence, beauté, franchise qui sont des éléments identitaires considérés comme des compétences intrinsèque en rapport avec certaines normes qui ont tendance à ce mondialiser.

Appréciation personnelle vis-à-vis de la contribution à l'évolution d'autrui

Faire évoluer les autres : leurs compétences et leurs comportements.

Sentiment d'innovation de l'individu

Possibilité laissée aux individus d'innover.

Reconnaître une innovation.

Mettre en place une idée de l'individu.

Réalisation d'un objectif fixé par autrui, par l'individu lui-même et sens du travail

Stimulation intellectuelle par des défis, des objectifs, vus comme des possibilités d'apprendre et d'évoluer.

Annexe 12 : Bilan du corps d'hypothèses.

Thèmes	Sous thèmes	Sous sous thèmes	N°	Hypothèses descriptives	Hypothèses explicatives	Hypothèses prescriptives	Chapitres répondants aux hypothèses
STATUT	Identité/Existence	Confirmation d'existence	1	La reconnaissance est un besoin fondamental de confirmation, réelle ou imaginée, de l'existence par les perceptions qu'a l'acteur du monde.	Les perceptions de reconnaissance rassurent la personne sur son existence et amènent un meilleur équilibre mental.	Rassurer la personne sur son existence lui assure un meilleur équilibre mental qui influence les risques de maladies psychiques et physiques.	Chapitres 1 et 2
STATUT	Identité/Existence	Vecteur d'identité	2		Le regard d'autrui et la confrontation de l'individu au monde, dans ou hors de l'entreprise, construit son identité.	Le salarié épanouit son identité dans l'entreprise et incorpore des éléments identitaires propres au groupe entreprise dans son identité ce qui accroît le sentiment d'appartenance, la solidarité avec les autres membres, les référentiels communs et améliore sa fidélisation. Ceci est susceptible d'améliorer la performance.	Chapitres 1 et 4
STATUT	Identité/Existence	Vecteur d'identité	3	Le travail participe au développement et à l'épanouissement de la personne.	C'est parce que le travail permet à l'individu de développer une partie de son identité qu'il est susceptible d'y consacrer plus de ressources.	Les ressources déployées par l'individu dans sa quête de reconnaissance se lient à la construction de son identité et doivent être orientées, en milieu professionnel, vers la performance de l'organisation.	Chapitres 1 et 2
STATUT / REMUNERATION / ACCOMPLISSEMENTS	Responsabilité	Acte de reconnaissance	4	Il existe de multiples formes ou actes de reconnaissances positives ou négatives perçus. (Titre, responsabilité, promotion, salaire, primes, avantage matériel, avantages immatériels, réalisation d'une tâche, innovation)	Les multiples formes et actes de reconnaissance positifs ou négatifs perçus ont un rôle dans les performances et les coûts organisationnels engendrés par l'individu.	Mieux connaître et maîtriser les formes et actes de reconnaissance permet à chaque individu d'agir sur la performance des autres individus.	Chapitre 5
PERCEPTION	Equité	Subjectivité. Interprétation	5	Toute personne a une rationalité limitée.	La reconnaissance est liée à la perception que la personne a d'actes ou de suspensions d'actes qui l'entourent.	Clarifier les systèmes de reconnaissance de l'entreprise engendre moins d'interprétations des actes et de suspensions d'actes de la part des salariés.	Chapitres 1, 2, 4 et 10

Thèmes	Sous thèmes	Sous sous thèmes	N°	Hypothèses descriptives	Hypothèses explicatives	Hypothèses prescriptives	Chapitres répondants aux hypothèses
PERCEPTION	Equité	Subjectivité. Référentiel	6	L'individu se compare aux référentiels humains qui l'entourent.	Un sentiment d'équité ou d'inéquité apparaît car la reconnaissance est une perception d'actes réels ou imaginés par rapport à autrui.	Mettre en oeuvre des pratiques équitables et visibles par tous améliore le sentiment de reconnaissance équitable et ainsi diminue les rivalités, conflits destructeurs et sabotages.	Chapitre 6
PERCEPTION			7		Pour reconnaître l'autre, chacun repère chez autrui des caractères identiques ou opposables à soi ce qui lui confère une valeur. (Altérité)	L'effet miroir des propos des individus aide les individus à identifier les autres comme ayant des caractères identiques ou opposables à soi.	Chapitre 4
PERCEPTION	Culture	Multi-forme / Us et coutumes	8	La reconnaissance est multi-forme et en lien avec un territoire physique ou mental.	La multiplicité des formes de la reconnaissance découle de son essence imaginaire et symbolique liée à la subjectivité de l'individu.	La compréhension des notions d'imaginaire et de symbolique associée à une culture et une histoire donnée associe la notion de reconnaissance à un cadre culturel sur lequel l'individu peut agir pour créer de la performance.	Chapitres 4, 5 et 6
PERCEPTION	Culture	Une époque complexe	9	Le monde se complexifie et le nombre de relations possibles augmente à l'aide notamment des outils informatiques.	Le monde dépersonnalise. Dans ce cadre si l'organisation ne reconnaît pas l'individu pour ce qu'il est et fait, celui-ci se désengage en termes d'implication et d'énergie de l'organisation.	Les pratiques de reconnaissance réciproque des individus réduisent la perception de l'humain relégué au rang d'outil et font retrouver aux individus un dynamisme et une implication vis-à-vis de l'organisation et de ces constituants.	Introduction / Chapitres 8, 9 et 10
PERCEPTION	Culture	Temps	10	Une relation de reconnaissance se construit dans le temps.	Les changements fréquents dus à la multiplication des offres, réelles ou perçues, du marché du travail réduisent la perception et la création d'une reconnaissance durable car celle-ci nécessite un temps de création.	Expliciter les avantages d'un système de reconnaissance en place, mérité et équitable, dans l'organisation, comparativement à d'autres organisations, renforce l'intérêt porté à l'organisation et diminue le turn-over.	Chapitres 4 et 10
PERCEPTION	Désir d'obtenir / Promesses	Promesses	11	Les promesses non tenues réduisent le sentiment de reconnaissance des acteurs.	Les promesses non tenues suggèrent à l'acteur un déni perçu comme durable qui ne l'engage pas à faire des efforts supplémentaires qui ne lui rapporteront rien.	Tenir les promesses faites et les engagements pris est indispensable pour maintenir un système de reconnaissance viable qui rassure les acteurs sur la contrepartie qu'ils vont retirer de leurs efforts.	Chapitre 4, 9 et 10

Thèmes	Sous thèmes	Sous sous thèmes	N°	Hypothèses descriptives	Hypothèses explicatives	Hypothèses prescriptives	Chapitres répondants aux hypothèses
PERCEPTION	Désir d'obtenir / Promesses	Non reconnaissance activatrice	12	Certains actes de non-reconnaissance (dénî, fait d'ignorer) provoquent de la part des salariés des efforts supplémentaires générant de la performance.	Le désir d'obtenir une reconnaissance plausible pour la personne l'engage à faire des efforts supplémentaires pour atteindre des objectifs, explicites ou supposés, attendus des individus avec qui il interagit.	Susciter le désir d'obtenir en distribuant à faible dose de la reconnaissance réelle pour maintenir le désir, tout en clarifiant des objectifs clairs et valables, amène de la performance.	Chapitre 10
PERCEPTION	Désir d'obtenir / Promesses	Non reconnaissance activatrice	13		Selon la perception des objectifs attendus les efforts déployés pour être reconnus peuvent être contre-productifs.		Chapitre 10
PERCEPTION	Légitimité / Confiance	Proxémique	14	La mondialisation et le développement des structures ont dispersé les acteurs du point de vue géographique et mental.	L'éclatement géographique des individus permet difficilement de tisser des liens de proximité qu'ils soient corporels ou psychiques ce qui abaisse leurs capacités à dialoguer et à se reconnaître.	Les outils et les organisations qui prennent en compte la notion de proxémique dans leurs modes de fonctionnement augmentent la cohésion et la coopération qui amènent de la valeur ajoutée.	Chapitres 6 et 10
PERCEPTION	Légitimité / Confiance		15	L'augmentation de la confiance et de la légitimité d'un individu envers un autre améliore la prise en compte de cet individu et donc sa reconnaissance dans le paradigme de l'acteur.	C'est parce que l'acteur estime que quelqu'un est légitimement reconnu pour adresser une remarque qu'elle sera réellement prise en compte par l'acteur et l'engagera plus volontiers à modifier ses comportements.	L'exemplarité du manager, et de l'acteur en général, assure la légitimité de ses propos ce qui engage les acteurs à suivre ses recommandations.	Chapitres 6 et 10
POSITIVE - NEGATIVE - DENI	Pouvoirs		16	Le déni et la reconnaissance négative (mépris) engendrent des conflits destructeurs.	Comme l'acteur cherche à être reconnu positivement, il cherche à évincer ceux qu'il considère comme ses ennemis, c'est-à-dire qui le dévalorisent, ce qui crée des conflits destructeurs se traduisant par une compétition interne et donc un sabotage à l'intérieur de l'organisation.	La reconnaissance négative (mépris) explicitée et le déni banni de l'organisation permettent une construction positive et de créer un espoir de reconnaissance positive à venir qui ne génèrent pas de conflits destructeurs.	Chapitres 8, 9 et 10
POSITIVE - NEGATIVE - DENI			17		Le pouvoir n'a d'intérêt aux yeux de l'acteur que parce qu'il oblige les autres à reconnaître l'individu et lui permet de mieux vivre dans et hors de l'organisation en ayant accès à plus de ressources matérielles et immatérielles.	Clarifier le système de reconnaissance et apporter de la reconnaissance suffisante à chacun permet de limiter en partie l'intérêt des luttes de pouvoirs qui se font souvent au détriment de l'organisation.	Chapitre 9

Thèmes	Sous thèmes	Sous sous thèmes	N°	Hypothèses descriptives	Hypothèses explicatives	Hypothèses prescriptives	Chapitres répondants aux hypothèses
POSITIVE - NEGATIVE - DENI	Mauvaise 3C	Interaction	18	La reconnaissance nécessite une interaction entre personnes ou avec l'environnement.	La reconnaissance se pratique dans le milieu où la personne évolue, c'est-à-dire qu'elle peut percevoir et avec laquelle elle peut interagir.	Les conditions de travail et les relations avec le milieu influent sur la reconnaissance qu'à l'individu de lui-même et de son environnement.	Chapitres 4 et 5
POSITIVE - NEGATIVE - DENI	Mauvaise 3C	Articulation	19	Les zones de contact entre individus et donc d'articulation de l'organisation sont des lieux de conflits et de frictions.	Les zones d'articulation sont sujettes aux divergences d'opinions, à l'esprit de compétition et au rapport de forces.	La reconnaissance méritée et équitable est un des éléments contributif de la solidité des relations au sein des zones d'articulations ou d'interfaces qui améliorent la coopération des individus.	Chapitres 6, 9 et 10
POSITIVE - NEGATIVE - DENI	Absence de 3C	Déni	20	Certaines formes de déni de l'autre perçues créent des contre-performances (coûts) sociales et économiques.	Le déni perçu comme durable (non susceptible de changer) crée un désinvestissement des acteurs qui se traduit par l'absence d'efforts supplémentaires voire une dégradation de leurs efforts.	Le manager et les collaborateurs rassurant sur le fait que les efforts supplémentaires seront à un moment récompensés et donc reconnus favorise l'envie de faire des efforts, la communication et la vigilance stratégique.	Chapitre 10
CLASSIFICATION	Amoureuse	Inter-individuel	21	La reconnaissance de l'individu par un autre individu dans le cadre de caractéristiques où il est jugé digne d'intérêt par l'autre, le confirme dans son existence.		La reconnaissance amoureuse positive amène la confiance en soi qui permet de mieux faire face aux situations complexes et d'améliorer la prise de décision.	Chapitres 1 et 4
CLASSIFICATION	Juridico-morale	Groupe	22	La reconnaissance par un groupe est une reconnaissance multiple.	Le groupe est une multitude de regards qui reconnaît positivement, négativement, ou nie l'individu.	La reconnaissance officielle ou officieuse d'un individu devant un groupe a un puissant impact sur l'identité et la valorisation ou dévalorisation d'un individu vis-à-vis de lui-même.	Chapitre 6
CLASSIFICATION			23	La reconnaissance juridico-morale amène le respect de soi.	Chaque groupe donne des règles et des conventions qui mettent en avant son ou ses propres systèmes de reconnaissance et dont l'appartenance forge une partie de l'identité de l'individu.	Les gestes et paroles doivent être pesés et explicités lorsqu'on reconnaît positivement ou négativement un individu devant un groupe car cela est susceptible de créer des jalousies, des conflits ouverts ou larvés...	Chapitres 1, 4 et 10
CLASSIFICATION	Juridico-morale	Le macro-groupe organisation	24	L'appartenance au macro-groupe organisation modifie l'identité dans et hors de l'organisation.	L'organisation est un macro-groupe où les gens doivent se reconnaître dans l'entité comme en faisant partie et donc étant un élément constitutif de leur identité propre pour être attentif au devenir donc à la performance de l'organisation.	Il paraît important que l'employé retire une fierté à appartenir au macro-groupe organisation car cela a un rôle sur sa fidélisation et son équilibre psychologique.	Chapitres 4 et 5

Thèmes	Sous thèmes	Sous sous thèmes	N°	Hypothèses descriptives	Hypothèses explicatives	Hypothèses prescriptives	Chapitres répondants aux hypothèses
CLASSIFICATION	Juridico-morale	Le macro-groupe organisation / Appartenance	25	Tout individu passe un contrat avec une organisation sans pour autant adhérer à ses valeurs et implicitement ses systèmes de reconnaissance.	L'individu appartient à un groupe par conviction (identité) pas à travers une signature (contrat ou lieu géographique) qui correspond à une obligation légale.	Si l'individu ne se reconnaît pas dans les valeurs de l'entreprise, il n'adhère pas et se désintéresse de la survie et des buts de l'organisation.	Chapitres 4 et 10
CLASSIFICATION	Culturelle	Utilité	26	L'individu éprouve de la satisfaction lorsque d'autres individus observent ses créations d'objet, d'idée ou de service.	La reconnaissance par d'autres individus et par lui-même de la création d'objet, d'idée ou de service sont donc considérés comme utiles ce qui valorise l'individu dans sa reconnaissance de lui-même et son estime de lui-même.	Pratiquer la reconnaissance des créations de l'individu l'assure sur l'utilité de son existence et le valorise.	Chapitre 5
CLASSIFICATION	Physiologique		27	La reconnaissance par les cinq sens de l'individu le confirme dans son existence.	C'est par son interaction au monde que l'individu prend conscience de son existence, en cas de non-accès, il est moins réactif à l'environnement et en recherche de confirmation de lui-même au lieu de s'intéresser à ce qui est hors de lui notamment l'organisation.	La lutte contre l'isolement sensoriel de la part des collaborateurs et notamment du manager est très importante pour que l'individu dépasse son besoin de se rassurer sur son existence et passe à celui de s'intéresser à l'existence et aux buts de l'organisation.	Chapitres 2, 5 et 8
CLASSIFICATION	Evolution - Hiérarchisation	Niveaux de reconnaissance / Gradation des besoins en reconnaissance	28	Il existe des niveaux ou paliers établis par les acteurs sur certaines formes de reconnaissance.	Le besoin d'accéder à certaines formes de reconnaissance, pour un individu ayant une culture donnée, ne se crée que si d'autres formes de reconnaissances ont déjà été assouvies, ce qui crée une hiérarchie.		Chapitre 6
CLASSIFICATION	Formes de reconnaissance	Vertical / Horizontal / Transversal	29	Le déni ou la reconnaissance du hiérarchique a un rôle particulier sur la performance des individus dont il a la responsabilité.	Le hiérarchique est la figure symbolique qui représente ce que l'entreprise attend du salarié ce qui lui confère une importance particulière aux yeux des salariés qu'il encadre.	Le hiérarchique agit de manière plus adaptée vis-à-vis de son milieu de travail en intégrant à sa pratique managériale que ses actes de reconnaissance ou non reconnaissance ont un rôle sur la performance de ses collaborateurs.	Chapitres 4, 9 et 10
PERFORMANCE	Coopération		30		Coopérer c'est reconnaître à l'autre une valeur dans le cadre d'un but commun.	Améliorer les pratiques de reconnaissance réciproque en lien avec des objectifs permet d'améliorer la coopération dans l'organisation à travers une meilleure communication et plus de possibilités de proposer des innovations.	Chapitres 9 et 10

Thèmes	Sous thèmes	Sous sous thèmes	N°	Hypothèses descriptives	Hypothèses explicatives	Hypothèses prescriptives	Chapitres répondants aux hypothèses
PERFORMANCE	Communication	Pilotage	31	Le pilotage de l'activité est influencé par la captation des signaux émis par l'environnement.	Les signaux de l'environnement non-perçus directement par l'acteur sont retransmis par ses collaborateurs lorsque celui-ci est reconnu par ceux-ci.	Reconnaître ses collaborateurs améliore sa perception, enrichie par celles de ses collaborateurs, des signaux qui peuvent mettre en péril l'entreprise donc la capacité de pilotage de l'activité de l'acteur, sa réactivité et sa pro-activité nécessaires à la performance.	Chapitres 8 et 10
PERFORMANCE	Stratégie	Objectifs	32	Des efforts sans objectifs aboutissent à des performances et des contre-performances.	Une action a toujours une influence sur la performance mais sans orientation, elle est aléatoire.	Expliciter la stratégie et s'assurer de son efficacité économique orientent les efforts supplémentaires et la synergie dégagées par les bonnes pratiques de reconnaissance vers les objectifs de l'entreprise apportant de la performance.	Chapitre 10
PERFORMANCE	Structures-comportements		33		Chaque système de reconnaissance, dépendant d'éléments matériels et immatériels, est généré par l'interaction entre des structures et des comportements.	En modifiant les structures et les comportements, notamment les comportements attendus en vue de la performance, l'organisation agit sur le système de reconnaissance et peut générer de meilleures performances.	Chapitres 5 et 10
PERFORMANCE	Structures-comportements	Méthodes et outils. Formel / informel	34	La formalisation a un impact sur la qualité de l'innovation et de la mise en œuvre.	La formalisation des éléments, clarifie, valide, permet le partage, crée un support de dialogue et assure l'engagement des deux parties ce qui permet de contractualiser et limiter le flou.	Formaliser, notamment les systèmes de reconnaissance, avec les acteurs permet de clarifier et de faciliter l'appropriation par les acteurs de la mise en œuvre d'actions.	Chapitre 10
PERFORMANCE	Structures-comportements	Règles, normes et outils	35	La mise en place trop rapide de règles, de normes et de leur utilisation réduit la reconnaissance des personnes.	La résistance au changement est engendré par le sentiment de déni des individus affectés par le changement rapide de règles et de normes.	La prise en compte de l'avis des acteurs et leur information sur les choix de changements de règles et normes améliorent l'intégration de ces dernières.	Chapitres 8 et 10
PERFORMANCE	Structures-comportements	Outils	36	L'apprentissage collectif autour d'outils améliore la performance.	C'est parce que les outils ne sont pas de simples supports d'informations mais aussi des supports d'échanges, dans des lieux et des plages temps pour trouver des solutions qu'ils acquièrent une meilleure efficacité.	C'est en mettant en avant l'importance du dialogue autour de l'outil support que l'on pourra améliorer la performance socio-économique de l'organisation.	Chapitre 10
PERFORMANCE	Stimulation	Mise en œuvre	37		La reconnaissance crée chez le salarié des efforts supplémentaires voulus pouvant être vecteur de performance s'ils sont bien dirigés.	Mieux comprendre, faire comprendre et maîtriser les phénomènes systémiques liés à la reconnaissance dans l'entreprise permet d'améliorer la performance économique et sociale.	Chapitres 8 et 10

Thèmes	Sous thèmes	Sous sous thèmes	N°	Hypothèses descriptives	Hypothèses explicatives	Hypothèses prescriptives	Chapitres répondants aux hypothèses
PERFORMANCE	Stress		38	La reconnaissance et le déni ont une influence sur le stress.	L'acteur est moins pollué par le stress, les conflits destructifs larvés ou ouverts et la charge mentale lorsqu'il est reconnu.	Améliorer les pratiques de reconnaissance réduit le stress.	Chapitres 1, 2 et 5
PERFORMANCE	Coûts visibles/Cachés		39	La reconnaissance amène des coûts et performances visibles ou cachés.	Le manque de reconnaissance et la reconnaissance inadaptée génèrent des coûts avec diverses origines : absentéisme, turn-over, manque de réactivité, non communication d'information, perte de temps, perte de produits, manque ou retard de décision, manque de création de potentiel (innovation)...	La réduction des coûts, du manque de reconnaissance et de la reconnaissance inadaptée, par une reconnaissance plus adaptée génère de la performance.	Chapitre 8
PERFORMANCE	Effets pervers	Reconnaissance non-activatrice	40	Certains actes de reconnaissance n'entraînent pas d'actes performatifs supplémentaires voire créent des contre-performances (coûts) sociales et économiques.	La reconnaissance non-activatrice poussent l'acteur à diminuer ses efforts, voire, par son attitude (égocentrisme, récompense imméritée), à diminuer la capacité des autres acteurs à produire des efforts performatifs supplémentaires à cause des tensions dues à l'incompréhension.	Lorsque la reconnaissance est méritée et explicitée de nombreux acteurs perçoivent quels types d'actes sont attendues par l'entreprise en lien avec la performance.	Chapitre 10
PERFORMANCE			41		Une reconnaissance non méritée a pour origine une surprotection de l'individu pour son propre profit plutôt qu'au profit de l'organisation.	La reconnaissance méritée et équitable améliore les efforts performatifs de l'individu contrairement à une reconnaissance excessive et sans lien avec la performance.	Chapitres 6 et 10
PERFORMANCE	Système de reconnaissance officiel et officieux	Organisation un macro-groupe culturel	42	Les systèmes de reconnaissance, officiels ou officieux, formels ou informels, établissent les règles d'une reconnaissance, positive ou négative (mépris) ou d'une absence de reconnaissance (déni).	L'organisation forme un macro-groupe avec ses règles et conventions qui influe sur ce qu'on attend des personnes pour obtenir de la reconnaissance.	Les règles et conventions de l'organisation conditionnent ce qui est officiellement ou officieusement, formellement ou informellement, attendue de l'ensemble des individus la composant. Il s'agit donc d'apporter de la logique en mettant en rapport, règles, conventions et stratégie.	Chapitres 4, 5 et 7
PERFORMANCE	Système de reconnaissance officiel et officieux	Système de reconnaissance officiel	43	Dans certaines organisations, il n'existe pas de système de reconnaissance formel excepté le salaire.	Les entreprises n'ont pas conscience des coûts cachés qu'entraînent l'absence de système de reconnaissance formel.	Clarifier, expliciter et communiquer le système de reconnaissance permet d'améliorer la performance.	Chapitres 8 et 10

Thèmes	Sous thèmes	Sous sous thèmes	N°	Hypothèses descriptives	Hypothèses explicatives	Hypothèses prescriptives	Chapitres répondants aux hypothèses
PERFORMANCE	Système de reconnaissance officiel et officieux	Système de reconnaissance officieux	44	Il existe des systèmes de reconnaissance officieux diversifiés et souvent contingent (individu, temps, lieu) dans les organisations.	Les systèmes officieux de reconnaissance peuvent mener à des dérives perverses dans l'organisation et contreproductives.	Limiter, encadrer et clarifier les systèmes de reconnaissance officieux pour qu'ils deviennent officiels, plus objectifs et plus équitables améliore le sentiment d'équité entre les acteurs.	Chapitre 10
PERFORMANCE	Système de reconnaissance officiel et officieux	Cercle vertueux et cercle vicieux	45	Certaines pratiques de management s'auto-entretiennent dans des cercles vertueux ou vicieux de reconnaissance.	L'humain a une tendance au mimétisme notamment de sa hiérarchie en lien avec la symbolique et du management qu'elle leur fait subir.	Les bonnes pratiques de reconnaissance amènent un cercle bénéfique de reconnaissance, à l'inverse, une mauvaise pratique abaisse le niveau de reconnaissance par contamination.	Chapitres 1, 4, 9 et 10
THEORIE	Théories des organisations		46	La reconnaissance transparait dans chaque théories des organisations.	Il existe une variété d'interprétation du mot "reconnaissance" mais elle est fondamentale dès lors que l'on parle d'Hommes.	Il faut créer une vision intégrative des différentes variables de la reconnaissance et de ces différents emplois pour mieux pouvoir manipuler le concept.	Chapitres 1, 2, 4, 5 et 6
METHODOLOGIE	Méthodologie		47	Il existe une multitude de méthodes en sciences de gestion dont certaines sont plus efficaces pour traiter des thématiques immatérielles et non-visibles.		La recherche-intervention qualimétrique est l'une des méthodes les plus adaptés pour cerner des concepts tels que la reconnaissance et les lier à la performance.	Chapitre 3
PERCEPTION		Satisfaction/insatisfaction	48	L'intensité de la satisfaction ou insatisfaction dépend de nombreux facteurs influençant la perception.	Pour un même acte de reconnaissance, un individu pourra le prendre positivement et un autre négativement, ou un même individu ne réagira pas de manière forcément identique à des époques différentes de sa vie.		Chapitre 6
PERCEPTION		Durabilité satisfaction	49	Les effets de la satisfaction et de l'insatisfaction ne perdurent pas de manière identique dans la mémoire des individus.	Les effets de la satisfaction et de l'insatisfaction perdurent dans le temps selon l'importance symbolique que porte l'individu à l'acte de reconnaissance.		Chapitre 6
PERCEPTION	Variable sur des critères de reconnaissance	Taille d'entreprise	50			Plus l'entreprise est grande, plus les interactions de proximité d'individu à individu prennent de l'importance.	Chapitre 7

Thèmes	Sous thèmes	Sous sous thèmes	N°	Hypothèses descriptives	Hypothèses explicatives	Hypothèses prescriptives	Chapitres répondants aux hypothèses
PERCEPTION	Variable sur des critères de reconnaissance	Statut juridique	51		Le statut juridique engendre des attentes de reconnaissance différentes, les évolutions possibles dans le public étant moins possibles au niveau des rémunérations financières l'importance du statut et des responsabilités est renforcé tout comme le renforcement du rôle des valeurs d'utilité publique liés à l'accomplissement.		Chapitre 7
PERCEPTION	Variable sur des critères de reconnaissance	Secteur d'activités	52		Le secteur d'activité notamment entre industriel et de service amènent à des postes différents plus ou moins orientés vers le manuel. De fait, l'importance des conditions de travail et de rémunération est renforcé dans les secteurs manuels, tandis que les valeurs d'accomplissement et de statut sont plus prépondérants dans les secteurs de service.		Chapitre 7
PERFORMANCE	Variable sur des critères de reconnaissance	Sous-population	53		La rémunération de l'encadrement étant supérieure voire très supérieure à celui du personnel sans responsabilité hiérarchique, les attentes en termes de rémunération financière sont plus forte à la base qu'au sommet qui recherche plutôt les statuts et les accomplissements.		Chapitre 7
PERFORMANCE	Environnement	Environnement extérieur et performance	54		Une certaine forme de performance sera au rendez-vous si l'énergie déployée par l'individu se fait dans la bonne direction mais elle sera contrebalancé par des effets supérieur de contre-performance économique, par exemple, si le marché est en réduction, en cas d'arrêt de la production pour causes de catastrophes naturelles ou encore par l'augmentation des matières premières qui ne permettra plus de dégager de marge.		Chapitre 8

Thèmes	Sous thèmes	Sous sous thèmes	N°	Hypothèses descriptives	Hypothèses explicatives	Hypothèses prescriptives	Chapitres répondants aux hypothèses
PERFORMANCE	Outils	Plan d'actions	55			La clarification des objectifs stratégiques souhaitant être atteint par l'organisation et leurs déclinaisons en actions concrètes facilitent la compréhension du système de reconnaissance et de ce qui est valorisé par l'entreprise.	Chapitre 10
PERFORMANCE	Outils	Primes / Objectifs	56			Le contrat d'activité périodiquement négociable à travers ces fonctions de rémunérations financières supplémentaires, mais aussi de dialogue et de prise en compte du développement de l'individu favorise l'énergie qu'il déploie dans son travail et permet de mieux le reconnaître dans ces apports et de donner du sens au travail.	Chapitre 10
PERFORMANCE	Outils	Compétences	57			La grille de compétences permet à l'individu de voir reconnaître ses compétences et la possibilité de les faire évoluer. Elle peut aussi servir d'outil de dialogue pour l'évolution des compétences de l'individu et pour clarifier son statut.	Chapitre 10