

De la compassion managériale à la reconnaissance organisationnelle : la justice perçue comme levier – Cas d'une association de Micro-Finance à Fès

From Managerial Compassion to Organizational Recognition: Perceived Justice as a Lever – A Case Study of a Microfinance Association in Fez

Ayoub MAALEM, (Doctorant en Sciences économiques et gestion)
Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche en Economie, Finance et Management des Organisations (LIREFIMO)
Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales de Fès
Université Sidi Mohamed Ben Abdellah de Fès, Maroc

Malika AKIOUD, (Enseignant-Chercheur)
Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche en Economie, Finance et Management des Organisations (LIREFIMO)
Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales de Fès
Université Sidi Mohamed Ben Abdellah de Fès, Maroc

Adresse de correspondance :	Faculté des Sciences Juridiques, Économiques, et Sociales de Fès Adresse : BP 42, Fès 30000 +212 663 21 52 58 fsjes@usmba.ac.ma
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude et ils sont responsables de tout plagiat dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	MAALEM, A., & AKIOUD, M. (2025). De la compassion managériale à la reconnaissance organisationnelle : la justice perçue comme levier – Cas d'une association de Micro-Finance à Fès. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 6(8), 619–632.
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: 04/03/2024

Accepted: 21/08/2025

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 6, Issue 08 (2025)

De la compassion managériale à la reconnaissance organisationnelle : la justice perçue comme levier – Cas d'une association de Micro-Finance à Fès

Résumé :

Dans un contexte professionnel en mutation, marqué par la quête croissante de sens, de reconnaissance et de justice, cette étude s'intéresse au rôle que peut jouer le leadership compatissant dans les dynamiques de reconnaissance organisationnelle. En mobilisant les apports de la psychologie positive, des théories de la reconnaissance (Honneth, 2000 ; Brun & Dugas, 2005) et de la justice organisationnelle (Colquitt, 2001), cette recherche vise à comprendre comment la posture du leader peut renforcer le sentiment d'équité perçu par les collaborateurs et, ce faisant, favoriser leur reconnaissance au travail.

L'étude repose sur une méthodologie qualitative fondée sur une étude de cas unique, conduite au sein d'une association de Micro-Finance, une organisation à vocation sociale. Un entretien semi-directif approfondi a été réalisé avec la Directrice des Ressources Humaines. L'analyse des données, selon une approche thématique (Paillé & Mucchielli, 2022), a permis de faire émerger trois dimensions interreliées : la compassion managériale, la perception de justice interactionnelle et la reconnaissance – à la fois symbolique et matérielle – vécue par les salariés.

Les résultats révèlent que la compassion exprimée par la direction contribue non seulement à améliorer les relations interpersonnelles, mais aussi à instaurer un climat de travail équitable, perçu comme juste et humain par les employés. Ce climat relationnel agit comme un levier de reconnaissance, renforçant le sentiment d'appartenance, de valorisation et d'engagement des collaborateurs. En ce sens, la posture compatissante du leader dépasse le registre émotionnel pour s'inscrire dans une logique de performance sociale et de gouvernance éthique.

Cette recherche souligne la pertinence de réintroduire des valeurs humanistes dans le management contemporain, notamment dans les structures sociales, et ouvre des perspectives pour des travaux futurs visant à approfondir la portée stratégique de la compassion dans la gestion des ressources humaines.

Mots clés : Compassion, leadership positif, reconnaissance, justice organisationnelle, capital humain.

JEL Classification : M41

Type du papier : Recherche empirique.

Abstract:

In a rapidly evolving professional context characterized by a growing search for meaning, recognition, and fairness, this study explores the role of compassionate leadership in shaping organizational recognition dynamics. Drawing on contributions from positive psychology, recognition theories (Honneth, 2000; Brun & Dugas, 2005), and organizational justice theory (Colquitt, 2001), this research aims to understand how a leader's compassionate posture can strengthen employees' perceptions of fairness and, consequently, foster their recognition in the workplace.

The study adopts a qualitative methodology based on a single case study conducted within a microfinance association—a socially driven organization. An in-depth semi-structured interview was conducted with the Human Resources Director. The data were analyzed using a thematic approach (Paillé & Mucchielli, 2022), which brought to light three interrelated dimensions: managerial compassion, perceived interactional justice, and recognition—both symbolic and material—experienced by employees.

The results show that compassion expressed by leadership not only enhances interpersonal relationships but also helps create a fair and humane working environment, as perceived by employees. This relational climate acts as a powerful lever for recognition, reinforcing employees' sense of belonging, appreciation, and engagement. In this sense, the compassionate posture of the leader goes beyond emotional sensitivity to become a driver of social performance and ethical governance.

This research highlights the relevance of reintroducing humanistic values into contemporary management practices, particularly within socially oriented organizations. It also opens avenues for future studies to further explore the strategic impact of compassion in human resource management.

Keywords: Compassion, positive leadership, recognition, organizational justice, human capital.

Classification JEL: M41

Paper type: Empirical Research

1. Introduction

À l'heure où les entreprises sont appelées à concilier performance économique et bien-être des salariés, le rôle du leader dans la construction d'un climat social favorable n'a jamais été aussi stratégique. Face à l'usure professionnelle, aux formes d'isolement au travail, mais aussi à une quête croissante de sens exprimée par les collaborateurs, de nombreuses organisations réinterrogent leurs pratiques managériales et cherchent à redonner une place centrale à l'humain. Dans cette dynamique, une figure singulière du leadership émerge : celle du leader compatissant, capable de conjuguer efficacité et attention sincère à autrui.

La compassion managériale ne se limite pas à une disposition émotionnelle ou morale. Elle se manifeste à travers des comportements concrets : l'écoute attentive, le soutien dans les moments difficiles, la reconnaissance des efforts, la gestion bienveillante des conflits, ou encore l'équité dans le traitement des collaborateurs. Cette posture, lorsqu'elle est authentique et intégrée à la culture organisationnelle, peut devenir un puissant levier de mobilisation et d'engagement. Elle offre également un cadre propice à l'expression d'une reconnaissance véritable, perçue non comme une récompense ponctuelle, mais comme un acte de considération durable.

Parallèlement, la littérature en sciences de gestion a mis en évidence l'importance de la justice organisationnelle dans le ressenti des collaborateurs. Une organisation perçue comme juste — dans ses décisions, ses processus, et ses interactions — est plus à même de susciter la confiance, la loyauté, et le sentiment de reconnaissance. Dès lors, il semble pertinent de s'interroger sur les articulations possibles entre ces trois concepts : compassion du leader, justice organisationnelle perçue et reconnaissance au travail. Plus précisément, la compassion managériale peut-elle favoriser une perception de justice accrue et, par ricochet, renforcer le sentiment de reconnaissance des salariés ?

Si ces liens semblent intuitifs, peu d'études empiriques en ont exploré la dynamique dans des contextes organisationnels concrets, en particulier dans des structures à finalité sociale. Or, ces environnements — porteurs de valeurs d'inclusion, de solidarité et de proximité — constituent des terrains particulièrement propices à l'analyse du leadership humaniste. C'est précisément ce que cette recherche entend investiguer, à travers une étude de cas menée au sein d'une association marocaine de micro-finance. L'entretien semi-directif réalisé avec la Directrice des Ressources Humaines constitue le matériau principal de cette investigation. Il permet de mieux comprendre comment la compassion du leader s'exprime dans les pratiques quotidiennes, et en quoi elle influence la reconnaissance perçue par les collaborateurs.

En croisant les apports de la psychologie positive, des théories de la reconnaissance (Honneth, 2000 ; Brun & Dugas, 2005) et du cadre de la justice organisationnelle (Colquitt, 2001), cet article propose une lecture renouvelée des leviers relationnels internes à l'organisation. Il s'inscrit dans une perspective pragmatique, soucieuse d'éclairer à la fois la compréhension des phénomènes humains au travail et la transformation des pratiques managériales. Au-delà de la performance, il s'agit de penser le leadership comme une responsabilité éthique et relationnelle, au service du lien social au travail.

2. Cadre théorique

2.1. Le leader positif

2.1.1 Définition

Le leadership positif peut être appréhendé à travers six dimensions complémentaires (Cameron, 2012 ; Avolio & Gardner, 2005).

L'altruisme et la générosité renvoient à la disposition à agir en faveur d'autrui et à lui apporter un soutien concret, au-delà de tout intérêt personnel (Kjerulf, 2016).

La compassion associée à l'empathie traduit la capacité à percevoir, reconnaître et partager les émotions, la douleur ou la souffrance d'autrui, tout en y répondant par une attitude bienveillante et solidaire (Goetz, Keltner, & Simon-Thomas, 2010).

La conscience et l'attention désignent l'aptitude à maintenir une concentration pleine et entière sur l'instant présent, sans jugement, qu'il s'agisse de soi-même, d'autrui ou de l'environnement (Kabat-Zinn, 2003).

L'influence et l'inspiration mettent en évidence l'habilité à mobiliser, motiver et inspirer positivement les autres, en suscitant leur adhésion et leur engagement (Bass & Riggio, 2006).

L'espoir, le sens et l'orientation collective englobent la capacité à offrir une vision porteuse de sens, à promouvoir des interactions sociales empreintes de valeurs morales et à favoriser l'entraide et la cohésion au sein du groupe (Snyder, 2000).

Enfin, **la consonance, la résonance et l'autocompassion** se rapportent à la conscience de ses propres émotions et états intérieurs, ainsi qu'à la compréhension de leurs répercussions sur soi et sur les autres. Cette dimension implique également d'agir de manière authentique, en accord avec ses valeurs et ses forces, tout en acceptant avec ouverture, chaleur et bienveillance ses limites et ses souffrances personnelles (Neff, 2003).

Cette conceptualisation repose sur les fondements de la psychologie positive (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000), de la pleine conscience (Brown & Ryan, 2003 ; Kabat-Zinn, 2003) et des neurosciences cognitives (Davidson & McEwen, 2012), qui éclairent les mécanismes favorisant un leadership éthique, humain et durable.

2.1.2 L'importance d'un leadership positif au sein d'une entreprise sociale

Il est largement reconnu que l'exercice d'un leadership positif revêt une importance particulière pour les organisations à vocation sociale, telles que les associations, en raison de son caractère héliotropique (Cameron, 2012). Ce principe suggère que l'ensemble des systèmes vivants tend à se diriger spontanément vers les sources d'énergie nourricières et à s'éloigner des influences délétères, autrement dit à rechercher ce qui favorise la vie et à éviter ce qui est destructeur (Losada & Heaphy, 2004).

Dans cette perspective, les pratiques associées au leadership positif génèrent un flux d'énergie constructive qui attire, mobilise et dynamise les individus. Les dirigeants animés par cette approche parviennent à fédérer l'organisation et ses équipes autour d'une vision partagée, créant ainsi un collectif soudé par des objectifs communs et une orientation stratégique claire (Avolio & Gardner, 2005).

Le rôle du leader positif ne se limite pas à adopter un état d'esprit constructif : il s'incarne dans des actions concrètes visant à tisser et entretenir des relations interpersonnelles solides avec chaque membre du groupe. Cela implique la capacité à encourager, guider et inspirer, tout en investissant de manière intentionnelle dans le développement des individus. Cet engagement relationnel favorise non seulement l'épanouissement personnel des collaborateurs, mais renforce également la performance collective, permettant à l'équipe dans son ensemble de progresser vers l'excellence (Dutton & Heaphy, 2003).

2.1.3. La compassion du Leader positif :

- **Définition de la compassion :**

Il convient de revenir sur la notion de compassion, tant ses usages et les effets qu'elle produit sur l'appréhension des phénomènes étudiés peuvent varier considérablement. Pour en saisir toute la complexité, nous retenons une définition large, permettant d'intégrer la diversité des enjeux normatifs auxquels sont confrontés les individus lorsqu'ils ressentent une impulsion, teintée d'une dimension morale, les incitant à agir envers des personnes exprimant, face à eux, leur malheur ou leur souffrance.

Philippe Corcuff (1996) décrit la compassion comme « le fait d'être pris, en pratique et de manière non nécessairement réfléchi, par le sentiment de responsabilité vis-à-vis de la détresse d'autrui, dans le face-à-face et dans la proximité des corps » (p. 31 ; voir également Dubois, 2010, p. 121). Cette approche souligne que la compassion peut émerger spontanément dans l'interaction, sans nécessairement passer par une élaboration cognitive préalable.

Une telle définition présente plusieurs atouts. D'une part, elle laisse la place à la pluralité des formes par lesquelles les individus se sentent « saisis » par la détresse d'autrui et conceptualisent la nature de leur responsabilité à son égard. D'autre part, elle intègre, à travers la référence au sentiment de responsabilité, les deux dimensions centrales de la compassion : le partage et l'aide.

La dimension de partage renvoie à la perception, chez l'agent, d'une souffrance conjointe avec la personne affectée (Molinier, 2000, p. 54 ; Molinier, 2013, p. 215), ou encore à l'aptitude à mobiliser une écoute attentive et ouverte envers autrui (Spire, 2008, p. 79). La dimension d'aide, quant à elle, ne se limite pas à partager l'épreuve vécue par la personne, mais implique également de chercher activement à l'assister dans la surmonter. C'est cette conception que l'on retrouve dans les débats portant sur le devoir d'assistance à autrui (Boltanski, 1993, pp. 29-34). Enfin, cette définition inclusive présente un avantage méthodologique : tout en affirmant l'existence d'une obligation morale inhérente à la compassion, elle évite de présupposer une cohérence parfaite des attitudes ou comportements qui en découlent, reconnaissant ainsi la diversité et parfois l'ambivalence des manifestations compassionnelles.

- ***La compassion du Leader positif au milieu de travail :***

La pratique de la pleine conscience incite le manager à accorder une place légitime aux émotions dans les interactions interpersonnelles, en évitant à la fois leur refoulement — c'est-à-dire la négation de la dimension émotionnelle — et leur expression démesurée, qui peut mener à la décompensation (Bishop et al., 2004). Cette approche favorise également un meilleur équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle, permettant de prévenir les dérives liées au surinvestissement dans le travail.

Dans cette perspective, Desmarais (2017) a conduit une étude de cas auprès de cadres dirigeants d'une entreprise industrielle, sur une période de deux ans. Les résultats préliminaires indiquent que la participation à un programme de pleine conscience a modifié en profondeur leur manière d'exercer le rôle de manager, leur perception du travail ainsi que leur rapport à celui-ci. Cette transformation s'est accompagnée du développement de nouvelles compétences, tant sur le plan émotionnel que cognitif.

Du point de vue des sciences cognitives, les neurosciences s'attachent à analyser les mécanismes biologiques sous-tendant la production et l'utilisation des connaissances. Les neurosciences cognitives, plus spécifiquement, visent à comprendre les processus de formation de la pensée en établissant les liens entre les activités cérébrales et les phénomènes cognitifs. Le cerveau, par nature, est doté d'une remarquable capacité d'adaptation. Il se reconfigure en fonction des stimulations de l'environnement, grâce à sa plasticité, une propriété intrinsèque qui lui permet de rester flexible, réactif et orienté vers la résolution de problèmes tout au long de la vie.

Cette plasticité interpelle directement le manager en lui offrant la possibilité de mobiliser son agilité cognitive pour répondre efficacement à des situations complexes, inédites ou incertaines. Les neurosciences soulignent ainsi l'importance d'adopter des états d'esprit ouverts et dynamiques, favorisant la créativité, l'apprentissage continu et la motivation. Elles insistent également sur la nécessité de reconnaître, d'accepter et de réguler ses propres émotions, compétences essentielles pour renforcer son efficacité relationnelle.

Dans cette logique, un manager empathique développe une véritable résonance affective avec autrui, ce qui enrichit son intelligence sociale et contribue à une meilleure qualité des

interactions professionnelles. Grant (2013), dans son ouvrage *Give and Take*, démontre que la générosité et la bonté en nourrissant le bien-être et les émotions positives, constituent de puissants prédicteurs de l'efficacité collective, de l'engagement organisationnel et de la performance des collaborateurs.

La compassion, entendue comme un sentiment de sympathie envers la souffrance d'autrui (du latin *compassio*, « souffrir avec »), occupe dès lors une place centrale dans le contexte organisationnel. Elle se manifeste comme l'expression concrète de l'altruisme lorsqu'il est confronté à la douleur d'autrui et vise à soulager ou éradiquer cette souffrance. En ce sens, elle favorise le dépassement de soi et la loyauté, car les individus se sentent soutenus et protégés par une intention authentiquement bienveillante.

Le leadership compassionnel génère un engagement accru et renforce les liens prosociaux : les collaborateurs savent qu'ils peuvent compter sur leur manager ou leurs pairs en cas de difficulté. Ce type de leadership inspire la confiance mutuelle et se traduit, in fine, par une amélioration de la performance collective. À l'inverse, une étude menée en 2008 montre que les salariés percevant leur supérieur comme incompetent et insensible (c'est-à-dire ni empathique ni compatissant) présentent un risque accru de 60 % de subir un arrêt cardiaque lié au stress. Dans la même veine, les travaux du Compassion Lab (www.thecompassionlab.com) soulignent que les dirigeants adoptant une posture compassionnelle contribuent à renforcer la résilience, tant individuelle que collective, dans les périodes de changement organisationnel.

Enfin, une étude conduite par le cabinet KRW1 auprès de 84 entreprises illustre de manière éloquent l'impact de la compassion managériale. Les salariés y ont évalué leurs dirigeants selon quatre dimensions : intégrité, clémence, compassion et sens des responsabilités. Les dirigeants les mieux évalués, qualifiés de « vertueux », affichaient en moyenne une rentabilité des actifs cinq fois supérieure à celle des dirigeants les moins bien notés, décrits comme « égocentriques ».

2.2 La justice organisationnelle, reconnaissance et bien être

2.2.1. La justice organisationnelle : définitions et dimensions

À la suite de décisions telles que l'attribution d'un bureau plus spacieux à un collègue, la mise en place d'horaires de travail personnalisés, l'application inégale de sanctions disciplinaires ou encore certaines conduites perçues comme arbitraires (Bertholet & Gaudet, 2016), les salariés évaluent immédiatement, de manière quasi instinctive, si ces mesures leur paraissent satisfaisantes. Mais au-delà de cette réaction spontanée, ils jugent également du caractère juste et équitable de ces décisions.

Ainsi, la justice organisationnelle se concentre sur la manière dont les employés perçoivent la justice et l'équité au sein de leur environnement professionnel (Byrne & Cropanzano, 2001). Elle constitue une condition essentielle au développement et au maintien de relations constructives, garantes de la confiance et de la qualité des interactions entre les acteurs organisationnels (El Akremi, 2006). Loin d'être un concept univoque, la justice organisationnelle se décline en plusieurs dimensions : la justice distributive, qui concerne la répartition des rétributions et des avantages ; la justice procédurale, relative aux méthodes utilisées pour prendre les décisions ; et enfin la justice interactionnelle, qui met l'accent sur la qualité des relations humaines et des échanges interpersonnels (Colquitt et al., 2015).

Selon Steiner (2014), spécialiste reconnu de la justice organisationnelle, la justice distributive repose sur une allocation équitable des rétributions (salaire, promotions, reconnaissance, responsabilités), en fonction de la contribution et de la performance de chacun. En d'autres termes, l'organisation doit récompenser davantage ceux qui se distinguent par leur apport, reflétant ainsi un principe de mérite (Bagger et al., 2006). Toutefois, cette perception d'équité distributive ne peut être complète qu'à condition que les règles et procédures ayant guidé les décisions soient elles-mêmes perçues comme justes et transparentes (Spanier et al., 2014). C'est

précisément là qu'intervient la justice procédurale, laquelle évalue la qualité et la régularité des processus mis en œuvre pour aboutir à une décision. Une décision défavorable peut en effet être mieux acceptée par un employé si celui-ci estime que les procédures suivies étaient impartiales, cohérentes et conformes à des principes éthiques.

À ce propos, Leventhal (1980) identifie six critères permettant de qualifier une procédure de juste : 1) l'uniformité de son application entre les individus et dans le temps ; 2) la neutralité et l'absence de biais ; 3) la fiabilité et la véracité des informations mobilisées ; 4) la possibilité de recours ou de révision en cas d'erreur ; 5) la prise en compte des intérêts des parties concernées ; et 6) le respect de valeurs morales et éthiques tout au long du processus décisionnel.

Le versant relationnel de la justice organisationnelle, pour sa part, concerne la dimension humaine des pratiques managériales. Il se manifeste à travers la justice interactionnelle, qui traduit la qualité des relations interpersonnelles entre les gestionnaires et leurs collaborateurs lorsqu'une décision est prise ou qu'une procédure est appliquée (Colquitt, 2001). Cette dimension suppose que les employés soient traités avec respect, dignité, politesse et sincérité (Behson, 2011). Parallèlement, la justice informationnelle met l'accent sur la clarté, la cohérence et la pertinence des informations fournies par les managers lors de l'application des procédures. Plus ces explications sont transparentes et adaptées, plus le sentiment de justice distributive est renforcé. Par exemple, lorsqu'un supérieur prend le temps de justifier clairement les critères ayant conduit à l'octroi d'une promotion, il contribue à ancrer une perception d'équité parmi les collaborateurs (Colquitt, 2001).

2.2.2. La reconnaissance au milieu de travail

La perception de justice dans les organisations entretient un lien étroit avec la reconnaissance professionnelle. Comme l'affirment Sire et al. (2005), la justice organisationnelle constitue « une condition d'efficacité d'une politique de reconnaissance » (p. 325).

Selon Honneth (2000), reconnaître revient à affirmer les qualités positives d'un individu, ce qui en fait une condition essentielle de son accomplissement personnel. Le salarié, en l'absence de reconnaissance – entendue comme compréhension et légitimation de son rôle par ses partenaires d'interaction – se voit empêché de développer pleinement son identité (Honneth, 2000 ; Pierson, 2012).

Dans ce contexte, la reconnaissance représente un enjeu stratégique pour les organisations. St-Onge (2014) la définit comme une forme de rétribution, symbolique ou tangible, destinée à valoriser les performances, qu'elles soient individuelles ou collectives. De son côté, Siegrist (1996) associe cette notion à l'estime et au soutien exprimés par les supérieurs hiérarchiques ou les collègues. Brun et Dugas (2005) insistent, pour leur part, sur l'importance d'une appréciation fidèle et juste des réalisations professionnelles. La reconnaissance peut ainsi prendre des formes diverses – régulières ou ponctuelles, officielles ou informelles, individuelles ou collectives, monétaires ou immatérielles (Fall, 2011).

La littérature met en évidence quatre dimensions fondamentales de la reconnaissance au travail:

- La personne : il s'agit ici de considérer l'individu en tant qu'être singulier, indépendamment de son rôle professionnel ;
- Les résultats : cette perspective valorise les accomplissements concrets et mesurables, souvent traduits par des récompenses matérielles (primes, intéressement, promotions) ;
- L'effort : la reconnaissance porte alors sur l'engagement et la persévérance investis, indépendamment de l'issue finale du travail ;
- Les compétences : cette approche met l'accent sur les savoirs, les aptitudes relationnelles et les responsabilités éthiques de l'individu.

Reconnaître au travail revient donc à conjuguer différentes pratiques : valorisation des personnes et de leurs contributions, délégation de responsabilités, attribution de rétributions diverses, qu'elles soient matérielles ou symboliques.

Du point de vue philosophique, Ricœur (2004) associe la reconnaissance à un acte de gratitude. Toutefois, cette gratitude est-elle valorisée socialement dans tous les contextes ? Les travaux de Boltanski et Thévenot (1991) ainsi que ceux de Boltanski et Chiapello (1999) montrent que les jugements de reconnaissance reposent sur des registres de justification issus de différents « mondes » de légitimité. Dans les sociétés capitalistes, quatre mondes prédominent : le monde domestique, régi par la hiérarchie et les statuts traditionnels ; le monde de l'opinion, centré sur la renommée, la visibilité et la réputation ; le monde marchand, dominé par la logique des échanges, de la possession et de la concurrence ; et enfin, le monde industriel, gouverné par la recherche d'efficacité, de performance et de productivité (Vacher & Andonova, 2011).

Cette approche révèle une tension persistante entre registres de légitimité. Dans l'organisation capitaliste contemporaine, où prévalent la compétition, la notoriété et la quête de résultats techniques et économiques, les individus qui ne réussissent pas dans ces logiques peinent à être reconnus. Le rôle du leader positif consiste alors à concilier, voire à articuler, ces mondes dominants avec d'autres registres de légitimité, tels que le monde civique ou le monde inspiré, porteurs de valeurs d'innovation, de solidarité et de citoyenneté. Or, bien que fréquemment mobilisées dans les discours, ces valeurs demeurent souvent marginales dans la pratique organisationnelle.

L'enjeu est considérable : la reconnaissance constitue un levier essentiel non seulement pour préserver et renforcer l'identité individuelle, mais aussi pour donner du sens, favoriser le développement personnel et professionnel, et soutenir la santé ainsi que le bien-être des salariés.

2.2.3. Le bien-être au travail au milieu de travail

La notion de bien-être a fait l'objet d'un grand nombre de définitions, tant il s'agit d'un concept difficile à circonscrire, car il varie selon les perceptions individuelles. De manière simplifiée, on peut l'associer à un état agréable, dont la durée peut être plus ou moins longue, né de la satisfaction des besoins physiologiques et de la sérénité de l'esprit. Cependant, cette formulation reste quelque peu tautologique, puisque le bien-être, en tant que ressenti subjectif, se définit précisément par sa dimension personnelle et relative.

Dans la littérature scientifique, la référence la plus largement mobilisée demeure celle de l'Organisation mondiale de la santé (OMS, 1946). Celle-ci lie explicitement le bien-être à la santé, définie comme un « état complet de bien-être physique, mental et social », et non comme la simple absence de maladie ou de déficience. Cette approche insiste ainsi sur la complémentarité des dimensions physiques, psychiques et sociales dans l'équilibre de la santé (Bachelard, 2017).

Si les chercheurs s'intéressent de plus en plus au bien-être au travail, c'est parce qu'il génère des effets déterminants aussi bien sur les individus que sur les organisations et, plus largement, sur la société et les États (Kowalski et al., 2015). Deux grandes perspectives conceptuelles se distinguent : le bien-être hédonique, qui repose sur la maximisation du plaisir et l'évitement de la souffrance (Kahneman et al., 1999), et le bien-être eudémonique, centré sur la réalisation de soi, l'accomplissement et l'utilisation optimale de son potentiel. Cette dernière perspective implique également l'harmonie relationnelle et l'autodétermination (Deci & Ryan, 2008).

Les travaux récents considèrent ces deux approches comme complémentaires. Dans cette perspective, Biétry et Creusier (2013) définissent le bien-être au travail comme un état psychologique découlant d'un rapport positif à soi, aux autres, au temps et à l'environnement professionnel. L'intégration du collaborateur dans des relations sociales de qualité et la prise en compte de sa trajectoire personnelle et professionnelle apparaissent ainsi comme des éléments déterminants. Le bien-être au travail revêt alors une dimension affective, tournée vers le présent, mais aussi une dimension prospective, orientée vers le développement futur.

En s'inscrivant dans la lignée de la psychologie positive, Allen et McCarthy (2016) mettent en évidence que le bonheur, entendu comme bien-être subjectif, exerce une influence sur la

performance individuelle et collective, notamment à travers la qualité des relations interpersonnelles. Cette dimension, particulièrement pertinente, sera retenue dans le cadre de la présente recherche.

À la lumière des travaux analysés et des apports théoriques mobilisés, il apparaît que la compassion du leader, en tant que posture managériale fondée sur l'attention, l'écoute et le soutien aux collaborateurs, constitue un facteur susceptible d'influencer à la fois la perception de la justice au sein de l'organisation et le sentiment de la reconnaissance au travail. Les recherches en psychologie positive, en justice organisationnelle et en reconnaissance professionnelle convergent pour suggérer que ces dimensions sont interdépendantes et qu'elles participent conjointement à la construction d'un climat organisationnel sain et engageant.

Sur cette base, nous proposons un modèle conceptuel articulant ces trois variables clés : la compassion du leader, la justice organisationnelle perçue et la reconnaissance des collaborateurs. Ce modèle repose sur des relations causales présumées que nous formulons sous forme d'hypothèses de recherche.

À partir du cadre conceptuel présenté et des résultats de la littérature, nous formulons les hypothèses suivantes :

H1 : *La posture de compassion et d'empathie adoptée par le manager entretient une relation de réciprocité positive avec la perception de justice interpersonnelle.*

H2 : *L'expression de compassion et d'empathie de la part du manager exerce une influence positive sur le sentiment de reconnaissance ressenti par les salariés.*

H3 : *La perception d'une justice interpersonnelle, caractérisée par des relations empreintes de respect, de dignité et d'équité, influence positivement le sentiment de reconnaissance des salariés.*

Ces hypothèses traduisent notre postulat selon lequel la posture compatissante du leader agit à la fois directement sur la reconnaissance et indirectement via la perception de justice, ces hypothèses guideront la méthodologie adoptée et structureront l'analyse des données recueillies.

3. Méthodologie de recherche

Afin de répondre aux objectifs de recherche et de vérifier les hypothèses formulées, nous avons adopté une approche qualitative exploratoire, fondée sur un design de type étude de cas unique (Yin, 2018). Ce choix s'explique par la volonté de comprendre en profondeur les perceptions d'un leader sur la compassion managériale, la justice organisationnelle et la reconnaissance au travail dans le cadre spécifique d'une organisation sociale.

L'étude de cas porte sur l'Association de Micro-Finance, une organisation marocaine à but non lucratif, active dans l'inclusion financière. Le cas a été sélectionné selon un échantillonnage raisonné (non probabiliste) reposant sur la richesse contextuelle et la pertinence du vécu managérial de la personne interrogée (DRH).

La technique de collecte des données choisie est l'entretien semi-directif (Kaufmann, 2011), permettant une liberté d'expression tout en assurant un cadre thématique structuré. L'entretien a été mené auprès de la Directrice des Ressources Humaines, en charge d'un effectif de plus de 200 collaborateurs répartis sur 45 agences nationales.

L'entretien a été enregistré avec son accord, puis intégralement retranscrit. Les données ont été analysées selon une méthode d'analyse thématique (Paillé & Mucchielli, 2022), permettant d'identifier les thèmes récurrents liés à la compassion du leader, la justice perçue et la reconnaissance des salariés.

4. Analyse et discussion des résultats

4.1. Analyse qualitative thématique manuelle

L'analyse des données a été réalisée selon la méthode qualitative thématique décrite par Paillé et Mucchielli (2022), appliquée de manière manuelle. Cette approche a été retenue car elle permet d'identifier, d'organiser et d'interpréter les thèmes récurrents présents dans les données, tout en conservant la richesse et la profondeur du discours des participants. Le choix d'une analyse manuelle s'explique par la volonté de conserver un contrôle direct et réflexif sur le processus de codage et d'interprétation.

L'analyse a été conduite selon la démarche suivante : Préparation des données - Lecture exploratoire - Codage initial - Regroupement en catégories - Identification des thèmes - Interprétation et triangulation théorique.

4.2 Analyse structurée selon les hypothèses

H1 – La posture de compassion et d'empathie adoptée par le manager entretient une relation de réciprocité positive avec la perception de justice interpersonnelle.

Table 1 (figure 1) : La posture de compassion et d'empathie adoptée par le manager entretient une relation de réciprocité positive avec la perception de justice interpersonnelle.

Sous-thème	Verbatim	Interprétation scientifique
Soutien dans les moments difficiles	« Le salarié est avant tout un être humain. Être à ses côtés renforce sa reconnaissance. »	Cette réponse illustre une pratique compassionnelle, qui nourrit la justice interactionnelle perçue (Cropanzano & Bies, 2001).
Gestion équitable des conflits	« Les conflits sont gérés à travers une écoute des deux parties puis une décision selon la situation. »	Cela reflète une neutralité procédurale, favorisant la justice procédurale, selon les critères de Leventhal (1980).
Traitement des fautes disciplinaires	« En cas de récidive ou faute grave, la procédure disciplinaire est obligatoire. »	L'application de règles claires et proportionnées nourrit une perception de justice organisationnelle formelle.

Source : conçu par nous-même

H2 – L'expression de compassion et d'empathie de la part du manager exerce une influence positive sur le sentiment de reconnaissance ressenti par les salariés.

Table 2 (figure 2) : L'expression de compassion et d'empathie de la part du manager exerce une influence positive sur le sentiment de reconnaissance ressenti par les salariés.

Sous-thème	Verbatim	Interprétation scientifique
Reconnaissance symbolique et tangible	« Je félicite l'équipe et utilise les primes selon les systèmes validés. »	Pratique de double reconnaissance : symbolique (félicitations) et matérielle (primes), selon Brun & Dugas (2005).
Valorisation du potentiel individuel	« Il est recommandé de valoriser le savoir-faire pour motiver à faire mieux. »	Appui sur la reconnaissance de la compétence (dimension identitaire – Honneth, 2000).

Source : conçu par nous-même

H3 – La perception d'une justice interpersonnelle, caractérisée par des relations empreintes de respect, de dignité et d'équité, influence positivement le sentiment de reconnaissance des salariés.

Table 3 (figure 3) : La perception d'une justice interpersonnelle, caractérisée par des relations empreintes de respect, de dignité et d'équité, influence positivement le sentiment de reconnaissance des salariés.

Sous-thème	Verbatim	Interprétation scientifique
Écoute active et proximité du manager	« Être présent et à l'écoute impacte positivement le climat social. »	La justice interactionnelle vécue comme une forme de reconnaissance implicite (Brillet et al., 2013).

Circulation de l'information	« La circulation d'information renforce le sentiment d'appartenance. »	La justice informationnelle favorise la transparence, renforçant l'estime que les collaborateurs reçoivent (Siegrist, 1996).
-------------------------------------	--	--

Source : conçu par nous-même

4.3 Discussion des résultats

L'analyse qualitative thématique menée sur l'entretien semi-directif avec la Directrice des Ressources Humaines met en évidence trois dynamiques centrales : la compassion comme levier de reconnaissance, la justice perçue comme fondement de la confiance organisationnelle, et l'articulation entre reconnaissance, engagement et performance. Ces résultats confirment, nuancent et enrichissent les apports de la littérature existante sur le leadership compatissant et ses effets sur les relations professionnelles.

4.3.1 La compassion du leader favorise la justice interpersonnelle

Les propos de l'interviewée illustrent une posture managériale empreinte de compassion et d'humanité. Lorsqu'elle déclare : « *Le salarié est avant tout un être humain. Être à ses côtés dans les moments difficiles renforce sa reconnaissance à son manager et à son organisation* », elle exprime un engagement émotionnel et relationnel fort, conforme aux fondements du leadership compatissant (Grant, 2013 ; Voynnet-Fourboul, 2016). Cette disposition affective alimente une perception de justice interactionnelle, en ce qu'elle met l'accent sur la qualité humaine des échanges entre managers et collaborateurs (Bies & Moag, 1986 ; Cropanzano et al., 2001).

De plus, la gestion des conflits à travers une « écoute des deux parties » traduit une volonté d'impartialité et d'équité procédurale, éléments fondamentaux de la justice organisationnelle procédurale (Leventhal, 1980). Le recours à des procédures disciplinaires explicites et graduées confirme également la présence de normes transparentes et constantes, ce qui renforce la légitimité perçue des décisions managériales.

Ainsi, la compassion managériale ne s'arrête pas à l'intention bienveillante ; elle se matérialise dans la gestion des relations professionnelles selon les principes d'équité, de respect et de considération morale. Ce constat valide pleinement l'hypothèse H1.

4.3.2 La compassion du manager favorise la reconnaissance des salariés

Interrogée sur les pratiques de reconnaissance, la directrice répond : « *Oui, en exprimant ma reconnaissance à l'équipe, par des félicitations sur la qualité du travail réalisé, ainsi qu'avec des primes...* ». Ce passage montre que la reconnaissance prend plusieurs formes : symbolique (expressions verbales de valorisation) et tangible (récompenses monétaires ou primes). Cette double reconnaissance, à la fois affective et matérielle, est conforme aux typologies établies par Brun et Dugas (2005) et St-Onge (2014), qui soulignent l'importance de manifestations diversifiées pour renforcer l'engagement des collaborateurs.

La compassion du manager se manifeste aussi par la valorisation du potentiel humain. Lorsqu'il est affirmé qu'il est « recommandé de valoriser le potentiel et le savoir-faire des collaborateurs pour qu'ils aient la certitude qu'ils sont sur le bon chemin », cela reflète une reconnaissance existentielle et identitaire au sens de Honneth (2000). Il ne s'agit plus seulement de saluer les résultats, mais bien de reconnaître la personne dans son unicité, dans ses efforts, et dans sa capacité à évoluer.

Ainsi, l'hypothèse H2 est également validée : la posture compatissante du leader, centrée sur l'écoute, l'appréciation sincère et la valorisation des compétences, agit comme un levier puissant de reconnaissance organisationnelle, condition essentielle du bien-être au travail (Deci & Ryan, 2008 ; Allen & McCarthy, 2016).

4.3.3 La justice interpersonnelle influence la reconnaissance des collaborateurs

L'entretien montre clairement que la qualité des relations interpersonnelles et la circulation de l'information au sein de l'organisation jouent un rôle décisif dans la reconnaissance ressentie par les salariés. À la question sur les interactions avec les collaborateurs, la réponse est sans équivoque : « *Être à l'écoute impacte positivement le climat social au travail et ceci se reflète sur leur travail* ». Ce témoignage souligne l'importance de la présence managériale, de l'écoute active et de la proximité relationnelle. Ces éléments constituent des dimensions essentielles de la justice interactionnelle, perçue comme une forme implicite mais déterminante de reconnaissance (Colquitt et al., 2015 ; Remoussenard et al., 2015).

Par ailleurs, la directrice insiste sur la nécessité de maintenir une « circulation parfaite de l'information », affirmant que cela renforce le sentiment d'appartenance et de transparence. Cette attention portée à la qualité et à l'accessibilité de l'information renvoie à la notion de justice informationnelle, qui constitue un déterminant majeur de la reconnaissance perçue selon Brillet et al. (2013). Lorsque l'information est claire, partagée et compréhensible, elle devient un outil de légitimation, permettant aux salariés de se sentir impliqués et respectés.

Ainsi, la justice organisationnelle – dans ses formes interactionnelle et informationnelle – nourrit un sentiment de reconnaissance globale, fondé sur la considération, la transparence et la participation. Ces résultats confirment donc l'hypothèse H3.

5. Conclusion

Cette recherche qualitative, conduite au sein d'une association de microfinance à but social, visait à explorer la valeur de la compassion du leader positif dans le cadre professionnel, et à analyser ses relations avec deux variables clés du management des ressources humaines : la justice organisationnelle perçue et la reconnaissance des collaborateurs. En mobilisant les apports croisés de la psychologie positive, des neurosciences cognitives et des théories de la justice organisationnelle, notre étude contribue à éclairer les dynamiques relationnelles au sein des organisations responsables et orientées vers le bien-être.

Les résultats issus de l'entretien semi-directif mené avec la Directrice des Ressources Humaines d'Association de Micro-Finance confirment les trois hypothèses formulées. D'une part, la compassion managériale, à travers des pratiques d'écoute, de soutien émotionnel et de prise en compte des difficultés personnelles, renforce la perception de justice interpersonnelle. La posture du leader compatissant se traduit par des gestes concrets (écoute, respect, équité disciplinaire) qui nourrissent une relation de confiance et de légitimité, validant ainsi l'hypothèse H1.

D'autre part, cette même compassion est également un vecteur puissant de reconnaissance. L'analyse révèle que la reconnaissance exprimée par le manager prend des formes diverses — verbale, matérielle, symbolique — et qu'elle est fortement valorisée par les collaborateurs. Cette reconnaissance, qu'elle porte sur les efforts, les compétences ou les résultats, contribue à renforcer l'engagement des salariés et leur sentiment d'appartenance à l'organisation, comme le confirment les réponses obtenues, validant ainsi l'hypothèse H2.

Enfin, l'hypothèse H3 est également confirmée : la justice perçue, notamment dans sa dimension interactionnelle et informationnelle, agit comme un levier de reconnaissance implicite. Le respect dans les échanges, la transparence dans la circulation de l'information et la qualité des interactions contribuent à faire émerger un climat de travail positif, favorisant l'épanouissement des collaborateurs et la performance collective.

Au-delà de la validation des hypothèses, cette recherche met en évidence l'importance croissante d'un leadership éthique, humain et conscient, capable de répondre aux enjeux de sens, de bien-être et d'inclusion dans les milieux de travail. Le leader positif, en intégrant la

compassion dans son style de management, devient un acteur clé de la cohésion sociale et de la résilience organisationnelle.

Sur le plan théorique, l'étude enrichit les travaux existants en montrant les interdépendances entre compassion, justice perçue et reconnaissance, trois concepts trop souvent analysés séparément dans la littérature. Sur le plan managérial, elle appelle à repenser les pratiques RH en y intégrant des dimensions affectives et éthiques, encore marginalisées dans les modèles traditionnels.

Enfin, bien que l'analyse repose sur une étude de cas unique, ce travail ouvre des perspectives intéressantes pour des recherches futures. Il serait pertinent de conduire une étude comparative entre plusieurs types d'organisations (lucratives, non lucratives, publiques) ou de compléter l'approche qualitative par un volet quantitatif permettant de généraliser les résultats.

Références :

- (1). Achor, S. (2011). *The happiness advantage: The seven principles of positive psychology that fuel success and performance at work*. Crown Business.
- (2). Allen, M. S., & McCarthy, P. J. (2016). Be happy in your work: The role of positive psychology in working with change and performance. *Journal of Change Management*, 16(1), 55–74.
- (3). Beazley, D. A. (2002). *Spiritual orientation of a leader and perceived servant leader behavior* (Doctoral dissertation, Walden University).
- (4). Bies, R. J., & Moag, J. S. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. In R. J. Lewicki, B. H. Sheppard, & M. H. Bazerman (Eds.), *Research on negotiation in organizations* (Vol. 1, pp. 43–55). JAI Press.
- (5). Biétry, F., & Creusier, J. (2013). Proposition d'une échelle de mesure positive du bien-être au travail (EPBET). *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 87(1), 23–41.
- (6). Bishop, S. R., Lau, M., Shapiro, S., Carlson, L., Anderson, N. D., Carmody, J., Segal, Z. V., et al. (2004). Mindfulness: A proposed operational definition. *Clinical Psychology: Science and Practice*, 11(3), 230–241.
- (7). Boltanski, L., & Chiapello, E. (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*. Gallimard.
- (8). Boltanski, L., & Thévenot, L. (1991). *De la justification: Les économies de la grandeur*. Gallimard.
- (9). Brown, K. W., & Ryan, R. M. (2003). The benefits of being present: Mindfulness and its role in psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(4), 822–848.
- (10). Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400.
- (11). Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian Psychology / Psychologie canadienne*, 49(3), 182–185.
- (12). Grant, A. M. (2013). *Give and take: A revolutionary approach to success*. Viking.
- (13). Honneth, A. (2000). *La lutte pour la reconnaissance*. Cerf. (Éd. orig. 1992: *Kampf um Anerkennung*.)
- (14). Kahneman, D., Diener, E., & Schwarz, N. (Eds.). (1999). *Well-being: The foundations of hedonic psychology*. Russell Sage Foundation.
- (15). Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. In K. J. Gergen, M. S. Greenberg, & R. H. Willis (Eds.), *Social exchange: Advances in theory and research* (pp. 27–55). Plenum Press.

- (16). Paillé, P., & Mucchielli, A. (2022). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (5^e éd.). Armand Colin.
- (17). Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), 27–41.
- (18). Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (1999). Organizing for high reliability: Processes of collective mindfulness. In *Research in Organizational Behavior* (Vol. 21, pp. 81–123). JAI Press.
- (19). Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE.