

PARTIE 2

Impact de la reconnaissance sur les
performances des employés et le
succès organisationnel

*Mes remerciements s'accompagnent de toute ma reconnaissance envers mes promoteurs,
Madame Schepens et Monsieur Auquier qui, par leur confiance, leur soutien et leurs
encouragements, m'ont permis de réaliser ce travail.*

TABLE DES MATIERES

Introduction	1
Développement	2
1. Contexte social et organisationnel	2
1.1. Le succès organisationnel et les performances individuelles au travail	2
1.2. Le travail	3
1.3. Les travailleurs.....	4
1.4. Le contrat de travail :« contentieux inépuisable ».....	5
1.5. Vivre dans une société paradoxante.....	6
1.6. Le contrat psychologique	7
2. Attentes, satisfaction, motivation, implication.....	8
2.1. Attentes des différentes générations	8
2.1.1. Attentes : généralités	8
2.1.2. Babyboomers	9
2.1.3. Génération X.....	9
2.1.4. Génération Y.....	9
2.1.5. Génération Z.....	10
2.1.6. Catégorisation à nuancer.....	10
2.2. Satisfaction.....	11
2.3. Motivation	11
2.3.1. Généralités.....	11
2.3.2. Théories de la motivation.....	12
2.3.2.1. Théorie des besoins de Maslow.....	12
2.3.2.2. Théorie d'Alderfer.....	13
2.3.2.3. Théorie du besoin de réalisation de Mc Clelland.....	13

2.3.2.4. Théorie bi-factorielle d’Herzberg	14
2.3.2.5. Théorie des caractéristiques du travail de Hackman et Oldham	14
2.3.2.6. Théorie des attentes de Vroom	14
2.3.2.7. Théorie de l’équité d’Adams	15
2.3.2.8. Schéma de Porter et Lawler	15
2.3.2.9. Théorie de la justice organisationnelle de Greenberg.....	15
2.3.2.10. Théorie de l’autodétermination de Deci et Ryan.....	15
2.4. Implication	17
2.4.1. Implication des cadres : besoin de reconnaissance ?	17
2.4.2. Articulation entre attentes, satisfaction, motivation, implication	18
3. La reconnaissance au travail	19
3.1. Notion complexe à multiples dimensions	19
3.2. Vision gestionnaire de la reconnaissance	20
3.2.1. Plusieurs perspectives	20
3.2.2. Formes et pratiques variées	20
3.2.3. Types d’interaction	22
3.3. Leviers de reconnaissance	22
3.4. Vision psychodynamique de la reconnaissance	24
4. Articulation des différents chapitres et analyse personnelle	25
Conclusions	27
Bibliographie	29

INTRODUCTION

Notre époque est marquée par une croissance économique fulgurante, des innovations technologiques considérables, l'effacement des frontières et du temps, la mondialisation, la délocalisation des entreprises, les bouleversements sociaux.

Au niveau des organisations et du monde du travail, la concurrence à l'échelle planétaire, l'humain comme actif financier, l'apparition des nouvelles formes d'organisation du travail et des nouvelles formes de management imposent tant aux travailleurs qu'aux organisations de multiples défis et changements.

La *problématique* de notre travail s'intéresse tant à la relation entre politiques managériales et travailleurs qu'à leur adaptation face au contexte organisationnel actuel. Nous nous demandons comment les organisations pourraient stimuler (autrement que dans un sens purement instrumental) les performances de leurs travailleurs, les impliquer suffisamment pour que ceux-ci œuvrent dans le sens des objectifs organisationnels. Nous nous demandons aussi dans quelle mesure la reconnaissance au travail peut être un média dans cette relation et vecteur de sens, d'épanouissement pour les travailleurs et de performance, pour l'entreprise.

Dès lors, la *question centrale de recherche* à laquelle nous allons répondre est : Quel est l'impact de la reconnaissance au travail sur les performances des employés et le succès organisationnel ?

Pour y répondre, nous allons nous référer à la littérature abondante sur le sujet et nous articulerons la notion de reconnaissance au travail à différents niveaux de l'organisation et du travail.

Dans une première partie de notre travail, nous allons aborder certains éléments liés à la performance et au succès des entreprises dans le contexte social et organisationnel actuel.

Dans une seconde partie nous tenterons de clarifier les attentes des travailleurs d'aujourd'hui, ce qui peut motiver leur comportement, dans quelle mesure la reconnaissance correspond à des besoins et attentes, en même temps qu'être moteur de mobilisation et d'investissement dans le travail.

La troisième partie approfondira le concept de la reconnaissance, ses multiples formes et les étapes où elle peut se manifester tout au long de l'activité de travail. Nous verrons également

quels sont les leviers sur lesquels les organisations et le management pourraient s'appuyer afin de mettre en place une politique de la reconnaissance au sein des entreprises.

Dans la quatrième partie de ce travail nous articulerons certains concepts présentés tout au long de ce travail et analyserons leurs liens et la manière dont ils font sens.

Pour terminer nous présenterons nos conclusions et répondrons à la question de recherche du présent travail.

1. CONTEXTE SOCIAL ET ORGANISATIONNEL

1.1. LE SUCCÈS ORGANISATIONNEL

A l'heure de l'agilité organisationnelle, dans un environnement changeant, évoluant rapidement, les organisations doivent s'adapter afin de rester compétitives.

Le succès organisationnel dépend, selon Porter¹, de l'avantage concurrentiel qu'une organisation a par rapport aux autres. Au niveau des organisations, l'avantage concurrentiel peut se dégager à partir des performances de la chaîne de valeurs. Parmi les activités de soutien de la chaîne de valeurs, la gestion des ressources humaines occupe une place importante. Le succès organisationnel dépend donc des performances du facteur humain. Cette ressource tangible de l'organisation est précieuse.

Les performances individuelles et leur gestion jouent un rôle crucial dans « l'amélioration de la productivité » et dès lors dans « l'atteinte des objectifs organisationnels » et l'amélioration des performances des firmes (Saint-Onge et Magnan, 2007, pp. 16 et 30).

Motowidlo (2003, cité par Charles-Pauvers et *al.*, 2007) définit la performance de l'individu au travail comme étant « la valeur totale attendue par l'organisation des épisodes de comportements discrets qu'exerce un individu pendant une période de temps donnée » (p.98).

Dans le présent travail, nous allons analyser de plus près ce qui détermine et oriente les comportements de l'individu dans son expérience subjective au travail, ce qui fait sens pour

¹ Bascle, Guillaume (2016-2017), « Cours stratégies d'entreprise », UCL, Louvain-la-Neuve.

lui et ce qui le motive à s'investir dans son travail, poursuivre les buts de l'organisation et œuvrer à son succès.

Du côté gestionnaire, organisationnel, nous aborderons quelques leviers sur lesquels les organisations pourraient s'appuyer afin de stimuler les performances des travailleurs, agir dans le sens du succès organisationnel tout en respectant les travailleurs en tant qu'êtres singuliers et acteurs de leur travail.

La question à laquelle nous essayerons de répondre précisément est : *Comment la reconnaissance au travail peut influencer les performances des collaborateurs et contribuer au succès organisationnel ?*

1.2. LE TRAVAIL

Le travail mobilise notre subjectivité, notre énergie, notre temps. Dans l'expérience du travail il n'y a pas qu'un corps qui se déplace, une partie de l'intelligence qui se met à l'œuvre, qui suit les procédés et procédures, les règles prescrites pour la tâche. Le travail nous identifie pour une grande partie de nous-même, le travail dit de nous qui nous sommes, vis-à-vis de nous-même et vis-à-vis des autres. Il nous définit sur la scène socio-économique, mobilise l'être tout entier et deux de nos capitaux les plus précieux : la santé et le temps.

Morin (1996, cité par Brun et Dugas, 2005) souligne l'importance du travail dans nos vies : « le travail est susceptible de représenter l'un de ces sièges du sens existentiel ». Le travail est « une composante essentielle de la vie et de l'identité individuelle » (Michel, 1998, p.410). Selon Bourcier et Palobart (1997, cités par Brun et Dugas, 2005), le travail occupe la deuxième place dans nos priorités, après la famille. Le travail est lieu d'affiliation, lieu central du lien social (Carpentier-Roy, 1995, 2000 cité par Brun et Dugas, 2005). Pourtant nous passons au travail le plus clair de notre temps. Même si la famille vient sur la première place dans nos priorités, un individu qui travaille à temps plein consacre moins de temps à sa famille qu'à son travail.

En psychodynamique, la définition du travail tient compte de ce qu'implique du point de vue subjectif le fait de travailler. Elle distingue la *tâche*, qui correspond aux objectifs à atteindre, le *travail prescrit*, et l'*activité*, qui correspond à ce qui est fait concrètement par le travailleur pour y parvenir, le *travail réel*. Selon la psychodynamique du travail, dans l'écart entre travail prescrit et travail réel il y a toujours des incidents, des imprévus, des dysfonctionnements. Pour parvenir à exécuter la tâche assignée, le travailleur doit faire

preuve d'ingéniosité, d'initiative et d'inventivité ce qui mobilise l'ensemble de la subjectivité du travailleur quel que soit le degré d'automation de la tâche (Dejours et Gernet, 2012).

« Le travail est alors défini comme l'ensemble des activités déployées par celles et ceux qui travaillent pour faire face à ce qui n'est pas prescrit par l'organisation du travail » (Davezies, 1991, cité par Dejours et Gernet, 2012, p.76). « Le travail vivant repose sur la mise en œuvre de savoir-faire et d'habiletés originaux, puisqu'il est requis précisément là où le savoir conventionnel et la technique s'avèrent insuffisants ou défaillants pour assurer la maîtrise du procès de travail » (Dejours et Gernet, 2012, p.76).

Pour Brun (1999, cité par Brun et Dugas, 2005), le travail permet non seulement de répondre pour certains à une quête identitaire et de réalisation personnelle, non seulement être lieu d'affiliation répondant aux besoins d'être social que nous sommes, mais il répond aussi à d'autres attentes moins symboliques, plus économiques.

Cependant, sous le poids des chiffres, de comptes de résultats, d'objectifs de rentabilité, le travail a perdu de sa centralité dans les organisations (Taskin et Dietrich, 2016) et ce, malgré son importance dans nos vies. Pourtant c'est le travail, que certains auteurs appellent *travail vivant*, qui « mobilise notre corps, nos sens, notre intelligence, notre sensibilité, notre créativité, notre empathie et fait de nous, dans l'épreuve de la confrontation au monde, des êtres humains » (Coutro cité par Masclef, 2018²).

1.3. LE TRAVAILLEUR

Dans le journal *Le monde* (Nasi, 2018), nous pouvons lire : « Adam troque un emploi très prenant de programmeur informatique pour un poste de professeur d'anglais à temps partiel au Japon avec, à côté, un petit boulot de programmeur en indépendant », « Samantha, avocate spécialisée dans la propriété intellectuelle, quitte tout pour mener une vie plus tranquille comme serveuse à temps partiel et enseignante à domicile », « Larry, travailleur social, demande à ses chefs de réduire son temps de travail d'une heure par jour ». « Adam, Samantha et Larry ne sont pas des militants engagés, animés par une mission ou un

² Masclef, Olivier, 2018, « L'entreprise du travail vivant. Vers une approche incarnée du management », exposé dans le cadre du cours Personnel et organisations, Taskin, L., UCL.

programme politique particulier. Il s'agit d'individus ordinaires » qui partagent le désir de « travailler un peu moins et de vivre un peu plus » lit-on dans le même article.

D'autres, à la question : « Actuellement, pourriez-vous dire que vous prenez du plaisir au travail ? », répondent : « Ah, oui, le plaisir est là, le but étant de le partager un maximum » ou « En effet, il y a le plaisir de ce que je fais et il y a aussi le plaisir de venir sur mon lieu de travail tous les jours » (Cadre et *al.*, 2017).

En constatant les avis si divergents des travailleurs vis-à-vis de leur travail, nous nous laissons interpellée et nous essayons de comprendre. Pour ce faire, nous nous appuyons sur ce que préconise Vincent de Gaulejac, sociologue clinicien, qui insiste sur la « nécessité première de comprendre comment on est fabriqué socialement, psychologiquement, biologiquement » afin de mieux comprendre les enjeux qui sous-tendent les travailleurs en tant que sujets (Arnaud et Bouilloud, 2012, p.266).

Dans le contexte actuel des organisations, Vincent de Gaulejac constate que là où l'individu se trouve objectivé et instrumentalisé, il y a du mal-être, de la souffrance au travail et des risques psychosociaux. Pourtant, « le plaisir au travail est protecteur » (Cadre et *al.*, 2017), il est important pour la santé mentale des travailleurs. Nombreux chercheurs (Morin et Cherré, 1999 ; Dejours, 1993, 1997 ; Clot, 2008, 2010 cités par Cadre et *al.*, 2017) s'accordent à dire que le plaisir au travail passerait par la satisfaction de certains besoins comme l'autonomie, l'accomplissement dans le sens du sentiment de bien faire son travail, la reconnaissance, le sens et les valeurs.

1.4. LE CONTRAT DE TRAVAIL – UN « CONTENTIEUX INÉPUISABLE »

Selon Danièle Linhart (2005b), « la mise au travail salarial consiste en l'utilisation, par l'employeur, du temps et des capacités d'autrui, à des fins de production de biens et de services, sur la base d'une rémunération déterminée à l'avance ». L'auteure souligne qu'un « contentieux inépuisable » naît, dès lors qu'on met en équation, dans le cadre du contrat salarial, des éléments de nature non équivalente. En effet, le contrat salarial implique la mobilisation du côté du travailleur de ses connaissances, de son énergie, de son temps ; d'éléments constitutifs de soi et de sa vie, en somme. De son côté, l'employeur souhaite profiter pleinement de ce qu'il achète. Selon Linhart, « tout le problème » vient du fait que l'employeur, lorsqu'il achète le temps et les capacités d'autrui, c'est aussi de la subjectivité et du temps humain qu'il achète. « Cette rivalité illustre la difficulté inhérente à ce contrat ». Des rationalités différentes s'y entrechoquent. D'un côté l'employeur souhaite transformer

en contribution régulière, efficace et malléable le temps et les capacités du travailleur, neutraliser toute particularité qui, du côté du travailleur, est inhérente à sa personne « avec laquelle il se confond, qui lui donne existence ». Mais, la nature humaine ne peut pas être totalement neutralisée. Le travailleur conserve toujours la liberté « d'utiliser son savoir, ses capacités de façon autonome, selon son jugement et son libre arbitre ». Dans cet espace de liberté, la volonté du travailleur échappe à l'emprise de l'employeur.

Après avoir constaté les problèmes issus du travail fondé sur la dénégation de la subjectivité du temps à l'époque taylorienne, les organisations cherchent à utiliser la spécificité de la ressource humaine à bon escient et tirer profit de son originalité. Dès lors, l'idéologie managériale mise sur l'engagement et la mobilisation de la subjectivité des salariés (Linhart, 1991, cité par Linhart, 2005b). « Il s'agit de mettre le salarié en situation de faire l'usage de soi, de ses émotions, de son intelligence, de son affect, de sa personnalité au profit de la rentabilité de l'entreprise ». Finalement, ce n'est plus le temps qui est contrôlé, objectivé, formaté mais la subjectivité, dans sa forme la plus explicite (Linhart, 2005b).

1.5. VIVRE DANS UNE SOCIÉTÉ PARADOXANTE

Avec la modernisation, les qualités requises aux travailleurs doivent désormais être transformées, remodelées, canalisées pour s'harmoniser aux objectifs de l'organisation. « Cette canalisation s'opère à l'aide de processus de codification des différents paramètres de l'activité, et de leur inscription dans des applications informatiques ». L'autonomie est strictement cadrée et s'inscrit dans des objectifs de productivité et de rentabilité de l'entreprise (Linhart, 2005a, p.168).

Les individus qui travaillent dans le contexte organisationnel actuel de notre société hyper moderne doivent mobiliser dans l'exercice de leur travail de nombreuses qualités personnelles, des compétences professionnelles et comportementales que Linhart (2005a) regroupe dans plusieurs registres. Au niveau du registre professionnel, les travailleurs doivent avoir des compétences strictes, une capacité de diagnostic et d'interprétation d'information et de données, le sens de l'initiative et un esprit commercial. Au niveau comportemental, la disponibilité, flexibilité de toutes sortes et la réactivité sont requises. Dans le registre subjectif, on exige le sens de la relation, le savoir-être, l'adhésion aux objectifs de l'organisation et une intériorisation des contraintes de rentabilité et de performance. Les travailleurs deviennent ainsi « des militants inconditionnels de la cause de

l'entreprise » et la « modernisation a pris la forme d'une bataille identitaire » (Linhart, 2005b, p.14).

A ces multiples exigences, s'ajoutent des situations où l'individu est confronté systématiquement à la double contrainte. Par exemple, l'individu doit conjuguer service personnalisé au client mais ses performances sont évaluées et jugées selon des normes quantitatives. Les logiques commerciales de rentabilité s'immiscent dans le secteur des services comme dans les hôpitaux par exemple et les qualités humaines sont désormais requises dans l'industrie.

« Dans le contexte de performance globale, l'échec est vécu comme une tare, l'excellence comme un idéal » (de Gaulejac, 2017, p.28). Dès lors, une pression supplémentaire pèse sur les individus. Ils doivent non seulement répondre aux sollicitations permanentes des compétences parfois contraires comme par exemple avoir l'esprit d'initiative, faire preuve d'autonomie mais se soumettre à des procédures bien précises, suivre le travail prescrit, en fournissant un travail de qualité dans des délais impartis, mais aussi intérioriser les objectifs et les contraintes et relever tous les défis avec brio.

Le mode de mobilisation moderne de la subjectivité des salariés ouvre la voie à de nouveaux problèmes et dysfonctionnements. De l'interaction du psychique avec la société actuelle, c'est dans une société « paradoxante » que l'individu doit évoluer désormais (de Gaulejac, 2017, p.28). Stress, perte de sens, culture de l'excellence et de l'urgence, confrontation permanente à des injonctions paradoxales sont source de mal-être, de troubles psychiques et psychosomatiques (de Gaulejac, 2017 ; Guéguen et Malochet, 2014 ; Linhart 2005b).

1.6. LE CONTRAT PSYCHOLOGIQUE

Levinson (1962, cité par Coyle-Shapiro et Parzefall, 2005, p.23) définit le contrat psychologique comme une « série d'attentes mutuelles dont les parties présentent dans la relation peuvent n'avoir que faiblement conscience mais qui régissent néanmoins leur rapport à l'autre ». Nous remarquons la relation d'interdépendance, le lien de réciprocité ainsi que l'idée de satisfaction future des attentes. La poursuite de la relation serait motivée par l'anticipation de voir ces attentes satisfaites. Plus tard, Schein souligne l'importance de l'adéquation entre les attentes des parties et leurs contributions réciproques en précisant qu'une faible adéquation peut avoir un effet néfaste sur la satisfaction professionnelle, sur l'implication et les performances au travail (Schein, 1980, cité par Coyle-Shapiro et Parzefall, 2005, p.24).

Par la suite, Rousseau apporte un élément nouveau au concept de contrat psychologique : la notion d'obligations réciproques basées sur la croyance d'une promesse intrinsèque et intangible que le contrat psychologique induirait aux parties. La notion d'obligation perçue remplace la notion d'attente.

En mettant l'accent tant sur l'importance de la perspective relationnelle que sur la perception d'obligations, Herriot et Pemberton (1997, cités par Coyle-Shapiro et Parzefall, 2005, p.25) définissent le contrat psychologique comme étant l'ensemble des « “ perceptions que les deux parties de la relation d'emploi, individu et l'organisation, ont des obligations liées à cette relation ” ».

Le contrat psychologique comporte dès lors des perceptions subjectives sur des composantes tangibles, d'ordre économique et intangibles, d'ordre socio-émotionnelle, de nature à satisfaire les besoins sociaux et d'accomplissement de l'employé (Delobbe, 2016). Les obligations que comporte le contrat psychologique sont tacites et se basent sur des attentes et expériences réciproques, préalables au contrat de travail.

De nature dynamique, le contrat psychologique évolue au cours de la relation d'emploi et le respect réciproque de ses termes conditionne la qualité de la relation entre employeur et employé. Si les obligations sont honorées par une des parties, cela accroît le sentiment de redevabilité de l'autre partie et l'amène en retour à augmenter ses contributions. A l'inverse, si une des parties fait défaut à ses obligations issues du contrat psychologique, cela a des conséquences néfastes sur la relation qui unit les parties et peut aller jusqu'à la rupture du contrat de travail.

2. ATTENTES, SATISFACTION, MOTIVATION, IMPLICATION

2.1. ATTENTES

2.1.1. Attentes - généralités

Nous venons d'exposer l'influence du respect ou non-respect du contrat psychologique sur la relation de travail qui s'établit entre employeur et employé. Les attentes des travailleurs renseignent donc sur les obligations perçues. Les organisations ont dès lors tout intérêt à connaître et comprendre les besoins et attentes de leurs collaborateurs ce qui leur permet de mieux cerner et adapter leurs réponses à ces attentes.

Par ailleurs, les organisations doivent répondre à des obligations en matière de responsabilité sociale et doivent assurer la santé et le bien-être au travail des collaborateurs mais, au-delà de ces obligations, dans l'environnement concurrentiel actuel, en fonction de leurs lignes stratégiques globales et à travers leurs stratégies en matière de ressources humaines, les organisations doivent veiller à fidéliser leurs travailleurs performants, les experts et à attirer les jeunes talents à haut potentiel.

Notre analyse s'articulant autour de la reconnaissance, nous allons préciser les principales attentes des différentes générations de travailleurs présentes aujourd'hui au sein des organisations. Les transformations sociales et économiques vécues par ces différentes générations impactent leurs motivations et attentes vis-à-vis des organisations.

2.1.2. Les baby-boomers

Les *baby-boomers* sont les travailleurs nés entre 1946 et 1964. Ils entament la dernière partie de leur parcours professionnel. Ils valorisent la santé, le bien-être, l'équité, la liberté individuelle et la carrière professionnelle. *L'attente de reconnaissance* de leur expertise et en matière d'adaptabilité de leurs conditions de travail est plus marquée que pour les autres générations (Taskin et Dietrich, 2016, pp. 85-86).

2.1.3. La génération X

La *génération X* regroupe les travailleurs nés entre 1965 et 1978. Ils sont indépendants, flexibles et utilisent l'internet comme mode privilégié de communication. Ils apprécient le télétravail, la souplesse des heures de travail, les jours de congés comme récompense. Ils veulent apporter leur contribution à la société. Ils recherchent un bon équilibre entre le travail, la famille et les loisirs. Ils ont vécu le passage à l'économie du savoir et souhaitent bénéficier des opportunités d'apprentissage et de développement (Taskin et Dietrich, 2016, p.86).

2.1.4. La génération Y

La *génération Y*, appelée aussi les *Millennials*, comprend les travailleurs nés entre 1979 et 1994. Ils sont décrits comme étant individualistes, confiants, pragmatiques, innovants, réactifs, en recherche de développement professionnel, de reconnaissance, de liberté et de conditions salariales attractives (Verdamin, 2010, cité par Taskin et Dietrich, 2016). Les *Millennials* recherchent du sens et de la diversité, un travail intéressant où il faut relever des défis. Ils souhaitent un développement de carrière personnalisé et des opportunités de

formation et de nouvelles expériences. Ils ont besoin de retours sur leur travail et gratifications en relation avec les réalisations accomplies. La génération Y est habituée à des relations égalitaires, transversales, la prise de décision sera souvent collaborative et la confiance accordée sera plus importante à son supérieur hiérarchique direct qu'à l'organisation et aux collègues. Les *Millénials* recherchent aussi l'équilibre vie professionnelle-vie privée et apprécient la flexibilité de l'organisation, sur le lieu de travail (Dalmas, 2019, p.105).

2.1.5. La génération Z

La *génération Z* inclut les jeunes nés après 1995 qui rentrent actuellement sur le marché du travail. D'après l'étude menée par Lacaze et Bauer (2014, cité par Dalmas, 2019), une condition à considérer comme pré-requise, à toute relation d'appréciation positive et de confiance par la génération Z, serait le respect des droits individuels, de tolérance et d'équité.

La génération Z semble sensible au professionnalisme de sa hiérarchie. Afin de la reconnaître comme légitime, admise et reconnue comme telle, la génération Z attend de sa hiérarchie d'avoir l'expertise du métier. Les collègues et les supérieurs hiérarchiques directs sont plus valorisés que l'organisation. La génération Z attend une communication ouverte et transparente, souvent basée sur le virtuel. Autonomes et profondément collaboratifs, les jeunes de cette génération iraient spontanément vers les autres, à partir du moment où les personnes ressources sont identifiables et disponibles.

Selon les auteurs, l'accomplissement des besoins individuels serait une source de motivation pour la nouvelle génération et dès lors, il faudrait s'intéresser à leur dimension psychologique.

Au-delà du sens de l'équité et de la justice, pour pouvoir exprimer leur créativité et esprit d'innovation, les jeunes de la génération Z basent leur confiance sur le respect des engagements, un désir de sécurité qui passe par la sécurité de l'emploi, des possibilités d'avancement, des bonnes conditions de rémunération (Dalmas, 2019, p.104).

Pour intégrer la nouvelle génération, les trois principales dimensions de la culture organisationnelle qu'il faudrait retenir selon Dalmas (2019, p. 109) seraient : « l'importance du sens de l'équité dans les relations de travail, la valeur accordée au professionnalisme, et enfin l'intérêt porté à l'action, portée par l'innovation et la prise de risques ».

2.1.6. Catégorisation à nuancer

Malgré certaines différences, nous constatons des attentes communes et transversales qui s'articulent au travers des différentes générations : bien-être au travail, équilibre vie privée-vie professionnelle, adaptation des conditions de travail, flexibilité, liberté, développement des compétences et *reconnaissance* (Taskin et Dietrich, 2016).

Cette catégorisation des générations est toutefois très fortement nuancée par François Pichault (Pichault et Pleyers, 2012 ; Rousseau, 2015). En effet, les études (surtout nord-américaines), sur base desquelles il y aurait des différences tranchées entre les générations, comporteraient des biais méthodologiques et n'auraient dès lors pas un fondement scientifique solide. Par conséquent, l'hypothèse de départ de certaines politiques managériales qui sont appliquées au sein des organisations et basées sur les résultats de ces études, serait erronée.

Dans leur réponse aux attentes des travailleurs et dans leurs stratégies de motivation, l'auteur suggère aux organisations, une approche plutôt selon la diversité des expériences et parcours de vie des travailleurs, que des réponses ciblées par catégories d'âge.

2.2. SATISFACTION

Selon Michel (1998), « la satisfaction concerne un résultat à la suite d'attentes, conscientes ou non, formulées ou non » (p.403). Ses sources peuvent être intrinsèques ou extrinsèques « mais elle n'existe pas en dehors de ces sources » (p.404). La satisfaction est un constat. Elle se prête « à la mesure et au développement d'indicateurs permettant d'apprécier le climat social, les taux d'absentéisme, de *turnover*, d'insatisfaction, d'analyser l'efficacité des pratiques de gestion, voire d'anticiper les conflits » (Taskin et Dietrich, 2016, p.107).

Selon Michel (1998), la satisfaction n'implique pas nécessairement l'implication de l'individu dans l'organisation mais une motivation préexisterait à la satisfaction. En effet, l'espoir de voir ses besoins satisfaits et ses attentes rencontrées seraient à l'origine de la motivation (Michel, 1998, p.405).

2.3. MOTIVATION

2.3.1. Motivation - généralités

Selon Michel (1998), la motivation est quelque chose de beaucoup plus dynamique et complexe. Elle fait référence au projet personnel et professionnel et subit des fluctuations

tout au long de la vie. Elle se situe plus que l'implication dans le registre de la personnalité. Dès lors, afin d'analyser la motivation, il faut aller au-delà de la sphère professionnelle car celle-ci « n'est que la conséquence d'une organisation intrapsychique plus profonde » (p.404).

Nous avons retenu trois définitions éclairantes de la motivation. La motivation est « un mouvement qui pousse à agir et qui oriente l'énergie des individus » (Michel, 1998, p.404). Pour Fenouillet (2005), il s'agit d'un « phénomène multi-factoriel où chaque facteur peut, en fonction de la situation, être déterminant seul ou en relation avec d'autres » (p.100). Selon Vallerand et Thill (1993, cités par Fenouillet, 2005), « le concept de motivation représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement » (p.100).

Ces théories s'appuient sur des visions de la personnalité et du comportement humain différentes. Selon la vision de l'homme au travail, du comportement humain et de la personnalité, il y a de nombreuses théories de la motivation. Certaines entendent la motivation comme répondant à des besoins universels, d'autres selon les traits de la personnalité ou selon la rationalité humaine et d'autres encore comme la résultante d'une interaction entre l'individu et son environnement (Michel, 1998).

Chacune de ces théories va avancer des causes différentes pour expliquer la présence ou l'absence de motivation (Fenouillet, 2005).

2.3.2. Théories de la motivation

Campbell et *al.*, (1970, cité par Taskin et Dietrich, 2016) distinguent les théories de contenu des théories de processus.

2.3.2.1. Théorie de Maslow

Les théories de contenu tiennent compte d'une vision universelle des besoins de l'être humain. Parmi celles-ci, la plus connue est la *théorie de Maslow*. La pyramide de Maslow offre une représentation hiérarchisée des besoins et sa lecture doit se faire du bas vers le haut. D'après cette théorie, tant que le besoin du niveau inférieur n'est pas satisfait, l'individu ne serait pas motivé par la satisfaction d'un besoin de niveau supérieur. Mais, les besoins ne doivent pas nécessairement être complètement satisfaits pour accéder au niveau supérieur. Nous allons juste rappeler les différents niveaux de la pyramide sans rentrer dans plus de détails à ce stade. Ainsi, du bas vers le haut de la pyramide, la motivation dépendrait

de la satisfaction d'abord des besoins physiologiques, ensuite le besoin de sécurité, le besoin d'appartenance, besoin d'estime et en haut de la pyramide le besoin d'actualisation.

2.3.2.2. Théorie d'Alderfer

La théorie de Alderfer rassemble les besoins repris dans la pyramide de Maslow autour de trois facteurs : les besoins d'existence qui peuvent être satisfaits par les conditions de travail et la rémunération, la sociabilité qui renvoie aux besoins d'appartenance et de reconnaissance et la croissance, associée au besoin de développement et d'épanouissement dans le travail. (Taskin et Dietrich, 2016, p. 98)

2.3.2.3. Théorie du besoin de réalisation de Mc Clelland

La théorie du besoin de réalisation de Mc Clelland, retient la partie haute de la pyramide de Maslow (Taskin et Dietrich, 2016). Mc Clelland fait des recherches scientifiques sur les fondements psychologiques de la croissance et du déclin économique des nations. (Emin et Philippart, 2015, p.174). Selon Gilbert (2003, pp.13-14), l'originalité de la conception de la motivation de Mc Clelland réside dans le fait de convoquer les aspects affectifs et sociaux dans la recherche de prédictibilité de la réussite professionnelle. McClelland estimait que pour déterminer les facteurs de réussite professionnelle, il faut étudier la manière dont les gens effectuent le travail. Afin d'évaluer le rendement au travail, McClelland proposa de s'appuyer sur les compétences et en particulier sur les compétences sociales. Pour lui, ce sont ces compétences-là, liées aux émotions et aux motivations profondes qui sont déterminantes de la réussite professionnelle. Ses analyses portent sur le besoin de réalisation de soi, lié à la réussite professionnelle, le besoin de pouvoir, lié au désir d'avoir de l'influence sur autrui et le besoin d'affiliation, lié au désir d'appartenance et de relation. (Emin et Philippart, 2015). Mc Clelland « tire une sorte de profil de l'individu performant, définissant lui-même ses buts, prêt à se dépasser pour les atteindre sous réserve de s'assurer de leur faisabilité et d'en mesurer rapidement les effets, en termes de réussite sociale ou de leadership » (Taskin et Dietrich, 2016, p. 99). Dans sa théorie, le profil motivationnel de l'individu dépend de l'importance qu'il accorde à chaque besoin, puisque tous coexistent en lui. En identifiant une corrélation entre le niveau de besoin d'accomplissement d'une nation et sa croissance économique, Mc Clelland prône les comportements entrepreneurs porteurs de croissance (Emin et Philippart, 2015).

2.3.2.4. Théorie bi-factorielle d'Herzberg

Dans la *théorie bi-factorielle d'Herzberg*, on distingue les facteurs de satisfaction (ou facteurs moteurs) et les facteurs d'insatisfaction (ou facteurs d'hygiène). Ces facteurs agissent indépendamment les uns des autres. Si les besoins correspondant aux facteurs d'hygiène sont satisfaits, cela n'apporte pas nécessairement de la satisfaction. Mais, s'ils ne sont pas satisfaits, cela peut engendrer mécontentement et attitude négative vis-à-vis du travail et de l'organisation. L'autre catégorie de facteurs, appelés aussi facteurs moteurs, peuvent procurer une grande satisfaction et une attitude positive à l'égard du travail et de l'organisation. La *théorie bi-factorielle d'Herzberg* s'attache à la satisfaction des besoins et à leur implication en termes de management ou d'organisation du travail. Herzberg souligne l'importance de l'enrichissement des tâches ou *job enrichment* (Taskin et Dietrich, 2016, p.99).

2.3.2.5. Théorie des caractéristiques du travail de Hackman et Oldham

Une théorie qui s'adresse aux individus qui sont attirés par les tâches difficiles et stimulantes et en quête de développement personnel est la *théorie des caractéristiques du travail de Hackman et Oldham*. Selon cette théorie, le travail doit être caractérisé par : la variété des aptitudes requises, l'identité de la tâche, l'utilité de la tâche (sens et finalité), l'autonomie et le feed-back. Dans la conception de cette théorie, la motivation de l'individu dépend du sens, de la finalité et de l'appréciation du travail et de son résultat. L'autonomie et pouvoir mobiliser ses aptitudes et connaissances complètent cette théorie. (Taskin et Dietrich, 2016, pp.100-101).

Les théories qui s'attachent au processus de construction de la motivation s'appuient sur la rationalité humaine, la capacité de l'individu à faire des calculs, des choix, pour organiser et optimiser sa conduite. (Taskin et Dietrich, 2016, p.101).

2.3.2.6. Théorie des attentes de Vroom

La *théorie des attentes de Vroom* considère la motivation comme le résultat d'une multiplication : $M = V \times I \times E$ où M définit la motivation, V la valence (c'est-à-dire la valeur attribuée par l'individu à la récompense), I l'instrumentalité (probabilité que tel comportement entraîne telle récompense) et E l'expectation (les attentes de l'individu par rapports à ses efforts et l'hypothèse qu'il fait de sa capacité à consentir ces efforts-là). La

motivation étant un produit, l'absence d'un des trois éléments conduit à un résultat nul. (Taskin et Dietrich, 2016, pp.101-102).

2.3.2.7. Théorie de l'équité d'Adams

Selon la *théorie de l'équité d'Adams*, l'individu sera motivé s'il se sent jugé à sa juste valeur. Une double comparaison va lui permettre de vérifier l'équité de son traitement. D'une part l'individu va se comparer par rapport aux autres (comparaison sociale) et, d'autre part, l'individu va évaluer la justesse de sa rétribution par rapport à sa contribution à l'entreprise. Il y a dans cette évaluation de l'équité une dimension subjective très forte. L'individu qui estimera que sa récompense (salaire, statut, promotion, condition de travail...) n'est pas à la hauteur de ses efforts et résultats (performances, compétences, niveau de formation...) ou qui en comparant ce ratio par rapport à ses pairs aurait l'impression d'iniquité, ne sera pas motivé, demandera une augmentation ou quittera l'entreprise par exemple. (Dalmas, 2014, p.111 ; Taskin et Dietrich, 2016, p.102).

2.3.2.8. Schéma de Porter et Lawler

Le *schéma de Porter et Lawler* rassemble les principes de plusieurs théories afin de démontrer l'importance et « la *nécessité de penser des récompenses intrinsèques et extrinsèques, perçues comme équitable* et en rapport avec la valeur et la probabilité attendues » Taskin et Dietrich, 2016, p.102).

2.3.2.9. Théorie de la justice organisationnelle de Greenberg

Théorie de la *justice organisationnelle de Greenberg* souligne l'importance de la morale et de l'éthique dans les procédures de l'organisation. Cette théorie est axée sur la justice distributive (sentiment de justice et équité dans l'attribution des récompenses) et la justice procédurale (comment sont décidées ces attributions). Taskin et Dietrich, 2016, p.102).

2.3.2.10. Théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan

Dans la *théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan*, les auteurs proposent un cadre théorique d'analyse multidimensionnelle de la motivation qui préconise de ne pas se limiter uniquement à l'analyse de l'intensité de la motivation mais d'analyser également les différentes caractéristiques qui la composent (Gillet, Berjot et Paty, 2010, p.142).

La théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan a pour hypothèse centrale le fait que « le comportement individuel est motivé par le besoin de se sentir compétent et d'être à l'origine

de ses propres comportements » (Roussel, 2000 cité par Taskin et Dietrich, 2016, p.103). Trois théories sous-tendent la théorie de l'autodétermination : la théorie de l'évaluation cognitive qui met l'accent sur le besoin de l'individu à se sentir compétente et maîtriser son environnement de travail, la théorie de l'orientation à la causalité qui met l'accent sur la maîtrise de l'environnement par son propre comportement et la théorie de l'intégration de soi qui postule que l'individu intériorise des contraintes externes et des formes de contrôle qui deviennent avec le temps auto-déterminées (Taskin et Dietrich, 2016, p.104).

La théorie de l'autodétermination distingue la motivation autodéterminée (ou autonome), la motivation non autodéterminée (ou contrôlée) et l'amotivation (absence de motivation) (Gillet et *al.*, 2010, p.143 ; Taskin et Dietrich, 2016, p.104)

Ces formes de motivation s'inscrivent sur un continuum d'autodétermination (Fenouillet, 2005, p.106 ; Taskin et Dietrich, 2016, p.104) (voir figure 1).

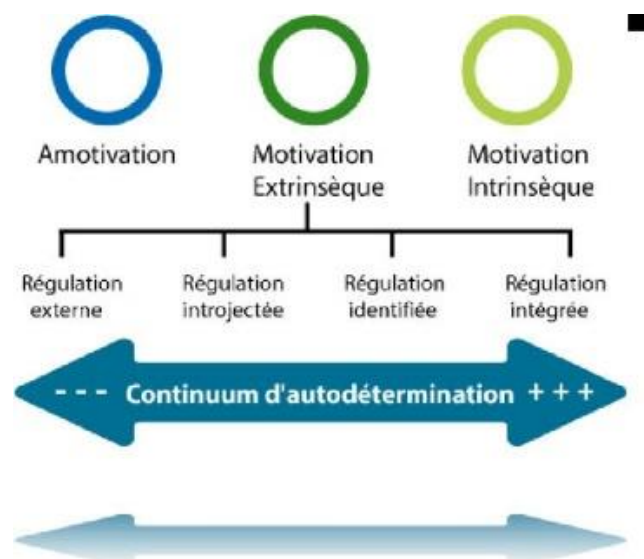


Figure 1 : Schématisation de la théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan (2000, cité par Karsenti, T et Bugmann, J. 2016)

« La motivation autodéterminée suppose que l'individu se sent complètement libre de ses choix, alors que la motivation contrôlée implique que ses actions sont influencées et guidées par des pressions extérieures » (Deci et Ryan, 1985, cité par Gillet et *al.*, 2010, p.143). La motivation intrinsèque est la plus autodéterminée alors que la motivation extrinsèque provient des facteurs externes comme par exemple les récompenses. Néanmoins, les auteurs

soulignent que les individus peuvent être extrinsèquement motivés et se sentir autonomes et dès lors, la motivation extrinsèque n'est pas nécessairement non autodéterminée. Deci et Ryan postulent l'existence de quatre formes de motivation extrinsèque : la régulation externe, la régulation introjectée, la régulation identifiée et la régulation intégrée (Gillet et al., 2010, p.143 ; Taskin et Dietrich, 2016, p.104).

Tous les facteurs affectant les sentiments de compétence et d'autodétermination ont une incidence sur la motivation intrinsèque et sur la relation à l'organisation. La motivation devient alors « le résultat d'un processus de traitement de l'information intégrant des dimensions cognitives et affectives qui peuvent varier selon les situations, au fil du temps » (Taskin et Dietrich, 2016, p. 104).

L'étude menée par Gillet et al., (2010) confirme sous certaines réserves l'influence positive de la motivation autodéterminée des individus sur des variables telles que la performance au travail et l'implication organisationnelle (p.158).

2.4. IMPLICATION

Elle mesure le degré d'identification et de projection de l'individu vis-à-vis de son travail ou de l'organisation (Michel, 1998). « L'implication permet de repenser le lien entre l'individu et l'organisation » (Taskin et Dietrich, 2016, p.108) et entre l'individu et son travail (Michel, 1998, p.403). Qu'il éprouve de la satisfaction ou non, l'individu impliqué dans son organisation adoptera des comportements particuliers vis-à-vis de celle-ci. Ainsi, il aura tendance à travailler plus, à concevoir certains sacrifices comme prendre du travail à la maison ou faire des heures supplémentaires au détriment de sa famille et ses loisirs. L'individu impliqué dans son organisation aura un sentiment de responsabilité et d'engagement (Michel, 1998). Il sera également plus performant et enclin à mettre ses compétences au service de l'organisation (Taskin et Dietrich, 2016, p.108).

2.4.1. Implication des cadres – besoin de reconnaissance ?

Selon plusieurs études³, il ressort que les éléments qui influencent positivement l'implication des cadres et négativement leur intention de quitter sont (par ordre décroissant

³ Nous faisons référence à l'exposé du Professeur Baeten, Xavier (2017), dans le cadre du cours « Aspects salariaux du travail » du Professeur Auquier, Baudoin, UCL, Louvain-la-Neuve.

d'influence) : les défis, la prise de décision, la fierté, la reconnaissance, le supérieur immédiat, la coopération, l'autonomie, le sentiment de sécurité, l'épanouissement, les primes, l'environnement de travail, l'administration du salaire, la structure du salaire, le niveau de base du salaire et autres avantages (notre traduction⁴).

Pour l'implication de ces cadres aux exigences élevées en termes de réussite, de résolution de problèmes et de développement au sein de l'organisation et pour les fidéliser, nous remarquons l'importance d'un cadre de travail stimulant afin de permettre aux individus ambitieux de relever des défis ainsi que la nécessité de leur laisser une large latitude décisionnelle. Nous relevons également le caractère déterminant de la reconnaissance sous ses différentes formes et le besoin de relations saines.

2.4.2. Articulation entre attentes, satisfaction, motivation, implication

Au terme de ce chapitre, nous remarquons de multiples articulations possibles entre attentes des différentes générations de travailleurs et les diverses théories de la motivation. Cependant, selon Taskin et Dietrich (2016, p.107), la question de la satisfaction des attentes des collaborateurs s'est traduite par « l'instauration de dispositifs de gestion à base de récompenses et d'incitation financières (bonus, primes, parts variables) ou statutaires (promotion, avancement) ». La naturalisation de ce type de satisfaction a engendré des effets contre-productifs. Non seulement ces récompenses perdent leur caractère discriminatoire mais aussi, la satisfaction visée précède la motivation ce qui inverse l'ordre logique de la relation entre motivation et satisfaction (Maugeri, 2013, cité par Taskin et Dietrich, 2016, p.107). Par ailleurs, « la satisfaction au travail n'a jamais pu être corrélée à l'efficacité du travail, ni à la performance » (Francès, 1995, cité par Taskin et Dietrich, 2016, p.107).

Nous remarquons dès lors que si des corrélations systématiques n'ont pas pu être démontrées ou restent ambiguës entre attentes, satisfaction, motivation, implication et performances, il y a toutefois un espace libre et dynamique dans l'articulation complexe de ces notions.

Ainsi, certaines organisations du travail et politiques managériales pourraient répondre aussi bien aux souhaits des collaborateurs, à leurs attentes diverses qu'aux besoins de l'organisation (besoin de collaborateurs performants, impliqués, fidèles, volontaires,

⁴ « What drives work engagement ? (Management) : challenges, decision making, pride, recognition, supervisor, cooperation, autonomy, security, growth, bonus, work environment, pay administration, pay structure, base pay level, benefits ».

passionnés par leur travail parce qu'il répond à des besoins et motivations intrinsèques et à des valeurs profondes).

Mais de quelle nature pourrait être ce dénominateur commun qui permettrait répondre aux attentes, être source de motivation et satisfaction, moteur d'implication et de performance ?

3. LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL

3.1. NOTION COMPLEXE À MULTIPLES DIMENSIONS

Dans les années 1930, l'expérience Hawthorne dans les usines Western Electric a déclenché une prise de conscience du besoin de reconnaissance au travail et de son impact sur les travailleurs. Aujourd'hui, qu'il s'agisse de revendications salariales, de revendications pour des moyens suffisants et de qualité pour effectuer le travail ou qu'il s'agisse de demandes plus symboliques en termes de statut ou de possibilités d'évolution, ces revendications réclament toutes la même chose : de la reconnaissance.

Qu'elle soit économique, financière ou symbolique, la reconnaissance est multidimensionnelle tant au niveau de ses formes que de ses conséquences.

De nombreux auteurs ont souligné le caractère essentiel de la reconnaissance au travail en tant que vecteur de l'identité, source de motivation et de satisfaction ou constituant de sens du travail (Dejours, 1993 ; Bourcier et Palobart, 1997 ; MOW, 1987 et Morin, 1996, 2001 cités par Brun et Dugas, 2005). Brun a également mis en évidence le caractère protecteur de la reconnaissance vis-à-vis de la détresse psychologique (Brun et *al.*, 2003, cité par Brun et Dugas, 2005, p.79).

D'autres auteurs insistent sur le rôle non négligeable de la reconnaissance dans le succès et la durée des transformations organisationnelles, en tant que source de mobilisation et d'engagement dans l'entreprise parmi les plus importantes, favorisant l'apprentissage en milieu du travail, contribuant à la satisfaction au travail, influençant positivement la productivité et les performances des organisations (Wils et *al.*, 1998; Tremblay et *al.*, 2000 ; Atkinson, 1994 ; Fabi et *al.*, 1999 ; Evans, 2001 ; Lippit, 1997 ; Griego et *al.*, 2000 ; Applebaum et Kamal, 2000 cités par Brun et Dugas, 2005, p. 79).

Selon Brun (2013), « La reconnaissance au travail est un élément essentiel pour préserver et construire l'identité des individus, donner un sens à leur travail, favoriser leur

développement et contribuer à leur santé et à leur bien-être » (p.44). Cependant, les pratiques de la reconnaissance au travail sont défaillantes dans les organisations. Pour une meilleure compréhension du concept de reconnaissance au travail, nous analyserons la reconnaissance sous l'angle de la gestion et celui de la psychodynamique du travail.

3.2. VISION GESTIONNAIRE DE LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL

3.2.1. Plusieurs perspectives

Brun (2013) distingue quatre dimensions principales de la reconnaissance :

La *reconnaissance de la personne* correspond à une conception existentielle de l'être humain. Elle s'intéresse à l'individu en tant que personne et être singulier. La reconnaissance humaniste-existentielle porte sur l'individu et non sur l'employé.

La *reconnaissance des résultats* correspond à une approche comportementale. Elle s'intéresse aux résultats concrets, observables, mesurables, contrôlables du travail. S'intéressant aux résultats concrets, elle est considérée comme une récompense.

La *reconnaissance de l'effort* correspond à la perspective psychodynamique du travail. C'est une reconnaissance symbolique qui porte sur l'effort, l'engagement et les risques encourus. La relation que l'individu a avec son travail est ici prise en compte. Les motivations, la souffrance ou le plaisir font l'objet de cette reconnaissance. Les résultats ne sont pas nécessairement proportionnels aux efforts fournis.

La *reconnaissance des compétences* correspond à la perspective éthique. La reconnaissance s'intéresse ici aux compétences de l'individu, à la qualité de sa relation aux autres, à ses responsabilités individuelles et sociale, aux principes moraux et aux valeurs qui guident les individus et l'organisation.

3.2.2. Formes et pratiques variées

Chaque dimension de la reconnaissance est reliée à des pratiques différentes qui portent chacune sur une des facettes du travail ou des personnes.

La *reconnaissance existentielle* s'inscrit dans le quotidien des relations interpersonnelles. S'intéressant aux individus, la reconnaissance existentielle passera par le respect et une valorisation de leur personne en tant qu'individu digne d'attention et d'intérêt. Elle s'exprimera en termes de relations des uns envers les autres, saluer ses collègues, demander

l'avis des salariés sur tel ou tel sujet, les informer des décisions prises, communiquer sur l'évolution de l'organisation, etc.

La *reconnaissance de la pratique de travail* porte sur la manière d'exécuter le travail, sur les qualités professionnelles, sur les compétences et sur les comportements. En pratique, il s'agit de souligner la qualité de travail bien fait et de valoriser des qualités moins visibles comme la créativité, l'innovation, l'autonomie.

Le risque avec le travail autonome est que la pratique du travail devienne invisible. Il est difficile de donner un retour positif sur la pratique dans ce contexte précis.

La *reconnaissance de l'investissement* est la reconnaissance de l'effort fourni indépendamment des résultats obtenus. Elle va se traduire en pratique par des remerciements pour les efforts accomplis ou par accorder une responsabilité plus grande si elle est souhaitée, signe de confiance.

La *reconnaissance des résultats* porte sur le produit final mais aussi sur le rendement. Les modes de reconnaissances sont plus directs et concrets : prime au rendement, gratifications, courrier personnalisé, célébration ou en termes de statut.

Le figure 2 ci-dessous illustre les différentes dimensions de la reconnaissance à partir de l'individu jusqu'au résultat de son travail.

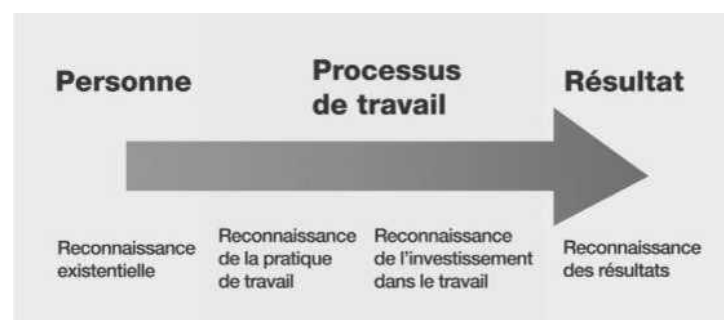


Figure 2 : Les quatre pratiques de la reconnaissance au travail (Brun et Dugas, 2005)

3.2.3. Types d'interaction

Une autre manière d'approcher la reconnaissance permet de distinguer quatre ou cinq types d'interaction, selon qu'on regroupe ou non reconnaissance externe et sociale (Brun et Dugas, 2005, p.84-85 ; Guéguen et Malochet, 2014, p.60).

Le niveau d'interactions *horizontal* permet à la reconnaissance de s'établir entre pairs, au sein du même collectif de travail. Un autre niveau d'interaction, *vertical*, permet la reconnaissance dans la ligne hiérarchique, dans un sens et dans l'autre. La reconnaissance *organisationnelle* comprend la mise en place par l'organisation de dispositifs institutionnels qui visent la reconnaissance des contributions productives de ses employés. Selon la distinction faite par les auteurs, deux autres types de reconnaissance peuvent exister : la reconnaissance *externe* qui s'inscrit dans la relation de prestation de services avec des pratiques de reconnaissance spécifiques et la reconnaissance *sociale* qui concerne les rapports des employés et de l'organisation avec la communauté.

A niveau des pratiques managériales et organisationnelles, selon Brun et Dugas (2005), un premier pas vers une culture de la reconnaissance au sein des organisations serait l'instauration de manifestations de reconnaissance sur les plans vertical, horizontal et externe (p.85).

Selon Brun et Dugas, la reconnaissance devient de plus en plus une pratique de gestion. Conscient de l'impact de la reconnaissance sur les travailleurs, le management multiplie les démarches en ce sens mais a du mal à trouver une stratégie organisée afin d'aborder et implanter ce concept au niveau organisationnel.

Le modèle de Brun et Dugas permet de cerner de manière plus fine les différentes formes de reconnaissance au niveau de l'organisation et permet de cartographier les pratiques de manière systématique et repérer les lacunes et orienter les efforts de l'organisation en matière de reconnaissance au travail (p.85).

3.3. LEVIERS DE LA RECONNAISSANCE

Au-delà du salaire qui représente la « contrepartie obligatoire de la relation de travail » (Taskin et Dietrich, p 159), une certaine forme de reconnaissance est exprimée par les organisations à travers d'autres éléments de rémunération : parts variables, primes, avantages extra-légaux, divers avantages en nature ou de toute nature, etc. (Auquier⁵ ; Taskin et Dietrich, 2016, p.159).

A côté de ces formes de reconnaissance du travail qui sont d'ordre plutôt économique, Brun et Dugas (2005) donnent des exemples de la pratique de la reconnaissance d'ordre plus symbolique.

⁵ Auquier, Baudoin (2016-2017), Cours « Aspects salariaux du travail », UCL, Louvain-la-Neuve.

Ainsi, sur le plan horizontal des interactions, la reconnaissance peut s'exprimer par la création de lien, la consultations entre pairs, transmettre des informations sur un sujet d'intérêt, cérémonie entre collègues lors d'un départ, le retour accordé par rapport à la pratique de travail et les habilités professionnelles, création de groupe de résolution de problèmes, félicitations par rapport à la créativité ou à l'innovation d'un collègue, encouragements ou félicitations par rapport à la participation et à l'effort fournit dans un projet par exemple, une fête pour souligner une réussite, etc.

Sur le plan vertical les auteurs illustrent la pratique de la reconnaissance à travers une gestion responsabilisante, l'autorisation d'aménagement d'horaire, l'accès et la participation au développement professionnel, l'octroi d'une certaine latitude décisionnelle, l'affectation à un projet spécial, participation autorisée à des colloques, encadrement professionnel, félicitations adressées à un employé devant les pairs, organisation d'activités relaxantes après des activités intenses, prise en considération de la charge de travail ou de la difficulté du travail dans l'évaluation des résultats, remerciements de la part d'un employé pour le temps qu'un cadre lui a consacré, mise en valeur des bons résultats lors de réunions, affichage des réussites d'équipes, félicitations et remerciements *via* lettre personnalisée ou de façon publique pour l'obtention de bons résultats, de nouveaux contrats pour l'entreprise, etc.

Sur le plan organisationnel, les pratiques de la reconnaissance suivantes sont possibles : la clarification et la communication claire des normes de rétribution, les rencontre d'accueil pour les nouveaux employés ou fournir des services professionnels aux employés licenciés, lettre personnalisée lors d'événement personnel, accès à un travail moins pénible, consultation du personnel pour certaines décisions, la mise en place de programmes de coaching et mentorat, des programmes de mobilité, de reconnaissance et de soutien à l'innovation, pour le travail d'équipe, la reconnaissance des années de service et des heures supplémentaires, l'octroi du temps pour les activités sociales entre employés, des primes de motivation, des prix d'excellence, note personnalisée pour des réalisations méritantes, instituer une semaine de la reconnaissance, etc.

Sur le plan externe, la reconnaissance peut se manifester par la prise en considération de l'opinion du client, l'accueil sympathique des fournisseurs, des contacts personnalisés avec les clients, des remerciements pour la qualité du service, des lettres de recommandation pour les consultants méritants, un feed-back positif à un fournisseur, l'expression de la satisfaction à un consultant en regard du travail effectué, cadeau aux clients, etc.

Sur le plan social, le travail bénévole, la valorisation sociale d'un employé ou d'une entreprise par la communauté, les remerciements publics, la reconnaissance du travail des aînées et retraités, les subventions au mérite à des organismes ou des cérémonies de reconnaissance sont quelques manifestations de la reconnaissance du travail.

3.4. LA CONCEPTION DE LA RECONNAISSANCE EN PSYCHODYNAMIQUE DU TRAVAIL : JUGEMENT D'UTILITÉ ET JUGEMENT DE BEAUTÉ

La psychodynamique du travail défend la centralité du travail pour la subjectivité à travers l'analyse des processus subjectifs mobilisés par la rencontre entre le sujet et son travail. Elle tente d'identifier les conditions dans lesquelles le travail est structurant ou pathogène pour la santé mentale de l'individu et dans quelle mesure la situation de travail peut permettre à l'individu d'advenir sujet.

Henry (1987, cité par Dejours et Gernet, 2012) souligne le fait que l'expérience du travail est « avant tout une expérience affective » parce que, dans l'écart entre le travail prescrit et le travail réel, dans la mise en échec des connaissances, des procédures et du savoir-faire, le sujet se trouve confronté en permanence au doute, à l'hésitation, au découragement, voire à la colère ou la peur. Selon Böhle et Milkau (1991 cités par Dejours et Gernet, 2012, p. 77), dans l'expérience du travail il s'agit « d'endurer l'impuissance et d'être capable de se familiariser avec le réel pour acquérir une connaissance « par corps » de la machine, de l'outil ou de la matière à traiter ».

Expérience subjective, expérience affective, dans l'expérience du travail, l'individu vacille entre souffrance et plaisir.

Selon plusieurs auteurs (Cadre et *al.*, 2017 ; Brun et *al.*, 2003 cités par Brun et Dugas, 2005), le plaisir au travail est protecteur. Dans le rapport à son travail, le plaisir de l'individu dépend de la rétribution apportée par « le succès dans la capacité à surmonter l'obstacle du réel d'une part » et « la reconnaissance de la qualité du travail accompli, formulée par les autres d'autre part » (Dejours, 2010 ; Renault, 2007, cités par Dejours et Gernet, 2012, p 78).

Selon la psychodynamique du travail, la reconnaissance est attribuée d'une part à l'utilité économique, technique ou sociale que le travail de l'individu apporte à l'organisation ou à la société (jugement d'utilité) et, d'autre part, la reconnaissance porte sur la conformité du travail fait dans les règles de l'art du métier (jugement de beauté). Le jugement d'utilité est proféré par la hiérarchie alors que le jugement de beauté est proféré par les pairs, connaisseur

du métier. Ce jugement de beauté consolide l'identité car il confirme au travailleur son appartenance au collectif de travail, à une équipe, à une communauté. A l'inverse, le déni de reconnaissance s'accompagne d'une déstabilisation de l'identité.

Pour Dejours, la reconnaissance « subvertit la souffrance pour ouvrir l'accomplissement de soi, à l'identité et au plaisir » (Dejours, 1997, cité par Cadre, 2017, p.31).

IV. ARTICULATION DES DIFFÉRENTS CHAPITRES ET ANALYSE PERSONNELLE

L'analyse de la littérature nous permet d'établir des liens clairs entre différents concepts.

Nous avons compris que les organisations souhaitent des collaborateurs performants, investis dans l'organisation et leur travail, dévoués corps et âme. Que dans ce but, l'organisation a tout intérêt à attirer et fidéliser ces collaborateurs précieux, les « talents ». D'autre part, nous avons pu comprendre que, ce n'est pas en instrumentalisant l'être humain, en lui ôtant ses spécificités qui font la nature singulière de chaque individu, qui ferait sens. Cette manière de gestion des ressources humaines est délétère tant pour l'individu que pour l'organisation. En effet, si l'organisation souhaite fidéliser ou intégrer dans l'organisation ces collaborateurs exceptionnels, il s'agirait justement de faire ressortir ces qualités discriminatoires. Dès lors, un espace de liberté, d'autonomie mais aussi de reconnaissance de leurs talents est nécessaire.

Il s'agit donc d'avoir confiance dans l'intelligence de l'être humain qui aspire à être sujet et, pour ce faire, il va profiter de l'espace, large ou limité, que l'organisation lui accorde pour mettre en œuvre son talent, son intelligence, son esprit d'initiative, d'innovation, pour se développer, « s'actualiser ». Il s'agit pour l'organisation de lui faire confiance et de l'encourager en ce sens. Cela passe par la reconnaissance, par un retour positif sur sa personne, sur ses efforts, sur son investissement et sur ses résultats. C'est en lui accordant ces retours, à ces différents niveaux, de manière régulière et sous différentes formes que l'organisation encourage l'individu à poursuivre son engagement dans le travail et rester fidèle à l'entreprise.

En même temps, les individus attendent de l'organisation la satisfaction de certains de leurs besoins et le respect du contrat psychologique tacitement conclu entre travailleurs et entreprise. Nous avons vu que, même s'il y a des valeurs et des besoins universels et

transversaux au niveau des différentes générations, il n'en reste pas moins des différences. Et il y a des différences qui existeront toujours selon les âges et les époques traversées, selon les secteurs d'activité ou le niveau hiérarchique et de responsabilité, selon la personnalité et les objectifs individuels, selon les expériences et le parcours de vie. Pour l'organisation, il s'agit donc de répondre aussi à ces différentes attentes, plus ou moins individuelles, plus ou moins universelles, plus ou moins explicites ou implicites. En somme il s'agit de rendre une reconnaissance visible, authentique, personnalisée et systématique aux collaborateurs qui apportent à l'organisation leurs part de talent.

A côté de la satisfaction de certaines attentes, il s'agit aussi de mieux connaître, soutenir et encourager la motivation des collaborateurs. Nous allons nous référer maintenant aux théories de la motivation que nous avons exposées et en particulier à la théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan pour illustrer l'impact de la reconnaissance sur la motivation et la volonté d'implication d'un individu dans son travail et dans l'organisation.

Dans la théorie d'auto-détermination de Deci et Ryan, la motivation intrinsèque et extrinsèque nous rappelle la définition-même de la motivation. Nous y retrouvons les forces internes (correspondant chez Deci et Ryan à l'auto-détermination intrinsèque de l'individu, avec sa subjectivité) et externes (correspondant à l'auto-détermination extrinsèque, contextuelle, influencée par l'extérieur) qui poussent l'individu à l'action, orientent et déterminent son comportement. La théorie de l'autodétermination convoque donc des éléments cognitifs et affectifs, subjectifs par essence, et des éléments extérieurs à l'individu, comme les contraintes, le contrôle, l'environnement de travail. De cette théorie nous avons compris que la motivation intrinsèque auto-déterminée est la plus forte. C'est cette motivation forte et le sens que l'individu perçoit de son travail qui vont déterminer l'implication de l'individu dans son travail.

Face aux contraintes externes, l'individu doit se sentir compétent et suffisamment autonome pour pouvoir contrôler son environnement et déterminer lui-même son comportement. A travers la reconnaissance sous les différentes formes que nous avons exposées, le management peut, devrait, lui accorder cette marge d'autonomie, de confiance, de liberté afin que l'individu puisse non seulement être très motivé et impliqué mais aussi, comme nous l'avons déjà exprimé, déployer son plein potentiel et se sentir acteur de sa vie professionnelle. Lorsque nous parlons de formes de reconnaissance, nous pensons tant aux formes de reconnaissance que Brun et Dugas ont mis en lumière mais aussi, plus particulièrement, aux jugements de beauté et d'utilité que Dejours souligne. C'est au travers

de ces jugements que le sens du travail advient pour l'individu et c'est au travers de ces jugements que le sentiment de compétence de l'individu sera validé.

CONCLUSION

Dans le présent travail nous avons souhaité faire écho à une *problématique* que tout acteur qu'il soit manager, en charge de la gestion des ressources humaine ou dirigeant d'entreprise est amené à rencontrer dans la gestion managériale et/ou organisationnelle. Une problématique qui concerne aussi de près l'individu au travail qui, aujourd'hui, est plus considéré comme actif financier qu'il faut fructifier, un chiffre de plan financier ou de compte de résultat plutôt qu'un être humain, acteur de son travail.

Nous avons pu comprendre qu'au-delà d'autres conséquences, en empêchant le travailleur d'être acteur dans son travail, on enlève au travail sa dimension subjective et, par la même occasion, tout ce que l'humain peut y apporter : intelligence, créativité, ingéniosité, talent, initiative, réflexivité, sens.

C'est en nous référant à la littérature existante que nous avons pu analyser et répondre à notre *question de recherche* en démontrant comment la reconnaissance au travail, sous ses différentes formes, pratiquée à différents niveaux, permet de donner au travailleur l'espace d'émancipation, d'exercice de sa performance, de son investissement, la possibilité de concourir au succès de l'organisation dont il fait partie mais surtout d'advenir sujet.

Au terme de ce travail, des questions restent encore ouvertes et pourraient peut-être faire l'objet de recherches futures.

Admettons qu'il semble évident qu'une politique de reconnaissance au sein des organisations aurait du sens et serait très bénéfique tant à l'organisation qu'aux collaborateurs. Mais nous nous demandons par exemple, dans sa mise en pratique, où se situerait la limite entre une politique soucieuse de répondre à un maximum d'individus et une politique soucieuse de répondre aux attentes de certains qui souhaitent des plans de carrière ou d'autres programmes de développement personnalisés, qui ont besoin de se sentir valorisés individuellement, qui ont des demandes particulières en matière de flexibilité (horaire de travail, télétravail, etc.) ou qui souhaitent relever des défis... Comment situer cette mesure ? Comment concilier aussi des politiques de reconnaissance (personnalisées ou non) et budget ? Comment juger de la valeur de la mise en place d'une telle politique par rapport et au détriment d'autres dépenses/investissement ? Comment concilier politiques de

reconnaissance personnalisées et équité (valeur chère à certains individus qui verraient peut-être dans ces politiques de l'injustice ou l'iniquité ou de l'abus) ?

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES

- Brun, J. (2013), « La reconnaissance au travail », in André, C., Braud, P. et Brun, J-P. (dir.), *La reconnaissance : Des revendications collectives à l'estime de soi*, Auxerre, France : Editions Sciences Humaines, pp. 39-44.
- Cadre, M., Rigaud, F., Rivière, D. (2017) « Chapitre 1. Le travail : du plaisir du sujet au bien-être de l'acteur » in Rigaud, F. (dir.), *Travail et management à l'épreuve des sciences sociales*, Caen : EMS Editions, pp. 17-45.
- Charles-Pauvers, B., Commeiras, N., Peyrat-Guillard, D. et Roussel, P. (2007). « Chapitre 3. La performance individuelle au travail et ses déterminants psychologiques », in Saint-Onge, S. (dir.), *Gestion des performances au travail : Bilan des connaissances*, Louvain-la-Neuve : De Boeck Supérieur, pp. 97-150.
- Coyle-Shapiro J. et Parzefall M.-R. (2005), « Le contrat psychologique. Chapitre 1. Explorer la théorie du contrat psychologique : questions clés pour comprendre et investiguer la relation d'emploi » in Delobbe, N. (dir.), *Comportement organisationnel*, Bruxelles : De Boeck Supérieur, pp 21-67.
- Dejours, C. (2007), « 3. Psychanalyse et psychodynamique du travail : ambiguïtés de la reconnaissance », in Caillé, A. (dir.), *La quête de reconnaissance : Nouveau phénomène social total*, Paris : La Découverte, pp. 58-70.
- Delobbe, N. (2016), « Contrat psychologique » in Gérard Valléry (dir.), *Psychologie du Travail et des Organisations : 110 notions clés*, Paris: Dunod, pp. 136-138.
- Emin, S. et Philippart, P. (2015), « IX. David Clarence McClelland – La motivation de l'entrepreneur » in Messeghem, K (dir.) *Les Grands Auteurs en Entrepreneuriat et PME*, Caen : EMS Editions, pp. 169-192.
- Gilbert, P. (2003), « Définir la compétence en psychologie du travail » in Delobbe, N, Karnas, G. et Vandenberghe, C. (dir.), *Développement des compétences, investissement professionnel et bien-être des personnes : Evaluation et développement des compétences au travail, (Volume 1)*, Louvain-la-Neuve : Presses universitaires de Louvain, pp. 11-20.

- Guéguen, H. et Malochet, G. (2014), « IV. La reconnaissance dans le monde du travail », in Guéguen, H. (dir.) *Les théories de la reconnaissance*, Paris : La Découverte, pp. 55-77.
- Linhart, D. (2005a), « Introduction », in Linhart, D. (dir.), *Le travail nous est compté*, Paris : La Découverte, pp. 162-164.
- Linhart, D. (2005b) « Introduction générale. Le contrat de travail salarié : un quiproquo fondamental », in Linhart, D. (dir.), *Le travail nous est compté*, Paris : La Découverte, pp. 5-18.
- Michel, S. (1998), « 17. Motivation et implication professionnelles » in De Coster, M. et Pichault, F. (dir.), *Traité de sociologie du travail*, Louvain-la-Neuve : De Boeck Supérieur, pp. 403-421.
- Saint-Onge, S. et Magnan, M. (2007), « Chapitre 1. La gestion des performances des organisations et des personnes » in Saint-Onge, S. (dir.), *Gestion des performances au travail. Bilan des connaissances*, Louvain-la-Neuve : De Boeck Supérieur, pp. 15 - 52.
- Taskin, L. et Dietrich, A. (2016), *Management humain*, Louvain-la-Neuve : De Boeck Supérieur, p. 256.

REVUES SCIENTIFIQUES

- Arnaud, G. et Bouilloud, J. (2012), « Entretien avec Vincent de Gaulejac : Le sujet au cœur des paradoxes du management », *Nouvelle revue de psychosociologie*, 13(1), 265-275.
- Brun J-P. et Dugas, N. (2005), « La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens », *Gestion*, 30(2), pp. 79-88.
- Dalmas, M. (2019), « Génération Z et conception du travail : un nouvel enjeu pour la GRH », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, xxv (60), 97-116.
- Dejours, C. et Gernet, I. (2012), « Travail, subjectivité et confiance », *Nouvelle revue de psychosociologie*, 13(1), pp. 75-91.
- Fenouillet, F. (2005), « La motivation : perspectives en formation », *Recherche en soins infirmiers*, 83(4), pp. 100-109.
- Gaulejac, V. de (2017), « Vivre dans une société paradoxante », *Nouvelle revue de psychosociologie*, 24(2), pp. 27-40.

Gillet, N., Berjot, S. et Paty, E. (2010), « Profils motivationnels et ajustement au travail : vers une approche intra-individuelle de la motivation », *Le travail humain*, vol. 73(2), pp. 141-162.

Pichault, F. et Pleyers, M. (2012), « Pour en finir avec la génération Y... enquête sur une représentation managériale », *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 108(2), pp. 39-54.

SITES INTERNET

Karsenti, T et Bugmann, J. (2016), « Soutenir la motivation des participants aux MOOC : quels rôles pour la ludification, la mobilité et l'aspect social ? », *International Journal of Technologies in Higher Education (IJTHE)* [En ligne], <https://doi.org/10.18126/ritpu-2016-v13n23-09> (consulté le 23 juillet 2020).

Nasi, M. (2018), « Des salariés bientôt libérés et délivrés? », *Le Monde* [En ligne], https://www.lemonde.fr/idees/article/2018/04/18/des-salaries-bientot-liberes-et-delivres_5287054_3232.html (consulté le 10 juillet 2020).

Rousseau, T. (2015), « Génération Y entre mythe et réalité : pour une approche des situations de travail », Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT), [En ligne], <https://www.anact.fr/generation-y-entre-mythe-et-realite> (consulté le 31 juillet 2020).