

ANALYSE DE L'IMPACT D'UNE TRANSFORMATION AGILE SUR LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL

[Alexis Abeli Mukamba](#), [Claire Dupont](#)

Association de Gestion des Ressources Humaines | « @GRH »

2022/3 N° 44 | pages 133 à 158

ISSN 2034-9130

ISBN 9782958299705

DOI 10.3917/grh.044.0133

Article disponible en ligne à l'adresse :

<https://www.cairn.info/revue-agrh1-2022-3-page-133.htm>

Distribution électronique Cairn.info pour Association de Gestion des Ressources Humaines.

© Association de Gestion des Ressources Humaines. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

ANALYSE DE L'IMPACT D'UNE TRANSFORMATION AGILE SUR LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL

Alexis Abeli Mukamba

Université de Mons
abelialexis@yahoo.fr

Claire Dupont

Université de Mons
claire.dupont@umons.ac.be

Résumé

L'utilisation de stratégies agiles pour donner aux entreprises plus de flexibilité et de capacité d'anticiper le changement dans leur environnement peut passer par des structures informelles, plates, horizontales avec un leadership axé sur les objectifs et un contrôle décentralisé. Dans des telles structures, il n'est pas rare que des personnes de niveaux de compétences différents et de profils divers soient intégrées dans de petites équipes multidisciplinaires. L'objectif de notre article est d'étudier si la décision de soustraire les salariés de leurs pairs en les intégrant dans de telles équipes multidisciplinaires ne remet pas en question la reconnaissance équitable au travail. Nous avons mené chez TelcoPlus (nom fictif), entreprise de télécommunication débutant le déploiement de sa stratégie agile, une étude qualitative basée sur la participation observante suivie de 32 entretiens. Nos résultats montrent que, dans ce contexte, les salariés éprouvent des sentiments différents en termes de reconnaissance et d'inéquité.

Mots-clés

agilité organisationnelle ; main d'œuvre agile ; reconnaissance au travail ; inéquité

Abstract



Analysis of the impact of an agile transformation on recognition at work

The use of agile strategies to give companies more flexibility and the ability to anticipate change in their environment can take the form of informal, flat, horizontal structures with goal-oriented leadership and decentralized control. In such structures, it is not uncommon for people with different skill levels and profiles to be integrated into small multidisciplinary teams. The aim of our paper is to investigate whether the decision to separate employees from their peers by integrating them into these multidisciplinary teams negatively affects fair recognition at work. At TelcoPlus (fictitious name), a telecommunications company beginning to implement its agile strategy, we conducted a qualitative study based on observational participation followed by thirty-two interviews. Our results show that, in this context, employees experience different feelings in terms of recognition and inequity.

Keywords

Organizational agility; Agile workforce; Recognition at work; Inequity

INTRODUCTION

Dans le monde des affaires actuel, l'environnement est de plus en plus turbulent et la compétition augmente. L'organisation agile semble être l'une des propositions aidant l'entreprise à gérer un environnement incertain et imprévisible (Giraud *et al.*, 2018 ; Muduli, 2017 ; Sherehiy et Karwowski, 2014). L'agilité renvoie à la capacité des entreprises d'exercer une veille de leur environnement et d'être prêtes à réagir rapidement afin de s'adapter pour survivre (Lee *et al.*, 2015).

Les ressources humaines sont au cœur de l'agilité organisationnelle (Alavi *et al.*, 2014) car celle-ci n'est pas possible sans les compétences et les connaissances des employés (Sumukadas & Sawhney, 2004). Pour assurer la mobilisation des salariés, les auteurs insistent pour que les entreprises s'appuient sur l'équité et sur la reconnaissance au travail qui sont considérées comme d'importants leviers de la motivation (Hansen *et al.*, 2002). Nous n'avons pas trouvé dans la littérature d'études analysant ensemble les liens entre les concepts de reconnaissance au travail, d'équité et d'agilité organisationnelle. Notre article veut donc combler ce vide et s'intéresse à la réorganisation des ressources humaines par les entreprises agiles. Nous avons mené une étude qualitative chez TelcoPlus (nom fictif). Cette entreprise débutait sa

mutation agile au travers son projet S-AGILE qui consistait à réorganiser dans son département ICT ses ressources humaines en éclatant des équipes jadis basées sur les compétences en des petites équipes multidisciplinaires de 10 à 15 personnes.

Nous retenons la reconnaissance symbolique, c'est-à-dire non monétaire, comme seule rétribution de notre analyse car la reconnaissance au travail correspond aussi à une forme de rétribution visant à reconnaître de manière tangible ou symbolique les performances individuelles et collectives (St-Onge, 2014). Nous pensons que, lorsque l'on regroupe dans une équipe des salariés aux niveaux de compétences très différents, certains peuvent percevoir leurs contributions supérieures ou inférieures à celles de leurs collègues et attendre en conséquence une reconnaissance (rétribution) relativement différente et proportionnelle. Selon la théorie de l'équité (Adams, 1963), cette différence du quotient rétribution/contribution perçue par chaque employé par rapport à ses référents de comparaison peut provoquer la perception d'inéquité. Notre recherche veut donc répondre aux quatre questions suivantes : la reconfiguration structurelle d'une entreprise agile entraîne-t-elle chez les salariés intégrés dans les équipes multidisciplinaires un sentiment d'inéquité en termes de reconnaissance au travail ? Si oui, quels sont les déterminants de cette perception d'inéquité ? Quelle est sa nature ? Quels sont les référents de comparaison sur lesquels se construit ce sentiment d'inéquité ?

Notre étude revêt plusieurs intérêts. Tout d'abord, elle entend donner aux entreprises des éléments d'éclairage pour une meilleure gestion des systèmes de reconnaissance lors de la mise en place d'équipes multidisciplinaires nécessitées par une structure agile. L'entreprise doit en effet pouvoir donner à ses managers des nouvelles clés pour favoriser le mieux-être, la reconnaissance et l'engagement des collaborateurs (Giraud *et al.*, 2018).

Ainsi, dans les pages qui suivent nous présentons notre cadre théorique, la méthodologie de l'étude et résultats. Ils seront suivis par discussion, apports théoriques et recommandations managériales pour terminer avant la conclusion par les limites et recherches futures.

1. CADRE THÉORIQUE

Notre analyse s'appuie sur trois théories : la théorie de l'agilité organisationnelle, la théorie de la reconnaissance au travail et la théorie de l'équité. Nous nous appuyons sur l'agilité organisationnelle car nous pensons que le sentiment d'inéquité risque d'être plus prégnant dans les organisations agiles contraintes de recréer plus souvent des relations de reconnaissance potentiellement inéquitables en devant s'adapter continuellement à l'environnement volatil et concurrentiel. Dans un tel

contexte, la reconnaissance pourrait être une pratique contribuant au développement d'une main-d'œuvre agile. Nous considérons la reconnaissance comme une construction sociale et intersubjective (Roche, 2013). 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. Enfin, la théorie de l'équité d'Adams (1963) se justifie parce qu'elle pourrait être appliquée à toute situation sociale dans laquelle un échange a lieu (Al-zawahreh & Al Madi, 2012), notamment entre coéquipiers. Dans les trois sections suivantes nous présentons les trois théories précitées.

1.1. L'agilité organisationnelle

L'agilité stratégique fait référence à la capacité des organisations à survivre dans un environnement de marché dynamique (Shams *et al.*, 2021). Elle peut être définie comme « comment une entreprise peut rester flexible et s'adapter rapidement aux nouvelles idées, technologies, aspects socio-économiques, normes et valeurs ? » (Shams *et al.*, 2021, p. 2). Elle englobe donc « être flexible » sans perdre en efficacité (Debellis *et al.*, 2021 ; Shams *et al.*, 2021).

Selon Gorla (2020, p. 18), on peut voir l'agilité comme « *la dynamique dont peut faire preuve une organisation pour se saisir de nouvelles opportunités et se prémunir efficacement de menaces par sa capacité à détecter et réagir rapidement à des changements environnementaux* (Lim *et al.*, 2015) ».

Park (2011) identifie trois dimensions de l'organisation agile : 1) la sensibilité à l'agilité renvoie à la capacité organisationnelle d'inspecter et de surveiller en temps opportun les événements et les changements dans l'environnement (modifications des préférences des clients, mouvements des nouveaux concurrents, nouvelle technologie) qui pourraient affecter la stratégie organisationnelle et les performances futures (Björkdahl, 2020 ; El Sawy, 1985) ; 2) l'agilité décisionnelle renvoie à la capacité de collecter, d'accumuler, de restructurer et d'évaluer les informations pertinentes en fonction de diverses sources. Elle cherche à saisir les meilleures opportunités et à minimiser l'impact des menaces sur la vie de l'organisation (Felipe *et al.*, 2020 ; Houghton *et al.*, 2004) ; 3) l'agilité agissante/pratique consiste, quant à elle, en un ensemble d'activités visant à réorganiser les ressources organisationnelles et à modifier les processus opérationnels sur la base des principes de travail résultant de la prise de décision afin de faire face au changement de l'environnement proche (Eisenhardt et Martin, 2000 ; Baškarada & Koronios, 2018 ; Holbeche, 2018 ; Walter, 2020, Alavi *et al.*, 2014). C'est dans cette dernière dimension de l'agilité que s'inscrit particulièrement la réorganisation par TelcoPlus des ressources humaines en équipes multidisciplinaires.

La littérature nous permet d'identifier des leviers organisationnels pouvant être appliqués universellement par les organisations pour devenir agiles. Ainsi, la structure et l'organisation doivent être flexibles, ouvertes au changement et facilement adaptables aux moteurs d'agilité externes et internes (Cunha *et al.* 2020). Elles doivent également être informelles, plates, horizontales avec un leadership axé sur les objectifs, des connaissances et un contrôle décentralisé, ce qui permet d'accepter les risques et de se concentrer sur le travail d'équipe (Sherehiy *et al.*, 2007, Muduli, 2016 ; Munteanu *et al.*, 2020). Les processus doivent être composés de peu de règles, et avoir des définitions de rôles adaptables (Sherehiy *et al.*, 2007). Les réseaux internes doivent s'appuyer sur le travail d'équipe, le partage d'informations et de connaissances (Harsch *et al.*, 2019).

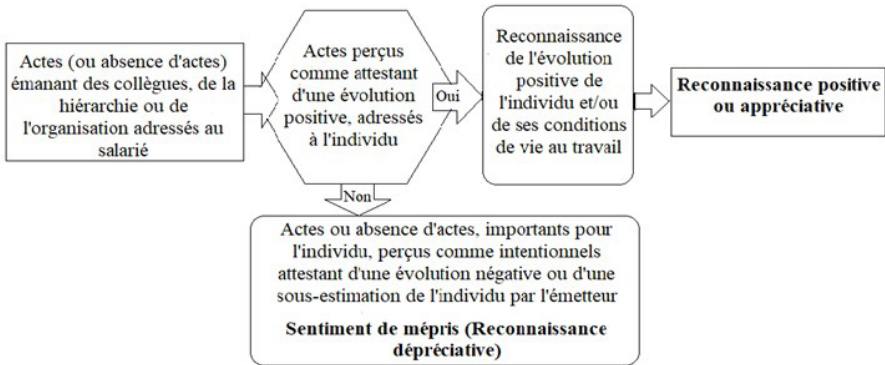
Il n'y a pas d'organisation agile sans main-d'œuvre agile (Alavi *et al.*, 2014, Muduli, 2017, Harsch *et al.*, 2019). Les études relatives à l'agilité de la main-d'œuvre sont cependant rares (Muduli, 2017 ; Sherehiy & Karwowski, 2014). Peu d'attention a été consacrée à l'identification des caractéristiques organisationnelles propices à la performance agile des employés (Sherehiy & Karwowski, 2014). L'agilité joue pourtant un rôle important dans la vie de l'organisation car elle fournit au personnel des connaissances, des compétences élevées, et des processus d'organisation (Patil & Suresh, 2019 ; Muduli, 2016 ; Qin & Nembhard, 2015 ; Sherehiy & Karwowski, 2014). Dans ce cadre, le développement des compétences des salariés joue un rôle crucial dans la transformation agile (Zentar *et al.*, 2020). Pour développer les compétences des salariés, les organisations doivent promouvoir l'autonomisation et l'implication des employés, la rotation des tâches et le développement personnel (Sherehiy *et al.*, 2007 ; Muduli & Pandya, 2018 ; Tamtam & Tourabi, 2020). Selon Revutska et Marsikova (2021), la principale forme de développement dans les organisations agiles serait l'apprentissage sur le tas et serait de la responsabilité de l'employé et non plus de son manager (Ranasinghe et Sangaradeniya, 2021). Sumukadas & Sawhney (2004) soulignent que les récompenses non traditionnelles, telles que les systèmes de rémunération basés sur les compétences, les incitations basées sur l'amélioration et les récompenses non monétaires, s'avèrent plus efficaces pour promouvoir l'agilité de la main-d'œuvre que les pratiques de rémunération traditionnelles. De leur côté, Revutska et Marsikova (2021) estiment que les salariés évoluant dans les organisations agiles devraient être récompensés pour leurs capacités à penser en dehors de la norme, leurs capacités d'apprentissage et d'adaptation aux changements. Les pratiques de responsabilisation sembleraient particulièrement importantes, parmi lesquelles les pratiques de reconnaissance des contributions individuelles au succès de l'organisation (Zentar *et al.*, 2020). L'autonomie dans la prise de décision est une autre clé pour rendre la main-d'œuvre agile (Zentar *et al.*,

2020) en facilitant la coordination et l'action rapides (Gunasekaran, 2001). Certains auteurs soulignent aussi l'importance de reconnaître l'impact de l'action individuelle et collective sur la performance globale afin de maintenir la motivation (Burke & Terry, 2004 ; Dyer & Shafer, 2003). En creusant la question de la reconnaissance dans un contexte agile, notre étude vient donc éclairer une pratique qui pourrait être essentielle dans le cadre d'une transformation agile et qui semble peu documentée.

1.2. La reconnaissance au travail

Dans sa dimension symbolique, la reconnaissance est définie comme une rétribution qui prend une valeur affective, concrète ou encore financière (Brun & Dugas, 2005). Elle correspond à la démonstration sans ambiguïté du fait que nos réalisations, nos pratiques de travail et notre personne sont appréciées à leur juste valeur (Brun & Dugas, 2002). Elle correspond aux signaux adressés à l'individu et perçus comme des éléments positifs et/ou valorisants pour lui (Roche, 2018). Ainsi, intégrer un salarié dans une équipe composée de personnes de qualités différentes dont l'organisation attend un résultat spécifique peut constituer des signaux valorisants ou dévalorisants. La reconnaissance est en effet un acte perçu comme étant adressé à l'individu mais qui, en plus de reconnaître sa personne, atteste de son évolution positive et/ou de son environnement de travail, présent ou à venir (Roche, 2018).

Renault (2004) évoque la notion de reconnaissance dépréciative qui considère l'individu comme inférieur ou le stigmatisant. Roche (2018) parle de mépris qui consiste en la perception par l'individu d'être reconnu comme au-dessous des capacités et du statut qu'il estime avoir acquis. En effet, si on considère la reconnaissance comme la confirmation par autrui de la conviction acquise par un individu de sa propre valeur, à l'issue de différents processus d'identification (Renault, 2004, p. 181), l'individu peut percevoir positivement ou négativement les actes qui lui sont adressés par ses collègues, sa hiérarchie et son organisation comme le montre la Figure 1 (Roche, 2018). Cela peut être le cas dans le cadre de l'intégration du salarié dans une équipe multidisciplinaire créée lors d'une transformation agile. Ranasinghe et Sangaradeniya (2021) indiquent ainsi que dans une organisation agile, la reconnaissance ne provient plus seulement du manager mais sera également émise par les collègues et team leaders. D'ailleurs, le feedback venant des pairs serait particulièrement important pour le développement des salariés évoluant dans des structures agiles (Cappelli et Tavis, 2018).

Figure 1. Schéma illustratif de reconnaissance dépréciative et appréciative

Source : Schéma inspiré de Roche (2018)

Le sentiment de mépris (reconnaissance dépréciative) semble se faire souvent dans une comparaison aux autres avec des gagnants (valorisés) et des perdants (dévalorisés) qui ont le sentiment d'être rabaissés ou offensés (Roche, 2018). Il ne suffit donc pas que l'individu soit rémunéré, il doit être reconnu d'autres manières, c'est-à-dire recevoir une rétribution équitable (Brun et Dugas, 2002).

1.3. La théorie de l'équité

Les travaux d'Homans (1974) et d'Adams (1963, 1965) proposent une première formulation de la théorie de l'équité qui est fondée sur les principes d'échange et de comparaison. Ils expliquent la motivation au travail par la tendance des individus à comparer leur situation avec celle d'autres personnes. La théorie de l'équité distingue trois phases : l'évaluation, la comparaison et l'action. Cet article se base principalement sur les deux premières phases, notre étude ne s'intéressant pas aux comportements adoptés par le salarié suite à l'iniquité perçue.

1.3.1. Évaluation de l'échange

Tout salarié a tendance à évaluer l'ensemble des avantages (rétributions) reçus de son entreprise et des contributions qu'il lui apporte. Le salarié rapproche ces deux évaluations et détermine un rapport entre elles. Le ratio correspondant, appelé ratio d'équité, est mémorisé.

Lorsque le salarié éprouve un sentiment d'équité, il perçoit que les avantages qu'il retire de son emploi (salaire, reconnaissance, autonomie, etc.), relativement à ses contributions (efforts, connaissances, compétences, dévouement, etc.), sont

justes au regard des avantages et contributions des personnes avec lesquelles il se compare. En revanche, lorsqu'il perçoit des différences entre ses ratios, il éprouve un sentiment d'iniquité (soit sous-équité, soit sur-équité).

1.3.2. Comparaison

Chaque salarié choisit des personnes avec lesquelles se comparer et construit des standards de comparaison. Le salarié procède ainsi à l'évaluation des rétributions et contributions des personnes choisies comme repères. Il dispose ainsi d'autres ratios d'équité. Il compare ensuite son ratio d'équité avec celui ou ceux qu'il a retenus comme référentiels. Ce jeu de comparaison s'appuie sur des ratios reposant sur des perceptions. Lorsqu'une personne a pesé ses contributions et rétributions par rapport à « l'autre », trois résultats possibles peuvent apparaître : inéquité négative, équité, inéquité positive qui correspondent respectivement au ratio perçu comme inférieur, égal ou supérieur à son référent. Ce dernier est l'individu ou un groupe utilisé à des fins de comparaison (Adams, 1963). Il peut s'agir d'un collègue, d'un groupe de collègues, voire de la personne elle-même (par exemple, par rapport à un emploi antérieur ou selon des estimations du futur).

S'appuyer sur la théorie de l'équité d'Adams (1963) pour analyser le vécu des travailleurs dans des organisations agiles nous paraît particulièrement intéressant. En effet, les entreprises agiles sont contraintes de réorganiser constamment leurs ressources, notamment humaines, en fonction des opportunités et menaces inhérentes aux changements. Cela entraîne pour les salariés des mouvements d'une équipe à l'autre qui modifient leurs références de comparaison et leurs contributions aux objectifs communs. Des nouveaux référents et différents niveaux de contributions pour les salariés entraîneront selon nous de nouvelles comparaisons en termes de ratio rétribution/contribution pouvant mener à d'éventuels sentiments d'inéquité au sein des organisations agiles.

2. MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE

Notre étude se base sur une analyse de contenu issue de 32 entretiens semi-directifs réalisés sur le lieu de travail en dehors des heures de service et parfois à distance via Teams ou Skype. La durée moyenne de ces interviews est de 56 minutes. Nous avons aussi utilisé la participation observante et l'abduction. Dans le manuel de sociologie qualitative publié en 1975 et réédité en 1985 par Bogdan et Taylor, l'observation participante est présentée comme un dispositif de recherche caractérisé par « une période d'interactions sociales intenses entre le chercheur et les sujets, dans le milieu de ces derniers. Au cours de cette période, des données sont

systématiquement collectées [...]. Les observateurs s'immergent personnellement dans la vie des gens. Ils partagent leurs expériences ». P « Bref, par participation, il faut entendre le mode de présence du chercheur au sein du milieu observé » (Peretz, 1998). Par participation, il faut entendre la présence du chercheur au sein du milieu observé (Lapassade, 2002). Par participation observante, la personne, qui fait partie du milieu, prend à certains moments du recul pour l'observer (Soulé, 2007). Ce qui est notre cas en tant qu'employé chez TelcoPlus. Le fait d'être membre à part entière de l'organisation permet au « *chercheur d'atteindre un niveau de compréhension très élevé du phénomène étudié. L'accès et l'interprétation des données émanant du terrain par le chercheur sont donc facilités par l'acceptation de la subjectivité de l'autre comme étant la sienne* » (Lalonde, 2013, p. 18).

D'octobre 2019 à juin 2020, nous avons collecté nos matériaux dans le département ICT chez TelcoPlus pendant une période particulière que nous appelons « choc ». TelcoPlus est une grande entreprise belge de télécommunication évoluant dans un environnement très volatil et concurrentiel. Au moment de notre étude ce département comptait 243 collaborateurs. TelcoPlus débutait sa transformation agile par son projet « S-AGILE ». Il s'agissait d'évoluer d'une structure hiérarchique, formée d'équipes par compétences, en une structure transversale organisée en cercles de compétences, eux-mêmes composés d'équipes multidisciplinaires. De telles équipes sont pratiques courantes dans les organisations agiles (Eden *et al.* 2019 ; Robert, 2020). Partant des 70 personnes sélectionnées dans 6 anciennes équipes (Experts Réseaux, Experts Mobile, Expert voix-PABX, Connectivité, ServiceDesk Professionnel, ServiceDesk Résidentiel) un groupe composé de managers, team leaders et coachs agiles (des consultants) a formé à 5 équipes multidisciplinaires composées de 10 à 15 personnes. Sans être consulté, chaque salarié a été intégré dans sa nouvelle équipe selon ses qualités (connaissance des technologies selon les clients, expertise, diversité des compétences dans chaque équipe, complémentarité des coéquipiers) jugées unilatéralement par les gestionnaires. Les cinq équipes ont été ensuite présentées à tous les salariés sélectionnés.

C'était le « choc ». Pour la plupart des salariés impliqués, il y a eu un avant et un après. Non seulement la manière de travailler et de collaborer était complètement bouleversée, mais les équipes, jadis soudées, ont éclaté. Les anciens collègues ont été séparés. Les personnes de compétences diverses et des profils différents se sont retrouvées dans les mêmes équipes. Cela a provoqué à la fois des expressions de joie, d'espoir, de motivation et même de fierté, mais aussi de doute, de regret, de colère ou d'angoisse. Nous avons systématiquement noté des matériaux en écoutant et observant les salariés (échanges entre collègues en situation de travail, pendant les réunions, les pauses, etc.) pendant 8 mois période durant laquelle la décision de les soustraire de

leurs anciennes équipes avait toujours d'effets sur eux. Nous avons aussi consulté plusieurs documents internes, visionné des enregistrements des réunions ou formations, documenté les propos et attitudes de nos informateurs. Suite à notre participation observante, nous avons interrogé deux groupes de salariés : 1) les « experts » : plus expérimentés, ils ont la maîtrise (expertise) technique complète d'au moins une technologie dont la nouvelle équipe pluridisciplinaire a besoin pour résoudre les problèmes des clients professionnels ; 2) les « opérateurs » : moins expérimentés, ils disposent de connaissances administratives des technologies, c'est-à-dire les produits et autres compétences en communication, mais ils devront tout apprendre sur le plan technique. Tous les salariés disposent de contrats à durée indéterminée et ont une ancienneté moyenne de 13 ans. L'âge varie de 20 à 56 ans avec une moyenne de 38 ans. Le tableau 1 représente la répartition des sujets interrogés par qualification et par âge.

Tableau 1. Répartition des sujets interrogés par qualification et par âge

Qualification	Tranche d'âge			Total
	20-30 ans	31-40 ans	> 40 ans	
Opérateurs	8	4	4	16
Experts	4	3	9	16
Total	12	7	13	32

La trame du guide d'entretien portait sur les quatre éléments principaux de la théorie de l'équité (Adams, 1963) notamment : (1) les contributions ; (2) les rétributions en termes de reconnaissance ; (3) l'« autre » ou base de comparaison (référénts) ; (4) le résultat de la comparaison (équité/inéquité).

Pour traiter nos matériaux, nous avons opté pour la méthode d'analyse catégorielle thématique, utilisant comme supports les entretiens réalisés et nos notes de participation observante. Nous avons procédé à une analyse catégorielle thématique, où le thème est l'unité de découpage, de codage puis d'analyse (Palmero, 1997). Nous avons mené l'analyse de contenu qualitative en nous servant du modèle théorique de l'équité, du schéma de reconnaissance dépréciative et appréciative (Figure 1), de notre guide d'entretien et des va-et-vient entre le terrain et les théories de l'agilité organisationnelle, de la reconnaissance au travail et de l'équité. À partir des interviews retranscrites, nous avons codifié les perceptions exprimées par les informateurs qui correspondaient à l'un des quatre éléments principaux de la théorie de l'équité.

Le contenu de chaque entrevue a été codifié mettant en correspondance le sens de chaque verbatim avec l'indice théorique auquel il renvoie. Ce codage nous a permis de produire un rapport de codification pour chaque entrevue, dans lequel les

passages d'entrevue codifiés étaient organisés sous forme de blocs thématiques hiérarchisés (arborescent). Nous avons effectué une synthèse de chaque rapport de codage par thème, permettant de dégager la logique interne de chaque entrevue. Nous avons ensuite dégagé les variables récurrentes dans chaque entrevue par catégories après la confrontation du contenu de chaque entrevue à l'ensemble du matériel. À la saturation de l'échantillon théorique, les variables communes et récurrentes ont émergé en sous-catégorie pour chaque thème notamment dans la perception des salariés (les experts et opérateurs) de leurs contributions, de leur rétribution en termes de reconnaissance, de l'inéquité de la décision de leur intégration dans les équipes multidisciplinaires et de leurs référents de comparaison.

3. RÉSULTATS

L'objectif de notre recherche est de répondre aux quatre questions suivantes : la reconfiguration structurelle d'une entreprise agile entraîne-t-elle chez les salariés intégrés dans les équipes multidisciplinaires un sentiment d'inéquité en termes de reconnaissance au travail ? Si oui, quels sont les déterminants de cette perception d'inéquité ? Quelle est sa nature ? Enfin, quels sont les référents de comparaison sur lesquels se construit ce sentiment d'inéquité ?

3.1. Perception des contributions dans une équipe multidisciplinaire

La perception de la contribution du salarié (Tableau 2) est le résultat de son utilité, de son importance au sein de sa nouvelle équipe et de la valeur qu'il accorde à la singularité de sa contribution (en termes d'expertise, connaissance, expérience, etc.). L'utilité qualifie tout apport permettant à l'équipe de répondre au mieux aux besoins des clients. L'importance souligne une contribution quantitativement importante pouvant couvrir la majorité des besoins des clients. La singularité renvoie à une contribution rare que peu de personnes peuvent produire dans l'équipe.

Tableau 2. Perceptions des contributions respectives des experts et opérateurs

Les éléments constitutifs	Utilité (apport)	Importance	Singularité de l'entreprise
Experts	Grande valeur (+)	Grande valeur (+)	Grande valeur (+)
Opérateurs	Grande valeur (+)	Faible valeur (-)	Faible valeur (-)

Les experts estiment que leurs contributions sont utiles, importantes et singulières pour l'équipe. Paul (tous les noms et prénoms sont fictifs) illustre ainsi une

contribution utile pour les opérateurs et experts : « *il faut être honnête, sans les anciens « EXPERTS_RÉSEAUX », les autres collègues seraient en difficulté... mais pour répondre à la totalité des besoins des clients, l'apport de tous les membres de l'équipe est très utile. Les collègues (anciens EXPERTS_RÉSEAUX) ne peuvent pas tout faire, ils ont besoin des autres membres de l'équipe, même nous qui créons les tickets... nous sommes au début du processus* ». Les propos de William reflètent l'importance au sein de la nouvelle équipe : « *presque 70 % des problèmes à résoudre reposent sur nous, anciens membres d'EXPERTS_RÉSEAUX, ce sont des problèmes complexes* » (William). Léon s'exprime sur la singularité des contributions apportées : « *aujourd'hui, la téléphonie sur IP est utilisée par presque toutes les grandes entreprises et c'est un produit sensible car un PABX qui est en panne, ce sont des milliers des gens qui parfois ne travaillent plus ou ce sont des clients qui ne savent plus joindre leurs fournisseurs, les magasins qui ne savent plus faire des commandes... peut-on s'imaginer S-AGILE sans les experts PABX ? je ne crois pas, notre contribution est particulière, unique* » (Léon).

De leur côté, les opérateurs estiment leurs contributions utiles mais de faible importance et pas singulières en comparaison à celles des experts. Comme Jarne l'explique, « *nous avons tout à apprendre sur le plan technique. Nous sommes complètement dépendants de nos collègues pour résoudre les problèmes des clients. Notre contribution est très faible aujourd'hui mais elle va augmenter au fur et à mesure dans le temps* ». Cependant, les opérateurs considèrent leurs contributions utiles. Ainsi, Mark affirme « *accueillir le client, l'écouter, échanger avec lui, comprendre son problème et créer le ticket de qualité est une tâche, certes moins technique, mais très utile* ». En revanche, les opérateurs ne considèrent pas leur travail comme singulier : « *notre travail peut être fait par une nouvelle recrue après un moment de coaching, ce qui n'est pas le cas pour le travail de nos collègues dont l'expertise nécessite plusieurs mois d'apprentissage et de pratique* » (Louis).

Les experts estiment donc apporter des contributions plus grandes aux équipes multidisciplinaires que leurs collègues opérateurs qui évaluent eux-mêmes leurs contributions de faibles, en comparaison à celles de leurs nouveaux coéquipiers (experts).

3.2. Perception des rétributions en termes de reconnaissance dans une équipe multidisciplinaire

Pendant la période « choc » nous avons observé les salariés, les écouté activement et documenté leurs propos. Nous avons exploré des verbatims en rapport avec les éléments qui ont de la valeur aux yeux des salariés et qui ont été, selon eux valorisés ou dévalorisés par leur intégration dans les équipes multidisciplinaires et qui constituent pour eux un signe de rétribution symbolique en termes de reconnaissance

ou de manque de reconnaissance. En nous appuyant sur les théories de l'agilité organisationnelle, de reconnaissance au travail et de l'équité, nous avons inféré par l'abduction (Catellin S., 2004 ; Peirce C.S., 1931-1958) cinq causes explicatives du sentiment de reconnaissance appréciative ou dépréciative des salariés pendant le « choc » (voir tableau 3). Il s'agit du statut, du sens du travail, de la capacité d'apprentissage, de la compétence déjà acquise et du développement personnel.

Tableau 3. Vécus des salariés et perceptions de reconnaissance appréciative ou dépréciative comme rétributions symboliques

Les experts	Les opérateurs
Statut dans l'organisation	
<p>Perdre son statut Reconnaissance dépréciative (-) La mission et certaines conditions et tâches exigées par la nouvelle méthode de travail sont perçues comme dévalorisantes. Les experts ont le sentiment d'avoir perdu leur échelon, même symbolique (membre de troisième ligne), par rapport à leurs nouveaux collègues (anciens membres de première ligne). Pierre explique : « <i>J'ai mis plus de 20 ans pour acquérir l'expérience que j'ai et on me met dans la même équipe que les collègues qui ne connaissent même pas les bases de notre réseau ? c'est vraiment un manque de considération ! S-AGILE a du positif, je ne nie pas mais là je suis tombé de mon piédestal</i> ».</p>	<p>Acquérir un statut Reconnaissance appréciative (+) Les opérateurs voient leur statut s'améliorer comme le dit David : « <i>c'est un grand bond en avant. Hier, nous étions de simples opérateurs, aujourd'hui nous sommes des experts en devenir, nous avons de grandes opportunités devant nous...</i> ».</p>
Sens du travail	
<p>Perdre le sens de son travail Reconnaissance dépréciative (-) Les experts pensent que leurs objectifs deviennent flous et leur responsabilité ambiguë. Nicolas explique : « <i>en gros, S-AGILE nous demande d'être experts spécialisés et en même temps être des généralistes, on nous demande d'être tout et rien à la fois, ça n'a pas de sens. J'exagère peut-être mais c'est ce que je pense...</i> ».</p>	<p>Trouver le sens de son travail Reconnaissance appréciative (+) Les opérateurs voient les choses plus clairement, notamment en termes d'objectifs de l'organisation et personnels. Joane explique : « <i>pour moi, les choses sont plus claires car maintenant j'ai la chance d'avoir des vraies connaissances techniques, un métier, cela me donne plus d'assurance pour l'avenir, je sais ce que je dois faire et où je vais...</i> ».</p>

Les experts	Les opérateurs
Capacités d'apprentissage	
<p>Remise en cause de la capacité d'apprentissage</p> <p>Les experts se trouvent dans l'obligation d'apprendre d'autres compétences complexes en dehors de leurs domaines de prédilection. Cela remet en cause leur capacité d'apprendre, les amène à douter d'eux, ce qui impacte la confiance en soi. Dimitri explique : <i>« Quand je vois ce que je dois encore apprendre ! J'ai déjà commencé avec la technologie VOIP que je ne maîtrise même pas encore, je me suis inscrit au training de PaloAlto, je suis déjà noyé, puis il faudra apprendre sécurité, Azure, etc. Je me noie de plus en plus. C'est impossible pour moi de voir le bout du tunnel. Personnellement, je pense qu'on doit revoir S-AGILE et nous laisser travailler comme avant... ».</i></p>	<p>Valorisation des capacités d'apprentissage</p> <p>Reconnaissance appréciative (+)</p> <p>Les opérateurs voient leurs potentialités reconnues par les opportunités d'apprendre de nouvelles connaissances techniques qui leur donnent plus de chances dans leur carrière comme l'explique Louis : <i>« avec S-AGILE, nous allons apprendre les technologies du futur. C'est une opportunité unique que TelcoPlus nous offre. On nous fait confiance car les formations que nous allons avoir coûtent cher ! C'est une chance ».</i></p>
Compétences déjà acquises (autonomie)	
<p>Dévalorisation des compétences déjà acquises</p> <p>Reconnaissance dépréciative (-)</p> <p>Certains experts se trouvent parfois noyés dans des équipes multidisciplinaires où leurs compétences ne sont plus suffisantes pour accomplir leur travail en toute autonomie. Koen l'évoque lors d'un Daily Standup (réunion quotidienne d'équipe instaurée dans le cadre de S-AGILE) : <i>« Je suis expert en PABX et avant S-AGILE, je faisais mon travail sans aide de personne. Aujourd'hui, avec S-AGILE, j'apparais comme un incompetent dans cette équipe où les produits Explore (Réseau) représentent presque 80% du travail, mes connaissances deviennent insignifiantes, je dois réapprendre autre chose comme un débutant ? C'est inimaginable ! ».</i></p>	<p>Valorisation des compétences déjà acquises</p> <p>Reconnaissance appréciative (+)</p> <p>Les opérateurs se sentent considérés par S-AGILE. Leur intégration dans les équipes multidisciplinaires valorise leurs connaissances de base, signe que la hiérarchie leur fait confiance. Bavon explique : <i>« Avant, j'étais indépendant dans mon travail non-technique. Maintenant, il nous faudra plusieurs mois, sinon des années, pour être autonomes sur le plan technique... mais nous allons relever le défi car nous avons une bonne base et TelcoPlus met les moyens pour ».</i></p>

Les experts	Les opérateurs
Contrôle de son propre développement	
<p>Perte de contrôle de son propre développement Reconnaissance dépréciative (-) Le fait que le management assigne certains clients (et donc certaines technologies) à certaines équipes provoque chez certains experts le sentiment de perdre le contrôle de leur développement personnel. Joseph explique : <i>« nous aurons des clients à nous pour lesquels nous travaillerons. Et si ces clients n'ont pas dans leurs gammes de produits les technologies qui m'intéressent, je fais quoi, je mets une croix dessus ? je change d'équipe ? on doit nous laisser notre liberté de choisir notre propre chemin. Qu'ils n'oublient pas, dans le domaine technique c'est d'abord une question de passion ».</i></p>	<p>Contrôler son propre développement Reconnaissance appréciative (+) Les opérateurs voient d'un bon œil le fait que certains clients (technologies) leur soient assignés d'office. Moïse explique : <i>« nous devons d'abord nous concentrer sur les connaissances de base avant de vouloir faire les choix de telle ou telle autre technologie. D'ailleurs, travailler pour un groupe restreint de clients nous donne la possibilité de maîtriser à fond certaines techniques qui nous permettront d'aller encore plus loin ».</i></p>
Reconnaissance perçue	
Reconnaissance dépréciative	Reconnaissance appréciative

3.3. Nature de l'inéquité perçue par les membres des équipes multidisciplinaires

Les deux premiers résultats de notre analyse exploratoire ont mis en lumière les deux composants du ratio d'équité (Adams, 1963), à savoir la perception comparée des contributions (tableau 2) et rétributions (tableau 3) entre experts et opérateurs. Le tableau 4 ci-dessous présente les perceptions d'inéquité chez les salariés des équipes multidisciplinaires en période choc.

Tableau 4. Perceptions d'inéquité chez les salariés des équipes multidisciplinaires en période choc

	La perception des reconnaissances (rétributions)	La perception des contributions	Ratio de l'équité (Reconnaissance/ Contribution)	L'iniquité perçue (et sa nature)
Experts	-----*	+++	----/+++	Iniquité (négative)
Opérateurs	+++++	+--	+++++/+--	Iniquité (positive)

* (+) et (-) : représentent respectivement les perceptions de valorisation et de dévalorisation de chaque élément constitutif des rétributions et contributions (voir tableaux 2 et 3). (+) correspond à une reconnaissance appréciative et une contribution de grande valeur en termes d'utilité, d'importance et de singularité. (-) correspond à une reconnaissance dépréciative ou une contribution perçue de faible valeur en termes d'utilité, importance et singularité.

Nous avons observé une différence de perception des ratios d'équité entre les experts et les opérateurs, ce qui nous permet d'affirmer que les salariés intégrés dans les équipes multidisciplinaires perçoivent un sentiment d'inéquité pendant la période choc. Une telle perception fait apparaître deux ressentis : l'inéquité positive et l'inéquité négative.

Les experts perçoivent globalement un sentiment d'inéquité négative. Il est engendré par leurs perceptions de recevoir une reconnaissance dépréciative alors que leurs contributions à l'entreprise sont à leurs yeux de très grande valeur en comparaison avec les autres membres de l'équipe avec qui ils partagent les mêmes objectifs assignés par le management. La plupart des experts disent ressentir un sentiment d'injustice lorsqu'ils jugent leurs positions par rapport à celles de leurs nouveaux collègues. Comme dit Denis « *écoute, je me trouve dans une même équipe avec les personnes qui hier étaient en première ligne, maintenant, je suis censé faire aussi le même travail qu'eux par exemple répondre au téléphone, mais eux peuvent faire mon travail ? ben non. Alors c'est injuste ! Je n'ai rien contre mes nouveaux collègues mais l'évidence est là, nous avons été dégradés* ».

Deux conditions semblent nécessaires pour percevoir un sentiment d'iniquité négative : la perception d'une reconnaissance dépréciative pour soi contre une reconnaissance appréciative pour autrui, et la perception de sa grande contribution contre une contribution faible de l'autre.

La plupart des opérateurs ressentent un sentiment d'injustice en leur faveur en comparaison aux experts lorsqu'ils jugent leurs positions respectives comme témoigne Michel « *il faut être honnête, il nous faut des mois sinon des années pour pouvoir faire la même chose qu'eux. Sans eux, notre équipe ne fonctionnera pas. Je comprends certains d'entre eux qui sont mécontents, à leur place je ne trouverais pas cela juste. Mais je crois qu'avec le temps, les choses vont évoluer. Nous ne*

croisons pas les bras, nous avons la chance d'évoluer plus vite, nous allons beaucoup apprendre à leur côté... ».

3.4. Le choix des référents et autres points de comparaison

Les points de comparaison ne se perçoivent pas uniquement en termes d'autres personnes travaillant à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation. Si certains salariés se comparent avec leurs collègues internes¹, d'autres se comparent avec des personnes externes au cercle et/ou à l'entreprise². D'autres se comparent aussi à eux-mêmes en évaluant les gains et pertes par rapport aux éléments immatériels dont ils disposaient dans leurs anciennes équipes. Il s'agit 1) de l'autonomie que leur procurait la maîtrise de leurs compétences respectives. Roseline explique : *« avant (sic ancienne équipe), j'étais comme un poisson dans l'eau, j'étais techniquement à l'aise... ce n'est plus le cas avec S-AGILE, maintenant je dépends plus des autres... »* ; 2) du meilleur futur professionnel. Camille souligne : *« S-AGILE me donne la possibilité d'évoluer dans plusieurs domaines avec beaucoup de formations à la clé. Mon avenir professionnel sera mieux assuré ici qu'au servicedesk »* ; 3) du poids de son expertise dans l'équipe, comme l'indique Pierre-Louis : *« dans mon ancienne équipe, j'étais fier d'être le wikipédia de la bande, maintenant je suis presque un travailleur lambda »* ; 4) de la sécurité d'emploi comme le note Simon : *« S-AGILE a des avantages, nous avons été sélectionnés pour travailler pour nos grands clients, nous sommes alignés dans la stratégie d'avenir de TelcoPlus, cela nous assure quand même une sécurité d'emploi par rapport à d'autres collègues qui ne sont pas dans le S-AGILE ».*

4. DISCUSSION, APPORTS THÉORIQUES ET RECOMMANDATIONS MANAGÉRIALES

Notre recherche apporte quelques éléments nouveaux dans la pratique et la littérature de l'agilité organisationnelle. D'abord, elle met en lumière que la pratique agile notamment par la reconfiguration des ressources humaines peut distribuer quasi mécaniquement et inégalement les ressources symboliques de l'organisation. Cette distribution inéquitable peut entraîner la reconnaissance dépréciative et appréciative respectivement pour les salariés les plus expérimentés et les moins expérimentés.

[1] Par exemple, Chris : *« nos collègues qui viennent de servicedesk n'ont pas des connaissances techniques dont nos équipes ont besoin... ils ne pourront pas apporter le dixième de ce que je fais pour l'équipe. ».*

[2] Mael explique *« même si S-AGILE nous fait peur, je pense que si tout se passe bien, nous aurons plus de capacités par rapport aux personnes qui ne travaillent pas de façon agile. C'est un atout pour notre plan de carrière, travailler de façon agile, c'est en soit une compétence... ».*

La reconnaissance dépréciative peut fragiliser les efforts des organisations à promouvoir les compétences des salariés par l'autonomisation, l'implication des employés et le développement personnel comme le proposent certains auteurs (Sherehiy *et al.*, 2007 ; Muduli & Pandya, 2018 ; Tamtam & Tourabi, 2020). En effet, contrairement à la reconnaissance appréciative, la reconnaissance dépréciative peut saper l'autonomisation et l'implication du salarié qui perçoit dans la nouvelle reconfiguration des ressources humaines la remise en cause de sa capacité d'apprentissage, la dévalorisation des compétences qu'il a déjà acquises et la perte de contrôle sur son développement personnel.

Par ailleurs, cette étude aborde dans le même sens que les auteurs (exemple Muduli & Pandya, 2018 ; Tamtam & Tourabi, 2020) qui affirment que pour rendre la main-d'œuvre agile, les pratiques de responsabilisation et de l'autonomie dans la prise de décision sembleraient particulièrement importantes, parmi lesquelles les pratiques de reconnaissance des contributions individuelles au succès de l'organisation (Zentar *et al.*, 2020). En effet, nos résultats prolongent ces travaux en soulignant l'importance de reconnaître les contributions individuelles par la reconnaissance des singularités des salariés au sein des équipes multidisciplinaires.

Enfin, notre travail complète Revutska et Marsikova (2021) qui soulignent l'importance de la capacité des salariés à penser en dehors de la norme et à apprendre sur le tas. Notre recherche suggère que le salarié doit percevoir au sein de son organisation de la reconnaissance appréciative qui donne du sens à son travail et lui procure le contrôle de son développement personnel qui lui ouvre un grand champ des possibilités d'épanouissement personnel profitables à l'organisation.

À la lumière de ces apports et les résultats de notre recherche, nous proposons aux gestionnaires impliqués dans la reconfiguration des ressources humaines ou la création des équipes multidisciplinaires selon la méthode agile des recommandations suivantes.

4.1. La période choc, période délicate en termes de distribution des ressources

Les périodes « choc » étant selon nous des moments d'actualisation des points de repère pendant lesquels les besoins de reconnaissance sont importants (El Akremi *et al.*, 2009), les gestionnaires doivent gérer ces moments avec délicatesse. Ils doivent en particulier veiller à la distribution équitable des ressources organisationnelles (salaires, primes, matériels, formations, etc.), y compris les ressources symboliques (statut, autonomie, etc.). Il est en effet essentiel que les employés soient traités équitablement en tenant compte de leur contribution à leur travail (Almusan, 2016 ; Jansen & Hlongwane, 2019). La distribution des ressources de l'organisation doit se faire de façon juste et équitable, de telle sorte que les salariés puissent juger

que, en comparaison à un collègue interne (Fall, 2014) ou à leur ancienne position, leur contribution est égale à leur rétribution y compris en termes de reconnaissance.

4.2. L'encouragement d'une reconnaissance appréciative

Par ailleurs, les gestionnaires devraient veiller à la reconnaissance appréciative des salariés intégrés dans les nouvelles équipes multidisciplinaires. Par exemple en valorisant leurs anciens statuts individuels ou de groupe. Cette valorisation du statut signifie selon Roche (2013), améliorer la situation et la position de chaque personne ou d'un type de personne (expert ou opérateur) par rapport à un groupe (équipe multidisciplinaire) ou un système (organisation agile). Cette amélioration de situation et de position permet la reconnaissance de soi par l'acquisition d'un statut valorisé traduisant un positionnement lié à une valeur sociale dans le groupe (Roche, 2013). Par exemple, les managers peuvent prendre des actions qui rendent le travail de chacun visible aux yeux des collègues. Le sentiment d'inéquité étant subjectif, il peut être l'indicateur du mépris ou de la méconnaissance de l'autre et de ses contributions. En intégrant les salariés dans les équipes multidisciplinaires, il revient aux gestionnaires d'imaginer les pratiques managériales qui donnent à tous une nouvelle représentation symbolique individuellement et collectivement valorisée. Il s'agit d'une part de créer un environnement positif qui encourage les gens à travailler ensemble, pour partager ce qu'ils savent et collaborer efficacement (Uhl-Bien & Arena, 2017).

Les gestionnaires peuvent aussi donner aux salariés de la reconnaissance appréciative en leur assurant la maîtrise et le contrôle de leur développement personnel. Dans un monde où l'incertain et le non prévisible font partie du quotidien, Dupuich-Rabasse *et al.* (2006) soulignent la nécessité de se tourner vers le savoir-devenir qui exprime la capacité à savoir évoluer, à élargir et actualiser ses points de repère selon les situations.

4.3. L'importance de donner du sens au travail et souligner la singularité du salarié

En fin, pendant les périodes « choc », les gestionnaires peuvent aussi s'appuyer sur le renforcement de la reconnaissance-accomplissement chez les salariés et la reconnaissance de leur singularité. La première renvoie à la confirmation par l'individu de son existence à travers la prise de conscience de son utilité sociale qui donne du sens à son travail et à son existence (Roche, 2018). La seconde correspond à lui attester la reconnaissance de distinction et son unicité (El Akremi *et al.* 2009), c'est-à-dire le reconnaître dans son irréductible différence (Ricoeur, 2004) parmi ses collègues au sein des équipes multidisciplinaires.

5. LIMITES ET RECHERCHES FUTURES

Malgré ses apports, notre travail présente toutefois des limites. Ayant été réalisée dans cinq équipes d'une seule entreprise où nous sommes salariés, notre étude présente le risque d'un biais de subjectivité. Par ailleurs, cette recherche s'est uniquement basée sur la reconnaissance non monétaire alors que la reconnaissance au travail inclut aussi la reconnaissance monétaire, même si TelcoPlus pratique la confidentialité des salaires atténuant ainsi la comparaison salariale. Notre recherche pourrait être prolongée par la réalisation d'autres études dans le contexte du « choc » dans plusieurs organisations et secteurs d'activités différents afin de comparer les résultats. Il serait aussi intéressant de compléter notre analyse en étudiant, pendant ou après le choc, les conséquences en termes de comportements, de la perception par les salariés, des sentiments d'inéquité, de reconnaissance dépréciative et appréciative. Ces études devraient aussi être complétées par celles qui explorent les meilleures pratiques managériales pour gérer ces comportements, en particulier déviants, qui découleraient des sentiments d'inéquité en termes de reconnaissance.

6. CONCLUSION

Notre étude montre que les salariés de différents niveaux d'expertises intégrés dans les équipes multidisciplinaires perçoivent les sentiments favorables et défavorables à l'organisation agile. Ces sentiments, que sont la reconnaissance appréciative et la reconnaissance dépréciative, sont les déterminants de l'inéquité au travail. La reconnaissance dépréciative doit être évitée notamment par la valorisation du statut de chaque salarié, par le fait de donner du sens à son travail et de promouvoir son employabilité interne. Par employabilité, nous entendons la valorisation des compétences déjà acquises, des compétences singulières dont dispose chaque salarié. Il s'agit aussi de lui assurer le contrôle de son développement personnel en phase avec ses propres objectifs d'emploi et besoins de l'entreprise. Enfin, les gestionnaires doivent être conscients que l'intégration de salariés issus de groupes différents dans des équipes multidisciplinaires les pousse à se comparer aux autres ainsi qu'à eux-mêmes par rapport à leurs anciennes et nouvelles positions. Ces comparaisons peuvent engendrer les sentiments de reconnaissance, de mépris, d'inéquité positive ou négative qu'il faut pouvoir anticiper.

RÉFÉRENCES

- ADAMS, J. S. (1965), "Inequity in social exchange", In L. Berkowitz (Ed.), "Advances in experimental social psychology", vol.2, p.267-299, New York: Academic Press.
- ADAMS, J.S. (1963), "Towards an understanding of inequity", *Journal of Abnormal and Social Psychology*, vol.67, n°5, p.422-436.
- ALMUSAN, S. (2016), "Equity theory", *International Journal of Social Science and Humanities Research*, vol.4, n°1, p.541-543.
- AL-ZAWAHREH, A., AL-MADI, F. (2012), "The utility of equity theory in enhancing organisational effectiveness", *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, vol.46, p. 158-170.
- BAŠKARADA, S., & KORONIOS, A. (2018). The 5S organizational agility framework: A dynamic capabilities perspective. *International Journal of Organizational Analysis*, 26(2), 331-342.
- BJÖRKDAHL, J. (2020). Strategies for digitalization in manufacturing firms. *California Management Review*, 62(4), 17-36.
- BRUN J.P., DUGAS N. (2005), « La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens », *Gestion*, vol. 30, n° 2, p. 79-88.
- 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
- CAPPELLI P., TAVIS A. (2018), "HR Goes Agile", *Harvard Business Review*, mars-avril, p. 46-53.
- CARVALHO, A. M., SAMPAIO, P., REBENTISCH, E., CARVALHO, J. Á., & SARAIVA, P. (2019). Operational excellence, organisational culture and agility: The missing link? *Total Quality Management and Business Excellence*, 30(13-14), 1495-1514.
- CATELLIN S. (2004). L'abduction : une pratique de la découverte scientifique et littéraire, « Hermès, La Revue », CNRS Éditions N° 39, p. 179-185
- COMBS J., LIU Y., HALL A., KETCHEN D. (2006), "How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance", *Personnel Psychology*, vol.59, p.501-528.
- CUNHA M.P.E., GOMES E., MELLAHI K., MINER A.S., REGO A. (2020). Strategic agility through improvisational capabilities: implications for a paradox sensitive HRM Hum. Resour. Manag. Rev., 30 (2020), Article 100695

DEBELLIS F., MASSIS A., MESSENI DE, PETRUZZELLI A., FRATTINI F., M. DEL GIUDICE, (2021). Strategic agility and international joint ventures: the willingness-ability paradox of family firms. *J. Int. Manag.*, 27, Article 100739

DOEZE-JAGER-VAN-VLIET, S. B., BORN, M. P., & VAN-DER-MOLEN, H. T. (2019). Using a portfolio-based process to develop agility among employees. *Human Resource Development Quarterly*, 30(1), 39-60.

DOVE R. (2001), *Response Ability – The Language, Structure and Culture of the Agile Enterprise*, Wiley.

DUPUICH-RABASSE F., LETOURNEAUX B. (2006), « Savoir-devenir : l'émergence d'une supra-compétence », *Personnel*, n° 470, p. 14-15.

DYER L., SHAFER R. (2003), "Dynamic Organizations: Achieving Marketplace And Organizational Agility With People", *CAHRS WP03-04*.

EDEN R., JONES A., CASEY V., DRAHEIM M. (2019). Digital transformation requires workforce transformation *Manag. Inf. Syst. Q.*, 18, pp. 1-17

EISENHARDT M., MARTIN J. (2000), "Dynamic Capabilities: What Are They?", *Strategic Management Journal*, vol.21, n°10-11, p.1105-1121.

EL AKREMI A., SASSI N., BOUZIDI S. (2009), « Rôle de la reconnaissance dans la construction de l'identité au travail », *Relations Industrielles*, vol. 64, n° 4, p. 662-684.

EL SAWYO O. (1985), "Personal Information Systems for Strategic Scanning in Turbulent Environments: Can the CEO Go Go-Line?", *MIS Quarterly*, vol.9, n°1, p.53-60.

FALL A. (2014), « Justice organisationnelle, reconnaissance au travail et motivation intrinsèque : résultats d'une étude empirique », *Relations industrielles / Industrial Relations*, vol. 69, n° 4, p. 709-731.

FELIPE, C. M., LEIDNER, D. E., ROLDÁN, J. L., & LEAL-RODRÍGUEZ, A. L. (2020). Impact of is capabilities on firm performance: The roles of organizational agility and industry technology intensity. *Decision Sciences*, 51(3), 575-619.

GHADI M. Y., FERNANDO M., CAPUTI P. (2013), "Transformational leadership and work engagement: The mediating effect of meaning in work", *Leadership & Organization Development Journal*, vol.34, p.532–550.

GIRAUD L., FRIMOUSSE S., BRIÈRE M. (2018), « Les effets de la compassion du Leader positif et de la justice interpersonnelle sur la reconnaissance et le bien-être des salariés », *Management & Sciences Sociales*, n° 24, Janvier-Juin, p. 95-114.

GORIA S. (2020), « L'entreprise sous le prisme des combinaisons des méthodes d'agilité, de créativité et de veille », *Marché et organisations*, vol. 3, n° 39, p. 17-38.

- GUNASEKARAN A. (2001), *Agile manufacturing: The 21st century competitive strategy*, Amsterdam: Elsevier.
- HARSCH K, FESTING M. (2019), Dynamic talent management capabilities and organizational agility A qualitative exploration. *Hum Resour Manage*, p. 1–19.
- 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.
- HOLBECH, L. S. (2018). Organisational effectiveness and agility. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 5(4), 302-313.
- HOMANS G. C. (1974), *Social behavior: Its elementary forms* (rev. ed.), New York: Harcourt, Brace & Jovanovich.
- HOUGHTON R., EL SAWY O. A., GRAY P., DONEGAN C., JOSHI A. (2004), "Vigilant Information Systems for Managing Enterprises in Dynamic Supply Chains: Real-Time Dashboards at Western Digital", *MIS Quarterly Executive*, vol.3, n°1, p.19-35.
- JANSEN M.R., HLONGWANE P. (2019), "Employee Performance Reward and Recognition Inequity in the Western Cape Provincial Department of Transport and Public Works", The 4th Annual International Conference on Public Administration and Development Alternatives, 3-5 July, Southern Sun Hotel, OR Tambo International Airport, Johannesburg, South Africa.
- KAVITHA R., SURESH M. (2021), "Agile Practices in Human Resource Management", *Advances in Material Research*, p.713-721.
- LALONDE J.-F. (2013), « La participation observante en sciences de la gestion : plaidoyer pour une utilisation accrue », *Recherches qualitatives*, vol.32, n° 2, p. 13-32.
- LAPASSADE G. (2002), « Observation participante », in Barus-Michel J. *et al.*, *Vocabulaire de psychosociologie*, ERES « Hors collection », p. 375-390.
- LEE O., SAMBAMURTHY V., LIM K.H., WEI K.K. (2015), "How does IT Ambidexterity Impact Organizational Agility?", *Information Systems Research*, vol.26, n°2, p.398-417.
- MONTANI F., BOUDRIAS J.-S., PIGEON M. (2017), "Employee recognition, meaningfulness and behavioural involvement: test of a moderated mediation model", *The International Journal of Human Resource Management*, p.1-29.
- MUDULI, A. (2016). Exploring the facilitators and mediators of workforce agility: An empirical study. *Management Research Review*, 39(12), 1567–1586.
- MUDULI A. (2017), "Workforce agility: Examining the role of organizational practices and psychological empowerment", *Global Business and Organizational Excellence*, vol.36, n°5, p.46-56.

MUDULI, A., & PANDYA, G. (2018). Psychological empowerment and workforce agility. *Psychological Studies*, 63(3), 276-285.

MUNTEANU, A. I., BIBU, N., NASTASE, M., CRISTACHE, N., & MATIS, C. (2020). Analysis of practices to increase the workforce agility and to develop a sustainable and competitive business. *Sustainability*, 12(9), 35-45.

PARK Y. (2011), "The Dynamics of Opportunity and Threat Management in Turbulent Environments: The Role Information Technologies", PhD Dissertation, University of Southern California.

PATIL, M., & SURESH, M. (2019). Modelling the enablers of workforce agility in IoT projects: A TISM Approach. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 20(2), 157-175.

PEIRCE C. S., (1931-1958). *Collected Papers*, Harvard University Press, 8 vol.

QIN, R., & NEMBHARD, D. A. (2015). Workforce agility in operations management. *Surveys in Operations Research and Management Science*, 20(2), 55-69.

RANASINGHE V.R., SANGARDENIYA Y.M.S.W.V (2021), "Agile Human Resource Management", *Human Resource Management in Challenging Environments*, p.23-31

RENAULT E. (2004), « Reconnaissance, injustice, institution », *Revue du MAUSS*, vol.1, n°23, p.180-195.

REVUTSKA O., MARSIKOVA K. (2021), « Agile Approach in Human Resource Management: Focus on Generation Y », *E&M Economics and Management*, vol.24, n°2, p.65–83.

RICOEUR P. (2004), *Parcours de la reconnaissance : trois études*, Paris : Stock, coll. Les Essais.

ROBERT, S. (2020), « Au-delà d'une mode, en quoi le concept d'agilité influence-t-il la gestion organisationnelle et le management du capital humain ? : Son application au niveau des Ressources Humaines, ses apports et ses points d'attention », Faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de communication, Université catholique de Louvain, mémoire.

ROCHE A. (2018), « Reconnaissance au travail VS mépris et déni : reconnaître l'existence et l'évolution positive des salariés », *Management & Sciences Sociales*, n° 24, Janvier-Juin, p. 81-94.

ROCHE A. (2013), *Reconnaissance et performance : proposition du concept de reconnaissance activatrice et d'un modèle intégrateur*, Thèse, Lyon : Université Jean Moulin (Lyon 3).

SHAFFER R., DYER L., KILTY J., AMOS J., ERICKSEN J. (2001), "Crafting a human resource strategy to foster organizational agility: A case study", *Human Resource Management*, vol.40, n°3, p.197-211.

SHAM R., VRONTIS D., BELYAEVA Z., FERRARIS A., CZINKOTA M.R. (2021). Strategic agility in international business: a conceptual framework for "agile" multinationals. *J. Int. Manag.*, 27, pp. 1-10

SHEREHIY B. (2008), Relationships Between Agility Strategy, Work Organization and Workforce Agility, Doctor Dissertation, University of Louisville.

SHEREHIY B., KARWOWSKI W. (2014), "The relationship between work organization and workforce agility in small manufacturing enterprises", *International Journal of Industrial Ergonomics*, vol.44, n°3, p.466–473.

SHEREHIY B., KARWOWSKI W., LAYER J.K., (2007), "A review of enterprise agility: Concepts, frameworks, and attributes", *International Journal of Industrial Ergonomics*, vol.37, n°5, p.445-460.

SIEGRIST J., PETER R., JUNG A., CREMER P., SEIDER D. (1990), "Low status control, high effort at work and heart disease: Prospective evidence from blue-collar men", *Social Science and Medicine*, vol.57, n°10, p.1127-1134.

SINAPIN N. (2020), « L'agilité n'est plus un slogan : enquêtes exploratoires et étude du cas Sanofi en temps de crise du Covid-19 : l'agilité est-elle un slogan ? », *Cahiers Risques et Résilience*, L'Harmattan, A paraître. Hal-02517222

SOULÉ B. (2007), « Observation participante ou participation observante ? Usages et justifications de la notion de participation observante en sciences sociales », *Recherches qualitatives*, vol.27, n° 1, p. 127-140.

ST-ONGE S. (2014), *Gestion de la rémunération. Théorie et pratique* (3e éd.), Canada : Chenelière Éducation.

STORME, M., SULEYMAN, O., GOTLIB, M., & LUBART, T. (2020). Who is agile? An investigation of the psychological antecedents of workforce agility. *Global Business and Organizational Excellence*, 39(6), 28-38.

SUMUKADAS N., SAWHNEY R. (2004), « Workforce agility through employee involvement », *IIE Transactions*, vol.36, n°10, p.1011–1021.

TAMTAM, F., & TOURABI, A. (2020). A framework for measuring workforce agility: Fuzzy logic approach applied in a Moroccan manufacturing company. *Advances in Science, Technology and Engineering Systems Journal*, 5(3), 411-418.

UHL-BIEN M., ARENA M. (2017), "Complexity leadership: Enabling people and organizations for adaptability", *Organizational Dynamics*, vol.46, n°1, p.9–20.

WALTER, A. T. (2020). Organizational agility: ill-defined and somewhat confusing? A systematic literature review and conceptualization. *Management Review Quarterly*, 71, 343-391.

ZENTAR S.M., ILAHYANE H., DOUARI A. (2020), « L'agilité organisationnelle : étude exploratoire sur le levier humain de l'entreprise agile », *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management & Economics*, vol. 1, n° 2, p. 52-71.