

**La reconnaissance du métier :
acte premier d'un management participatif**

**Nathalie Jeannerod – Dumouchel
Université Lyon 3 / IAE/ Laboratoire Magellan
Doctorante en Sciences de Gestion
nathalie.dumouchel@gmail.com**

La reconnaissance du métier :

acte premier d'un management participatif

Résumé

Cette contribution s'inscrit dans une recherche ayant pour objet l'analyse en gros plan du désir de participation et du sentiment d'association des salariés à travers la mise en place de groupes de travail participatifs lors de deux situations d'évolution d'activité dans des groupes de 18 et 24 personnes - respectivement Groupe 1 et Groupe 2, assurant des activités de centre d'appel « haut de gamme » dans un grand groupe de télécommunications. Sans véritable explication, les salariés du Groupe 1 font un lien fort entre participation et reconnaissance, posant la reconnaissance de leur évolution comme un déterminant de leur participation à celle-ci. Ce lien ne se retrouve pas dans le Groupe 2, dont l'activité semble pourtant évoluer de façon similaire, et dans un contexte social traditionnellement plus revendicatif. En marge des groupes participatifs, deux situations conflictuelles apportent des éclairages sur le lien complexe existant entre désir de participation et reconnaissance. Introduisant dans l'analyse la notion de pouvoir d'agir (Clot, 2011), cet article contribue à enrichir la compréhension des conditions nécessaires au management participatif en proposant que la reconnaissance du métier dans l'individu, et pas seulement de l'individu dans le métier, soit un préalable à une véritable participation des salariés. Il propose également que la reconnaissance du métier par l'organisation est un facteur déterminant de la forme de reconnaissance demandée par les salariés. Ce faisant, il pointe la particularité française qui accorde une place importante à la noblesse du métier (D'Iribarne, 2006).

Mots-clés : Management participatif – Désir de participation – Reconnaissance – Métier

Summary

This contribution is part of a research on the desire for participation and the feeling of being associated of employees in a participative managerial setting. Two groups of 18 and 24 employees, Group 1 and Group 2, are studied as their activity of high quality call center in a large group of telecommunication evolves over time. Without clear explanation, employees from Group 1 express a strong link between participation and recognition, setting recognition as a requirement for participation. This relationship is not found in Group 2, despite a similar evolution in activity, and a traditionally more claiming social context. Apart from the studied participative managerial setting, the analysis of two conflicts bring some information on the complex relationship between participation and recognition. Introducing the psychological notion of power to act (Clot, 2011), this article aims at enlarging the understanding of the necessary conditions for participative management. It also proposes that recognition of profession is a determining factor for employees' claims for recognition. Doing so, it raises up a French distinctive characteristic : nobleness of profession.

Key words : Participative management – Desire for participation – Recognition - Profession

L'idée de faire participer les salariés au fonctionnement des organisations n'est pas nouvelle. A partir des travaux de Mayo, Lewin, McGregor, puis du Tavistock Institute, une vaste littérature se constitue autour de la participation des salariés dès les années 1960. Ces travaux vont de pair avec le développement démocratique des sociétés à tous les niveaux – Etats, Communauté Européenne, Organisation Internationale du Travail (Arrigo et Casale, 2010). Qualifié par Preston et Post (1984) de « troisième révolution managériale », le management participatif prend un essor rapide dans les organisations à partir de la fin des années 1970, en parallèle à l'engouement autour de la qualité totale. En France, ces pratiques managériales se développent dans une tension entre des stratégies organisationnelles d'association des salariés en réaction aux événements de mai 68, et une législation imposant, à travers les lois Auroux de 1982, un droit à l'expression directe et collective des salariés (Linhart, 2012).

Malgré quelques bilans mitigés et en nuances, la littérature a cessé d'examiner les conditions et apports de ces pratiques dans les organisations dès les années 1990. Pourtant, le management participatif semble être davantage « un problème plutôt qu'une solution » (Thévenet, 1992), car la question n'est plus de savoir s'il faut faire du management participatif, mais comment le faire, ce qui ne va pas sans difficultés. Plusieurs décennies après son démarrage très étudié, le management participatif ne fait plus l'objet de recherches académiques. Cependant, il est largement relayé dans les formations managériales et encouragé dans les bonnes pratiques organisationnelles. Il est convenu qu'un manager efficace sait faire participer ses salariés à l'amélioration de leur travail, conciliant performance économique et performance sociale.

En tant que Directrice des Ressources Humaines, je n'ai pas échappé à cette évidence managériale, et j'ai contribué, avec l'équipe de direction du centre de relation client par téléphone dont nous avons la responsabilité, à développer la participation des conseillers clients. En tant que chercheur, j'ai exploré à la fois *a posteriori* et en temps réel, le point de vue des salariés concernés par ce management participatif. Cette contribution s'inscrit dans une recherche ayant pour objet l'analyse en gros plan du désir de participation et du sentiment d'association des salariés à travers la mise en place de groupes de travail participatifs lors de deux situations d'évolution d'activité, l'une datant de 2011, l'autre, de 2013, dans des équipes de 18 et 24 personnes - respectivement Groupe 1 et Groupe 2, assurant des activités similaires. Sans véritable explication, les salariés du Groupe 1 font un lien fort entre participation et reconnaissance, posant la reconnaissance promotionnelle et financière de leur évolution comme

un déterminant de leur participation à celle-ci. Ce lien ne se retrouve pas dans le Groupe 2, dont l'activité semble pourtant évoluer de façon similaire, et dans un contexte social traditionnellement plus revendicatif. En marge des groupes participatifs, deux situations conflictuelles apportent des éclairages sur le lien complexe existant entre désir de participation et reconnaissance. Introduisant dans l'analyse la notion de pouvoir d'agir (Clot, 2011), cet article contribue à enrichir la compréhension des conditions nécessaires au management participatif en proposant que la reconnaissance du métier dans l'individu, et pas seulement de l'individu dans le métier, soit un préalable à une véritable participation des salariés. Ce faisant, il pointe la particularité française qui accorde une place importante à la noblesse du métier (D'Iribarne, 2006).

I. Revue de littérature

L'origine de cet article n'est pas une réponse à un manque identifié dans la littérature, mais l'analyse d'une situation surprenante car *a priori* contradictoire. Pour Weick et Sutcliffe (2007), c'est un indice d'une vision erronée du monde, qui appelle à être approfondie. La revue de littérature est en conséquence limitée à poser les cadres théoriques de la participation et de la reconnaissance dans lesquels l'analyse est conduite, cadres qui seront discutés après présentation des faits observés.

I.1 Participation et management participatif

La participation des salariés est une notion ambiguë et multiforme : participation aux profits, à la propriété de l'organisation, à la prise de décision dans l'entreprise, ou à l'amélioration des conditions de travail pour Rojot (1992) ; participation directe des salariés ou indirecte via les représentants du personnel ; participation officielle, instituée, ou participation clandestine, transgressive, indispensable à la bonne réalisation de leur activité (Linhart, 2012). Privilégiant la dominante managériale, l'abondante littérature académique développée entre les années 1970 et le début des années 1990 s'est concentrée sur les formes instituées par les organisations pour faire s'exprimer les salariés sur l'organisation et les conditions de leur travail (Linhart, 2012) : instauration d'équipes semi-autonomes de travail, participation ponctuelle dans des cercles qualité, boucles d'amélioration, groupes de travail, où les salariés sont invités à sortir de leur collectif de travail pour partager leurs pratiques (Borzeix & Linhart, 1988). Dans cette approche, la participation des salariés peut être définie comme « la participation des

travailleurs à la prise de décision au sein de l'entreprise (Arrigo & Casale, 2010). Ce qui est alors essentiellement étudié dans la littérature, ce sont les conditions managériales nécessaires à la mise en oeuvre d'une telle participation, les modalités d'un management participatif. Ainsi, Margulies & Black (1987) synthétisent les conditions favorables à la mise en place d'une participation des salariés : du côté de l'organisation, le temps accordé pour produire des résultats, la formation des salariés au processus de résolution de problème, la confiance du manager dans le processus de participation ; du côté des travailleurs, la perception de la légitimité de la participation ou leur évaluation de sa cohérence avec le style managérial, la valeur accordée au résultat attendu ou la croyance en l'utilité de la participation sont également des éléments clés, constitutifs du désir général de participation. Mais les résultats mitigés en termes de satisfaction, implication et motivation des salariés dans ces dispositifs participatifs sans réel changement sur leurs conditions de travail, alors qu'ils vulnérabilisaient leurs collectifs (Borzeix & Linhart, 1988) ont peu à peu conduit les chercheurs à réorienter leur intérêt vers le travail lui-même. Le développement des activités de service et le développement des pratiques gestionnaires d'individualisation nécessitent l'exploration de la nature informelle et clandestine de la participation, l'indispensable ajustement entre travail prescrit et travail réel dans un contexte d'entreprises devant être toujours plus flexibles et réactives (Linhart 2012, Beaujolin-Bellet & al 2008). Vingt ans après ce tournant dans la littérature, la présente recherche explore la réalité organisationnelle actuelle à travers l'étude d'un cas de management participatif. Prenant en compte qu'une partie importante des conditions de succès d'une telle démarche relève du point de vue des salariés (Margulies & Black, 1987), la problématique est centrée sur le désir de participation directe et officielle des salariés à l'ajustement de leurs conditions de travail dans le cadre de l'évolution de leur activité, à travers la participation de certains d'entre eux à un groupe de travail.

I.2 Reconnaissance au travail

De son côté, la reconnaissance est un concept complexe étudié dans des champs aussi vastes que la philosophie, l'anthropologie, la psychologie, ou la sociologie. La reconnaissance peut signifier l'identification d'un autre, l'admission que quelque chose a eu lieu, la légitimation d'un statut, la gratitude, ou les signes donnés de la valeur attribuée à quelqu'un (Gueguen & Malochet, 2012). Dans le monde du travail, à défaut d'une définition partagée dans la littérature, la reconnaissance est le plus souvent en filigrane dans les analyses, dans des formes négatives comme le manque de reconnaissance, la reconnaissance dépréciative, dévalorisante,

ou la méconnaissance, lorsque les individus sont reconnus pour autre chose que ce sur quoi ils fondent leurs attentes (Gueguen & Malochet, 2012). Les politiques de reconnaissance s'efforcent d'ajuster les réponses organisationnelles en fonction de ce qui est reconnu : performance, compétence, potentiel, responsabilités (Peretti, 2005), pratiques de travail réelles (Dejours, 2003), comportements (Siegrist et al 2002). Brun et Dugas (2002, 2005) proposent une structuration des différentes approches sur le sujet. Quatre perspectives – éthique, humaniste et existentielle, psycho-dynamique et comportementaliste – donnent lieu à quatre pratiques de reconnaissance du travail : la reconnaissance de la personne, celle de la pratique de travail, celle de l'investissement fourni, et celle des résultats obtenus. Ces pratiques de reconnaissance au travail se fondent sur le fait que la reconnaissance vient d'autrui et qu' « il faut concevoir l'acte de reconnaître selon une perspective interactionnelle qui inclut la notion de réciprocité, qui prend donc en considération la nature bidirectionnelle de tout rapport humain. » (Brun et Dugas 2005 : 84). C'est pourquoi les auteurs proposent cinq plans d'interactions, horizontal entre pairs, vertical avec la hiérarchie, organisationnel dans la mise en place de politiques de reconnaissance, externe dans la prestation de service aux clients ou fournisseurs par exemple, et social, communautaire, espace de valorisation d'une utilité sociale. Croisant les pratiques de reconnaissance et les plans d'interactions organisationnels, les auteurs proposent une grille de lecture structurée et intégratrice de la reconnaissance au travail, grille servant de cadre à notre analyse. Nous allons ainsi chercher à positionner dans cette grille la demande de reconnaissance observée dans notre étude.

II. Méthodologie : une « occasion d'apprendre »

Cette contribution est issue d'une recherche qualitative exploratoire sur les représentations des salariés en matière de participation à l'ajustement de leurs conditions de travail lors de l'évolution de leur activité. L'objectif de cette recherche plus globale est de comprendre ces représentations – les croyances, attentes, intentions, motivations des salariés sur la participation, constitutives de leur désir de participation, et de leur sentiment d'association. Le présent article analyse une contradiction observée au cours de la recherche ainsi que deux situations conflictuelles en marge de l'étude menée, car ils se révèlent une « occasion d'apprendre » (Stake, 1994).

La recherche est conduite dans deux équipes de travail assurant une activité de relation client par téléphone au sein d'un Centre Clients Mobiles dans un groupe international de communications. C'est une approche en gros plan et en profondeur (Koenig, 2003). Le Groupe 1 est constitué de 18 salariés et d'un manager, le Groupe 2 de 24 salariés et deux managers. Ces deux groupes partagent un métier similaire d'assistance aux clients par téléphone, en tant qu'experts pour des clients externes sur l'usage de leurs *smart-phones* dans le premier groupe, en tant que soutiens pour leurs collègues internes conseillers clients de première ligne pour le second groupe. Le périmètre de la recherche est la participation des salariés dans le cadre d'une évolution concernant leur activité, évolution conduite de manière voulue participative par le management. Pour le Groupe 1, il s'agit d'une étude rétrospective, l'évolution ayant eu lieu en 2011-2012. Pour le Groupe 2, il s'agit d'une observation en temps réel d'une évolution entre 2013 et 2014.

S'agissant d'une étude sur la participation des salariés, le design de recherche est ... participatif. Ce design répond à une double nécessité. La première est relative à la confiance accordée au chercheur. Pour étudier le désir de participation des individus, l'accès à leur expression directe est indispensable. La recherche produit des résultats à la hauteur de ce qu'ils acceptent de partager, et en particulier de leur volonté et capacité à mettre de côté les mécanismes de défense habituels vis à vis des regards extérieurs sur leur pensée (Baumard et al, 2007). Dans le cas présent, le chercheur est connu, car elle a précédemment tenu le poste de Directrice des Ressources Humaines dans le centre. L'acceptation de son changement de posture est un préalable indispensable à l'expression des salariés. Egalement, le design de recherche repose sur la base d'un volontariat explicite, car la recherche est elle-même un acte de participation. Le nombre de volontaires est en soi un résultat du désir de participation. Après présentation du projet par le chercheur, dans le Groupe 1, 14 salariés sur 18 ont été volontaires (78%), et dans le Groupe 2, 23 salariés sur 24 ont été volontaires (96%).

Les données ont été collectées à travers plusieurs sources, et sous des formes multiples : données primaires, secondaires, qualitatives et quantitatives, permettant une triangulation qui renforce leur validité. Les données primaires sont issues de deux sources : la réalisation d'interviews enregistrées auprès de 59 personnes, et l'observation non participante de 12 réunions, dont des « briefs » entre salariés, sans présence managériale, et 7 des 10 réunions du groupe de travail suivant l'évolution de l'activité du Groupe 2, réunions suivies d'un échange collectif avec les salariés du Groupe 2 participant au groupe de travail. Les interviews, d'une

durée moyenne de 1h45, ont été réalisées en individuel ou en binômes selon un format semi-directif. Dans le Groupe 1, les interviews ont été qualitatives et exploratoires, laissant une large part à l'expression libre sur le vécu du projet passé et de ses points marquants. Dans le Groupe 2, une dimension quantitative et confirmatoire a été ajoutée aux questions sur le vécu du projet en cours, en demandant aux salariés de se positionner sur des verbatim émis par le Groupe 1, comme par exemple : « *Quand la direction communique sur un projet, c'est déjà tout bouclé* » ; ou « *Pour participer, il faut être à l'aise dans l'équipe, avoir sa place, se sentir utile* ». Ces données ont été complétées par l'interview de managers, délégués syndicaux, et acteurs transverses de l'unité. Les données secondaires jugées nécessaires ont été rendues totalement accessibles par l'organisation : boîte mail des managers, ressource informatique commune, dossiers présentés aux instances représentatives du personnel, ainsi que les propres connaissances et archives du chercheur sur l'organisation. Enfin, une étape complémentaire de collecte de données a été réalisée sous la forme d'échanges et de questionnaires lors de la présentation des résultats de l'analyse aux salariés des Groupes 1 et 2, aux représentants du personnel de l'unité étudiée, et aux Directeurs des Ressources Humaines de la région Rhône-Alpes, soit 32 personnes supplémentaires au total.

Compte-tenu de son passé dans l'organisation, le chercheur a tenu un journal de bord pour consigner les impacts perçus de cette position précédente. Dans l'ensemble, ce passé s'est révélé un atout pour la recherche en facilitant fortement le soutien des managers dans l'accès aux données et au terrain. De leur côté, plusieurs salariés et représentants syndicaux ont exprimé leur curiosité pour la démarche, et leur intérêt pour l'espace d'expression ouvert, sous engagement à la fois d'un anonymat systématique, et d'une restitution collective des résultats. On ne peut écarter cependant le biais d'une expression intentionnellement dirigée à la Direction à travers le chercheur. Le fort taux de participation des salariés, la durée de la recherche – 2 mois dans le Groupe 1, et 12 mois dans le Groupe 2, la triangulation des données entre différentes sources et la validation des acteurs lors des restitutions de l'analyse dans l'organisation confèrent à la recherche un degré de validité interne élevé.

Pour le présent article, l'analyse s'est focalisée sur les données relatives à la comparaison des demandes de reconnaissance entre les deux groupes, et sur l'analyse de deux situations de tension mentionnées spontanément par plus de la moitié des salariés rencontrés. Les verbatim relatifs à ces éléments ont été rassemblés pour décrire précisément les postures et situations respectives. Après établissement des faits, les différents points de vue exprimés ont été

regroupés et confrontés à la littérature existante pour y trouver des clés de lecture. Une attention particulière a été portée à discerner et écarter ce qui peut relever des résistances au changement (Langley et Denis 2008, Vas et Lejeune 2011, Bareil 2008), les situations étudiées étant des situations d'évolution d'activité (Van de Ven et Poole, 1995).

III.L'analyse des données

III.1 Le contexte organisationnel

L'entreprise est un grand groupe de télécommunications qui a une histoire de service public. Les équipes observées se situent dans une unité de relation client située sur la région Rhône-Alpes-Auvergne, entité hybride entre une partie maison-mère « historique » ouverte depuis de nombreuses années à la concurrence, et une partie filiale, ayant une culture relevant du secteur privé. Le Groupe 1 est situé à Lyon, le Groupe 2, dans une petite ville à 30kms de Lyon. Le secteur d'activité est fortement concurrentiel et les technologies se renouvellent en permanence, obligeant l'entreprise à évoluer pour s'ajuster au marché. L'unité est essentiellement dédiée à la relation clients Grand Public sur le périmètre des téléphones mobiles. La majeure partie de ses activités d'accueil clients est assurée par téléphone, ce qui lui donne une configuration de centre d'appels entrants. Pour un parc de clients régionaux, les conseillers clients sont regroupés en fonction de leur spécialité – accueil de niveau 1 des clients et vente en « rebond commercial », ou de niveau 2 en réclamations, recouvrement, service après-vente. Deux équipes assurent un accueil téléphonique des clients sur un périmètre national, ce sont les deux groupes qui font l'objet de cette étude.

Le Groupe 1 assurait avant l'évolution étudiée, une activité d'Assistance Technique et Usages (ATU) Mobiles. Lorsqu'un client Grand Public appelle son service Mobiles, il est accueilli par un conseiller client Mobiles de niveau 1. Si la demande concerne un problème technique ou un problème d'usage, l'appel est transféré à l'ATU, où les conseillers vont chercher à résoudre le problème du client, et lui expliquer comment utiliser son mobile. Le Groupe 2 quant à lui, assure une activité de Soutien Plateau Assistance Mobiles (SPAM). Il soutient les conseillers clients Mobiles de niveau 1, ses clients sont donc internes à l'entreprise. En cas de difficulté de traitement de la demande du client Grand Public, les conseillers clients peuvent se mettre en relation avec les soutiens du SPAM pour connaître la procédure à suivre. Les soutiens leur montrent en direct cette procédure sur la base documentaire partagée, en répondant à toutes

leurs questions dans une logique de montée en compétences. Il s'agit dans les deux groupes d'une fonction d'expertise et de soutien, l'un auprès de clients externes, l'autre auprès de clients internes.

La participation des salariés est observée dans des situations d'évolution d'activité de chacun des groupes. Les deux projets d'évolution étudiés ne modifient ni le lieu de travail, ni les horaires, ni les collègues et managers. L'activité reste majoritairement similaire. L'évolution est caractérisée par trois éléments : une évolution du périmètre des clients ; une évolution des activités nécessitant une montée en compétences ; et la mise en place d'un partenariat avec un autre service de l'entreprise.

Concernant l'évolution du périmètre des clients, le Groupe 1 passe d'un accueil Grand Public à une spécialisation dans les clients détenteurs de *smart-phones*, produit « phare » de l'entreprise. Le Groupe 2 élargit son périmètre de soutien aux conseillers clients de niveau 1 en charge de répondre aux demandes des clients Grand Public sur leurs lignes « convergentes », forfaits intégrant Fixe, Mobiles, Internet et TV. Il s'agit là aussi d'une évolution prenant en compte les offres « phare » de l'entreprise. Les figures 1 et 2 en annexe schématisent l'évolution du périmètre d'activité des deux groupes étudiés.

Ces nouveaux périmètres clients conduisent à ajuster les compétences nécessaires à la tenue du poste. Dans les deux groupes, le niveau de complexité des activités est élevé, et nécessite plusieurs mois de formation. Pour le Groupe 1, la montée en compétence a nécessité de l'ordre de deux semaines de formations, essentiellement sous forme d'ateliers. Pour le Groupe 2, l'évolution nécessite trois semaines de formation pour les soutiens, dont sept jours théoriques, et le reste en « pratique accompagnée » - tutorat, prise d'appels à deux, débriefs après chaque prise d'appels. Les salariés auront de nouveaux applicatifs en consultation pour soutenir les conseillers clients « convergents ».

Troisième caractéristique des situations observées, les évolutions conduisent à la mise en place d'une coopération avec un autre site de l'entreprise, géographiquement distant, Rennes pour le Groupe 1, et Strasbourg pour le Groupe 2. L'équipe de Rennes est composée de 30 salariés assurant l'activité cible avant l'évolution du Groupe 1. C'est pour les aider face à la croissance de l'activité que le Groupe 1 évolue de l'ATU vers l'expertise. L'équipe de Strasbourg est composée de 47 salariés spécialisés sur le soutien aux conseillers clients Fixe et Internet de

niveau 1. Ils sont conduits à évoluer eux aussi vers le soutien à la convergence des offres, en développant leurs compétences sur la partie Mobiles.

Les deux évolutions ont été conduites selon un déroulé similaire, dont les étapes séquentielles sont les suivantes : une présentation a été faite aux Délégués Syndicaux de l'unité (DS) ; une information a été réalisée en Comité d'Etablissement régional (CE) ; un groupe de travail a été mis en place avec des salariés du Groupe pour construire les conditions concrètes de l'évolution d'activité ; un dossier a été soumis à consultation des élus en Comité Hygiène Sécurité et Conditions de Travail (CHSCT) ; pour le Groupe 1 seulement, une négociation locale avec les DS a été ouverte sur les conditions d'accompagnement, aboutissant à un accord signé à l'unanimité ; puis le dossier a été soumis en consultation au CE, qui a donné un avis favorable à l'unanimité pour l'évolution du Groupe 1, et un avis défavorable pour l'évolution du Groupe 2. La durée totale de l'évolution a été de 8 mois pour le Groupe 1, 14 mois pour le Groupe 2.

De façon générale, les initiatives favorisant le lien social sont encouragées dans cette unité et dans l'entreprise, le management participatif s'intégrant dans cette logique. De l'avis unanime des salariés interrogés dans les Groupes 1 et 2, le cadre de travail est perçu comme autorisant une certaine autonomie, l'ambiance de travail dans chaque équipe est appréciée, et les relations managériales sont plutôt paisibles.

III.2 Contradictions et tensions : un fondement commun à rechercher

Dans l'organisation étudiée, qui a connu de nombreuses mutations technologiques et organisationnelles depuis plus de 20 ans, une évolution d'activité est susceptible de générer des demandes de reconnaissance de la part des salariés en contrepartie de l'effort d'apprentissage et d'adaptation nécessaire, via les représentants syndicaux le plus souvent. Dans cette recherche, les deux groupes étudiés appartiennent à la même unité. Ils sont donc sous la responsabilité d'un même directeur, représentés par les mêmes organisations syndicales, mais sont sur des sites dont la tradition revendicative est différente. Sur le site du Groupe 1, les syndicats sont peu implantés et la revendication collective est faible. Sur le site du Groupe 2, les syndicats sont significativement plus présents, et l'appel à la grève est fréquent, voire récurrent. On pourrait s'attendre en conséquence à une demande de reconnaissance plus affirmée au sein du Groupe 2. Or c'est précisément l'inverse qui s'est produit.

III.2.a La reconnaissance promotionnelle : un préalable déterminant de la participation à l'évolution de l'activité dans le Groupe 1

Chaque salarié du Groupe 1 a abordé spontanément le thème de la reconnaissance dans les entretiens, établissant un lien entre son désir de participation à l'évolution et une demande de reconnaissance, sans que les explications données ne permettent d'en comprendre finement la nature. Quatre mois après le début de l'évolution, alors que le projet semblait favorablement engagé grâce au groupe de travail participatif qui avait déjà fait des propositions sur plusieurs composantes du projet comme le contenu et le planning des formations, la visite d'autres services, l'auto-formation, les objectifs, le matériel de l'équipe ou le périmètre de l'activité, une tension forte s'est soudain cristallisée autour de la demande de deux formes de reconnaissance : la promotion de 4 salariés dont le niveau de classification était inférieur aux autres, ainsi que de la demande d'une prime pour tous. Dans cet épisode qui a été vécu difficilement par toutes les parties dans une évolution par ailleurs plébiscitée sur le fond et la forme, une rupture aurait pu se produire. Les salariés, bien qu'intéressés par l'évolution proposée et jusque là satisfaits de participer aux conditions de sa mise en place, se sont groupés dans un collectif prêt à refuser l'évolution et les conditions déjà définies si la reconnaissance promotionnelle et financière était jugée insuffisante.

« On s'investissait, on devait apprendre beaucoup de choses nouvelles, encore maintenant, qu'il faut assimiler, et assez rapidement. C'est une richesse à titre personnel, n'empêche que l'on fait quand même des efforts, et il est normal que ces efforts là soient reconnus par la Direction. Et la prime, c'était aussi le moyen de la Direction de se rendre compte des choses. » (Salarié G1)

A la question « auriez vous été prêts à abandonner le projet ? », la réponse est quasi-unanime parmi les salariés interviewés dans le Groupe 1 :

« Oui, je pense que oui. Oui, on en avait parlé en équipe. On n'a jamais pensé qu'ils (la direction) abandonneraient le projet. » (Salarié G1)

Une nuance est cependant à noter : la promotion des quatre collègues était prioritaire par rapport à la prime dans la demande de reconnaissance.

« Ca a été décidé à la majorité entre nous, dans une réunion un jour où les brigades le permettaient (...) je crois que pour la promo, tout le monde était d'accord. La discussion la plus âpre, c'était au niveau de la prime. » (Salarié G1)

Le niveau de classification est un élément clé de l'identité professionnelle au sein de l'organisation. En défendant l'accès à un niveau de classification supérieur pour certains d'entre eux, et au delà d'une forme de solidarité, c'est le niveau de complexité, de responsabilité, de technicité de cette activité en partie nouvelle que l'ensemble des salariés voulait voir reconnaître.

III.2.b La reconnaissance financière ou promotionnelle : non déterminante de la participation à l'évolution de l'activité dans le Groupe 2, dans une première phase

Dans le Groupe 2, la demande de reconnaissance financière ou promotionnelle est portée par une faible minorité de salariés. Même si tous peuvent apprécier un geste de reconnaissance, il n'est pas un pré-requis à l'implication dans l'évolution, sur un site pourtant traditionnellement revendicatif.

« C'est quand même des efforts qui ne sont pas anodins. Donc, une reconnaissance quelconque, mais une reconnaissance, oui, ce serait bien. Mais on s'investira toujours même si on n'a pas de reconnaissance. C'est pour notre bien-être aussi. » (Salarié G2)

Ce qui importe dans ce Groupe 2, c'est la qualité de la formation à venir. Cette demande est exprimée et répétée à l'unanimité. L'enjeu est de conserver la légitimité face aux clients internes.

« Jusqu'à présent, le téléphone sonne, on va dire que dans 90% des cas, on répond pratiquement du tac au tac, on sait dire. (...) Mais, là, ça va s'inverser. 80% des appels, on va être à dire : mon Dieu, qu'est-ce que je vais bien pouvoir lui dire ? » (Salarié G2)

« Ils (les clients internes) vont se dire : ce n'est pas la peine de les appeler, ils ne savent rien » (Salarié G2)

Bien que venus d'horizons différents, les membres de l'équipe partagent une même vision de l'importance de leur rôle auprès des clients internes, et ont à cœur de maintenir un niveau de compétence et de prestation élevé, fondateur de leur identité professionnelle.

« Notre souci, c'est qu'on perde en qualité de service ; parce qu'on est un niveau 2. Un niveau 2, il doit être pointu dans un domaine. A vouloir tout faire, est-ce qu'on ne risque pas de tout mal faire ? » (Salarié G2)

« On est des soutiens, et on a le droit à plus d'informations que le nécessaire strict pour travailler. Pour bien expliquer, il faut en savoir plus que le minimum. Pour pouvoir transmettre le pourquoi, les raisons. » (Salarié G2)

Leur demande n'est pas celle d'une reconnaissance extérieure à leur métier, sous forme de compensation, mais une demande interne au métier, pour leur permettre de conserver l'image positive qu'ils ont d'eux-mêmes dans leur travail. Comme dans le Groupe 1, il est question de représentation de la technicité du métier, de sa complexité, de la singularité des situations de travail, que le contenu de la formation prévue ne réussit pas à appréhender pleinement selon eux. La formation et le soutien pour la montée en compétences seront ainsi les sujets essentiels des échanges dans le groupe de travail.

Deux situations conflictuelles apportent un éclairage complémentaire à cette apparente contradiction.

III.2.c Un incident marquant dans le Groupe 1

Faisant suite à la demande des salariés exprimée dans le groupe de travail, la direction a accordé la mise en place d'un soutien métier pendant une durée de six mois, pour accompagner la montée en compétences des conseillers vers l'expertise. Deux candidats se sont présentés sur cet appel à mission. Le premier est un membre du Groupe 1, dont l'expertise technique était fortement reconnue par l'équipe. En poste depuis 8 ans, homme passionné des nouvelles technologies, il assurait spontanément un soutien à l'équipe avant l'évolution. Dans le cadre de l'évolution, il s'est investi en tant que membre du groupe de travail, et a proposé, construit et dispensé un atelier de montée en compétence. Il maîtrisait parfaitement la technicité du métier, et était déjà expert sur cette dimension. L'autre candidat était une femme, formatrice assurant également le soutien métier à cette équipe avant son évolution, ainsi qu'aux conseillers clients de niveau 1. Professionnelle reconnue pour sa pédagogie, appréciée pour ses qualités humaines, son niveau d'expertise technique était moindre par rapport au candidat issu du Groupe 1. Privilégiant la compétence pédagogique en perspective de futurs recrutements, la direction a choisi la personne extérieure au groupe pour assurer le soutien à l'équipe pendant cette période de montée en compétences. Cette décision a été accueillie avec beaucoup de

tension par l'ensemble de l'équipe, tension suffisamment intense pour être spontanément mentionnée par plus de la moitié des conseillers un an après. Dans un premier temps, le candidat non retenu a réagi vivement en choisissant de se mettre en retrait de son soutien spontané à l'équipe. Malgré les explications des managers, durant tout le mois qui a suivi cette décision, l'équipe a été désorientée et a cherché à remettre en cause cette décision. Une pétition s'est préparée entre les salariés, avec l'appui d'un syndicat, même si elle n'a pas été remise à la direction finalement. L'intention n'était pas de dévaloriser les qualités professionnelles de la formatrice choisie, mais de faire reconnaître l'importance à leurs yeux de la spécificité et de la technicité du métier vers lequel ils évoluaient, technicité incarnée par le candidat issu de l'équipe.

III.2.d Un conflit en latence dans le Groupe 2

Dans le Groupe 2, une autre situation conflictuelle est un indice de l'importance de la reconnaissance de la spécificité du métier. La fiche de poste des salariés prévoit que pour être en capacité de soutenir pleinement les conseillers clients de niveau 1, les soutiens doivent maintenir leurs compétences de niveau 1 en prenant régulièrement des appels de ce niveau. Cette modalité s'est mise en œuvre sans difficultés au lancement de l'activité, a été suspendue pendant plusieurs mois parce que le nombre d'appels était très important, et aurait dû être réactivée depuis le début de l'année 2013. Mais une majorité des salariés s'y oppose à présent. Les managers ont proposé plusieurs modalités de fonctionnement, dont une en totale autonomie, les salariés choisissant le moment le plus opportun pour réaliser ces appels, en fonction du nombre d'appels en attente pour le soutien, et du nombre d'appels en attente pour les conseillers de niveau 1 de l'unité, appels affichés sur un « bandeau » électronique visible de tous. La situation est bloquée, et commence à générer des conflits entre ceux qui acceptent de prendre des « appels front », et ceux qui s'y refusent.

« C'est deux métiers différents. En fait, le métier de conseiller appel front, c'est une posture différente de quand on est soutien aux conseillers. Et on n'a plus les automatismes pour répondre au front. Les automatismes pour rebondir en fait, sur les remarques des clients. Les propositions commerciales vis-à-vis du dossier du client. Parce qu'on n'a pas en tête par cœur les propositions commerciales du moment. On les connaît parce qu'on a les documents. Mais comme on ne le fait pas systématiquement, 10 ou 20 fois par jour, on n'a pas l'automatisme. Et quand on passe au métier de

soutien, ce n'est pas les mêmes mots qu'on va utiliser. C'est ça, c'est l'approche qui est différente. » (Salarié G2)

Là encore, il est question de représentation de la spécificité du métier et d'image de soi dans la réalisation de ce métier.

IV. Discussion

IV.1 La quête commune derrière ces incidents : l'image du métier, l'image de soi

Sans être exclusif d'autres explications, un point commun à ces situations est l'image plus ou moins valorisante du métier exercé, et en lien avec celle-ci, l'image de soi dans ce métier. Dans le Groupe 1, l'activité d'Assistance Technique et Usages assurée avant l'évolution étudiée faisait l'objet de nombreuses critiques de la part des salariés : prise d'appels intensive, transferts d'appels « sauvages » par les conseillers clients du niveau 1, répétitivité de l'activité, outil inadapté, activité assurée par ailleurs en partie importante par des sous-traitants. Ces éléments indiquent que les salariés du Groupe 1 n'avaient pas, ou plus, une image valorisée ou valorisante de leur métier. Le contexte est différent pour les salariés du Groupe 2. Ils ont choisi récemment de venir sur cette activité de soutien – créée en 2011, et à l'unanimité, ils valorisent leur mission d'aide aux conseillers.

Pour Clot (2011 : 266), la véritable reconnaissance n'est pas extérieure à l'individu, mais acte individuel de « se reconnaître dans son activité ». Les individus doivent *se* reconnaître dans ce qu'ils font, et plus précisément dans ce qu'ils font d'eux-mêmes dans leur activité. Le miroir susceptible de leur renvoyer une image d'eux-mêmes est un espace difficile à cerner, qui relève du collectif, de la mémoire commune, du métier. « Entre l'organisation du travail et le sujet, un niveau est à intercaler, celui du travail de réorganisation de la tâche par les collectifs professionnels eux-mêmes. Cette réorganisation est une construction collective qui suppose délibérations et décisions pour régler les activités individuelles, les inscrire dans un ensemble de règles partagées et un cadre signifiant commun. » (Bournel Bosson, 2010). Espace de création collective du sens, d'organisation des indices et messages dans une activité commune d'interprétation (Vidaillet, 2003, Allard-Poesi, 2003), les individus y puisent dans un répertoire de « vocabulaires ressources » (Weick, 1995a). Clot (2011 : 103-105) développe l'idée de genres professionnels, entre le prescrit et le réel, « les « obligations » que partagent ceux qui

travaillent pour arriver à travailler. » (...) C'est presque un « mot de passe » connu seulement de ceux qui appartiennent au même horizon social et professionnel », un « diapason commun ». Par souci de simplification dans cet article, nous nommons cette dimension collective : « métier ».

La reconnaissance par autrui ne peut pas compenser ce besoin individuel de *se* reconnaître. C'est d'ailleurs lorsqu'ils ne se reconnaissent plus dans cette dimension collective du métier, que les salariés demandent massivement à être reconnus, se tournant vers la hiérarchie pour une réparation imaginaire (Clot, 2011). Pour le Groupe 1, l'exigence d'une compensation financière, la demande de promotions, et la tension autour du recrutement d'une formatrice externe à l'équipe masquent pour partie une impossibilité des salariés à reconnaître leur propre valeur dans un métier qui avant l'évolution, n'offrait plus un miroir valorisant. Pour le Groupe 2, c'est l'inverse qui se joue. L'image du métier est très positive avant l'évolution, et cette évolution vient potentiellement, de leur point de vue, la dégrader. C'est pourquoi ils s'attachent à la formation dans l'évolution étudiée, pour maintenir cette image positive du métier. C'est pourquoi également la plupart d'entre eux s'oppose maintenant à la prise d'appels « front », dans laquelle ils ne se sentent plus « des professionnels » après une longue période sans pratique.

IV.2 Contribution à la littérature sur le management participatif : Métier et pouvoir d'agir

Lorsque le management sollicite et encourage la participation des salariés, il doit s'intéresser au métier dans l'individu, et pas seulement à l'individu dans son métier. Pour Clot (2011), c'est en référence à cette dimension collective du métier que chaque individu peut être acteur dans son travail, qu'il peut trouver et affirmer sa singularité, et identifier sa capacité personnelle à faire évoluer ce collectif. L'activité professionnelle ne devient personnelle, moyen d'agir, que lorsque les individus maîtrisent cette dimension collective, et vont au delà, en tant qu'auteurs de leur travail. C'est alors qu'ils peuvent mobiliser, dans la succession d'instantanés particuliers qu'ils vivent, toutes leurs capacités mentales, psychiques, et corporelles (Jouanneaux, 2011). Ainsi, la reconnaissance du métier par l'organisation est une condition nécessaire à un management participatif, sans pouvoir affirmer qu'elle en est une condition suffisante, plusieurs autres facteurs pouvant entrer en jeu dans le désir de participation des salariés. Cependant, cette reconnaissance du métier, de sa complexité, de sa technicité, de la singularité des situations n'est pas facile à appréhender par les managers et l'organisation,

puisque seuls les pratiquants d'un métier en connaissent « le mot de passe ». En outre, une intention managériale de reconnaissance du métier, même accompagnée de signes tangibles, n'est en rien garante que les salariés auront le sentiment que leur métier est reconnu. Le sujet est donc complexe. Pour autant, s'appuyant sur les avancées récentes de la connaissance autour du travail réel, il est possible de reconsidérer l'intérêt d'un management participatif institutionnel en y ajoutant comme condition clé, la reconnaissance du métier par l'organisation. Les participants au groupe de travail du Groupe 2, questionnés sur la pertinence de la présente analyse, confirment sans ambiguïté à leur niveau que la reconnaissance du métier doit être l'un des préalables à la mise en place efficace d'un groupe de travail participatif.

IV.3 Contribution à la littérature sur la reconnaissance

Reprenons la typologie de la reconnaissance au travail de Brun et Dugas (2002, 2005) pour y positionner les trois formes de reconnaissance abordées dans notre analyse. La demande d'une reconnaissance promotionnelle et financière du Groupe 1 est une demande de reconnaissance de l'effort consenti, de la montée en compétence nécessaire, de l'adaptation à de nouveaux outils, éléments que l'on peut rapprocher de la reconnaissance de l'investissement dans le travail. La nécessité d'une reconnaissance du métier mise à jour dans notre analyse relève plutôt de la reconnaissance des pratiques de travail, dans une dimension collective, sans formuler ou cerner précisément les pratiques valorisées. Dans le cas du Groupe 2, les salariés sont positionnés sur cette demande de reconnaissance du métier, avec le sentiment que leur demande de formation n'est pas comprise à sa juste mesure. Une formation ne pourra en effet jamais prendre en compte la complexité du métier. Enfin, l'acte de se reconnaître soi-même est à rapprocher de la reconnaissance existentielle. Dans un dialogue intérieur permanent, chacun questionne ce qu'il fait de lui-même dans son travail, s'évaluant sur une activité réelle qui est aussi « ce qui ne se fait pas, ce qu'on cherche à faire sans y parvenir (...), ce qu'on aurait voulu ou pu faire, ce qu'on pense pouvoir faire ailleurs. Il faut y ajouter – paradoxe fréquent – ce qu'on fait pour ne pas faire ce qui est à faire ; ce qui est à refaire et tout autant ce qu'on a fait sans avoir voulu le faire. » (Clot 2011 : 89). Cette auto-évaluation est une forme d'expression de la tendance naturelle et spontanée des êtres humains à percevoir à la fois ce qui est et ce qui devrait être, toute pratique humaine pouvant être évaluée par rapport à des règles, conventions ou normes personnelles (Brinkmann, 2009). « Parce que s'il faut dépasser la consigne, il faut bien en débattre d'abord avec soi-même. » (Schwartz , 2000 : 66).

Dans leur grille de lecture, Brun et Dugas positionnent les pratiques de management participatif comme une forme de reconnaissance en elles-mêmes, au croisement entre les plans d'interactions vertical et organisationnel d'une part, et les pratiques de reconnaissance existentielle d'autre part. Ainsi, l'acte de « consulter le personnel et le faire participer à différentes phases d'orientation et de conception de projets » est en soi une reconnaissance par la hiérarchie et plus généralement, par l'organisation, du droit individuel à la parole et à l'influence sur les décisions (Brun & Dugas, 2005 : 82). Si pour Brun et Dugas, les pratiques de management participatif sont une forme de reconnaissance collective, notre recherche propose que le succès de ces pratiques participatives repose sur plusieurs sources de reconnaissance, la reconnaissance du métier par l'organisation étant un facteur déterminant de la forme de reconnaissance demandée par les salariés.

IV.4 La reconnaissance du métier, évolution des sociétés occidentales et particularité française

Dans les dernières décennies, la valeur du travail s'est profondément modifiée dans les sociétés occidentales. La financiarisation de l'économie a rendu peu à peu le travail invisible, au profit de sa représentation comptable (Gomez, 2013). Le modèle du métier a été remplacé par le modèle du poste de travail, puis par le modèle des compétences – recentré sur l'individu (Bernoux, 2010). Les nouveaux modes de mesure et de quantification du travail laissent peu d'espace à l'appréciation de la qualité. « L'universalité de l'outil et de ses méthodes de mesure fait entrer les outils de gestion en lutte contre le métier » (Bernoux, 2010 : 10). Par ailleurs, en se centrant sur l'individu au détriment du collectif, les nouvelles méthodes d'évaluation apprécient le seul individu, et non « l'individu en situation de travail dans un collectif » (Bernoux, 2010 : 11). Cela se traduit par un décalage croissant entre le développement des pratiques de reconnaissance dans les organisations, et le sentiment d'une reconnaissance jugée insatisfaisante par les salariés.

L'étude de cas ci-dessus a montré que la reconnaissance du métier reste une valeur à laquelle les salariés sont fondamentalement attachés. Ils réagissent avec force lorsqu'ils perçoivent que cette reconnaissance est menacée. Cette forte relation au métier semble être une particularité française. En France, résultat d'une histoire à la fois aristocratique et révolutionnaire, les individus sont attachés à la noblesse du métier qu'ils exercent, d'autant plus qu'il permet de

« limiter le pouvoir qu'exercent les puissants sur ceux qui sont soumis à leur autorité. Les droits et les obligations des subordonnés ne sont pas précisés par un contrat mais par les traditions du métier. (...) Avoir un métier, c'est appartenir à un corps, s'inscrire dans la grandeur d'une tradition porteuse d'une forme d'honorabilité que l'on a le devoir de maintenir, à la fois en étant digne, et en s'opposant à ce qu'on manque de respect à son égard » (D'Iribarne, 2006 : 97-98). Cette sensibilité particulière au métier n'est pas étrangère aux grandes avancées françaises en psychologie du travail, qui viennent à leur tour alimenter la littérature de gestion, comme cet article se propose de le faire.

Conclusion, limites et perspectives

Cet article est né d'un étonnement. Malgré un cadre de travail globalement participatif et ouvert, reconnu comme tel par les salariés interrogés, les salariés des Groupes 1 et 2 ont surpris leurs managers par des réactions parfois très vives et conflictuelles. En intégrant les apports de la psychologie du travail dans l'analyse de cette étude de cas, cette contribution met à jour qu'en reconnaissant le métier, l'organisation permet à l'individu de se reconnaître lui-même, et lui donne ainsi la possibilité de développer son pouvoir d'agir. A l'inverse, en mettant les salariés en situation d'impossibilité de se reconnaître dans leur métier, elle crée des conditions qui peuvent générer des tensions et altérer le désir de participation des salariés.

Cette contribution présente des limites, qui sont également des perspectives de recherche complémentaire. L'étude de cas concerne un nombre limité de salariés, dans un métier particulier – centre d'appel « haut de gamme » - qui en lui-même mériterait d'être analysé, le tout dans une entreprise particulière dont l'histoire est également source de facteurs contextuels forts. La présente analyse mérite donc d'être confrontée à d'autres études de cas. La notion de métier nécessiterait d'être approfondie et définie en regard de la littérature. Schwartz (2000 : 61) parle de la résistance du mot *métier*, qui revient dans « toute une série d'expressions officielles » malgré les transformations du travail, des technologies et des organisations, qui voient disparaître peu à peu les « métiers traditionnels, stabilisés sur de longues formations professionnelles, les habiletés visibles, les savoir-faire et les cultures propres ». L'exigence de reconnaissance du métier est récurrente, car « si cette somme impressionnante de gestes efficaces qui cernent le métier reste sans nom, ou innommée, (...) est-il possible de reconnaître à chacun le droit à l'exercice démocratique, le droit de faire des choix politiques ? (...) le

travailleur est aussi un citoyen politique dans la mesure où il a en permanence à faire des choix, un arbitrage entre des solutions diverses » (Schwartz, 2000 : 66) Egalement, prenant appui sur les travaux récents de Brillet et al (2013) faisant le lien entre reconnaissance et justice perçue, il serait intéressant d'élargir l'analyse du lien entre participation des salariés et reconnaissance avec les travaux de Dubet (2006) autour du triptyque égalité – mérite – autonomie.

L'intérêt managérial de cet éclairage a été confirmé par le comité de direction de l'unité étudiée, lors de sa présentation. D'un point de vue théorique, cet article se propose d'enrichir la littérature sur le management participatif en posant que la reconnaissance du métier est une condition préalable supplémentaire à son implémentation. Il contribue également à la littérature sur la reconnaissance en proposant que la reconnaissance du métier par l'organisation soit un facteur déterminant de la forme de reconnaissance demandée par les salariés. Il démontre en cela qu'une recherche basée sur les représentations des individus contribue à remettre en perspective les connaissances actuelles dans une réalité plus incarnée, intégrant l'intelligence et l'humanité de ses contributeurs.

REFERENCES

- Allard-Poesi, F. (2003). Sens collectif et construction collective du sens. In *Le sens de l'action* (pp. 91–114). Paris: Vuibert.
- Arrigo, G., & Casale, G. (2010). *A comparative overview of terms and notions on employee participation* (Working paper). International Labor Organization.
- Bareil, C. (2008). Démystifier la résistance au changement : questions, constats et implications sur l'expérience du changement. *Télescope*, 89–105.
- Baumard, P., Donada, C., Ibert, J., & Xuereb, J.-M. (2007). La collecte des données et la gestion de leurs sources. In *Thiétart, Méthodes de recherche en management* (pp. 228–262). Paris: Dunod.
- Beaujolin-Bellet, R., Louart, P., & Parlier, M. (2008). *Le travail, un défi pour la GRH* (Vols. 1-1). Lyon, France: ANACT, impr. 2008.
- Bernoux, P. (2010). L'anthropologie dans l'enseignement en management : la reconnaissance sociale (pp. 1–14). Presented at the Quel management demain?, ESSEC.
- Borzeix, A., & Linhart, D. (1988). La participation : un clair-obscur. *Sociologie Du Travail*, 1, 37–53.
- Bournel Bosson, M. (2010). Analyse du travail et revitalisation du collectif. In *Agir en clinique du travail* (pp. 225–236).
- Brillet, F., Coutelle, P., & Hulin, A. (2013). Proposition d'une mesure de la reconnaissance : une approche par la justice perçue. *Revue de gestion des ressources humaines*, N° 89(3), 3–18.
- Brinkmann, S. (2009). Facts, values, and the naturalistic fallacy in psychology. *New Ideas in Psychology*, (27), 1–17.
- Brun, J.-P., & Dugas, N. (2005). La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens. *Gestion*, Vol. 30(2), 79–88. doi:10.3917/riges.302.0079
- Clot, Y. (2011). *Travail et pouvoir d'agir*. Paris: Presses universitaires de France.
- Dejours, C. (2003). *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel*. Paris: INRA Editions.
- D'Iribarne, P. (2006). *L'étrangeté française*. Seuil.
- Dubet, F., Caillet, V., Cortéséro, R., & Mélo, D. (2006). *Injustices: l'expérience des inégalités au travail* (Vols. 1-1). Paris, France: Ed. du Seuil, DL 2006.
- Gomez, P.-Y. (2013). *Le travail invisible: enquête sur une disparition* (Vols. 1-1). Paris, France: F. Bourin, impr. 2013.
- Jouanneaux, M., Schwartz, Y., & Clot, Y. (2011). *De l'agir au travail* (Vols. 1-1). Toulouse, France: Octarès éd.

- Koenig, G. (2003). L'organisation dans une perspective interactionniste. In *Le sens de l'action* (pp. 15–34). Paris: Vuibert.
- Langley, A., & Denis, J.-L. (2008). Les dimensions négligées du changement organisationnel. *Télescope*, 13–32.
- Linhart, D. (2012). Organisation du travail et participations des salariés. In *Encyclopédie des Ressources Humaines*. Vuibert.
- Malochet, G., & Guéguen, H. (2012). *Les théories de la reconnaissance*. Paris: La Découverte.
- Margulies, N., & Black, S. (1987). Perspectives on the Implementation of Participative Approaches. *Human Resource Management*, 26(3), 385–412.
- Peretti, J.-M., & Igalens, J. (2005). *Tous reconnus* (Vols. 1-1). Paris, France: Éd. d'organisation.
- Preston, L. E., & Post, J. E. (1974). The Third Managerial Revolution. *Academy of Management Journal*, 17(3), 476–486.
- Rojot, J. (1992). Ce que participation veut dire. *Revue Française de Gestion*, 2, 83–94.
- Schwartz, Y. (2000). Efficacité et dignité humaine : des valeurs qui s'opposent et se rencontrent (pp. 62–81). Presented at the Travail, reconnaissance et dignité humaine, Montréal.
- Siegrist, J. (2002). Effort-reward imbalance at work and health. *Historical and Current Perspectives on Stress and Health*, (2), 261–291.
- Stake, R. (1994). Case studies. In *Handbook of qualitative research* (pp. 236–247). Thousand oaks.
- Thévenet, M. (1992). Le management participatif : un problème plutôt qu'une solution *Revue Française de Gestion*, 2, 68–71.
- Van De Ven, A. H., & Poole, M. S. (1995). Explaining Development and Change in Organizations. *Academy of Management Review*, 20(3), 510–540.
- Vas, A., & Lejeune, C. (2011). Quelles sont les sources d'ambivalence au changement ? Une approche discursive. (French). *Revue Sciences de Gestion*, (85), 43–65.
- Vidaillet, B. (2003). Exercice de sensemaking. In *Le sens de l'action* (pp. 35–50). Paris: Vuibert.
- Weick, Karl E., & Sutcliffe, K. M. (2007). *Managing the unexpected : assuring high performance in an age of uncertainty*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Weick, Karl Emmanuel. (1995). *Sensemaking in organizations*. Etats-Unis: Foundations for organizational science.

ANNEXES

Figure 1 : Périmètre d'activité du Groupe 1 avant et après l'évolution

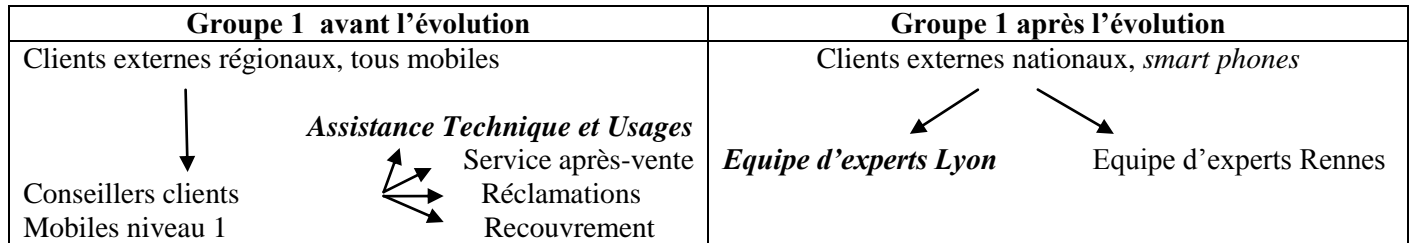


Figure 2 : Périmètre d'activité du Groupe 2 avant et après l'évolution

