

Université Abderrahmane Mira Bejaia
Faculté des Sciences Humaines et Sociales
Département de Sciences Sociales



Mémoire de fin de cycle

En vue d'obtention d'un diplôme de master en Sciences Sociales

Option : Sociologie de Travail et Ressources Humaines

Thème :

**LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL ET SON EFFET
SUR LA MOTIVATION DES SALARIES.**

Cas de l'entreprise APMC pôle régional de Bejaia

Réalisé par :

M^r. AIT SAHEL Mohamed

Encadré par :

D^r. DJEFFAL Mokrane

- Session Juin 2017 -

Tous les profits et toutes les richesses supposent,
nécessairement l'intervention d'un travail humain

La muqaddima, Chap V

Ibn Khaldoun

Remerciement

Nous remercions Dieu qui nous a procuré du courage et de la volonté pour achever ce travail qui a nécessité de grands efforts et beaucoup de volonté.

Nous remercions notre encadreur, M DJEFFAL MOKRANE qui nous a toujours porté un très grand soutien, pour le déroulement de cette recherche et sa disposition afin de réaliser notre étude.

Notre profonde gratitude et nos vifs remerciements seront ainsi destinés aux personnels de l'organisme d'accueil de L'APMC pôle régional de Bejaia qui nous ont guidés et facilité la tâche afin de réaliser notre stage, en particulier leurs judicieux conseils.

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail :

A, mes très chers parents.

A mon frère :Nacer.

A mes sœurs :Chahrazad, et Sonia.

A mon neveux : Nassim.

Au personnel de L'APMC pôle régional de Bejaia.

AIT SAHEL Mohamed

Liste des tableaux est des figures

Les tableaux		
N°	Le titre	page
1	La répartition de l'effectif selon l'âge	67
2	La répartition de l'effectif selon le sexe	68
3	La répartition de l'effectif selon le niveau d'étude	68
4	La répartition de l'effectif selon la situation matrimoniale	69
5	La répartition de l'effectif selon la fonction	69
6	La répartition de l'effectif selon l'expérience acquise	70
7	Représente la relation entre la reconnaissance au travail et la motivation des salariés	74
8	Représente la relation entre les formes de reconnaissance avec les formes de motivation au travail	77
9	Représente la moyenne de reconnaissance au travail entre les hommes et les femmes	81
10	Représente le Test d'échantillons indépendants	82
11	représente la moyenne de la motivation au travail entre les hommes et les femmes	84
12	Représente le Test d'échantillons indépendants	85
Les figures		
1	Les types de motivations et de régulations proposés par la théorie de l'autodétermination ainsi que leur position sur le continuum de l'autodétermination.	49

Remerciement	
Dédicace	
Introduction	1

Partie théorique

Chapitre I : Le cadre méthodologique de la recherche

Préambule

1- La problématique	5
2- Les hypothèses	9
3- Définition des concepts	10
4- Les objectifs de la recherche	11
5- Les raisons du choix du thème	11

Résumé du chapitre

Chapitre II : La reconnaissance au travail

Préambule

1. Définition de la reconnaissance au travail	14
1.2. Les différentes théories de la reconnaissance au travail	14
1.2.1 Théorie d'Alex Honneth (2002)	15
1.2.2. Théorie d'ESC d'Alderfer (1972)	16
1.2.3. Théorie d'A. Maslow (1943)	17
1.2.4. Théorie de Brun et Dugas (2002-2005)	18
2. Les formes de la reconnaissance au travail	19
2.1. Reconnaissance organisationnelle	19
2.2. Reconnaissance des supérieurs	19
2.3. Reconnaissance des collègues	20
3. Les types de la reconnaissance au travail	28
3.1. Reconnaissance existentielle	28
3.2. Reconnaissance de la pratique de travail	29
3.3. Reconnaissance de l'investissement au travail	30

3.4. Reconnaissance des résultats au travail -----	31
4. Les déferents niveaux de la reconnaissance au travail -----	32
4.1. Niveau institutionnel -----	32
4.2. Niveau vertical-----	33
4.3. Niveau horizontale -----	33
4.4. Niveau externe -----	33
4.5. Niveau social -----	34
5. Les effets de la reconnaissance au travail -----	34
5.1. Effet sur les employées -----	34
5.2. Effet sur l'organisation -----	37
5.3. Effet sur la clientèle -----	39

Résumé du chapitre

Chapitre II : La motivation

Préambule

1.1. Histoire de la motivation -----	42
1.2. Définition de la motivation au travail -----	43
1.3. Les théories de la motivation -----	44
1.3.1. Théorie des relations humaines : Elton mayo (1940 -----	44
1.3.2. Théorie de F.Taylor : Le travail à la chaine (O.S.T) 1911 -----	44
1.3.3. Théorie des besoins d'A. Maslow (model hiérarchique) 1954 -----	45
1.3.4. Théorie de herzberg (1971)-----	46
1.3.5. Théorie X et Y de MC Gregor (1960 -----	47
1.3.6. Théorie de l'autodétermination -----	48
2. Les effets de l'autodétermination -----	55
3. Les sources de l'autodétermination -----	56
4. Les caractéristiques de la motivation -----	58
4.1. Déclenchement du comportement -----	58

4.2. Persistance du comportement-----	58
4.3. Direction du comportement-----	59
4.4. Intensité du comportement-----	59

5. Les sources de la motivation

5.1. La rémunération -----	59
5.2. Culture et projet d'entreprise -----	59
5.3. Condition du travail-----	60
5.4. Management et communication -----	60
5.5. Développement et compétence professionnel -----	60

Résumé du chapitre

Partie pratique

Chapitre IV : Méthodologie du terrain

1. La pré-enquête -----	64
2. La méthode utilisée -----	64
3. Les technique utilisé -----	65
3.1 Echèle d' Amar Fall sur la reconnaissance au travail-----	65
3.2 Echèle de Marc R. Blais et all sur la motivation au travail-----	66
4. L'échantillon de l'étude -----	66
4.1 Présentation des caractéristiques de l'échantillon -----	67
4.2 Résultats relatifs aux caractéristiques de l'échantillon -----	70
5. La période de l'enquête-----	71
6. Présentation du terrain de l'enquête -----	71

Résumé du chapitre

Chapitre V : Analyse et interprétation des résultats :

1. Analyse de la première hypothèse -----	74
2. Analyse de la deuxième hypothèse -----	77
3. Analyse de la troisième hypothèse -----	81
4. Analyse de la quatrième hypothèse -----	84
Conclusion -----	88

Liste des références bibliographique

Annexes

Liste des abréviations

APMC	Algérien Production des Matériaux de Construction.
GRH	Gestion des Ressources Humaines
TAD	Théorie de l'Autodétermination.
CGSST	Chaire en Gestion de la Sécurité et la Santé au travail.

Introduction

Introduction

Introduction :

Aujourd'hui plus que jamais, le travail permet à l'individu de se retrouver, de se définir et d'établir ses propres références. De plus, dans le monde professionnel les différentes mutations connues, ont contribué à l'émergence d'une culture organisationnelle fondée sur la performance dans lequel l'organisation et les formes de travail ont été modifiées et donc ces dernière ils doivent plus que jamais chercher les moyens de soutenir pleinement la performance de leurs employés. Mais de quels moyens disposent-elles pour favoriser cette perspective ? La recherche suggère que la reconnaissance au travail constitue une partie de gestion peu coûteuse pouvant être mise à profit par les organisations désireuse de retenir et de soutenir leurs meilleurs talents (St-Onge et all, 2005).

En somme, la reconnaissance au travail figure en tête des facteurs qui représentent l'attachements des travailleurs à l'organisation, cette reconnaissance qui provient soit des supérieurs soit des collègues soit aussi de l'entreprise toute entière est certainement le signe le plus fort qui peut être émis pour accroître les ressources humaines qui est devenue une préoccupation grandissante des organisations, d'ailleurs tous s'entend pour dire que la reconnaissance est un puissant moteur, aussi bien pour les travailleurs et pour les entreprises qui les emploient. La reconnaissance en milieu de travail représente donc un enjeu très important compte tenu du contexte social et culturel de l'organisation.

Entre Autre, parler de la motivation c'est en quelque sorte aborder des questions qui se portent sur un ensemble de valeurs et sens de l'action. Etant donné que chaque individu à ses propre objectifs qui sont déterminés par plusieurs facteurs tels que : le besoin de performance et la quête de la reconnaissance, la notion de la motivation constitue donc la clé de la réussite des organisations, la performance au travail, et les capacités de l'individu (intellectuel, savoir- faire) assure le bon fonctionnement de celle-ci. Donc, la réussite de l'organisation dépend des performances collectives, qui, elles- mêmes tributaires des performances individuelles, vu que l'individu espère toujours équilibrer entre ses attentes personnelles et son degré de motivation ; de ce

Introduction

fait, les responsables doivent répondre aux besoins des travailleurs exprimés dans le milieu professionnel, ce qui pourra créer la satisfaction professionnelle.

L'objectif à travers cette recherche est de démontrer et expliquer la relation entre la reconnaissance au travail et l'effet que prédit cette dernière à la motivation des salariées au sein de l'entreprise APMC pôle régional de Bejaia et Pour tenter d'y répondre à cette préoccupation nous avons abordé un plan biparti : une partie théorique qui se constitue de trois chapitres notamment le premier chapitre porte sur la méthodologie de la recherche, le deuxième chapitre porte sur la reconnaissance au travail, et le troisième chapitre porte sur la motivation au travail. Par la suite, la partie pratique qui se résume en deux chapitres à savoir le quatrième chapitre qui porte sur la méthodologie du terrain, en effet le cinquième chapitre à été consacré pour l'analyse et l'interprétation des résultats. Enfin, une conclusion finale et des suggestions.

Partie théorique

Chapitre I

Cadre méthodologique de la recherche

1-Problématique

Dans la littérature du comportement organisationnel, La relation entre l'individu et l'organisation à fait l'objet de nombreuses études. La reconnaissance au travail est l'un des éléments les plus étudié dans cette relation. En effet, selon (Stankovic & Luthan, 2001, La montagne, 2005), la reconnaissance au travail est considérée comme étant un important facteur de motivation et de satisfaction Elle est ainsi source de mobilisation des ressources humaines (Sigrist, 1996) et un élément aussi fondamental pour trouver un juste équilibre entre l'efficacité organisationnelle et la motivation des salariés. D'autres chercheurs aussi ajoutent qu'elle correspond aux facteurs essentiels de résistance au stress, et qui augmente le rendement chez les travailleurs. (Bourcier, Palobart.1997), (stajkovic & luthan, 2001).

Aujourd'hui, face au contexte de la mondialisation de l'économie du marché et la concurrence national et internationale, l'entreprise algérienne comme productrice des biens et services doit s'inscrire dans une logique de continuité. Elle doit certainement se structurer et s'organiser en adoptant une gestion rationnelle des moyens de production avec la présence des qualités en termes de ressource humaine. Par ailleurs, les managers de leur part doivent élaborer des stratégies qui nécessitent une mobilisation et une fidélisation des personnels dans la mesure où l'objectif est d'impliquer leurs salariés et d'atteindre une position dominante dans le marché à travers la reconnaissance qui serait éventuellement le principal facteur de la motivation et de la performance au travail.

L'entreprise doit donc chercher les facteurs et les méthodes les plus efficaces pour pouvoir motiver son personnel au travail. En effet, la place de la reconnaissance dans l'étude théorique de la motivation au travail à été source de controverse, ce qui montre que les entreprises particulièrement en Algérie ont constaté que la reconnaissance au travail est un facteur purement indispensable à son entourage pour exister et exercer son activité en mieux avec toute son énergie. (Journal d'el watan ,2013).

A partir de là, et vu l'importance accordée à cette perspective de la reconnaissance au travail dans les entreprises algériennes, l'ensemble des travailleurs des entreprises surtout ces dernières années ont disaient que la reconnaissance peut avoir un effet sur la motivation et la rentabilité mise aussi sur l'épanouissement de l'entreprise toute entière. (Journal d'el watan, 2013).

Cependant, il existe plusieurs conceptions de la reconnaissance au travail. Selon Bourcier et Palobart (1997), elle renvoie à une réaction constructive et personnalisée, exprimée à court terme par un individu à la suite d'une action ou d'une attitude, particulière ou globale qui constitue un effort méritant d'être relevée à ces yeux. Dans la présente recherche c'est cette conception de Brun et Dugas(2002) qui sera retenue, car cette dernière, nous parait plus pertinente et plus proche de la conception avec laquelle nous aborderons cette thématique. Toutefois c'est avec un esprit inclusif que nous considérons la reconnaissance l'or de l'analyse. Entre autre ; (Brun et Dugas, 2002) proposent que la reconnaissance au travail constitue une relation constructive et authentique, de préférence personnalisée, spécifique et cohérente établi à court terme. D'après ces auteurs, la reconnaissance s'exprime dans les rapports humains, elle est fondée sur l'acceptation de la personne comme être unique, libre, égale, qui mérite du respect, qui a des besoins, mais qui possèderais aussi également une expérience utile.

La reconnaissance constitue, donc un jugement posé sur la contribution des travailleurs, tant en terme de pratique de travail que d'investissement personnel et de mobilisation. Entre autre, elle s'attache à évaluer le résultat de ce travail, elle se pratique, sur une base quotidienne, régulière et ponctuelle, comme elle se manifeste d'une façon formelle ou informelle individuelle ou collective, privée ou publique, financière ou non financière. Cependant, du point de vu du bénéficière, la reconnaissance peut avoir une valeur symbolique, affective ,concrète dans laquelle la problématique de la reconnaissance n'est donc pas définie d'une manière univoque par les chercheurs, et cette proposition englobe différentes perspectives de la reconnaissance comme elle se présente ici : humaniste et existentielle , comportementale, psycho dynamique du travail, et enfin la perspective éthique ; et

c'est dans ce contexte que (Brun & Dugas) ont insisté dans leur livre intitulé « Management d'équipe » que le simple fait de s'intéresser à ce que les gens font, et poser des questions pour mieux comprendre leur travail, représente un geste qui a un effet considérable et important au yeux des autres et surtout sur le sentiment d'être reconnu. Et pour cela l'analyse aurait une composantes principale de générer une structure factorielle de trois dimensions primordiale confirmant ainsi la multi-dimensionnalité du concept reconnaissance au travail qui seront éventuellement répartis en trois formes principaux: celle des collègues, celle des supérieurs, enfin sur les entreprises elle-même.

A cela s'ajoute la motivation au travail qui demeure une préoccupation centrale dans toutes les organisations. Elle est au cœur des problématiques de performances individuelles et collective, d'implication et de fidélisations des salariés, donc généralement conçue comme une force dynamique qui pousse l'individu à agir (Vallerand et Thil, 1993), et réfléchir donc à s'interroger sur les pratiques qu'il faudrait appliquer au salariés pour susciter chez eux la volonté de donner le meilleur d'eux même. Entre autre, l'approche de (Déci& Ryan ,2008) viendrais soutenir l'autodétermination des travailleurs qui souligne que tous les comportements peuvent être catégorisés sur un continuum d'autodétermination allant de l'absence de toute régulation qui donne éventuellement une véritable autorégulation du comportement et elle se compose de trois formes aussi principaux a savoir : la motivation intrinsèque, la motivation extrinsèque, et Amotivation (dont le contexte où y a plus de motivation). La motivation par régulation, implique que l'individu commence à prendre conscience de l'intérêt qu'il a son activité et que non seulement il est valorisé mais qu'il trouverait également de l'importance à la pratiquer et que ce choix et fait librement, (Déci & Ryan, 2002) et si l'individu participe donc elle lui parait parfaitement importante, par exemple ; le faite de donner du sang par ce que l'on juge que c'est important pour sauver une vie .

En ce qui concerne la relation qui existe entre ses deux variables : celle de la reconnaissance et celle de la motivation, plusieurs études et chercheurs ont montré qu'elles sont interdépendantes dans la mesure où elles semblent indispensables et se

sont des éléments qui se rattachent. (Déci, et Ryan, 1999) ajoutent que lorsque la reconnaissance prend la forme du bien concret, elle tend à avoir purement un effet positif sur la motivation des employés, dans leur travail et ainsi elle joue un rôle premièrement sur la motivation des travailleurs et la construction du sens qu'il donne à son activité (Brun & All .2003). Et selon le model de (Sigrist ,2002), qui s'incarne dans une conception comportementale ; la reconnaissance repose sur une notion de réciprocité sociale, pour maintenir un niveau optimal de motivation et les efforts déployés par un employé doivent être récompensés par la reconnaissance, dans la mesure où un simple geste de salut peut engendrer un sentiment de reconnaissance chez les travailleurs.

De plus, le recours à l'étude de la reconnaissance au travail et son effet sur la motivation des salariés, était un sujet récent qui a intéressé certains chercheurs, dans le but d'éclaircir ses effets sur le rendement et la motivation des salariés et le plus détaillé est celui de Jean Pierre Brun(2002): qui est un professeur titulaire d'une CGSST, il a constaté que dans la majorité des organisations étudiées de 25 % à 41% des salariés interrogés affirment qu'ils vivent un manque de reconnaissance dans leur travail ce qui leur a causé une amotivation et une détresse psychologique, comparativement à ceux qui ont été reconnus auquel ils trouvent que sont pratiquement motivés. La reconnaissance au travail, et la motivation se sont donc impérativement des éléments essentiels pour préserver et construire l'identité des individus et de donner le sens à leur travail, favoriser le développement ce qui peut contribuer à leur bien-être professionnel. Les choix sont donc délicats et il nous faut user de finesse et d'une certaine intelligence émotionnelle (Brun ,2002). A cet effet on concluant que le concept de reconnaissance est assimilé à la considération personnelle (Maslow, 1954), elle porte ainsi sur les accomplissements de l'efficacité (Herzberg,1996) , puis selon (Stajkovic & Luthan(2001) la reconnaissance consiste une attention personnelle transmise verbalement à travers des expressions plus attentive mais la plus complète réside chez Brun: qui la considère comme un estime et de soutien de la part des supérieurs ou des collègues de travail, et de l'entreprise elle-même, mais également en terme d'adéquation du salaire, comme elle renvoie

aussi à la démonstration sans ambiguïté du fait que nos réalisations, nos pratiques seront appréciés à leur juste valeur, ajoutent. (Ryan & Déci, 1985).

À partir de cette vision, et vu l'importance accordée à la reconnaissance au travail et à la motivation dans les entreprises, notre problématique s'articule autour de la question générale suivante :

- Y a-t-il une relation entre la reconnaissance au travail et la motivation des salariés ?

Et Pour en savoir plus :

- Y a-t-il une relation entre les formes de reconnaissance au travail et les formes de motivation au travail ?
- Y a-t-il une différence entre les hommes et les femmes par rapport au niveau de la reconnaissance au travail ?
- Y a-t-il une différence entre les hommes et les femmes par rapport au niveau de la motivation au travail ?

2-Les hypothèses :

Chaque étude ne peut en aucun cas se considérer comme une véritable recherche si elle ne se base pas sur une ou plusieurs hypothèses. Dans le manuel de recherche en science sociale, l'hypothèse se définit comme « une proposition qui anticipe une relation entre deux termes qui, selon le cas, peuvent être des concepts ou des phénomènes. Une hypothèse est donc une proposition provisoire, une présomption, qui demande à être vérifiée ». (Raymond Quivy et Compenhoudt Luc Van, 1995, P : 135), aussi une hypothèse « est un énoncé qui prédit une relation entre un ou plusieurs termes et impliquant une vérification empirique ». (Angers. M, 1997, P : 111).

Les hypothèses posées seront donc :

- La reconnaissance au travail engendre un niveau élevé de la motivation.
- Il y a une relation entre les formes de la reconnaissance et les formes de la motivation au travail.

- Il y a une différence entre les hommes et les femmes par rapport au niveau de la reconnaissance au travail.
- Il y a une différence entre les hommes et les femmes par rapport au niveau de la motivation au travail.

3- Définition des concepts :

3-1 reconnaissances au travail

La reconnaissance au travail se définit en termes d'estime et de soutiens de la part des supérieurs hiérarchique ou des cadres dirigeants aussi même de la part des collègues de travail, mais également en termes d'adéquation du salaire, de possibilité de promotion et de sécurité de l'emploi. (Brun et Dugas, 2002)

La reconnaissance au travail selon les salariées de L'APMC pôle régional de Bejaia elle correspond à la sensation d'être apprécié et estimé par son entourage de travail, que se soit verbalement par la félicitation où le remerciement, soit financièrement par les primes ou par les promotions.

3-2 Motivation

La motivation implique que l'individu commence à prendre conscience de l'intérêt qu'il donne a son activité et que non seulement il en est valorisé, mais il trouve ainsi d'importance de la pratiqué et que ce choix est librement. (Déci et Ryan, 2002)

Chez les employés de L'APMC, ce comportement est remarqué lorsque les travailleurs ne croient pas avoir les compétences nécessaires pour pouvoir effectuer le travail demandé, et le comportement de ce type de motivation est purement intensionnel. Entre autre, ajoutent les travailleurs de L'APMC que l'Amotivation peut être aussi expliqué par le faite qu'un employé ressent de la pression de la part de son supérieur hiérarchique, et son travail n'a plus réellement de sens.

4- Les objectifs de la recherche :

Chaque recherche ou étude scientifique vise certainement à atteindre des objectifs multiples dans le bon sens. A cet effet, à travers notre recherche, nous souhaitons réaliser et atteindre les objectifs suivant :

- ✓ Expliquer la reconnaissance au travail et son effet sur la motivation des salariés.
- ✓ Comprendre la différence entre les hommes et les femmes par rapport au niveau de la reconnaissance au travail et leur niveau de motivation.
- ✓ Expliciter l'importance de la reconnaissance au travail chez les salariés de L'APMC pôle régional de Bejaïa.

5- Les raisons de choix du thème :

Le choix de notre thème qui est : la reconnaissance au travail et son effet sur la motivation des salariés dans l'entreprise de L'APMC pôle régional de Bejaïa, été motivé par ce qui suit :

- ❖ Ce thème est l'un des sujets les plus récent et d'actualité, aussi il représente le centre d'intérêt d'une part, pour l'établissement et aux personnels (employés) d'autre part.
- ❖ La reconnaissance au travail est très importante dans la vie de tous salariés, et aussi un facteur qui joue un rôle très important, dans la mesure où il intervient dans la détermination de l'estime de soi des salariés et par conséquent sa motivation et son rendement.
- ❖ Acquérir des nouvelles connaissances sur la reconnaissance au travail au sein du milieu professionnel algérien, ainsi que pour une autre raison que cette thématique a un rapport étroit avec notre spécialité actuel.
- ❖ Connaitre les dispositifs mis en place pour réaliser la pratique de la reconnaissance par l'entreprise de L'APMC pôle régional de Bejaïa.
- ❖ Approfondir notre connaissance sur le besoin de la reconnaissance au travail et la motivation des salariés au sein surtout des entreprises algériennes.

- ❖ L'importance du thème par rapport à la sociologie, notamment la sociologie du travail et ressources humaines du faite qu'elle s'intéresse à la reconnaissance des travailleurs dans le monde professionnel.

- **Résumé du chapitre :**

Pour conclure ce chapitre, il apparait clairement qu'on a cerné notre sujet et posé le problème, notamment ce qui concerne l'effet de la reconnaissance au travail sur la motivation des salariés, enfin, nous avons tenté de définir les différents concepts clé que constitue notre thématique.

Chapitre II

Reconnaissance au travail

Préambule :

Dans le présent chapitre, nous allons présenter tout d'abord les différentes définitions données à la reconnaissance au travail, puis on présentera les différentes théories, les différentes approches, les différentes formes, les types, les niveaux, en fin les effets de la reconnaissance au travail.

I- La Reconnaissance au travail**1-1- Définition**

« La reconnaissance au travail constitue d'abord une rétroaction constructive et authentique, elle est fondée aussi sur ce qui fait de la personne une appréciation comme un être authentique qui mérite d'être respecté et qui possède des besoins ainsi que de l'expertise unique ». (Brun et Dugas, 2002, p118). Aussi ajoutent ces dernier qu'elle renvoi à l'estime et au soutien donné soit de la part des supérieurs où des collègues de travail mais également en terme d'adéquation du salaire, de possibilité de promotion et de sécurité d'emploi, mise aussi elle se correspond à la démonstration sans ambigüité du faite que nos réalisation, nos pratique sont appréciée à leur juste valeur (Brun et Dugas, 2002). Ensuite (Stackovic & Luthan, 2002, p232) définissent « La reconnaissance au travail est conçu comme étant une attention personnelle transmise, verbalement travers des expressions attentive, l'approbation et l'appréciation pour un travail bien fait. Puis (Maslow, 1954,) constate que la reconnaissance au travail est ainsi un concept qui se correspond à la considération personnel. Enfin (Herzbrg, 1996, p170) démontre que « la reconnaissance au travail est un concept qui porte tantôt sur l'accomplissement de l'efficacité ».

1-2- Différentes théories de la reconnaissance au travail

Pour faire une étude sur la reconnaissance au travail, il est nécessaire de prendre recule aux déférents travaux qui ont été fait, qui seront regrouper en quatre théories :

1-2-1 Théorie d'Alex Honneth (2001)

Le philosophe Axel Honneth, successeur de Jürgen Habermas, a théorisé le besoin de reconnaissance comme élément clé de la construction de l'identité. Il distingue trois sphères de reconnaissance dans les sociétés modernes :

- « Le principe de l'amour », dans la sphère de l'intime (l'amour ou la sollicitude), désigne ici tous les rapports affectifs forts qui nourrissent les rapports amicaux, amoureux, familiaux. C'est grâce à l'expérience de l'amour que chacun peut accéder à la confiance en soi.
- « Le principe de la solidarité » dans la sphère de la collectivité : pour pouvoir accéder au sentiment d'estime de soi, chacun, notamment dans le travail, doit pouvoir se sentir considéré comme utile à la collectivité, en lui apportant sa contribution (Jean-François Morin, 2015).
- « Le principe de l'égalité » dans la sphère des relations juridiques : chacun doit pouvoir sentir avoir les mêmes droits que les autres individus pour développer ainsi les sentiments. (Jean-François Morin, 2015).

A cela s'ajoute ainsi que cette théorie d'Alex Honneth repose éventuellement sur deux principes fondamentaux. Le premier s'étale que le rapport positif de l'individu étant intersubjective ment vulnérable, de sorte que l'identité personnelle et intimement liée a un besoin de reconnaissance, au sens que notre propre valeur sera reconnue par autrui qui se correspond aussi selon Honneth à déférente formes de rapport positif à soit au déférent type de relation à autrui. (Jean-François Morin, 2015).

La premier forme de reconnaissance selon toujours Alex est liée à la constitution et a la confirmation de la valeur de notre existence en tant qu'être d'affect et de besoin, c'est l'amour au sens large qui permet d'obtenir cette reconnaissance forme de reconnaissance qui peut être associée a des exigences normatives.

La seconde forme de reconnaissance est liée à la constitution et la confirmation de la valeur de notre liberté, elle prend ainsi la forme de la reconnaissance moral et relève du domaine traditionnel beaucoup plus.

La troisième forme est liée à la reconnaissance de la valeur sociale de nos facultés, ou plus précisément de notre capacité d'être utile à la société dans son ensemble ou aux différentes groupes sociaux particulière. En tant que cette demande de reconnaissance elle s'adresse non seulement à des individus particulier, ni à un ensemble d'individu, mais elle se base sur la société toute entière et aux groupes sociaux considéré comme le tous auquel nous prétendons être utile, elle est indissociable d'une revendication de solidarité (Jean-François Morin, 2015).

Ses textes récent, honneth il souligne ainsi que c'est bien par l'intermédiaire du travail que nous parvenons à valoriser nos capacité et à leur donner une certaine valeur sociale plus attractive, c'est dans ce sens qu'il soutient parfois que la troisième forme de reconnaissance dépend de l'insertion de l'individu dans une division social du travail où la valeur des capacité de chacun trouve sa reconnaissance au moyen de la communauté de valeur avec les pair.

1-2-2 Théorie d'ESC d'ALDERFER (1972)

Cette théorie propose éventuellement trois type de besoin liés à la motivation qui se présente ainsi : celui de l'existence, de socialisation, et le besoin de croissance.

La reconnaissance à été abordée par ALDERFER dans le besoin de socialisation, dans la mesure où il donne des explications que la personne en tant que t'elle dépend des relations interpersonnelles, avec les personnes auxquelles ils s'interagissent, ce qui leur pousse à chercher de la reconnaissance et l'estime des autres. (Simon, 2002)

Contrairement donc à la théorie de Maslow dont lequel, il n'existe pas une préséance entre les trois catégories des besoins car ces besoin peuvent être actifs simultanément chez un même individu. La reconnaissance au travail donc selon

ALDERFER dépendrait de l'intensité est liée à un degré de satisfaction du désir, tout ça pour pouvoir déclencher la motivation, est plus l'individu il sera satisfait, plus elle sera intense.

C'est pour cette raison d'ailleurs que l'échelle de ces besoins proposés par ADLERFER est classée en trois catégories alignées du plus concret au plus abstrait; mais en aucun cas cette échelle de besoin ne signifie une certaine préséance entre ces trois catégories de besoin.

1-2-3 Théorie de Maslow (1943)

La proposition de Maslow peut être perçue comme une analyse ou une lecture des besoins des individus. Il propose à cet effet une pyramide des besoins : à la base, il a placé les besoins matériels ou primaires (physiologique, sécurité, affection, condition de vie et de travail). Puis, les besoins psychologiques ou secondaires : activité, considération et participation. Et au sommet, les besoins sociologiques ou tertiaire : identification à un groupe indépendant et liberté. Autrement dit le principe de la reconnaissance au travail se place dans le sommet qui sera confié à la perspective de la considération et la participation à savoir ainsi le besoin d'estime qui se manifeste d'une part de la confiance et, d'autre part; la promotion et les devoirs considération.

D'après Maslow on ne peut pas se préoccuper de sa sécurité (besoin 2) si les besoin physiologique (besoin 1) ne sont pas satisfaits, d'après Maslow, la réalisation du soi ne nous préoccupe que si les 4 besoin précédent sont parfaitement satisfaits, par exemple : Nous avons tous besoin d'eau et de nourriture .d'amour et de tendresse. Mais avant tous le besoin de savoir qui nous sommes et pourquoi nous vivons ?

- **Besoin physiologique** : L'air qu'on respire doit être à la bonne température et n'est pas pollué, renvoie ainsi à la faim, la soif, la fatigue, la maladie, l'absence d'abri viable. La satisfaction de ces besoins implique un relâchement, le plaisir des sens, une sensation de confort, ces besoins sont liés à la survie.

- **Besoin de sécurité :** Ce besoin se retrouve dans l'absence de la peur, dans le fait de se prémunir contre les dangers, Ce besoin est activé quand l'individu a peur, qu'il se sent en insécurité, mais aussi lorsqu'il a des comportements compulsifs.
- **Besoin d'amour :** Il s'agit ici des besoins de rapport sociaux, d'appartenance, d'affectivité, le fait d'être rejeté, et inutile de se sentir seul, d'être abandonné va créer des conditions d'émergence de ce besoin.
- **Besoin d'estime :** Il s'agit de l'envie d'être reconnu, apprécié, approuvé et d'avoir l'estime d'autrui, les sentiments d'incompétence ou d'infériorité vont avoir pour effet de déclencher ce besoin. Le respect de soi, la sensation de compétence, la confiance en soi vont combler ce besoin d'estime et surtout d'être reconnu au même temps.
- **Besoin de réalisation de soi :** Il s'agit de la quête ultime de tout être humain, la recherche du développement et l'épanouissement personnel de création en est les pierres angulaires, l'aliénation, la routine les activités à faible valeur ajoutée, l'absence de sens dans la vie sont les principales déficiences de ce besoin. Il est à noter que ce besoin sera difficilement à être satisfait. (Simon, 2002)

Cette hiérarchie des besoins est organisée selon les principes suivants :

- ✓ Si les besoins ne sont pas satisfaits alors un dysfonctionnement peut survenir. Par exemple ; une personne qui ne mange pas, elle risque de ne pas avoir plus d'énergie.
- ✓ La satisfaction des différents besoins permet de remédier aux dysfonctionnements.
- ✓ Lorsque l'individu a le choix, il cherche toujours à satisfaire les besoins de base non satisfaits.

1-2-4 Théorie de BRUN et DUGAS (2002-2005)

Après avoir illustré toutes ces théories et la conception de la reconnaissance au travail et comment chaque approche la conçoit, il est nécessaire de signaler que dans cette thématique on va se préconiser du modèle de Brun et Dugas qui est le plus adéquat

pour une illustration approfondis de cette reconnaissance au travail qui se présente ainsi ;

Selon (Brun et Dugas, 2005) L'étude de la reconnaissance dans le domaine de management est relativement récente, il a prit surtout en compte son sens polysémique, l'analyse de cette étude de (Brun et Dugas) à permit de proposer une conception de la reconnaissance au travail selon trois formes correspondant au différentes dimensions ; la première forme de la reconnaissance au travail provenant pratiquement de l'organisation en tant que telle, et la deuxième forme provient des supérieurs ; aussi la troisième forme est consacré à la reconnaissance au travail provenant des collègues, donc une tel distinction est autant plus intéressante qu'elle permettrait de mesurer avec précision le concept de la reconnaissance au travail. (JEAN-FRANÇOIS Morin, 2015).

2- Les formes de la reconnaissance au travail :

2-1- Reconnaissance organisationnelle

Selon Brun et Dugas (2005), la reconnaissance organisationnelle s'exprime au moyen de politiques et des programmes qui affirment l'intention de l'organisation pour reconnaître le travail réalisé par ses membres. Les gestionnaires ont le devoir d'assurer l'adhésion des employés aux programmes et aux différentes politiques afin que le message soit cohérent par rapport aux objectifs poursuivis. Malgré les bénéfices de la reconnaissance, il est possible de se positionner différemment par rapport à la reconnaissance. Mais elle peut l'interdire, la promouvoir, être totalement indifférent ou même l'ériger en principe de gestion. (Bourcier et Palobart, 1997).

2-2- Reconnaissance des supérieurs

Une étude effectuée à vaste échèle, soit auprès de 80 000 gestionnaires (Buckingham & Goffman, 2001), révèle que la qualité de la relation avec le supérieur immédiat constitue le principal déterminant de la performance des employés. Ces résultats concordent avec ceux de Laval (2011), qui suggèrent que l'absence de reconnaissance du supérieur représente le principal facteur d'Amotivation au travail

(Laval, 2011). Cela n'est pas étonnant, puisque le superviseur est le représentant de l'entreprise avec lequel l'employé doit interagir (Jean-François Morin 2015). D'après l'étude de Brun et al. (2003), les relations supérieurs/employés sont parfois difficiles, d'autant plus que certains gestionnaires sont de plus en plus vicieux dans les lieux de travail. Les gestionnaires passent donc moins de temps avec les employés, ce qui peut rendre les échanges plus pénibles. Au point de vue empirique, certaines études révèlent qu'une relation satisfaisante entre les supérieurs et les employés a pour effet de faciliter l'engagement des employés envers leur organisation et d'accroître leur bien-être (Brun et al. 2002). Il est donc possible qu'une relation supérieur/employé inadéquate, qui empreinte un manque de reconnaissance, qui affecte l'expérience psychologique de l'employé et nuise à son plein fonctionnement.

2-3- Reconnaissance des collègues

Cette reconnaissance est particulièrement importante, étant donné qu'elle se trouve dans une position privilégiée pour apprécier le travail de leurs pairs. Ils sont dans une bonne posture pour porter un jugement sur la qualité du travail effectué.

Cette source de reconnaissance pourrait même avoir un impact plus important que celle provenant du supérieur. (Jean-François Morin, 2015). Les collègues connaissent la réalité et les enjeux d'une tâche et sont en mesure de mieux saisir l'effort qui a été déployé. Il s'agit d'un regard d'expert qui connaît le travail. De plus, la reconnaissance des pairs permet de renforcer la confiance mutuelle entre collègues et elle représente l'une des causes qui justifie la difficulté des gestionnaires qui reconnaissent le travail des employés (Laval, 2011). Le manque de reconnaissance horizontale peut être occasionné par des différents facteurs, tels que le manque de temps, la surcharge de travail et, parfois même, un climat de compétitivité qui règne entre collègues. Cela peut contribuer à l'émergence des conflits interpersonnels et des problèmes de santé psychologique (Brun et al. 2003). Lorsque la reconnaissance horizontale se manifeste au sein de l'organisation, cela permet à l'individu de se comparer aux autres et de mieux saisir son unicité. Cela lui permet de construire son identité au travail (Jean-François Morin, 2015). Les marques de reconnaissance entre pairs peuvent prendre différentes formes,

telles que les marques de remerciements ou de félicitations. Un sondage réalisé par Crop en 1999 relevait que 31 % des employés de la fonction publique, dont 47 % de la région de Québec, ne félicitent leurs collègues que parfois, rarement ou jamais (Brun & Dugas, 2002).

Les formes de reconnaissance jouent donc un rôle important pour façonner l'attitude et contribuer à la performance des employés. Elles suggèrent l'engagement de diverses parties prenantes dans le processus de reconnaissance. Toutefois, peu d'études permettent de comparer le rôle des différentes formes de reconnaissance et de dégager leurs impacts distincts sur l'attitude, sur la santé psychologique et sur la performance des employés. Sans nier l'importance de la reconnaissance organisationnelle, ce mémoire se concentre sur la reconnaissance dans les rapports humains et, par conséquent, s'attache plus spécifiquement à la reconnaissance du supérieur immédiat, de l'entreprise, ainsi qu'à celle des pairs.

Le concept de la reconnaissance au travail est aussi très vaste et définit de multiples façons. Par ailleurs, les différents travaux surtout de Brun et Dugas qui ont porté sur cette thématique peuvent être regroupés autour de quatre points de vue : (Brun & Dugas, 2002).

❖ perspective éthique

Selon cette perspective l'être humain est considérée comme une entité de dignité et d'égalité elle perçoit la personne comme étant une fin en soi pas un moyen d'atteindre des objectifs organisationnel (Jean-François Morin, 2015). L'être humain n'est donc pas perçu comme une entité instrumentale pour l'entreprise. A cet effet la reconnaissance est considérée comme une responsabilité individuelle et collective à partager telle qu'elle est définit par l'approche éthique.

Cette notion rejoint aussi celle de l'égalité, et l'entreprise à son tour elle doit parfaitement établir sa relation avec les employés sur le principe que les êtres humains sont égaux entre eux et méritent d'être traités comme tels, et de plus qu'il y aura de nouvelles exigences de plus que les employés obligent l'entreprise à un

devoir de reconnaissance à leur contribution, l'approche éthique prend également en compte l'impact sur autrui des décisions prise par les employeurs et tout le personnel de l'entreprise toute entière .

❖ **Conception humaniste et existentielle**

L'approche humaniste et existentielle s'intéresse à l'être humain de sa globalité, à son caractère unique et distinct. Elle lui accorde une confiance inconditionnelle pour qu'ils s'engagent facilement dans leur travail dans la mesure où on leur procure les conditions les plus appropriés. A cet effet les aspects de la communication et les relations interpersonnelle sont indispensables et primordiale. C'est ainsi qu'il faut démontrer que les personnes existent à nos yeux et surtout de faire reconnaître l'importance de leur action. (Brun &Dugas, 2002)

❖ **Psycho-dynamique du travail**

La psycho-dynamique du travail s'intéresse pour sa part aux expériences d'une personne au sein du milieu du travail, notamment à leur façon de s'adapter aux déférentes situations déstabilisante, selon cette approche on constate que la reconnaissance au travail s'articule autour de deux axes principaux. Elle constitue d'abords un constat dont le contexte où les gestionnaires, les employés, et les clients reconnaissent réellement le travail fournit par l'employé.

Selon cette approche, la reconnaissance constitue également d'un jugement qui porte sur le travail accomplit et les résultats qui peuvent prendre ainsi à leur tour deux formes de jugements :

✓ Jugement d'utilité : qui sera émis par le personnel, les clients, et les subordonnées, à cela s'ajoute la porté de l'utilité social, économique, et technique du travail de l'employé.

✓ Jugement de beauté : qui sera à la mesure de juger la qualité du travail réaliser, ces dernier reconnaissent que la personne a accomplit son travail selon les règles et les lois qui leur a été procurer par sa tutelle hiérarchique. (Brun &Dugas, 2002).

❖ Perspective behavioriste ou comportementale

Le comportement de la personne est contrôlé par les conséquences de ses actes dite l'approche behavioriste. Et selon cette dernière, elle a été conçue comme étant une méthode de renforcement positif qui motive l'individu à réaliser ses actions souhaitables. C'est pour cette raison que la conception de la reconnaissance selon cette approche prend relief à la fois au comportement (les faits observables et contrôlable) ainsi qu'aux résultats du travail et la pratique du renforcement est souvent existante.

Dans un autre contexte, (Brun et Dugas) ajoutent qu'il y a une importante distinction à apporter entre la reconnaissance proprement dite et l'élaboration de programmes de rétribution connus sous le vocable de « programmes de reconnaissance ». Les programmes de reconnaissance ont pour principaux objectifs de promouvoir l'adoption de comportements précis, de créer un climat de travail positif ainsi que de façonner une culture de reconnaissance. Ils peuvent être fondés sur l'ancienneté, sur l'assiduité, le rendement (par exemple ; les ventes, les suggestions apportées), les marques de reconnaissance (par exemple ; les employés du mois ou de l'année) et sur la santé et sécurité au travail (par exemple, l'amélioration des procédures de travail diminuant le risque d'accident et les programmes visant la sécurité des employés) Bien qu'il existe certains bénéfices pour l'organisation à utiliser des programmes de reconnaissance. Et parmi les principales composantes qui constitue la reconnaissance au travail ; (Brun & Dugas, 2002) proposent une liste de huit sous-catégories de reconnaissance au travail qui s'expriment dans les rapports du travail humain :

- ✓ **Formelle** : est une reconnaissance qui est faite de façon officielle et qui suit une structure bien établie (par exemple ; la possibilité de participer à des colloques).
- ✓ **Informelle** : est une reconnaissance qui est faite de façon spontanée et qui peut se situer sur une base quotidienne (par exemple ; salutations, marques de politesse et de civilité).
- ✓ **Public** : est une reconnaissance qui offre de la visibilité (par exemple, cérémonie de reconnaissance, affichage des résultats d'équipe).

- ✓ **Privée** : est une reconnaissance qui est faite de façon personnalisée envers un individu ou un groupe d'employées (lors d'une intervention ciblée), en particulier au sein de l'organisation (par exemple, carte d'anniversaire, lettre ou courriel pour remercier ou féliciter).
- ✓ **Monétaire** : est une reconnaissance tangible (par exemple, rétribution financière, journée de congé additionnelle et bon d'achat).
- ✓ **Non monétaire** : est une reconnaissance qui peut être transmise à l'aide de rétroactions verbales (par exemple ; mandater un employé à la réalisation d'une tâche intéressante et convoitée).
- ✓ **Individuelle** : est une reconnaissance attribuée à une seule personne (par exemple ; lettre de recommandation ou lettre personnalisée).
- ✓ **Collective** : est une reconnaissance envers un groupe d'employées (par exemple ; organisation d'activités sociales ou réaménagement des aires de travail).

Lorsqu'un gestionnaire ou un collègue de travail est reconnaissant il est impératif qu'il respecte certains critères de qualité, afin que cette reconnaissance soit perçue positivement par les bénéficiaires. Inspirés de (Bourcier et Palobart, 1997) aussi avec (Brun et Dugas, 2005) ont dressé une liste de huit critères de qualité liés à la pratique de la reconnaissance qui seront comme suite : (1) la sincérité ; (2) la réactivité ; (3) la proximité ; (4) la variabilité ; (5) la personnalisation ; (6) la légitimité ; (7) la spécificité ; (8) la cohérence (CGSST, 2014). En respectant ces critères de qualité, les employées ont plus de chances de percevoir ou de ressentir les bénéfices de la reconnaissance de façon positive. Les auteurs qui mentionnent des critères de qualité semblent d'ailleurs unanimes à l'idée qu'il n'existe pas de recette miracle ni de modèle universels à emprunté. Selon une étude effectuée par (Jean-François Morin, 2015) sur l'efficacité de la reconnaissance dans les secteurs publics canadien et américain, la reconnaissance doit avant tout être orientée vers les personnes et leurs besoins, ce qui explique l'importance des critères de qualité. L'accent ne doit donc pas être placé sur la distribution de biens ou d'objets si cela ne répond pas aux besoins de l'employé. De plus, l'auteur fait ressortir que pour une démarche de reconnaissance efficace doive d'être animé par des valeurs qui contribuent à lui donner du sens.

Parmi les études effectuées aussi sur la reconnaissance, un certain nombre identifient quatre pratiques prédominantes qui se distinguent selon la cible de la reconnaissance (Brun & Dugas, 2002). La reconnaissance peut s'appliquer à la personne (reconnaissance existentielle), aux processus (reconnaissance de la pratique de travail), à l'implication (investissement dans le travail) et aux produits des efforts consentis (reconnaissance des résultats).

(Brun & Dugas, 2005) ont beaucoup plus redonné d'importances à la mise en place d'un système de reconnaissance au travail qui s'effectue selon une démarche plus approprié. La démarche de la reconnaissance au travail nécessite six étapes qui sont les suivantes :

❖ **Connaissance des employés**

Ecouter les personnes, apprendre à les connaître et à décrypter leur besoin de reconnaissance, voici les premiers pas, indispensables, de la démarche. Être attentif et comprendre, avant de chercher à agir.

❖ **Identification des besoins de reconnaissance**

Pratiquer la reconnaissance envers les autres, c'est d'abord avoir fait le point avec soi-même. En effet, son propre besoin de reconnaissance constitue un filtre dans la compréhension du besoin de reconnaissance des autres.

❖ **Entretien des relations de qualité avec les personnes**

La reconnaissance s'exprime à travers des signes de reconnaissance que l'on exprime vis-à-vis des personnes. Entretenir des relations de qualité avec les autres, c'est le fait de se donner des opportunités multiples et d'exprimer des signes de reconnaissance adéquats. Dans le cadre d'une bonne relation de travail, un e-mail de remerciement, un mot d'encouragement, une phrase diffusée dans le réseau social interne, la mise en valeur d'un projet en réunion constitueront des signes de reconnaissance authentiques, donc bien reçus et motivants

❖ Remise en question de ses propres comportements

Savoir remettre en cause ses comportements pour ajuster ceux qui pourraient ne pas être appréciés est une étape indispensable dans la maîtrise de la reconnaissance. Car le fait d'oublier de reconnaître les efforts d'un collaborateur au sein d'un projet, ces comportements peuvent être interprétés par les personnes concernées comme un manque flagrant de reconnaissance.

❖ Pratique de la méthode essais-ajustements

Démarrer par des signes de reconnaissance à faibles impacts, être attentif aux réponses des personnes concernées, veiller à être équitable vis-à-vis de tous, apprendre de ses erreurs, continuer en ajustant ses comportements, tels sont les bases de l'apprentissage qui petit à petit s'intégrera naturellement dans les pratiques professionnelles.

❖ Intégration de la reconnaissance dans le rôle opérationnel du manager

Ecouter ses collaborateurs pour comprendre les enjeux, leur montrer sa confiance en les responsabilisant, recadrer quand il le faut, les reconnaître dans leur travail au quotidien et dans les moments clés de leur évolutions professionnelles, sont des composantes essentielles pour les accompagner dans leur réussite. (Brun & Dugas, 2005) et consacré à des procédés de travail et de production, cela engendre le délaissement de l'être humain et la considération de son importance au sein du processus de travail. Alors que les pratiques de reconnaissance au travail doivent être au cœur des priorités organisationnelles.

❖ Méconnaissance d'autrui et du travail accompli

La méconnaissance d'autrui peut devenir un obstacle dans le contexte où la reconnaissance pourrait être basé sur des aspects superficiels où encore, n'avoir aucun fondement plausible. Il importe de mentionner que la contribution d'une personne peut, à l'occasion, être soit niée, soit tenue pour acquise, soit récupérée au profit de quelqu'un d'autre ou tout simplement minimisée. Dans cette

perspective, il faut sensibiliser l'ensemble des membres de l'organisation afin que chacun s'engage à reconnaître autrui et qu'il y ait un effet de contagion.

❖ **Désir d'être équitable**

La reconnaissance au travail suscite plusieurs questions de la part de la personne souhaitant l'exprimer vue que cette dernière veut se manifester avec justice et équité à l'égard des membres de l'organisation.

Exprimer ou manifester de la reconnaissance à quelqu'un est un acte simple à la base et empreint d'une bonne intention. Cependant, afin d'être significatif pour la personne qui reçoit la reconnaissance, elle doit être effectuée en considérant certains critères de qualité. Les pratiques de reconnaissance au travail, aussi appropriées soient-elles, risquent de ne pas être efficaces si elles ne sont pas appliquées en respectant certains critères de qualité qui se présente comme suite :

- ✓ **Sincérité** : L'expression de la reconnaissance doit être authentique, sincère. Les gestionnaires doivent reconnaître aussi bien les faiblesses que les forces des employés.
- ✓ **Réactivité** : La reconnaissance doit être manifestée le plus rapidement possible après l'acte, le résultat ou le comportement de travail.
- ✓ **Proximité hiérarchique** : La reconnaissance sera d'autant plus efficace et fructueuse qu'elle sera exprimée par un supérieur hiérarchique d'un niveau rapproché. La reconnaissance d'une personne occupant un niveau hiérarchique largement supérieur pourrait constituer une grande source de fierté.
- ✓ **Personnalisation** : La reconnaissance doit être taillée sur mesure, c'est-à-dire adaptée aux caractéristiques des personnes et des groupes.
- ✓ **Légitimité** : Les sources de reconnaissance doivent être significatives et crédibles aux yeux de la personne qui en reçoit le témoignage. Une reconnaissance qui est exprimé par une personne qui connaît bien le métier est mieux fondé que si elle est exprimée par un supérieur éloigné.
- ✓ **Spécificité** : La reconnaissance doit être formulée le plus précisément possible en soulignant une réalisation, un effort ou événement particulier.

✓ **Cohérence** : Les pratiques de reconnaissance, surtout dans le cas des récompenses, doivent être en lien avec les objectifs et les produits de l'entreprise

3- Les Types de la reconnaissance au travail

Parmi les études effectuées sur la reconnaissance, un certain nombre identifient quatre pratiques prédominantes qui se distinguent selon la cible de la reconnaissance (Brun & Dugas, 2002). La reconnaissance peut s'appliquer à la personne (reconnaissance existentielle), aux processus (reconnaissance de la pratique de travail), à l'implication (investissement dans le travail) ou au produit des efforts consentis (reconnaissance des résultats).

3-1- reconnaissance existentielle

Elles portent essentiellement sur l'employé en tant qu'être humain distinct possédant une identité, elle se manifeste par des gestes posés au quotidien lors des contacts, il s'agit d'une forme qui accorde le droit à la parole ainsi que la possibilité d'influencer les décisions organisationnelles. (Brun, J.P, 2005), Elle correspond ainsi à ce que lui offre l'organisation en termes de considération de son individualité (par exemple ; le droit de parole, la participation aux décisions, l'autonomie), ce qui permet à la personne de se sentir appréciée et considérée par son employeur. L'employé sent alors qu'il joue un rôle important dans l'organisation, et cela devient gratifiant pour lui. Dans ce type de reconnaissance, l'employé ne se sent pas comme un numéro dans l'organisation. Il est en mesure de dire vraiment ce qu'il pense. Il se sent en écoute lorsqu'il y aura des choses à dire. Ainsi, la reconnaissance existentielle permet globalement à l'employé de s'exprimer et de jouer un rôle plus actif au sein de l'organisation. Les supérieurs peuvent octroyer un droit de parole lors des rencontres, afin que les travailleurs émettent leurs opinions. Le fait de consulter l'employé avant de prendre une décision importante constitue une telle forme de reconnaissance pour les employés.

Exemple :

✓ Annoncer des nouvelles à la personne

- ✓ Consulter les employés
- ✓ Donner accès à de programme de formation

La reconnaissance existentielle peut autrement s'articuler autour de certains formes qui sont plus officielle, cela ce qui remet en cause qu'elle ne s'y exprime pas souvent dans sa perspective formelle et elle s'exprime aussi en privée comme par exemple ; prendre attache au information qui s'articule autour des objectifs et des déférentes subterfuge à cela ainsi s'ajoute le temps plein que les travailleurs aménage autour de leur quantité de travail fournit, aussi le plus valorisé c'est dont le contexte que les employées participe à la prospérité de leur organisation pour pouvoir trouver l'environnement prestigieux, et c'est ainsi qu'il faut prendre le temps de connaitre les personne de notre entourage , de démontrer qu'elle existe à nos yeux et enfin de reconnaître l'importance et le porté de leur action (Burchier & Palobart ,1997) et son domaine d'intérêt réside dans la personne , son être , son caractère unique et son existence, aussi ce qui peut prendre un témoignage à son humanité en tant que personne on leur doit une attention .

3-2- Reconnaissance de la pratique de travail

Elle concerne éventuellement la manière dont l'employé effectue sa tâche, elle tient également compte des comportements des travailleurs de ses qualités professionnel et ses compétences. Elle porte entre autre sur l'innovation et la créativité, en bref cette forme de reconnaissance souligne la manière dont l'employé exécute ses taches professionnelles. (Brun, J.P, 2005). Elle porte aussi sur la façon dont le travail est effectuée et sur la personne elle-même ou les résultats qu'elle produit. Le développement des compétences est mis en valeur par ce type de reconnaissance, ce qui contribue à l'estime de l'employé et à ses sentiments de compétence et d'accomplissement au travail. A titre d'exemple ; un employé peut être reconnu pour sa créativité ou pour l'innovation qu'il apporte dans sa tâche. Le travail qui est accompli peut constituer une contribution particulière à l'organisation. En entreprise, on peut reconnaître les employés en leur faisant des commentaires positifs

Exemple :

- ✓ Émettre des commentaires sur les qualités professionnelles

- ✓ Faire participer le comité de direction à la conception
- ✓ Souligner l'innovation des employés

Aussi il s'agit de souligner la qualité d'un travail bien fait, pas seulement évoquer les problèmes mais aussi de valoriser les dimensions cachées du travail comme la créativité, l'innovation, et l'amélioration continue des méthodes de travail. Par exemple ; si on observe que dans une équipe de travail un employé qui possède des qualités l'or de l'accueil des stagiaires ou des nouvelle recrue, il faut l'inviter à s'investir dans cette mission en mettant à l'avant ses qualités d'accueil (Brun, J.P, 2005).

3-3- Reconnaissance de l'investissement dans le travail

Elle souligne la qualité et l'importance des efforts fournis par l'employé dans le but de participer à l'épanouissement de l'entreprise. En fait elle met en évidence la contribution des employés pour la ponctualité des organisations, somme toute elle souligne l'apport des employés au fonctionnement des organisations. (Brun, J.P, 2005)

Elle se peut que dans un projet, les objectifs ne soient pas atteints, sans nécessairement que cela veut dire que les gens n'ont pas déployé les efforts nécessaires. Ce type de reconnaissance permet de souligner les efforts des gens, qui pourraient, par exemple ; apparaître moins évident lors d'un projet collectif ou pour certains types d'emploi, tel que le personnel de soutien administratif. La reconnaissance de l'investissement au travail permet à l'employé d'être reconnu, et ce même si son travail a été réalisé en marge de celui d'autres acteurs. Dans le contexte où un employé a passée de nombreuses heures sur le projet et que, malheureusement, celui-ci n'a pas produit les effets escomptés, le supérieur immédiat peut lui remettre une lettre personnelle pour souligner sa satisfaction de son engagement dans le projet. Verbaliser sa gratitude est une autre façon de reconnaître l'employé pour lui c'est de témoigner l'importance de son implication.

Exemples :

- ✓ Remercier verbalement un employé pour son implication

- ✓ Applaudissement l'ors d'une réunion pour relever l'effort investi dans un projet d'équipe
- ✓ Ecrire une lettre personnalisée pour souligner le courage et la ténacité d'un employé dans ses conditions adverses

La reconnaissance dans l'investissement du travail souligne donc la qualité et les efforts fournis par l'employé dans le but de contribuer au processus de travail. Ce type de reconnaissance s'intéresse donc aux efforts consentis indépendamment des résultats obtenus, quelque soit malgré tout le savoir faire et l'énergie déployée, les résultats ne sont pas à la hauteur des efforts, on ne peut donc récompenser l'atteinte des résultats, mais l'investissement dans le travail pourra recevoir une récompense appropriée. (Brun, J.P, 2005)

3-4- Reconnaissance des résultats du travail

Elle porte sur le fruit des résultats des employés ou de l'équipe, il s'agit d'un témoignage de gratitude basé sur, l'efficacité, l'utilité, et la qualité du travail réalisé par un groupe d'employés; cette forme de reconnaissance souligne les résultats obtenus et qu'elle se manifeste uniquement après que la tâche ait été réalisée, et pour l'employé c'est sa fameuse contribution qui sera considérée très importante dans l'organisation .

Cette reconnaissance s'appuie sur le produit réalisé ou sur le service offert dans le cadre du processus de travail. Le gestionnaire se fixe sur l'efficacité ou à la productivité de l'employé. Ce type de reconnaissance permet à l'ouvrier de se sentir utile pour l'organisation et de souligner que le rôle qu'il joue a de l'importance pour l'entreprise. Dans le cas de la reconnaissance des résultats, le superviseur pourrait remettre une lettre personnalisée exigeant l'atteinte d'un objectif précis. Une rencontre d'expert peut aussi être organisée pour remercier un travail d'une équipe quelconque, s'il s'agit de l'atteinte des objectifs collectifs. (Brun, J.P, 2005).

Exemple :

- ✓ Rencontrer un employé pour parler de ses réalisations
- ✓ Tenir une cérémonie soulignant une réussite particulière

- ✓ Félicitation des employé qui ont un défit important

Aussi, de plus en plus les milieux de travail se développe, la reconnaissance des résultats peut jouer aussi des effets pervers comme la jalousie, sentiment d'injustice, cette notion peut avoir du bon, l'employé peut être amené à être surpasser, mais une orientation exclusive sur les résultats risque d'occulter la réalité du processus du travail qui se vit au quotidien en terme d'effort d'investissement affective, de prise de risque et de résolution des problèmes. Cette forme de reconnaissance doit être employé avec discernement et complétée par d'autres formes de reconnaissance moins axée sur les résultats.

4- Différents niveaux de la reconnaissance au travail

Le champ de la reconnaissance au travail fait référence aux sources et aux porteurs de la reconnaissance, entre la dynamique réciproque, et les déférente personne, (Bourcier et Palobart, 1997) distinguent quatre niveaux correspondent à la reconnaissance au travail :

4-1- Niveau institutionnel

Selon ce niveau, la préoccupation primordiale pour la reconnaissance au travail correspond impérativement aux programmes divers qui affirment et soutiennent l'intention de l'organisation de reconnaître le travail effectué par le groupe des travailleurs. Dans un autre contexte les managers à leurs tours ont la responsabilité de développer un savoir quelconque en matière de reconnaissance, il est du devoir des organisations de respecter les déférentes orientations et stratégies annoncées d'une façon que le discours soit en adéquation avec l'action. (Bourcier & Palobart, 1997).

4-2- Niveau vertical

Dans ce niveau l'importance de la reconnaissance focalise sur la manifestation entre les manager et leur employés, elle peut être ascendante comme elle peut être ainsi descendante, mais on observe toujours une certain coordination dans cet échange et ce qui est déférent de la précédente c'est que dans celle-ci c'est les employé donne

de l'importance à leur supérieur hiérarchique mais de leur part ils ne reçoivent pas de la reconnaissance. Cette réticence des gestionnaires à exprimer une reconnaissance qui s'observe beaucoup plus dans les entreprises publiques que privées, elle pourrait provenir d'une certaine perte de contact avec le travail réel de leur employé, mais cela souvent on fait référence aux différentes stratégies de gestion qui apparaissent.

En effet certains employés hésitent à exprimer une certaine reconnaissance approuvée de leur supérieur hiérarchique dont la mesure où ils craignent qu'il leur confie des intentions de manipulation. (Brun & Dugas, 2002, 210).

4-3-Niveau horizontal

Dans ce niveau l'importance de la reconnaissance s'exprime entre les collègues, elle est surtout déclarée par ceux qui sont les mieux placés pour juger et superviser la qualité du travail réalisé. Par ailleurs les nouvelles formes d'organisation de travail sont loin de l'emploi car ils ont pour objectif d'intensifier la concurrence qui existe entre les collègues et redimensionnent les manifestations de reconnaissance dans la mesure où comme c'est déjà prouvé; le facteur le plus déterminant de la performance de l'employé c'est bien que la qualité de sa relation avec son supérieur hiérarchique. (Brun & Dugas, 2002).

4-4- Niveau externe

Au niveau externe, la reconnaissance au travail correspond à la prestation de services et implique ainsi les clients, les consultants, les partenaires, et les fournisseurs. Et dans le cas où les employés ne disposent pas d'une certaine reconnaissance, c'est à partir de ses partenaires externes que les employés connaîtront une certaine forme de reconnaissance de leur travail (Brun & Dugas, 2002)

4-5- Niveau social

Dans ce niveau le plus large, la reconnaissance peut s'inscrire au sein des rapports entre certains pôles à savoir, La communauté, les employés, et les différentes

organisations. Elle peut être sous forme de valorisation de l'utilité sociale d'une organisation, ou la contribution de certain corps de métier

En fait, plus la reconnaissance se retrouve dans son contexte le plus large, plus les travailleurs se sentent valorisés, ce qui va purement influencé positivement sur les organisations. (Brun & Dugas, 2002).

5- Effets de la reconnaissance au travail

5-1 Effets de la reconnaissance sur les employés

Malgré le fait que plusieurs études endossent l'idée que la reconnaissance contribue à la santé des employés ainsi qu'à améliorer le climat de travail, certains auteurs, tel que (Jean-François Morin, 2015) ne croient pas à l'attribution des récompenses tangibles ou à l'utilisation d'incitatifs. Cela créerait des problèmes que des solutions (Jean-François Morin 2015). La récompense et la reconnaissance sont utilisées dans le but de contraindre le comportement des individus, cela ne favoriserait que des actions contingentes à ces renforçateurs. En d'autres termes, lorsque ces méthodes ne sont plus utilisées, il y aurait extinction des comportements recherchés, ou pires encore, cela créerait des attentes qui ne deviendraient que des sources de frustration pour l'employé.

Il s'avère, donc, important pour le gestionnaire de cibler le bon type de reconnaissance pour maximiser les résultats escomptés auprès de ses employés. En effet, bien que la recherche soutienne que les employés ont besoin de reconnaissance pour se construire une identité ou pour améliorer leur qualité de vie au travail (Jean-François Morin, 2015). c'est pratiquement à partir de cette raison que la reconnaissance doit se témoigner de manière personnalisée, c'est-à-dire en tenant compte des besoins et du passé de chaque individu pour procurer aux employés le sentiment de personnaliser un être unique et de mériter un soutien adéquat pour un service rendu. Cependant, afin d'instaurer des meilleurs résultats, la reconnaissance au travail doit notamment s'intégrer aux habitudes de travail et fera partie des pratiques quotidiennes de gestion de l'organisation. De plus, en respectant les

critères de qualité de la reconnaissance mentionnés précédemment, les conditions seront favorables à l'atteinte des attentes et des besoins des employées.

Enfin, il est important de mentionner que la reconnaissance doit être offerte par la bonne source adéquate. D'ailleurs, si le type de reconnaissance est bien choisi, mais que la source ne transmet pas convenablement le message, l'impact sera négligeable sur l'employé (Brun & Dugas, 2002). Les types de reconnaissance (message) et les sources (acteur qui exprime la reconnaissance) vont donc de pair pour appuyer sur le fonctionnement optimal des employés. Il sera question, dans la section qui suit, des différents effets de la reconnaissance sur les employées qui peuvent être présentés comme suite :

❖ **Santé psychologique**

Selon (Brun et al, 2003), la reconnaissance constitue la pierre d'assise de la santé psychologique au travail. Une étude réalisée auprès de 3042 participants regroupant des organisations de quatre secteurs d'activités (établissement d'enseignement supérieur, industrie du secteur métallurgique, centre hospitalier et pépinière), fait ressortir quatre principaux facteurs liés à la détresse psychologique. Il s'agit; (1) d'une surcharge quantitative; (2) d'un manque de reconnaissance des collègues, du supérieur immédiat ou d'un manque d'estime de l'entourage; (3) de pauvres relations avec le supérieur; (4) d'une faible autonomie décisionnelle (participation aux décisions et circulation de l'information). Dans cette étude, l'absence de reconnaissance est donc le deuxième facteur de risque de détresse psychologique, après la surcharge de travail. Toujours d'après cette étude, 67 % des gens qui rapportent, comparativement à 33% qui perçoivent bénéficier d'un niveau satisfaisant de reconnaissance. Afin d'expliquer ces résultats, les travaux de Gernet et Dejours (2000), avancent qu'un manque de reconnaissance « condamne » les employés à une forme d'aliénation sociale. Une telle situation fragiliserait leur santé psychologique. Sur le plan individuel, la reconnaissance est essentielle au bien-être psychologique des employés. La reconnaissance au travail serait l'un des moyens à privilégier par les organisations et leurs gestionnaires pour

diminuer le stress au travail, maintenir une attitude positive et même favoriser la santé psychologique des employés (Jean-François Morin, 2015).

❖ **Motivation et satisfaction au travail**

Selon Bourcier et Palobart (1997), la reconnaissance est une source importante de motivation et de satisfaction au travail chez les employés (voir aussi Brun et al, 2002). La reconnaissance a pour effet de mettre les compétences des employés en évidence, ce qui guidera leur comportement au travail. Bien que ces arguments soient plausibles, très peu d'études permettent de soutenir empiriquement cette proposition. L'étude (Jean-François Morin, 2015) abonde cependant dans ce sens. Cette dernière est réalisée auprès de 33 employés (2 propriétaires, 5 gestionnaires, 24 employés et 2 consultants) de PME comptant entre 5 et 100 employés, démontre que la reconnaissance est associée positivement à la satisfaction au travail. La théorie bi-factorielle d'Herzberg propose également que la reconnaissance est un facteur de motivation, ce qui contribue à la satisfaction des employés (Roussel, 2000).

❖ **Identité.**

Dejours (1998) considère la reconnaissance comme un important vecteur de l'identité. La reconnaissance permet aux travailleurs de se développer et de maintenir un regard positif sur eux-mêmes. C'est ainsi que le travailleur serait en mesure de construire son identité. Dans cette optique, l'employé renforce le rapport qu'il entretient avec son travail. La construction identitaire a pour effet de renforcer les liens sociaux au sein de l'organisation et ainsi favoriser l'engagement des employés. Pour Honneth, le développement d'une identité autonome est étroitement lié à la reconnaissance que les gens se témoignent entre eux.

❖ **Sens au travail**

Selon Brun et Dugas (2005), les employés cherchent à être reconnus non seulement comme individus, mais également pour leurs réalisations professionnelles. Pour ces auteurs, ce n'est pas seulement la finalité du travail qui se doit être reconnue par le supérieur. Le niveau d'implication de l'employé dans le travail ou la façon dont

le travail est effectué sont d'autres éléments qui doivent être pris en considération, entre autre, la reconnaissance au travail contribue au fonctionnement de l'individu, alors qu'elle donne un sens à sa vie professionnelle. Bien que cette étude se concentre sur les effets de la reconnaissance, sur le fonctionnement des employés, il apparaît pertinent de parler brièvement de certains bénéfices de nature organisationnelle de la reconnaissance.

5-2 -Effets de la reconnaissance sur l'organisation

La reconnaissance n'est pas seulement l'affaire des travailleurs. Témoigner de la reconnaissance aux employés devrait contribuer à l'efficacité organisationnelle. Voici un bref aperçu sur les effets potentiels de la reconnaissance sur l'organisation :

❖ Amélioration de la qualité de vie au travail

La reconnaissance ayant pour effet d'améliorer la qualité de vie au travail contribuera à améliorer le climat de travail, notamment en favorisant la collaboration entre les pairs (Jean-François Morin 2015). Le manque de reconnaissance, tant au niveau vertical qu'horizontal, il joue un rôle dans la dynamique du groupe et peut causer l'effritement du tissu social, ce qui a un impact non négligeable sur la qualité de vie au travail des employés (Brun & Dugas, 2008).

❖ Mobilisation et rétention du personnel

En étant reconnus, les employés devraient développer un sentiment d'efficacité personnelle plus important, ce qui favoriserait leur engagement dans l'entreprise. Ainsi, ils seront mobilisés davantage, et la rétention sera accentuée. La reconnaissance au travail a un impact sur l'engagement affectif de l'employé envers l'organisation (Jean-François Morin 2015), en plus de favoriser un climat de confiance. Ces avantages ont un impact sur la fidélisation et la rétention du personnel. Lorsque la reconnaissance est symbolique pour l'employé, celui-ci la perçoit comme une marque de considération et une forme de soutien organisationnel (Jean-François Morin 2015). D'autres études (Jean-François

Morin 2015) confirment également l'étroite relation existant entre la reconnaissance du supérieur immédiat et le degré d'engagement des employés envers l'organisation.

❖ **Apprentissage.**

En plus d'encourager l'engagement des employés, la reconnaissance a pour effet aussi de favoriser leur apprentissage (Lippitt, 1997). Un meilleur apprentissage sera comme conséquence de créer des équipes de travail mieux formées et plus performantes et d'après une étude de (Jean-François Morin 2015), la reconnaissance constitue un élément clé de la formation informelle des employés. La formation informelle consiste en un transfert d'apprentissage non structuré qui est réalisé dans l'action. Ce type de formation est moins coûteux pour les organisations. En 2009, les entreprises canadiennes ont investi en moyenne 1,5 % de leur masse salariale en formation, soit environ 787 \$ par employé ce montant peut varier en fonction du secteur d'activité. La reconnaissance a pour effet d'améliorer le transfert d'information et favoriser l'apprentissage, comme elle permet le partage du savoir ainsi que la mobilité dans les diverses fonctions de l'organisation. De plus, l'apprentissage informel favorise l'autonomie, car les employés développent un plus grand éventail de connaissances (Jean-François Morin 2015) liée à la productivité et l'efficacité. La performance de l'organisation dépend des représentations collectives, voire même des performances individuelles (Roussel, 2000). Une autre étude aussi démontre que la reconnaissance (offert d'une carte de remerciement) a pour effet d'augmenter la productivité au sein des groupes de travail. Curieusement, les gens qui voyaient augmenter leur productivité n'étaient pas ceux qui avaient obtenu la carte, mais bien les gens qui ne l'avaient pas reçue. La reconnaissance a pour effet que les employés s'investissent plus et se sentent engagés davantage dans le processus de travail. A cet égard, il est possible de constater une augmentation de la production, et par le fait même, une augmentation de la performance organisationnelle.

Il y avait certainement d'autres conséquences qui sont rattachées à la reconnaissance pour l'organisation. Toutefois, à l'instaurer des effets sur l'individu recensés par la reconnaissance au travail, les propositions théoriques

ont préséance sur les données empirique.

5-3 Les effets de la reconnaissance sur la clientèle

❖ Effet positif

La reconnaissance au travail donne impérativement une image assez importante de l'organisation et amène la clientèle à leur confier une grande confiance à cette dernière, car la reconnaissance du moment qu'elle déclenche la motivation chez les travailleurs d'une organisation, elle transparait l'impression à la clientèle et remet en cause que cette organisation valorise vraiment ses employés et les apprécie à leur juste valeur, du fait qu'elle favorise éventuellement la fidélité à l'organisation auquel il appartient. (LIPPIT, M, 1997).

❖ Effet négatif :

Le manque de la reconnaissance dans le sens inverse, donne aussi une image certainement médiocre de l'organisation et amène la clientèle à ne pas leur accorder de la confiance dont le contexte où elle est dans l'image de recevoir de l'harcèlement ce qui peut nuire à son efficacité, et son épanouissement de toute entière.

La reconnaissance au travail peut aussi engendrer des effets à connotation négative, si cette dernière n'est pas opportune ou pratiquée adéquatement, elle peut donc entraîner des conséquences tel que (la jalousie), dans la mesure où certains semblent recevoir plus que d'autre, sans justification valable, créer un climat de compétition qui peut s'installer entre les employés qui essaieront d'obtenir des marques de reconnaissance. Chacun tentera de se faire valoir afin de s'attirer la sympathie et le complément d'autrui. (LIPPIT, M, 1997).

Résumé du chapitre :

La reconnaissance au travail est donc un élément primordial pour pouvoir donner le sens au travail et préserver la santé des individus qui la composent, elle construit l'identité des travailleurs et surtout elle favorise le développement de leur compétence.

La reconnaissance au travail contribue aussi à promouvoir le bien-être professionnel des travailleurs, cela remet en cause qu'afin de rendre les gestes d'appréciations soient efficaces et crédible, il est nécessaire de faire valorisé certains attitudes fondamentale à l'intérieur de l'organisation tel que le respect, la cohérence, et surtout la transparence dans l'ensemble d'une l'organisation.

La reconnaissance au travail amène l'entraide, la confiance, la coopération, et engendre un climat meilleur de travail, une meilleur mobilisation, par conséquent ; une extrême performance et efficacité organisationnelle.

Chapitre III

Motivation au travail

I- La Motivation

1-1 Histoire de la motivation :

Parler de la motivation pour expliquer le comportement, revient d'abord à se demander pourquoi l'individu agit ? Cette recherche s'articule autour des causes du comportement humain qui était l'objet de différente conception philosophique avant de devenir celui des théories psychologiques.

Tout les grands philosophes ont tentés de comprendre les raisons qui forgent l'action de l'individu « Aristote » évoque l'idée qu'il existe des passions qui vont guider le comportement, pour « Platon » disait que : l'âme serait composée de l'appétit, du cœur de la raison qui rassemblent gouvernent le comportement dans un rapport complexe des actions humaines. Le point de vue général de la philosophie antique considère que la recherche du bonheur est l'exigence impérative à la base de la motivation, l'inconvénient est qu'il est difficile de retracer l'histoire générale du concept motivation dans la mesure où elle n'a pas été beaucoup étudiée entre l'antiquité et le 20^{ème} siècle. Le concept de la motivation comme objet de recherche apparait pour la première fois, semble t-il dans les travaux des psychologues Tolman et Lewin. Au départ été basé sur la famille, sur l'école, le parti politique etc. Mais très rapidement l'entreprise deviendra le sujet d'étude du fait que les dirigeants des entreprises conduits à solliciter les psychosociologues. (Blais, 1993).

Au moyen âge, le concept de motivation a commencé à prendre des élargissements importants, et arrivant à la fin de cette période, on assiste à la création des grandes entreprises, et c'est à partir de là que la motivation a commencé à prendre des nécessités.

Au 18^{ème} siècle, commence à apparaître des nouvelles orientations concernant le travail, qui trouvera à l'occasion sa prospérité et l'épanouissement dans le début du 19^{ème} siècle, dans la mesure où le travail rend lui-même le moteur de sens et le thème de la motivation, et les ouvriers de leur part ne reçoivent aucune motivation et aucune appréciation car tout est sous la domination des bourgeois.

Aujourd'hui dans le monde industriel, la situation n'est plus du tout de même que dans ses divers type de société. Cependant, une société dans laquelle il y a plus de valeur commune, il y aura plus ensemble de valeur partagée d'une autre part, les travailleurs reçoivent ainsi un haut degré de motivation et celui qui a une bonne qualification professionnel peut trouver dans cette qualification une motivation, mise aussi on trouve de la motivation s'il s'agit d'un travail impliquant une certaine capacité reconnue, une considération, des responsabilités de décision. (Gaugand. Com / management, théorie d'Herzberg sur la motivation au travail).

1-2- Définition de la motivation

La motivation est un mot récent qui s'est développé au tour des années 1930, auparavant la motivation des salariés reposait uniquement sur le respect du règlement intérieur.

Il existe de nombreuses définitions du terme motivation, certaines sont tellement exhaustives alors que d'autres sont plutôt simplistes; elles ont en commun de définir la motivation comme suite :

La motivation implique que l'individu commence à prendre conscience de l'intérêt qu'il donne à son activité et que non seulement il en est valorisé, mais il trouve ainsi d'importance pour pouvoir la pratiquer et que ce choix se fait librement. (Déci & Ryan, 2000). Ils ajoutent aussi qu'elle se produit lorsque un individu participe à une activité car il la perçoit comme ayant une valeur même s'il n'apprécie pas l'activité elle-même. (Déci & Ryan, 2002). Puis. (Gagné & Forest, 2009) trouve que la motivation se caractérise par le fait que l'individu a le sentiment de réaliser ses propres activités en parfaite cohérence avec sa personnalité. Elle se produit lorsque l'individu cherche à réaliser un ensemble d'activités pour une raison de réalisation de soi. Ensuite, (Roussel, 1996, p 68) démontre que « La motivation est considérée comme étant un élément moteur d'un comportement dirigé et finalisé. Les organisations qui seront vraiment performantes à l'avenir c'est celles qui auront découvert la façon d'attirer l'engagement du personnel et développer leur aptitude à faire apprendre à l'organisation. Chaque dirigeant a sa manière de motiver son

personnel et dans la perspective contraire il existe autant de dirigeant qui déclare des actions de motivation, mais en réalité se sont que des stimulations, ou des satisfactions. Enfin, (Dillan Shimon, 2002 p 75) trouvent que « Le concept motivation représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance ».

1-3- Théories de la motivation

1-3-1- Théorie des relations humaines : Elton Mayo (1940)

Elton Mayo, au cours d'une enquête menée de 1928 à 1932 près de Chicago dans une fabrique de téléphone, a recherché une corrélation entre les conditions physiques (éclairage, bruit, chaleur) et le rendement des ouvriers. La mise en évidence des groupes informels et du facteur humain correspond à une seconde strate des motivations, celle du besoin social de relation et d'intégration dans un groupe primaire était une cellule de base. Un nouveau facteur de la motivation apparaît, c'est celui de la dynamique du groupe de travail. Au sein d'une équipe soudée, la motivation individuelle va être soutenue et amplifiée par un esprit commun qui vise un but attractif. Cette découverte du besoin social d'intégration dans un groupe de travail élémentaire était à la base de nombreux courants. L'un d'eux se concrétisera par la formation humaine des cadres et agents de maîtrise. Devenu "psychologue conseiller", l'agent d'encadrement doit adopter le style démocratique et d'animateur d'équipe. L'école des relations humaines aboutira à la mise en place d'une coopération amicale sans tenir compte des phénomènes liés à l'organisation. (Louche, C.1994)

1-3-2- Théorie de F.Taylor : le travail à la chaîne (O.S.T) 1911

Frédéric W. Taylor, s'interroge sur la motivation des travailleurs : "Pourquoi n'ont-ils pas envie de produire toujours plus ?" Il déduira trois causes :

- ✓ Les ouvriers pensent qu'une augmentation de la production induira le chômage pour certains d'entre eux.
- ✓ La majoration des salaires n'est pas proportionnelle à la production.

✓ Les méthodes de travail empiriques provoquent le gaspillage de l'énergie des ouvriers, Taylor innova dans une conception unidimensionnelle de l'homme et renonça à l'idée de motiver par la contrainte. En échange de son travail et de sa force physique, l'ouvrier reçoit un salaire proportionnel au rendement. Le salaire à cette époque été un moteur déterminant.

C'est l'utilisation maximale de l'outillage, la spécialisation stricte et la suppression des gestes inutiles ; se sont les fondements de cette école classique qui conçoit donc le travail comme découpé en unités élémentaires au sein des postes de travail, c'est le travail à la chaîne. Il s'agit de trouver le bon poste pour la bonne personne. Les fonctions de conception, de planification, d'exécution et de contrôle sont séparées et réparties au sein d'une hiérarchie verticale avec une tête qui pense et un corps qui exécute. Une centralisation des responsabilités entraîne un contrôle strict assuré par les responsables hiérarchiques. Cette organisation et cette conception de l'homme au travail permet de faire toujours en avant et contribue d'une manière considérable pour l'économie du pays. (Louche, C.1994)

1-3-3- Théorie de besoins (modèle hiérarchique) Maslow. A 1954

La théorie des besoins d'Abraham Maslow est l'une des plus célèbres. Elle propose une conception systématique des besoins de l'homme au travail et hiérarchise les différents niveaux.

Selon une pyramide. Maslow pense que les conduites humaines sont dictées par la satisfaction des besoins; l'homme est donc instinctif, biologique et fondamental. Auquel cinq groupes de besoins sont distingués :

- ✓ Les besoins physiologiques : le gîte, le couvert, la survie.
- ✓ Le besoin de sécurité.
- ✓ Les besoins sociaux : avoir des amis...
- ✓ Le besoin d'estime.
- ✓ Le besoin de se réaliser, de devenir tout ce qu'on est capable d'être.

La recherche des besoins est hiérarchisée. L'homme cherche d'abord à satisfaire les besoins fondamentaux pour s'élever de son âme. Toutefois les besoins du premier niveau sont absolus, la réalisation de soi n'est pas possible si en premier lieu les besoins physiologiques ne sont pas satisfaits. De plus, le besoin de réalisation de soi est le plus large et plus même supposé à être insatiable. Maslow ne dit pas qu'un seul besoin est motivant à un moment donné mais plutôt qu'un seul besoin est dominant et relativise l'importance des autres. Cette théorie n'est pas en fait une théorie de la motivation; elle nous dit qu'un besoins peuvent être à la base d'un comportement, mais elle ne dit pas qu'une personne opte pour un comportement spécifique afin de satisfaire tel où tel besoin, ni même à quel moment un besoin est suffisamment satisfait pour qu'elle s'en détourne au profit d'un autre besoin. De plus il est fréquent que les besoins soient multiples et contradictoires. Ce sont les aspirations et désirs concrets qui déterminent la motivation et orientent le comportement. Maslow n'explique pas comment il est possible de rester démotivé alors que les besoins ne sont pas tous satisfaits ce qui est toujours le cas. (Maslow, A, H .1954).

1-3-4- Théorie de Herzberg (1971)

Herzberg distingue deux sortes de besoins: ceux qui sont propres à tous les êtres vivants et ceux qui sont particuliers à l'homme. Seuls ces derniers sont source de motivation, les besoins d'hygiène, qui réduisent l'insatisfaction ne sont donc plus motivants. Selon lui, le besoin de se réaliser est le seul facteur de motivation; pour satisfaire ce besoin, l'homme ne se laisse pas d'en faire le plus possible, non seulement pour l'atteindre mais aussi pour dépasser l'objectif qu'il s'est fixé. Herzberg distingue dans le travail les éléments qui ont constitué des bons et des mauvais souvenirs. Il propose les sources véritables de la motivation à la simple satisfaction, ce modèle appelé bi-factoriel. La motivation se rapproche au contenu des tâches, réussite, promotion, indépendance et autonomie. Le contexte du travail, remet en cause à se mettre en relation avec la rémunération, les conditions de travail, les relations d'équipe. Le message semble clair ; pour que les gents s'applique à se sentir motiver cela dépend de certains facteurs qui conditionnent la

motivation. Il s'agit de l'avancement, des responsabilités, de la nature du travail, de la reconnaissance et de la réalisation de ses capacités. (Roussel, P, 2001)

Pour motiver les gens, Herzberg propose de leur donner un travail qui leur permette de se réaliser, qui offre une possibilité de faire une expérience enrichissante (variée, assez difficile, importante) et qui comporte une certaine autonomie et des responsabilités. Autrement, ils n'échapperont pas au cercle vicieux : quand ils ont peu d'intérêt pour leur travail, ils le font mal, ce qui diminue encore son intérêt etc. Herzberg préconise sept recommandations pour retirer certains contrôles sans supprimer ou instituer des autocontrôles, augmenter l'initiative, réaliser un ensemble plutôt qu'une partie, il faut accorder plus de pouvoirs et plus de liberté aux employés dans l'accomplissement de leur travail, faire le point avec eux, introduire des tâches nouvelles et proposer d'acquérir une expertise, ceci en terme de responsabilisation. (Roussel, 2001)

1-3-5- Théories X et Y de Mc Gregor (1960)

En examinant les représentations des chefs d'entreprise, Mac Gregor identifia deux sortes de conceptions qui illustrent la prise en considération des "model of man" dans la formulation des principes de gestion. La théorie X propose une hypothèse selon laquelle les hommes n'aiment pas le travail mais y sont contraints. Ils évitent les responsabilités, n'ont pas d'ambition, n'aiment pas le changement. Ils ne prennent pas d'initiatives et donc, ont besoin de consignes strictes, de contrôles et de sanctions. L'organisation, dans ces conditions doit être contraignante et mettre en place des procédures détaillées, une parcellisation des tâches, une sélection rigide et un management autoritaire. La théorie Y est le contraire de la première dans la mesure où elle suppose que l'effort physique et intellectuel nécessaire au travail est consenti naturellement, et que le personnel est capable d'initiatives, d'autocontrôle, et de créativité. L'organisation, dans ce cas, elle doit procéder à un regroupement des tâches, la décentralisation des responsabilités, la délégation. La théorie y annonce le courant de l'excellence par la motivation: "amener des gens ordinaires à faire des choses extraordinaires". Mac Gregor isole ainsi le lien

interactif qui existe entre l'organisation, sa structure, le style de management et les motivations du personnel. (Michael Aguilar, 2009)

1-3-6- Théorie de l'autodétermination

Après avoir donc illustré la motivation qui s'y présenter éventuellement par autant de chercheur et selon divers conceptions et stratégies.

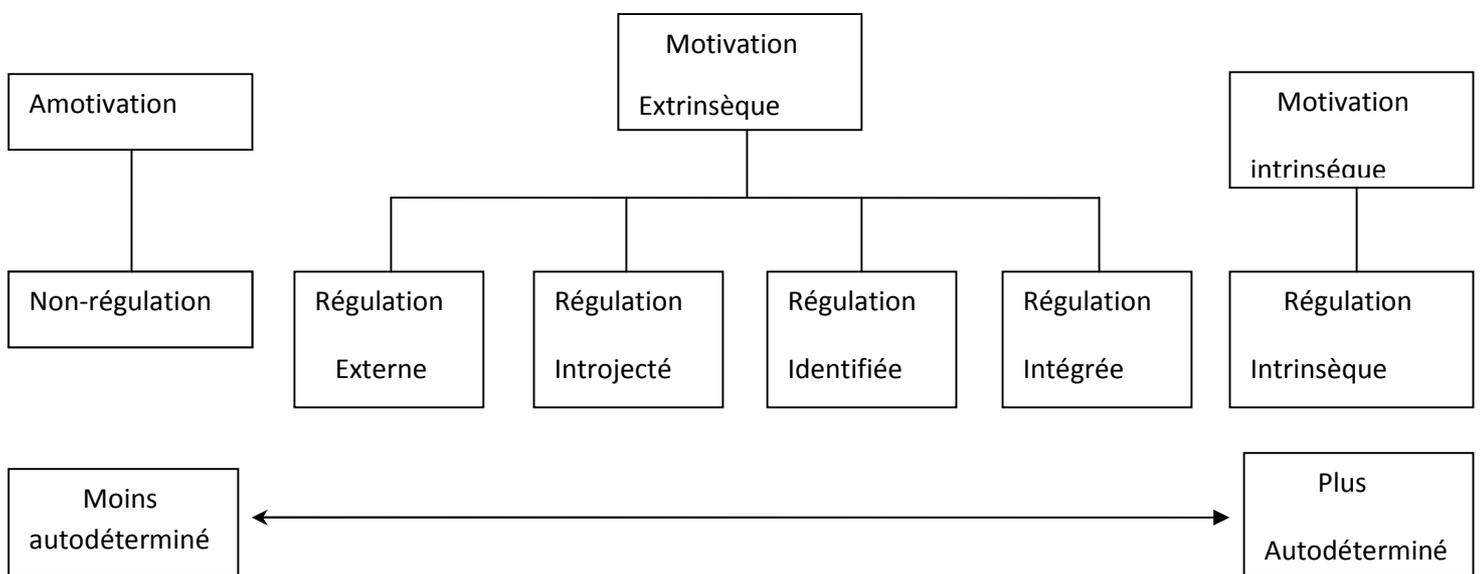
La théorie de l'autodétermination se fonde sur la prémisse que l'être humain a des besoins fondamentaux à combler, soit d'autonomie, de compétence et d'appartenance sociale (Blais et al., 1993; Déci & Ryan, 1985), (Vallerand, 1997). Lorsque ces besoins sont comblés, l'individu se sent davantage motivé à « vouloir » entreprendre des choses, que contraint à « devoir » les faire. En d'autres termes, la satisfaction des besoins.

Cette théorie en tant que choisit dans notre projet de recherche comme modèle de traiter la motivation, trouve ses racines dans les travaux de (Déci, 1971, 1975) et (Ryan, 1980, 1982). Elle place également l'autonomie au cœur de la motivation et souligne que tous les comportements peuvent être catégorisés sur un continuum d'autodétermination allant de l'absence de régulation à une véritable autorégulation du comportement, Motivation intrinsèque, Motivation extrinsèque, A motivation. Et la motivation selon (Ryan & Déci, 2000) se traduit par le fait que l'individu agit par conviction et /ou par plaisir se qui implique que l'individu se comporte en ayant pleinement un sentiment de libre choix.

Les concepts de la motivation intrinsèque et extrinsèque ne sont pas nouveaux dans le jargon de la psychologie. Par contre, ont souvent été utilisés selon des définitions variées. La motivation intrinsèque a été définie comme représentant du plaisir, l'intérêt, la satisfaction, le sentiment d'obligation, l'importance, l'engagement ressentis envers le travail, en effet. La motivation extrinsèque a été définie, quant à elle, principalement comme la poursuite de la récompense et l'évitement des punitions, de son côté la théorie de l'autodétermination (TAD) définit la motivation intrinsèque comme étant l'engagement dans son activité en

soi, ce qui renvoi a son plaisir et son intérêt qu'elle procure. La motivation entre autre correspond à la perspective instrumentale

A cet effet la TAD propose que la motivation intrinsèque en tant que t'elle peut prendre autant de forme, en fonction de déférente degré d'intériorisation des récompenses et des contingences externe. Selon la TAD cette intériorisation peut être plus complète ou aboutie, ce qui permet entre temps de distingué plusieurs type de motivation que l'on propose selon le schéma d'un continuum d'autodétermination et de régulation. (Voir le schéma)



Source : Les types de motivations et de régulations proposés par la théorie de l'autodétermination ainsi que leur position sur le continuum de l'autodétermination (Déci & Ryan, 2008).

Dont lequel à la gauche en trouvera L'amotivtion, qui se définie comme l'absence de la motivation, elle se correspond à un manque de régulation du comportement, passant au milieu du schéma auquel on trouvera La motivation extrinsèque qui est plus au moins autodéterminé selon autant de forme a savoir c'elle la plus majeur auquel l'individu est motivé par une poursuite de récompense, et son but essentiellement se préconise afin d'obtenir des récompenses et d'éviter

les sanction externe. A cela s'ajoute un autre type de motivation qui est totalement intériorisé il est associé a une certaine pression interne du faite qu'une personne quelconque peut se sentir honteuse dans la mesure ou ne satisfait pas les attentes de son équipe, c'est pour cette raison que sont but autant que motivation a type intrinsèque, s'inscrit et réside dans l'évitement des punitions internes à l'image des ,culpabilités, hontes,...etc. (, Patrice roussel, 2014).

Et selon la théorie de l'autodétermination distingue trois formes de motivation essentielle susceptible à chaque individu a savoir :

➤ **Motivation intrinsèque**

Avec les aspects intrinsèques, on trouve des valeurs qui sont plus attaché au travail comme le faite d'apprendre des nouvelles choses, le travail diversifier et intéressant en lui-même, l'autonomie, le développement de ses capacité sont le versant du travail qui permet de visé la qualité et de s'appropriier un espace quelconque, et de parvenir à plusieurs pour réaliser un projet.

La motivation intrinsèque est considérée donc comme étant le plus haut degré de motivation autodéterminé que peut atteindre un individu, qui reflète ainsi à l'inverse de tout travail aliénant et contraignant, elle est la source d'énergie qui sert au départ à la nature active de l'organisme humain. Dans des termes plus concret, la motivation intrinsèque implique que l'individu pratique ces activités par ce qu'il est retirer du plaisir, et du même une certaine satisfaction attractive qui se rattache à la tâche exécuté, et c'est pour cette raison d'ailleurs qu'elle s'y considérer comme étant le moteur personnel de la personne, à ce qui la pousse de l'intérieur de se tourner vers telle ou telle activité, elle se relève de l'individu, de sa personnalité, et même parfois de son fonctionnement. (Ryan et déci, 2002).

Cette motivation se fonde ainsi sur l'intérêt naturel d'un individu à vouloir entreprendre une activité. La notion de plaisir et de satisfaction inhérente à l'activité est évoquée dans ce type de motivation (Forest & Mageau, 2008).

La réalisation de l'activité constitue en elle-même une récompense pour l'individu. Cela qui lui permet notamment d'apprendre de nouvelles choses ou de relever des nouveaux défis dans ce contexte (Blais et al. 1993). Cette motivation suscite donc tout autant la croissance personnelle que le développement cognitif et social déploie autour de cette perspective. D'ailleurs, Blais et al. (1993) proposent que la motivation intrinsèque se subdivise en trois catégories principaux, soit ; (1) la motivation Intrinsèque à la stimulation; (2) la motivation intrinsèque à la connaissance; (3) la Motivation intrinsèque à l'accomplissement. La motivation à la stimulation correspond entre autre à la réalisation d'une activité pour le plaisir inhérent au bien-être sensoriel. Par exemple; des emplois qui requièrent de la créativité, comme chez les artistes, ou des emplois dans lesquels les gens vivent des sensations fortes comme les médecins, les chirurgiens, et parfois les athlètes professionnels. (Blais et al. 1993) démontrent que la présence de stimulations pouvant les motiver de façon purement intrinsèque. Pour sa part, la motivation à la connaissance se réfère cette fois ci à la satisfaction et au plaisir qui découlent de l'apprentissage de nouvelles choses susceptible d'être posé. Les professeurs en sont un bon exemple. Ils sont continuellement à la recherche de nouvelles connaissances ou du développement de nouveaux matériels ou idées à transmettre aux étudiants. Quant à la motivation intrinsèque à l'accomplissement, elle correspond au plaisir et à la satisfaction ressentis lors de la réalisation des défis. Le plaisir d'accomplir, de créer et de relever des défis optimaux, comme dans le cas d'entrepreneurs qui comptent créer et positionner avantageusement leur entreprise face à la concurrence dans des marchés compétitifs. Par ailleurs tout sa résume bien l'importance de l'accomplissement dans ce type de motivation intrinsèque.

Indépendamment de sa nature spécifique, la recherche démontre que la motivation intrinsèque contribue d'une part à l'apprentissage, à la performance et d'autre part au bien-être des gens (Laguardia & Ryan, 2000). Dans le secteur du travail, il a été prouvé que la motivation intrinsèque des employés favorise d'une manière très pertinente des états psychologiques positifs par exemple ; la vitalité et l'engagement psychologique aussi elle prévient des états psychologiques négatifs à l'image de la détresse et l'épuisement professionnel. (Déci & Ryan, 2008)

➤ **Motivation extrinsèque**

Évidemment, les gens ne s'engagent pas dans des activités que pour le plaisir ou pour en tirer une pleine satisfaction. D'autres raisons les amènent ou les contraignent à le faire. La motivation extrinsèque vise à décrire ces différentes raisons qui peuvent être choisies par l'individu. La motivation extrinsèque caractérise ainsi les comportements entrepris pour des raisons instrumentales. L'individu agit donc dans le but d'obtenir une récompense ou dans celui d'éviter des réprimandes ou des contraintes (Déci & Ryan, 2008) illustre que la motivation extrinsèque peut être plus ou moins autodéterminée dotée de déférente régulation :

- **Régulation externe :** C'est la motivation extrinsèque la moins autodéterminée, dans ce cas l'individu agit seulement pour pouvoir obtenir des récompenses ou pour éviter quelque chose de désagréable tel qu'une punition. L'élève qui travaille son cours uniquement pour ne pas avoir une mauvaise note reflète exactement ce type de motivation. (Ryan et Déci, 2002).

- **Régulation introjectée :** Dans le cas de la régulation introjectée, l'individu agit principalement pour éviter la culpabilité, ou encore, pour refouler son amour-propre, c'est-à-dire son estime de lui-même (Déci & Ryan, 1985; Gilet et al. 2010). Ce type de régulation donc ce traite en particulier de l'engagement, de l'égo et des valeurs personnelles qui peuvent s'avérer à toucher sa performance (Forest & Mageau, 2008). Il s'agit néanmoins d'un premier niveau de l'intériorisation ou de l'autorégulation des comportements de l'être humaine, c'est-à-dire que l'individu se motive en lui-même. Toutefois, cette régulation demeure faiblement autodéterminée, dans le contexte où les activités sont réalisées en fonction de pressions internes (améliorer, protéger ou éviter de diminuer son égo; (Blais, 1993). Un employé qui affiche une motivation introjectée travaille principalement dans le but d'être le meilleur dans son secteur d'activité ou encore, et aussi d'acquérir ou de maintenir une bonne réputation. Ceci étant dit, à cela s'ajoute qu'il bien que la régulation soit partiellement intériorisée, ce type de régulation n'est pas pleinement optimal (Déci & Ryan, 2008). Un travailleur peut connaître du succès, mais lorsqu'il vit un échec, dans ce cas il va certainement affecter son amour propre et prend ses proportions démesurées. Un travailleur qui est

principalement animé par ce type de régulation remet en cause certainement sa santé au second plan (Lévesque *et al.* 2004). Pour illustrer cela, un bureau de travail qui cherche à tout prix la reconnaissance de son patron ce qui entreprendre qu'il ne peut pas compter ses heures. Toutefois, au fil du temps, il pourrait s'enliser dans ses tâches et être victime de détresse psychologique.

- **Régulation identifiée :** Dans ce type de régulation, elle est considérée plus autonome ou autodéterminée de la motivation extrinsèque, dont la mesure où les activités effectuées cette fois-ci sont considérées parfaitement importantes comme ayant un sens profond pour l'individu ce qui leur donne une certaine valeur, et les individus ressentent une grande volonté, car le comportement est plus conforme à leur but et identifiée personnel. (Ryan et Déci, 2002).

Aussi dans ce second niveau d'intériorisation, l'individu s'identifie aux valeurs de l'activité exercée principalement par les individus et accepte pleinement de réguler leur comportement (Déci & Ryan, 2008). Ce type de régulation donc amène l'individu à ressentir une plus grande autonomie. Malgré le fait que la tâche demandée soit plus ou moins intéressante, l'individu se trouve pleinement motivé si celle-ci qui leur permet d'atteindre leurs objectifs qu'ils jugent importants ou qui correspondent à ses valeurs. Les pressions externes ou internes n'exercent pas beaucoup d'emprise sur le comportement, dans la mesure où la personne endosse pleinement ses actions c'est le début de l'autodétermination. Le sentiment de pouvoir agir librement sur son environnement, aussi les répercussions de cette forme de régulation sont aussi généralement positives pour le fonctionnement et le bien-être de l'individu (Lévesque *et al.* 2004). La tâche n'est pas effectuée par le sentiment d'obligation, mais plutôt par son choix personnel. Il n'y a pas seulement l'individu qui bénéficie de cette motivation, mais aussi l'organisation dans lequel l'individu souhaite généralement apporter sa contribution par exemple ;(performance, climat de travail favorable, etc.).

- **Régulation intégrée :** Les différentes identifications sont intégrées dans un endroit cohérent qui permet aux individus de développer le sens du soi. Les individus donc cherchent à faire un ensemble d'activités qui seront liées à leurs réalisations, mais seront aussi inévitablement articulées entre elles ou intégrées à la réalisation aussi de leur soi. (Ryan et Déci, 2002)

➤ **Amotivation**

Ce ne sont pas tous les comportements qui exigent un fort degré d'engagement envers une activité. Déci et Ryan (1985) utilisent le terme « d'amotivation » pour décrire un manque d'intérêt ou de volonté d'agir chez les individus, ce qui peut traduire donc l'absence de motivation intrinsèque ou extrinsèque à la fois. Ce comportement déployé est remarqué lorsque les employés ne croient pas avoir les compétences nécessaires pour effectuer le travail demandé par leur supérieur hiérarchique. Le comportement qui découle de cette forme de motivation n'est pas doté d'une dimension intentionnelle (non-régulation) (Blais et al. 1993). L'amotivation peut être externe ou interne (Blais et al. 1993). Dans le cas de l'amotivation externe, l'environnement externe serait le but pour laquelle l'individu exercera ses activités, tout en ayant un sentiment de résignation dans un contexte organisationnel. L'amotivation peut être expliquée aussi par le fait que l'employé ressent une certaine pression de la part de son supérieur hiérarchique, et que son travail n'a plus réellement de sens en contre partie. Par ailleurs un employé peut ainsi remettre en question son travail s'il croit que les demandes de son supérieur sont à l'origine irréalistes ou sans valeur pour l'organisation. Quant à l'Amotivation interne, elle fait référence au manque de contrôle des résultats qui serait causé par des facteurs purement personnels. Un exemple serait celui d'un employé qui juge ne pas avoir les habiletés nécessaires pour effectuer pleinement les tâches qui lui sont assignées. Une infirmière pourrait notamment se questionner sur ses capacités sociales à préconiser et maintenir un bon contact avec la clientèle. Certaines études démontrent que l'Amotivation est corrélée pertinemment et positivement avec les problèmes de santé au travail de nature physique que vit quotidiennement les travailleurs par exemple ; somatisation et psychologique, détresse psychologique et épuisement professionnel (Gillet et al. 2010).

Cependant dans le contexte écologique, (Blais, 1993) proposent une approche multidimensionnelle de l'Amotivation dont lequel ils recensent 4 types de croyances de contrôle qui expliqueraient 4 types de motivation :

- **Le premier type d'Amotivation** correspond parfaitement aux différentes croyances d'impuissance ou de résignation. Cette croyance se

base sur les travaux issus du Syndrome de Résignation Apprise et que l'individu se sent impuissant face à la situation de l'écologie en général. Par exemple ; il pense que personne ne peut rien pour sauver la planète.

- **Le deuxième type d'Amotivation** ce correspond cette fois ci aux croyances stratégiques et sur les attentes des résultats ainsi que sur la perception du contrôle. Ces croyances stratégique reflète aux déférentes représentations développer et entretenu qu'un individu qui fera des efforts à opté sur l'efficacité d'une stratégie comportementale en vue d'atteindre un objectif. Par exemple ; un individu peut croire que le fait de trier ses déchets ne permet en rien de sauver la planète.

- **Le troisième type d'Amotivation** correspond aux déférentes croyances des capacités et est également sur l'auto-efficacité. Ces croyances concernent les représentations qu'un individu se fait de ses capacités à produire, à reproduire ou non un comportement inattendu. Par exemple ; un individu peut croire qu'il n'est pas capable, vue l'organisation de son emploi du temps, de trier ses déchets.

- **Le quatrième type d'amotivation** renvoi aux croyances d'effort dont la mesure où elles font référence aux représentations qu'un individu se fait de son aptitude à pouvoir investir suffisamment d'énergie pour raison de produire un comportement quelconque. Par exemple ; un individu peut croire qu'il n'a pas assez d'énergie pour trier ses déchets (Blais, 1993).

2- Effets de l'autodétermination

Il y a certainement des conséquences qui sont intimement liés à la qualité de la motivation, ce qui remet en cause que le degré de motivation inhérent à l'engagement volontaire de l'individu dans son travail. Entre autre, ces conséquences peuvent être de nature psychologique, physique, comportementale, et même, parfois économique (Déci & Ryan 2000). Cependant, dans le contexte organisationnel, la recherche démontre que la motivation autodéterminée (intrinsèque, intégrée et identifiée) a des conséquences adaptatives, tant au plan individuel qu'organisationnel. Plus particulièrement, au niveau psychologique, un individu qui est motivé de façon

autodéterminée aura moins de détresse psychologique, plus de bien-être, moins d'épuisement professionnel et il se sent davantage engagé affectivement envers son organisation. Au point de vue physique, les employés autodéterminés vont montrer un haut degré d'énergie et de vitalité dans leur quantité de travail à exercer et se rapportent moins de somatisation (Déci & Ryan 2000). D'autres études aussi démontrent que la motivation autodéterminée augmente la satisfaction des employés et diminue leur intention de quitter leur emploi et d'exclure la fidélité (Déci & Ryan 2000). Au contexte comportemental et économique, les effets de la motivation autodéterminée peuvent s'incarner et se répercuter sur le fonctionnement de l'organisation. Si l'intention de quitter des employés se concrétise, cela peut se traduire par le déroulement du personnel et par le coût important associés (Déci & Ryan 2000). Les comportements de citoyenneté organisationnelle sont aussi plus présents, ce qui contribue généralement à l'efficience et même à l'efficacité organisationnelle, à cet effet, l'autodétermination influe pertinemment les comportements des employés, et cela est favorable au point de vue comportemental chez les employés et même chez les organisations. Au plan économique, le taux d'absentéisme est généralement plus faible chez les employés motivés de manière autodéterminée, et ce tant pour des absences de courte que de longue durée (Déci & Ryan 2000). Enfin, un autre avantage économique assez crucial et non négligeable se rattache au présentéisme, qui reflète la propension de certains employés à travailler, même s'ils ne sont pas au sommet de leur forme physique ou mentale. Bien que la recherche empirique soit discrète à ce sujet, il est plausible de croire que les employés motivés de manière autodéterminée font moins acte de présentéisme que ceux motivés de manière non autodéterminée

3- Sources de l'autodétermination

Selon la théorie de l'autodétermination, trois besoins psychologiques sont primordiales pour l'individu et son fonctionnement optimal. Il s'agit des besoins d'autonomie, de compétence et d'affiliation (ou appartenance) sociale. Ils sont considérés comme étant des besoins universels, car ils sont nécessaires pour tous les gens, compte tenu du fait que leur satisfaction mène à la croissance, au développement et au bien-être optimaux (Déci & Ryan 2000). La satisfaction des besoins constitue en

quelque sorte l'énergie psychologique qui régule le comportement de ses individus, ce qui peut contribuer et résulte des comportements plus ou moins autodéterminés.

- **Besoin d'autonomie** : Le besoin d'autonomie traduit pratiquement les sentiments de choix et dévolution. C'est sur une base évidente et volontaire que la personne désire s'engager dans une activité quelconque. L'action découle de la personne, se percevant à l'origine de ses comportements (Ryan, 1993) pour que le besoin d'autonomie soit satisfait, l'individu doit se sentir pleinement libre et plus décontracté de choisir et d'organiser ses activités, et il doit aussi ressentir que ses actions reflètent et concordent avec ses valeurs et ses intérêts personnels (Déci & Ryan, 2002).

- **Besoin de compétence** : Le besoin de compétence correspond au sentiment de se sentir pleinement efficace et en mesure de maîtriser son environnement. Il sera satisfait lorsque l'individu se sent parfaitement capable à exécuter des tâches n'importe, même quand il s'agit d'une grande mesure dicté par le chef hiérarchique en quelque sorte, tout sa afin d'atteindre les résultats escomptés aussi les objectifs souhaités. En stimulant la curiosité naturelle de l'individu et en l'amenant à relever de nouveaux défis (Laguardia et Ryan, 2000) le besoin de compétence fait ressortir la pleine capacité de l'individu (Gilbert, 2009). Selon la théorie de l'autodétermination, les défis et les rétroactions constructives favorisent le besoin de compétence, ce qui facilite également l'émergence de la motivation intrinsèque. (Déci, & Ryan, 1991) .

- **Besoins d'affiliation** : (appartenance) sociale. Le besoin d'affiliation renvoie à la nécessité pour l'individu de se sentir estimé et apprécié a sa juste valeur préconisé, ainsi que de se sentir confié à une ou à plusieurs personnes qu'il considère comme importantes (Laguardia & Ryan, 2000). Dans toute relation qu'il établit, l'individu doit parfaitement ressentir un sentiment de réciprocité (Déci & Ryan 2000). En d'autres termes, ses interactions avec les autres doivent être considérées comme valables et provient du respect et de sincérité. Par exemple ; lorsqu'un individu fait partie d'un groupe (famille, équipe de travail, etc.), il doit se caractérisé en quelque sorte des même déjà que constitue ce

groupe afin d'être considéré une partie de tout et de se sentir reconnu par les autres membres. (Déci & Ryan, 2002).

4- Caractéristiques de la motivation

Selon Vallerand et Till (1993), le concept de la motivation est le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité, et la persistance d'un comportement. A partir de cette définition on peut déduire que la motivation se caractérise par certains composants très reconnus à savoir :

4-1- Déclenchement du comportement

Consiste à passer au passage d'une situation d'inactivité vers une situation d'activité, cela s'effectue selon une énergie générée par la motivation ce qui fait que le déclenchement est parfaitement inhérent de tout effort fourni par un individu dans le processus de poursuite des objectifs qui sera un véritable dynamisme du comportement. (Dolan Shimon, et All 2002).

4-2- Persistance du comportement

Du fait que la motivation elle encourage et donne la puissance au individu pour pouvoir dépenser de l'énergie afin d'une réalisation continue des objectifs. La persistance du comportement en tant que telle elle se manifeste par les caractéristiques de direction ainsi que d'intensité de la motivation, ce qui fait qu'on déduira tout sa qu'à partir de cette illustration du concept, la manifestation la plus attractive de la motivation est ainsi l'ensemble des efforts déployés dans le travail entretenue avec intensité et de manière assez persistante pour pouvoir atteindre les objectifs tracés par les organisations. A cet effet ces efforts se définissent comme étant la somme d'énergie physique qu'elle soit ou intellectuelle déployée dans une activité contrôlée à partir de l'instrument de motivation qui sera le jugement de cette dernière. (Dolan Shimon, 2002)

4-3- Direction du comportement

La motivation donne toujours une destination et des orientations plus positive au comportement, afin d'exercer son travail à travers déférente subterfuge pour la réalisation des objectifs, Par ailleurs. Elle se considère comme étant la force primordiale qui oriente l'énergie suffisante à la réalisation des buts à atteindre et les efforts aussi les plus adéquats pour réalisé le travail qui s'y attendu. (Roussel Patrice, 1996)

4-4- Intensité du comportement

La motivation dans son but majeur de faire insisté l'individu à déployé et dépenser de l'énergie a la mesure des déférente objectifs attendu à être réaliser en pleine efficience et efficacité, elle se manifeste selon le degré des efforts physique ou intellectuel déployé autour de la réalisation du travail. A cet effet elle reflète essentiellement à l'énergie consacrée ou dépensée à la réalisation d'une action, donc la motivation dans ce contexte incite pertinemment à faire dépensée de l'énergie pour pouvoir réaliser les objectifs. (Roussel Patrice, 1996)

5- Sources de la motivation

5 -1- Rémunération

Il s'agit d'un levier primordial et un facteur de motivation indiscutable. Cependant il faut qu'elle possède véritablement un effet durable sur la motivation des collaborations. La rémunération ce n'est pourtant pas le seul principe qui peut motiver un collaborateur. Cela peut aussi bien être un facteur de motivation unique et encourageront. (Fabien fenouillet, 2016).

5-2- Culture et projet d'entreprise

C'est réellement l'un des éléments les plus attractive qui permettrons au collaboration de s'engager, de s'investir, de fidélisé à leur environnement, de s'aventurier, et ainsi de durer à la faveur de cette organisation et être intéressé par les

déférents projets qui permet entre autre de se donné au delà de leur capacité distinctive. (Fabien fenouillet, 2016).

5-3- Condition de travail

Les conditions de travail aussi représente un facteur aussi très reconnu dans le déterminateur des sources de motivation chez un salariée dans une entreprise quelconque, dans la mesure où elle lui offre un certain environnement équipé dans la réalisation de ces tâches et certainement sera déférent quand ont auraient des conditions de travail aussi prestigieux ce qui va être une faveur entre autre à être motivé et se sentir une certaine autonomie et même une certaine reconnaissance. (Fabien fenouillet, 2016).

5-4- Management et communication

Ces deux éléments sont aussi très important dans le processus de motivation, en effet un manager qui communique avec son subordonnée cela permet certainement aux collaborateurs d'avoir une vision claire, de sentir dispersé de la barrière hiérarchique qui s'épare les deux niveaux. Motiver par le dialogue social est indéniable, en effet la limitation des conflits et la facilitation du dialogue contribuent à la motivation des collaborateurs, du faite que ce dernier sera beaucoup plus investi et motivé. (Fabien fenouillet, 2016).

5-5- Développement et compétence professionnel

Ce dernier facteur auquel provient la motivation est aussi très distinct. Du fait que l'augmentation des connaissances par exemple ; par le bais du tutorat ou de formation cela permet au collaborateur d'évolué et de s'épanouir au sein de l'entreprise, d'être ainsi plus autonome mais aussi certainement plus efficace et plus rentable dans son processus de travail. (Fabien fenouillet, 2016).

Résumé du chapitre :

La motivation au travail correspond aux différentes conditions qui déterminent les comportements individuels afin d'atteindre l'ensemble des objectifs et des buts précis avec pleine efficacité, cela remet en cause qu'elle représente une force incitatrice qui oriente une extrême énergie vers les buts à atteindre.

La motivation au travail engendre un apport important sur le rendement des collaborateurs. A cet effet, on attend des salariés qu'ils apportent ; leurs connaissances, leurs compétences, leurs professionnalismes, leur sérieux, leurs rigueurs, leurs consciences professionnelles, leurs créativité et leurs capacités d'adaptation, comme elle engendre aussi un climat social sain et une forte transmission de l'information à l'intérieur de l'organisation.

Partie pratique

Chapitre IV

Méthodologie du terrain

1- La pré-enquête :

Notre recherche a été commencée par une pré-enquête afin d'avoir des idées générales sur la possibilité de réaliser les objectifs de notre recherche. A cet effet, nous avons utilisé l'entretien libre, avec des questions ouvertes sur les différents thèmes qui correspondent à notre recherche intitulé « La reconnaissance au travail et son effet sur la motivation des salariées » auquel nous avons prit le cas de L'APMC pôle régional de Bejaia dont la mesure où nous avons laissé la liberté aux enquêtés de s'exprimer sur les différents sujet.

Selon Roger Mucchielli : « La pré-enquête est une phase préliminaire du lancement d'une enquête, qui a pour but ; la recherche et la formulation des hypothèses. En tant qu'une phase préparatoire, elle correspond aussi à la prévision de tous les problèmes que posera l'enquête (temps, budget, moyens matériel, stratégie des opérations, autorisation nécessaire, etc.... » (Roger Muccielli, 1967, p.84).

Notre pré-enquête nous à permis d'abord de préciser notre objet d'étude, notre problématique et nos hypothèses. Elle nous rendu ainsi d'avantage de dialoguer, se questionner et s'interroger avec les responsables des ressources humaines de l'entreprise afin de rassembler le maximum d'informations sur notre sujet de recherche, et préciser notre champ d'étude, puis elle nous a permet au final de choisir notre échantillon de recherche a interrogé sur notre questionnaire d'enquête.

2- La méthode utilisée :

Notre présente étude s'inscrit dans une approche quantitative, qui a pour but de quantifier et de mesurer les données collectées durant toute notre enquête. A cet effet on s'est appuyer plus précisément sur l'obtention des réponses aux différentes questions de notre questionnaire correspond à notre échantillon interrogé. Nous avons donc privilégié la méthode descriptive corrélationnelle qui à pour but de faire une description des relations existantes entre les différentes variables et de répondre aux questions de la recherche.

Selon Maurice Angers, « La méthode c'est l'ensemble des procédures, des démarches précises pour en arriver à un résultat. En sciences, la méthode est primordiale et les procédés utilisés l'or d'une recherche en déterminent les résultats » (Maurice Angers, 1996, p.09).

3 La technique utilisée :

Le choix de la technique dépend des objectifs poursuivis, lequel est lui-même lié à la méthode de travail. Selon Maurice Angers « les techniques de recherche sont les moyens qui permettent d'aller recueillir des données dans la réalité » (Maurice Angers, 1996, p59), aussi « est une technique directe d'investigation scientifique utilisée auprès des individus, qui permet de les interroger de façon directive et de faire un prélèvement quantitatif en vue de trouver des relations mathématiques et de faire des comparaisons chiffrées ».

Chaque recherche consiste donc à utiliser une démarche scientifique qui permettra de réaliser l'objectif et d'avoir le résultat final de notre projet de recherche. A cet effet on a utilisé les techniques suivantes :

3-1 Echelle d'A. FALL sur la reconnaissance au travail :

Amar fall a abordé la reconnaissance sous un angle tridimensionnel (par l'entreprise, supérieur, et collègue) l'instrument se compose au départ de 14 items (5 pour l'entreprise, 5 pour les supérieurs, et enfin 4 pour les collègues) les réponses proposées sont réparties comme suite : « complètement en désaccord, en désaccord, ni d'accord ni en désaccord, d'accord, complètement d'accord) ce qui permet de les coder de 1 à 5 et de calculer un score pour chacun des scores et pour chacun des trois dimensions.

Son modèle à permis de traduire une influence de la reconnaissance entre l'individu et son organisation qui l'emploie sous forme de trois types qui sont clairement plus proches et interdépendants le fait que les salariés acceptent les buts et les valeurs de leur organisations. La première c'est la forme des collègues avec une forte implication du fait qu'il détient une forte reconnaissance, la deuxième c'est la forme

des supérieurs du sens qu'il a moyennement de cette dernière, et enfin la forme de l'entreprise par ce qu'il en a besoin. (Amar Fall, 2015, P189-203).

3-2 Echelle de marc R. Blais et all sur la motivation au travail :

Il comporte 31 questions : 12 pour la motivation intrinsèque, 12 pour la motivation extrinsèque, et 7 pour Amotivation. Les réponses proposées sont réparties comme suite : « ne correspond pas du tout, correspond très peu, correspond un peu, correspond moyennement, correspond assez, correspond fortement, correspond très fortement » ce qui permet de les coder de 1 à 7 et de calculer un score pour chacune et pour toutes les trois formes, ensuite on calcule la valeur de la médiane de chacun des scores, c'est à dire la valeur qui partage l'ensemble de la population enquêtées. (Marc R, Blais et all, 1993, P 185-215).

4- L'échantillon de l'étude :

L'échantillon est un ensemble d'éléments ayant une ou plusieurs caractéristiques en commun qui les distinguent d'autres personnes et sur lequel porte notre investigation. Dans le langage des sciences humaines, un échantillon représente un ensemble fini ou infini d'éléments qui sont définis à l'avance et sur lequel porte les observations de notre recherche.

L'échantillon désigne des personnes à interroger, il est extrait d'une population plus large appelée population mère ou population de référence. Et selon François Dépelteau, 2015, P 215) «un échantillon est une partie ou un sous-ensemble d'une population mère »

A cet effet notre population d'étude est de 120 agents actifs à APMC Pôle régional de Bejaia, auquel nous avons eu la chance de distribuer 50 questionnaires qui représentent toutes les catégories socioprofessionnelles, dans la mesure où nous avons utilisé le face à face et à la fin nous avons récupéré 40 questionnaires à cause des réponses incomplètes.

Et Pour le choix de notre échantillon on a opté pour un échantillon ciblé.

4-1 Présentation des caractéristiques de l'échantillon :

Dans ces tableaux nous montrons la répartition des membres de l'échantillon selon l'âge, le sexe, le niveau de scolarité, la situation matrimoniale, la fonction, et l'expérience acquise.

Tableau N°1 : la répartition des membres de l'échantillon d'étude selon l'âge :

Age	f	%
[25-30 ans]	9	22,5
[31-36 ans]	21	52,5
[41-46 ans]	4	10
Plus 50 ans	6	15
Total	40	100

Le tableau ci-dessus, explique l'âge des salariés de notre population d'études qui varie entre 25 et +50 ans auquel il est répartie en quatre catégories dont les fréquences sont comme suite : celle de [25-30 ans] avec un pourcentage de 22,5%, suivit par la catégorie de [31-36 ans] avec un pourcentage de 52,5%, puis celle de [41-46 ans] avec un pourcentage de 10% et en dernière position celle de la quatrième catégorie plus de 50 ans avec un pourcentage de 15%.

Tableau N°2 : La répartition des membres de l'échantillon selon le sexe :

sexe	f	%
Masculin	20	50
Féminin	20	50
Total	40	100

Dans ce tableau les résultats suivants relatifs à la répartition d'effectifs d'APMC pôle régional de Bejaia qui est l'échantillon de notre enquête de recherche selon le sexe, dans la mesure où on remarque une égalité de répartition entre les deux sexe 50% soit 20 personne représente le sexe masculin, avec un taux égal pour celui de l'autre sexe féminin 50% soit aussi 20.

Tableau N°3 : La répartition des membres de l'échantillon selon le niveau d'étude :

Niveau d'étude	f	%
Primaire	02	5
Secondaire	04	10
Moyen	06	15
Universitaire	28	70
Total	40	100

Selon le tableau ci-dessus qui représente la répartition de l'échantillon selon le niveau d'étude, on constate que la majorité des salariés de l'entreprise d'APMC pôle régional de Bejaia, ont un niveau d'étude universitaire avec un pourcentage le plus

élevé de 70%, suivit de 15% pour la catégorie moyen, et 10% pour la catégorie secondaire, enfin un faible pourcentage celle de la catégorie primaire.

Tableau N°4 : La répartition des membres de l'échantillon d'étude selon la situation matrimoniale :

Situation matrimoniale	f	%
Célibataire	8	20
Marie	30	75
Veuve	2	5
Total	40	100

Dans ce tableau, on constate que la majorité des enquêtés sont mariés avec un pourcentage de 75% soit (30) personne, contre ceux qui sont célibataires représenté avec un pourcentage de 20% soit (8) personne, et un pourcentage de 5% soit (2) personne qui sont veuve, enfin un taux nulle pour ceux qui sont divorcé, du faite que aucun membre de nos enquêtés n'est divorcé.

Tableau N°5 : La répartition des membres de l'échantillon d'étude selon la fonction (type d'emploi) :

Type d'emploi	f	%
Permanent	35	87,5
Temporaire	5	12,5
Total	40	100

On constate selon le tableau ci-dessus, que la majorité des salariés ont une fonction et un type d'emploi permanent avec un pourcentage de 87,5% soit (35) personne, suivit de type d'emploi temporaire avec un pourcentage de 12,5% soit (5) personne.

Tableau N°6 : La répartition des membres de l'échantillon d'étude selon l'expérience acquise :

Expérience acquise	f	%
[1-5 ans]	31	77,5
[6-10 ans]	2	5
[11-15 ans]	2	5
15 et plus	5	12,5
Total	40	100

On constate dans le tableau ci-dessus qui montre la répartition de l'échantillon d'étude selon l'expérience acquise, que les fréquences sont répartis de la catégorie [1-5 ans] avec un pourcentage très élevés de 77,5% soit (31) personne, suivit de la catégorie de plus de 15 ans avec un pourcentage de 12,5 soit (5) personne et en dernier lieux les deux catégories de [6-10 ans] et [11-15 ans] avec un pourcentage de 5% soit (2) personne.

4-2 Discussion des résultats relatifs aux caractéristiques de l'échantillon :

Après avoir présenté les caractéristiques de l'échantillon de notre étude, on a constaté que la catégorie d'âge la plus élevée est celle de [31-36 ans] avec un pourcentage de 52,5%, suivit de celle de [25-30 ans] avec un pourcentage de 22,5%, on a constaté ainsi que notre échantillon d'enquête est en égalité de répartition entre le sexe féminin soit 50%, suivit de l'autre sexe masculin 50%.

On a conclu aussi dans un autre paramètre que la majorité des enquêtés ont un niveau d'étude universitaire avec un taux très élevée de 70%, suivit du celle de moyen avec un taux de 15%. Cependant, notre échantillon se caractérise par une majorité d'enquêtés qui sont mariés représenté avec un taux très élevée de 75%, par contre ceux de célibataire représenté à 20%

Enfin, concernant le type d'emploi et l'expérience acquise. La première on constate que la quasi-totalité est permanent représenté à un taux de 87,5%, suivit de 12,5% qui ne sont pas encore permanent, et la deuxième se trouvant entre [1-5 ans] soit 75,5% suivit par celle de 15 ans et plus avec un taux de 12,5%.

5- La période de l'enquête :

Notre recherche se situe dans un temps et un espace géographique bien déterminé. Pour la présente recherche, nous avons pris 4 mois du : 01/01/2017 jusqu'au 31/04/2017, cette période à été fixé par les responsables de l'organisme d'accueil, qui se situe à la zone industriel IHADDADEN.

6- Présentation du terrain d'enquête :

1. Historique :

L'algérienne de production de matériaux de construction (APMC) pôle régional de Bejaia (l'ancienne SOMACOB), est une entreprise publique économique, société par action (EPE /SPA). Elle a été créée le 28/ 04/1979, souscrit à 100% pour le compte du groupe industries locales-DIVINDUS-, L'entreprise a un ambitieux programme de développement dans des produits innovants de forte valeur ajoutée, aujourd'hui importés tel que : les produit de plâtre et placo-plâtre, les produits réfractaires, et les argiles expansées à multiple usages. L'APMC avec sa taille et son positionnement stratégique ambitionne d'être une entreprise championne et leader dans le moyen terme en matériaux de construction, avec un intitulé d'objectif la satisfaction de ces clients.

2. Moyens :

2.1. Infrastructures :

L'entreprise a pour objet ; la production et la commercialisation des matériaux de construction, son siège social se situe à la zone industrielle IHADDADEN- Bejaia. Elle dispose d'un complexe intégré composé d'huit (08) unités de production énumérées comme suite :

- Unité aggro béton d'Elkseur spécialisé dans la commercialisation des agglomérés Béton.
- Les unités d'agrégats, Toudja et Akbou spécialisé dans la production et la commercialisation des agrégats de carrière.
- Les unités de Briquèterie, Sedouk, Remila et Freha spécialisé dans la production et la commercialisation de la brique.
- L'unité de Boudjellil spécialisé dans la production et la commercialisation du plâtre.
- Unité de menuiserie générale de Tazmalt spécialisé dans la production et la commercialisation de la menuiserie générale.

2.2. Equipement :

- Production.
- Atelier de production de différents matériaux de construction.
- Salle de préparation des produits et pour les moules bien équipée.
- Un équipement administratif à savoir des réseaux de micro-ordinateur

Résumé du chapitre :

Dans ce chapitre on a procédé par la construction de l'ensemble des techniques et les différents moyens de recherche sur le terrain qui sont en adéquation avec notre problème d'étude cerné au préalable, puis on a exposé la présentation de l'organisme d'accueil L'APMC Pôle régional de Bejaia.

Chapitre V

Analyse et interprétation des résultats

1. Analyse et interprétation de la première hypothèse qui dit que « la reconnaissance au travail engendre un niveau élevé de la motivation ».

Cette partie présente les résultats obtenus à l'aide de questionnaire. Nous présentons dans cette partie les données recueillies sur notre première hypothèse.

Tableau N° 7 : représente la relation entre la reconnaissance au travail et la motivation des salariés :

Corrélations

		score reconnaissance	score motivation
score reconnaissance	Corrélation de Pearson	1	,417*
	Sig. (bilatérale)		,007
	N	40	40
score motivation	Corrélation de Pearson	,417*	1
	Sig. (bilatérale)	,007	
	N	40	40

*La corrélation est significative au niveau de 0,01

Suite au tableau de corrélation de Pearson, on constate que la valeur de $r = 0,417^*$ entre la reconnaissance au travail et la motivation, cette valeur est significative à seuil de $\alpha = 0,01$. A cet effet, nous avons synthétisé qu'il existe vraiment une relation entre la reconnaissance au travail et la motivation dans la mesure où plusieurs travaux qui ont été déjà réalisés, ont prouvé qu'il existe cette relation entre les pratiques de la reconnaissance et la motivation au travail (Bourcier & Palobart, 1997). Il nous paraît donc important d'étudier l'effet des pratiques de reconnaissance sur la nature de la motivation au travail, et les travailleurs qui ont le sentiment de reconnaissance au travail seront ainsi motivés du fait que plusieurs études (Gagné et Déci, 2005) ont parfaitement prouvé que la motivation est reliée à la reconnaissance et cette dernière est aussi nécessaire pour favoriser la motivation, ajoutent (Déci, et Ryan, 1999) que lorsque la reconnaissance prend la forme du bien concret, elle tend à avoir purement un impact positif sur la motivation des employés.

A cet effet, nous rajoutons que les employés de L'APMC pôle régional de Bejaia sont motivés, ou nous sommes d'avis que l'organisation leur a attribué une forte reconnaissance et cela se justifie à partir des items de la reconnaissance auquel la majorité des travailleurs de L'APMC ont répondu par complètement d'accords, tel que ; (mon entreprise m'apporte une reconnaissance financière pour la qualité de mon travail), (mes supérieurs hiérarchique reconnaissent ma valeur en me laissant suffisamment d'autonomie dans mes fonctions), (mes collègues reconnaissent ma contribution au bon fonctionnement du service). Nous avons référer aussi aux différents items de la motivation auquel les travailleurs de l'organisation ont répondu par « correspond très fortement » tel que ; (pour la satisfaction que je ressens alors je relève des défis intéressant au travail), (pour le plaisir que j'éprouve à être créatif dans ma façon de réaliser mon travail).

Dans un autre contexte, nous pouvons souligner que les pratiques de reconnaissance au travail seraient capable d'influencer le sentiment de la motivation au travail par ce qui a été synthétisé dans notre étude et dans les travaux de Déci (1971) et Ryan (1982) qui ont souligné le rôle des rétroactions positives au milieu de travail qui mettent en exergue la compétence des individus qui seraient liées à leur sentiment de motivation.

Ce dernier sera le cas lorsque l'individu se sentirait responsable à l'origine de leur succès et leur performances au travail. Ces rétroactions positives concernent l'ensemble des commentaires positifs dictés par les supérieurs hiérarchiques envers les salariés relatifs à leur compétence ainsi qu'à leur performance. A cet effet le soutien par les commentaires positifs peuvent certainement rehausser la perception de la motivation chez les travailleurs du fait que le sens inverse à l'image des comportements contraignants et les comportements négatifs résultent une amotivation chez les travailleurs (Gagné, Koastner et Zuckerman, 2000). Les styles interpersonnels des supérieurs, les rétroactions positives, les encourageantes verbales, et l'ensemble des interactions favorisent la proximité avec les travailleurs, auraient un effet positif direct sur la motivation des travailleurs.

Cette situation de reconnaissance, est analysé aussi par d'autres chercheurs, prouvent qu'elle correspond à tout ce que l'organisation leur offre en termes de considération de leur individualité (leur droit de parole, leur participation aux décisions, et le fait que les supérieurs octroient un droit de parole dans des réunions afin qu'ils émettent leur opinion cela signifie une telle appréciation) ce qui donc permet aux travailleurs de se sentir appréciés et considérés par leur supérieur hiérarchique, par leurs collègues et par leur organisation toute entière, et dans cette appréciation les travailleurs ne se sentent pas qu'ils sont seulement des numéros à l'intérieur de l'organisation, mais ils seront en mesure de dire vraiment ce qu'ils pensent et cela en fait leur permet globalement de s'exprimer comme ils veulent, où ils veulent, et au moment qu'ils le souhaitent car le fait de consulter les travailleurs avant de prendre des décisions importantes cela constitue une extrême reconnaissance pour les employés (Brun & Dugas, 2002).

Les travaux de (Lamontagne, 2006) ont ainsi prouvé et révélé que la reconnaissance au travail contribue significativement à la prédiction de la motivation, dans la mesure où la reconnaissance devrait contribuer à la satisfaction des besoins psychologiques, nous pensons alors qu'elle est un important antécédent de la motivation. Ce qui **confirme** notre hypothèse déjà annoncée que « **la reconnaissance au travail engendre un niveau élevé de la motivation** ».

2. Analyse et interprétation de la deuxième hypothèse relative à la relation entre les formes de reconnaissance et les formes de motivation au travail :

Tableau N° 8 : représente la relation entre les formes de reconnaissance avec les formes de motivation au travail :

Les formes de motivation de reconnaissance	motivation intrinsèque	motivation extrinsèque	Amotivation
Reconnaissance par l'entreprise	,140	,350*	,117
Reconnaissance par les supérieurs	,325*	,394*	-2,74
Reconnaissance par les collègues	,233	,351*	-0,51

D'après les résultats de ce tableau de corrélation, nous avons constaté que la relation entre la **reconnaissance par l'entreprise** et les diverses formes de la motivation présente des liens positifs. Il est donc possible d'observer dans le tableau que la reconnaissance par l'entreprise est liée positivement et significativement avec la motivation extrinsèque r est de **,350*** à seuil de $\alpha = < 0, 01$). A travers les données recueillies sur le terrain, nous concluons que la reconnaissance par l'entreprise prédisait une motivation extrinsèque. Cependant, des marques de reconnaissances offertes par l'entreprise APMC pôle régional de Bejaia a savoir ; les différents moyens de politiques et des programmes qui affirment aussi l'intention de reconnaître

le travail réalisé par ses membres, chose qui à assurer leur adhésion aux programmes et aux différentes politiques et que le message été pratiquement cohérent par rapport à ses travailleurs et les objectifs poursuivis ; tout ça s'est répercuté positivement sur la motivation extrinsèque dans la mesure où ses employées cherchent à obtenir des récompenses et éviter quelque chose de désagréable tell qu'une punition. Autant de chercheurs aussi comme (Déci & Ryan, 1985; Gilet et al. 2010), affirment que les employées affichent une motivation, du faite que leur soucis c'est d'être les meilleurs dans leur secteur d'activité ou encore, et aussi d'acquérir ou de maintenir une bonne réputation de leur part (Blais, 1993). C'est selon donc cette perspective que **la reconnaissance par l'entreprise prédisait une motivation extrinsèque**

Ces résultat indiquent encore que la **reconnaissance provenant des supérieurs** est aussi une forme qui impactent sur la motivation extrinsèque dans la mesure où les résultats des analyses corrélationnelles démontrent que la reconnaissance au travail est liés positivement et significativement avec la motivation extrinsèque (**r** est de **,394*** au seuil de $\alpha = 0,01$). Et pour ce qui est **la motivation intrinsèque**, la relation avec la reconnaissance des supérieurs elle est aussi positive, toutefois elle est significative dans la mesure où la confiance, le respect des supérieurs hiérarchiques envers le personnel de l'organisation à joué un rôle très important pour prédire une motivation intrinsèque chez les salariées caractérisé par le plaisir, l'autonomie l'or de accomplissement des activités, et une satisfaction attractive qui se rattache aussi aux différentes tâches exécutés, a cet effet même elle a contribué à l'apprentissage et au bien-être des salariés et favoriser quelque part leur états psychologiques positifs (Déci et Ryan, 2008). Cela donc renvoi à une source d'énergie et d'autonomie pour les salariées qui reflète à la motivation intrinsèque.

A travers les données recueillies sur le terrain, les résultats révèlent que la reconnaissance par les supérieurs prédisait une motivation extrinsèque. Des marques de reconnaissances offertes par les supérieurs de L'APMC de Bejaia qui s'exprime par des mesures à mettre en place comme les programmes permettant de maintenir l'efficacité ; cela à travers plusieurs mesures prises comme la justice de management, la valeur organisationnel, les bonne condition de travail dicté par l'organisation et

appliquées par les supérieurs, les équipements nécessaires, sans oublier aussi le devoir tenu par ses travailleurs de L'APMC de Bejaia comme l'affectivité positive, satisfaction, volonté, estime, acceptation du soi, optimisme du contrôle du soi. Cependant, la qualité de la relation avec les autres constitue le principal déterminant de la performance des employés. Et dans cette entreprise APMC de Bejaia on a remarqué que les supérieurs passent la plupart de leur temps avec les employés tout en écartant la barrière hiérarchique, ce qui a nommé cette relation par des « relations efficaces » ce qui a porté aussi des déférents échanges poursuivis. Ces résultats concordent avec ceux de Laval (2011), qui suggèrent que l'absence de reconnaissance du supérieur représente le principal facteur d'Amotivation au travail (Laval, 2011) ; tout ça a été répercuté positivement donc à leur motivation extrinsèque, étant donné que les travailleurs ont plutôt cherché à retirer toujours des choses agréables, des récompenses et d'éviter des comportements et des réputation qui déplaisent par la suite, cependant, ils ont toujours accepté la valeur fondamentale d'un comportement est sont beaucoup plus émis par leur amour et désir d'être dans la partie supérieure ce qui entraîne aussi largement leur efficacité d'accomplissement, c'est donc selon cette perspective que **la reconnaissance par les supérieurs prédisait une motivation extrinsèque.**

Dans le dernier cas de la **reconnaissance des collègues**, les résultats des analyses corrélationnelles ont aussi montré d'autre part qu'elles entretiennent un lien positif et significatif avec la motivation extrinsèque r est de **,351*** au seuil de $\alpha = 0,01$. Et pour ceux de la motivation intrinsèque et Amotivation, la première elle n'est pas vraiment significative, par contre la deuxième elle n'est pas de tous ni positive ni significative.

A travers les données recueillies sur le terrain, les résultats révèlent que la reconnaissance par les collègues prédisait une motivation extrinsèque. Des marques de reconnaissances qui s'expriment par les collègues étaient particulièrement importantes dans cette entreprise de L'APMC de Bejaia, étant donné qu'elles étaient dans une position privilégiée selon les employés de cette entreprise afin d'apprécier leur travail. Ils sont étaient dans une bonne posture pour porter un jugement sur la qualité de leur travail à effectuer et les travailleurs de cette entreprise ont été toujours réunis, solidaires, et reconnaissant de chacun d'eux. Cette reconnaissance a permis selon certains auteurs de

renforcer la confiance mutuelle entre les collègues et elle représente l'une des causes qui justifie la difficulté des gestionnaires qui reconnaissent le travail des employés, cela à vraiment contribuer à l'émergence d'un climat de travail dépourvu de tous les conflits interpersonnels et les problèmes de santé psychologique (Brun et al. 2003). Et parmi les conséquences de cette forme de reconnaissance au sein de l'organisation, cela permet aux travailleurs de se comparer entre eux et de mieux saisir leurs unicités. Ce qui leur a aussi permet de prendre un climat de concurrence légale et loyale aussi de construire leur identité au travail, tout sa à été répercuté et prédit positivement une motivation extrinsèque en rejoignons les causes que les employés de L'APMC de Bejaia dans la plus part des cas se motivent par eux même suite aux différents châtiments et récompense mit par l'organisation à leur disposition afin que ses dernier soit motivés par les dévers augmentation, les opportunité de promotion et du faite que parfois même les travailleurs attend des surprise de la par soit de leur supérieurs, soit de leur entreprise toute entière (des voyages, loisirs pour leurs enfants ..Etc.) Serait des signes de motivation extrinsèque que les travailleurs de L'APMC pôle régional de Bejaia procure. A cet effet, **la reconnaissance par les collègues prédisait une motivation extrinsèque.**

L'objectifs était d'associer les formes de la reconnaissance au travail avec les formes de la motivation afin d'examiner la nature de leur relations. Les analyses de corrélations nous ont permis de **confirmer** notre deuxième hypothèse de recherche « **Il existe une relation entre les formes de reconnaissances et les formes de motivation au travail** ».

3. Analyse et interprétation de la troisième hypothèse relative à la différence entre les hommes et les femmes par rapport au niveau la reconnaissance au travail :

Cette partie présente les résultats obtenus à l'aide d'un questionnaire. Auquel nous présentons dans cette partie les données recueillies sur notre deuxième hypothèse.

Tableau N° 9 : représente la moyenne de reconnaissance au travail entre les hommes et les femmes :

Statistiques de groupe

	SEXE	N	Moyenn e	Ecart- type	Erreur standard moyenne
score reconnaissance	Homme	20	55,90	7,297	1,632
	Femme	20	53,95	6,160	1,377

A partir de ce tableau, on constate que les réponses des salariés affirment que le sexe masculin éprouve plus de reconnaissance avec une moyenne de 55,90 par rapport à celui de sexe féminin avec une moyenne de 53,95.

Et afin de confirmé est ce que cette différence de moyenne est réelle ou elle est due au hasard on a utilisé le **T de student** pour deux groupes indépendants, ce qui a donné les résultats du tableau suivant :

Tableau N° 10 : représente le Test d'échantillons indépendants :

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
								Inférieure	Supérieure
Hypothèse de variances égales	,842	,365	,913	38	,367	1,950	2,135	-2,373	6,273
Hypothèse de variances inégales			,913	36,959	,367	1,950	2,135	-2,377	6,277

Après donc le calcul de **T student** on constate que la valeur de T calculé est de **0,913** qui est une valeur non significative à seuil de signification égal à **0,05**. Ce qui veut dire qu'il n'y a pas de différence (elle n'est pas réelle) entre les hommes et les femmes par rapport au niveau de la reconnaissance au travail,

A cet effet l'hypothèse « **Il ya une différence entre les hommes et les femmes par à port au niveau de la reconnaissance au travail** » est **infirmé**, du faite que l'entreprise APMC pôle régional de Bejaia traite l'ensemble de ses salariés d'une manière équitable en mettant à leur disposition toute les moyens nécessaires qui assure la satisfaction des besoins des deux sexes ce qui mène à leur reconnaissance sur les services offerts et sur ceux qui seraient susceptible de répondre de façon compréhensive à leur besoin, et de donner un degré de motivation significatif pour les deux sexes . Cette situation apparait d'autant plus équitable au premier regard de différents enquêtés, leur besoin est plutôt considérablement satisfait qui touche à la santé, la sécurité, l'éducation aussi bien que la coordination des services et le soutien social, comme déjà été dit par quelque salariées (on s'est traité comme une famille; pas de discrimination, ce qui nous encourage à fournir toujours plus).

Et ce qui a rendu la reconnaissance d'avantage c'est que L'APMC de Bejaia n'a surtout pas inculqué une différenciation de sexe en terme de reconnaissance au travail, ce qui pousse quelque part les travailleurs de donner au delà de leur capacité pour une raison que sont reconnu par leur chefs hiérarchique, par leur collègue, ce qui a donner aussi l'existence d'un sentiment de fidélité a cette entreprise et dépourvu de déférent conflits et discrimination entre les deux sexes, dans la mesure où ils ont tous leur part de reconnaissance suivit d'une satisfaction de leur besoin et une prise de considération extrême de tous le personnel de L'APMC.

Cette situation de reconnaissance, est analysée aussi par autant de chercheurs, prouvé qu'elle correspond à tout ce que l'organisation leur offre en termes de considération de leur individualité. A cet effet les employées de L'APMC aiment leur environnement de travail cela revient à l'existence d'une ambiance qui vient soit des collègues, soit des relations avec la hiérarchie, les travailleurs des deux sexes ont affirmaient qu'au sein de leur organisme la reconnaissance se manifeste quotidiennement en prenant de multiple formes ; reconnaissance des chefs hiérarchiques, des collègues, et de toute l'organisation toute entière. Cela prouve que l'existence d'un climat de favorable permettant une bonne implication dans le travail et par conséquent une bonne qualité du travail et une entreprise performante. Et cette

reconnaissance adressé à toute le personnel soit équitable des deux sexes qui se justifié par l'égalité des opportunités qu'elle leurs offres soit pour la promotion, la formation, la rémunération, les projets de développement des attitudes et des comportements qu'elle leur assure pour maintenir un environnement de travail sein, cela il ne sera pas question seulement ; le sentiment d'être reconnu, mais aussi de la volontés des deux sexes de contribués à l'amélioration continue du climat de travail ainsi qu'a la qualité du service. Donc, la reconnaissance est un puissant moteur qui prédit la motivation, aussi bien pour les travailleurs et pour les entreprises qui les emploient. (Bourcier & Plobart, 1997).

4. Analyse et interprétation de la quatrième hypothèse relative à la différence entre les hommes et les femmes par rapport au niveau de la motivation au travail :

Cette partie présente les résultats obtenus a l'aide du questionnaire. Auquel nous présentons dans cette partie les données recueillies sur notre troisième hypothèse

Tableau N° 11 : représente la moyenne de la motivation au travail entre les hommes et les femmes :

	SEXE	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
score motivation	Homme	20	142,25	16,827	3,763
	Féminin	20	137,50	18,083	4,044

A partir de ce tableau, on constate que des réponses affirment que le sexe masculin est plus motivé avec une moyenne de 142,25 en comparaison avec celui de sexe féminin avec une moyenne de 137,50.

Et pour confirmer est ce que cette différence de moyenne est réelle ou elle est due au hasard on a utilisé le **T de student**, ce qui a donné les résultats du tableau suivant :

Tableau N° 12 : représente le Test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
	F	Sig.	T	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
								Inférieure	Supérieure
Hypothèse de variances égales	,101	,752	,860	38	,395	4,750	5,523	-6,431	15,931
Hypothèse de variances inégales			,860	37,805	,395	4,750	5,523	-6,433	15,933

Après donc le calcul de **T student** on constate que la valeur de T calculé est de 0,860 qui est une valeur non significative à seuil de signification égal à 0,05. Ce qui

veut dire qu'il n'y a pas de différence entre les hommes et les femmes quant à la motivation au travail.

Et enfin notre dernière hypothèse est **infirmé** en ce qui concerne « **la différence entre les hommes et les femmes par à port au niveau de la motivation au travail** ». Dans la mesure où on remarque que le sexe masculin ne tendent pas de se distinguer de l'autre sexe en terme de niveau de motivation, cela possible de conclure que L'APMC de Bejaia en premier lieu ne fait nul pas de différence en terme de reconnaissance entre les deux sexes, ainsi qu'il n'existe pas une déférence par rapport au niveau de motivation, et du faite qu'une reconnaissance absolue est mit à la disposition pour tous le personnel de L'APMC avec une égalité significative, ce qui permet considérablement de synthétisé qu'il y aura aussi une motivation des travailleurs des deux sexes chose qui leur procure de doublé les efforts et viser l'efficacité de l'organisation. Dans cette perspective, la promotion de la motivation été un défi commun entre les employés et les employeurs, ajoutent Déci, et Ryan (1999) que lorsque la reconnaissance prend la forme du bien concret, elle tend à avoir purement un effet positif sur la motivation des employés et le faite d'avoir le respect et l'estime de leur supérieurs, de leur collègues, et être satisfait du soutien, du salaire et des perspective de promotion, seront certainement des facette de la reconnaissance qui ont tiré et réaliser ce défi de la motivation.

Conclusion

Conclusion

Cette étude réalisée, a parfaitement tenté d'éclaircir et d'expliquer l'effet qui existe entre la reconnaissance et la motivation au travail chez les salariés au sein de l'entreprise APMC pôle régional de Bejaïa. Pour se faire, nous avons transmis d'une part une certaine littérature qui nous a permis de recenser les principaux courants classiques d'auteurs qui porte sur cette thématique, et d'autre part, nous avons aussi diffusé des données recueillies durant toute notre enquête portant sur notre thématique.

En effet, les fruits de notre enquête ont démontré que nous avons recensé et sommes arrivés à un ensemble de résultats positifs et importants qui confirment notre première et la deuxième hypothèse, par contre, la troisième et quatrième hypothèse ont été infirmées. En guise de la première hypothèse, les résultats confirme que la reconnaissance au travail engendre un niveau élevé de la motivation ce qui rassure et synthétise qu'il existe une relation entre la reconnaissance au travail et la motivation, ces résultats sont d'abords confirmés par le personnel de l'APMC pôle régional de Bejaïa, mais aussi par plusieurs auteurs qui ont également fait ce lien significatif entre ces deux perspectives, aussi conçue pareille pour la deuxième hypothèse qui est confirmée sur le terrain et que les salariés de l'organisation ont parfaitement dit qu'il existe une relation entre les formes de la reconnaissance au travail et les formes de la motivation dans la mesure où la reconnaissance au travail soit par les supérieurs, collègues, et par l'entreprise prédisait une motivation extrinsèque ce qui leur a permet d'avoir un sentiment de fidélité, et ils ne trouvent pas correct de quitter leur organisation actuelle par un emploi ailleurs, même s'ils tirent aussi plus d'avantage.

Cependant, la troisième hypothèse est infirmé par signification sur le terrain et que la quasi-totalité des répondants ont dit qu'il n'existe pas de différence entre le sexe par rapport au niveau de la reconnaissance au travail.

Enfin, la quatrième hypothèse est aussi infirmé dans lequel la quasi-totalité des répondants ont dit ainsi qu'il existe nulles différences entre le sexe par rapport au niveau de la motivation au travail.

Entre autre, le personnel de l'APMC de Bejaïa recommandent et souhaitent que leur organisation prennent en compte la reconnaissance au travail comme une préoccupation essentielle au bon fonctionnement de l'organisation qui sera plus parfaitement le vecteur de

leur efficacité, et de mettre à leur disposition des promotions, des formations, qui va leur permettre d'améliorer leur savoir-faire, de découvrir aussi le monde extérieure de l'organisation qui nécessite selon les salariés de l'APMC de revoir les procédures internes afin d'avoir une meilleure collaborations véhiculée par une communication entre les différents services, ils recommandent ainsi de remettre en cause le loisir qui sera un moyen de détendre et d'éviter la pression au travail, et s'impliquer davantage sur la vie sociale des travailleurs, tout cela cause au travailleurs de l'APMC le sentiment de reconnaissance et les rend aussi motivé, donc cela afin que ces dernier aient le sentiment qu'ils appartiennent vraiment à une entreprise qui les considère à leur juste valeur.

Liste bibliographique

La liste bibliographique

A. Les ouvrages:

1. ABRAHAM MASLOW (1954). Motivation and personality, 2ndEd, Harper ET Ro, New York.
2. BUCKINGHAM & COFFMAN (2001). Manager contre vents et marées. Développer le talent dans l'entreprise: une enquête exceptionnelle de Gallup auprès de 80 000 managers. Paris : Éditions Village mondial Pearson Education, France.
3. CEDRIC Bourcier, et YVES Palobart (1997). La reconnaissance un outil de motivation pour vos salariés, éditions d'organisation, paris.
4. CLAUDE Lauche (2002). psychologie social des organisations, édition Armon colin, VUFE, paris.
5. DILLAN Shimon (2002). psychologie du travail et comportement organisationnel, 2 éditions gèlent Morin, Québec.
6. EDWARD Deci & RICHARD Ryan (1985). Intrinsic motivation and self-determination in human behavior, New York: Plenum Press.
7. FABIEN Fenouillet (2016). les théories de la motivation, Dunod, 2 éditions, Paris.
8. JACQUES Rojot, PATRICE Roussel et CHRISTIAN Vandenberghe (2014). Comportement organisationnel, 1^{er} édition, paris.
9. MICHAEL Aguilar (2009). l'art de motiver, 2^{em} édition, DUNO, Paris.
10. PATRICE Roussel (1996). rémunération, motivation, satisfaction au travail, édition economica, paris.
11. ROBERT J Vallerand et EDGAR Thill (1993). introduction au concept de motivation , in : Vallerant, J et Thil, E, introduction à la psychologie de la motivation, Laval (Québec), édition étude vivante. Viogt.
12. SIMON Dolan ET all (2002). psychologie du travail et comportement organisationnel, 3^{eme} édition, Gaétan Morine, Québec.

La liste bibliographique

B. Les ouvrages méthodologiques :

1. FRANÇOIS Dépelteau (2005). la demande d'une recherche en science humaine, édition Boeck université, canada.
2. MAURICE Angers (1996). Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, édition Casbah, Alger.
3. QUIVY Raymond et CAMPENHOUD Luc Van (2006). Manuel de recherche en sciences sociales, Edition3, paris.

C. Les revues:

1. ALEXANDER Stajkovic, Fred Luthans (2001). Differential affect of incentive motivator on work performance. Academy of management journal, Vol 44 N°3.
2. AMAR Fall (2015). Revue européenne de psychologie appliquée, reconnaissance au travail : validation d'une échelle de mesure dans le contexte des entreprises, gestion, Vol 65, N° 4.
3. ABRAMSON L ET Teasdale Leamed (1978). Helplessness in humans: critique and reformulation. Journal of Abnormal psychology, Vol 87, N°1.
4. BRUN et DUGAS (2005). La reconnaissance au travail: analyse d'un concept riche de sens ; Gestion, volume 30, N°2.
5. Blais, M. R, Brière, N. M., Lachance, L., Riddle, A., & Vallerand, R J. (1993). L'inventaire des motivations au travail de Blais. Revue Québécoise de Psychologie. Volume 14, N°3.
6. CHRISTOPHE dejours (1998). Souffrance en France: la banalisation de l'injustice sociale. Edition du Seuil, Vol 64, N°1, Paris.
7. DÉCI ET RYAN (1991). La motivational approach to self: integration in personality, Vol.38, Lincoln, University of Nebraska Press.

La liste bibliographique

8. GEMET & CHRISTOPHE Dejours (2009). Évaluation du travail et reconnaissance. Nouvelle revue de psychosociologie,
9. GANGNÉ et all (2000). Facilitating the acceptance of organization change: the importance of self-determination. Journal of applied social psychology, Vol 30, N° 9.
10. GAGNÉ et Déci (2005). Self- determination theory and work motivation, journal of Organization Behavior, Vol 26, N°4
11. GILLET.N et all (2010). Profils motivationnels et ajustement au travail: Vers une approche intra-individuelle de la motivation. Le travail humain. Vol 73, N°2.
12. JACQUES Forest & GENEVIEVE Mageau (2008). La motivation au travail selon la théorie de l'autodétermination. Psychologie, Vol 25, N°5, Québec.
13. JACQUES Forest (2008). Si le travail est plaisir, la vie sera joie. Psychologie, Vol 25, N°4, Québec.
14. JEAN- PIERRE Brun et NINON Dugas (2002). La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens, chaire en gestion de la santé et de la sécurité au travail des organisations, Vol 30, université Laval.
15. JOE Siegriste (2000). Adverse health affect of Leight effort / low-rewardcondition-journal of occupational health psychology, Vol 1, N° 1, Quebec.
16. LA GUARDIA & RYAN (2000). Buts personnels, besoins psychologiques fondamentaux et bien-être: théorie de l'autodétermination et applications. Revue québécoise de psychologie. Vol 21, N° 2.
17. M. Levesque et all (2004). Motivation, comportements organisationnels discrétionnaires et bien-être en milieu Africain: quand le devoir oblige? Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement. Volume 10, N° 5, Quebec.

La liste bibliographique

18. M. Lippit (1997). creating a learning environment, human resource professional, in les fiches outils du master management des ressources humaines de l'IAE de Toulouse., Volume 10, N° 5, Paris.
19. MARC, R, Blais et all (1993). Echelle de motivation au travail, Revue Québécoise de psychologie, Volume 14, N°3, Quebec.
20. ST-Onge, S.et all (2005). Pour une meilleure reconnaissance des contributions au travail. Gestion, Vol 30, N° 2.

D. Mémoire et thèse :

1. JEAN-FRANÇOIS Morin (2015). Le rôle de la reconnaissance au travail dans le fonctionnement optimal des employés: une analyse motivationnelle, l'université du Québec à Trois-Rivières.
2. MATTHEW et Gilbert (2009). La santé psychologique au travail: conceptualisation, instrumentation et facteurs organisationnels de développement. Thèse de doctorat. Université de Montréal, Montréal, Québec, Canada.
3. SOPHIE Lamontagne (2006). Pourquoi la reconnaissance au travail contribue à la motivation et au bien-être des travailleurs ? Mémoire de maîtrise en science de l'orientation, université de Laval.

E. Article:

1. CARPENTIER-ROY, M.-C (2000). Être reconnu au travail : nécessité ou privilège. Communication présentée à la conférence Travail, reconnaissance et dignité humaine, Montréal. Canada.
2. EDWARD.L Deci & RICHARD.M Ryan (2008). Facilitating optimal motivation and psychological well _being across life's domains .Canadian psychology, Quebec.

La liste bibliographique

F. Dictionnaire :

1. Dictionnaire le Petit Larousse (2000). Illustré, Paris.
2. Dictionnaire le Robert (2012). Version logiciel.

G. Site internet :

1. <http://www.memoireonline.com/>.
2. <http://www.irudit.com/>.
3. <http://www.Antonin.com/>.
4. cairn.info.

H. Document et journaux

1. Document interne de L'APMC pôle régionale de Bejaia Journal :
2. Journal El WATAN, 20/02/2017 à 16 :30.

Annexes

Annexe 1 : Questionnaire sur la reconnaissance au travail

Les donnes personnelles

1. Age ans

2. Sexe : masculin féminin 3. Niveau de scolaritéPrimaire moyens Secondaire universitaire 4. Situation matrimoniale :Célibataire Marié (e) Divorce Veuf (Ve)

5. fonction

Permanent Temporaire

6-Expérience acquise

I- Les questions suivantes portent sur les formes de reconnaissance au travail. Veuillez choisir l'énoncé qui convient à votre attitude, on respecte les modalités de réponse suivant :

1completement En désaccord	2en désaccord	3ni d'accord Ni en désaccord	4 d'accord	5completement D'accorde	
1-mon entreprise propose des formations assurant le développement de mes compétences	1	2	3	4	5 6
2. mon entreprise me donne les moyennes qu'il faut pour travailler efficacement (budget, équipement, moyenne humaine...)	1	2	3	4	5 6
3. mon entreprise me donne des possibilités d'avancement	1	2	3	4	5 6
4. mon entreprise m'informe et m'explique es décisions	1	2	3	4	5 6
5 .mon entreprise m'apporte une reconnaissance financier pour la qualité de mon travail (par des augmentations, des prime, des avantages monétaire ou en nature).	1	2	3	4	5 6

Annexes

1completement En désaccord	2en désaccord	3ni d'accord Ni en désaccord	4 d'accord	5completement D'accorde	6
6. mes supérieurs hiérarchiques font preuve de considération à mon égard (salutation, sympathie et attentions agréables).	1	2	3	4	5 6
7. mes supérieures hiérarchiques me félicitent ou me remerciement pour souligner un bon travail.	1	2	3	4	5 6
8. mes supérieurs hiérarchiques donnent des mots d'encouragement lorsque je fais face à une situation difficile.	1	2	3	4	5 6
9. mes supérieures hiérarchiques font preuve d'écoute quant j'ai besoin de leur parler de mon travail.	1	2	3	4	5 6
10. mes supérieures hiérarchiques reconnaissent ma valeur en me laissant suffisamment d'autonomie dans mes fonctions	1	2	3	4	5 6
11. mes collègues me donnent une appréciation spontanée sur la qualité de mon travail.	1	2	3	4	5 6
12. mes collègues font preuve de considération à mon égard (salutation, sympathie et attention agréables)	1	2	3	4	5 6
13. mes collègues me félicitent ou me remercient pour souligner un bon travail.	1	2	3	4	5 6
14. mes collègues reconnaissent ma contribution au bon fonctionnement de l'équipe ou du service.	1	2	3	4	5 6

Annexe 2 : Questionnaire sur la motivation au travail

PÉCIFIEZ ICI LE POSTE QUE VOUS OCCUPEZ: _____

Indique dans quelle mesure chacun des énoncés suivants correspond actuellement à l'une des raisons pour lesquelles vous faites ce genre de travail, on respectons les modalités de réponse suivant :

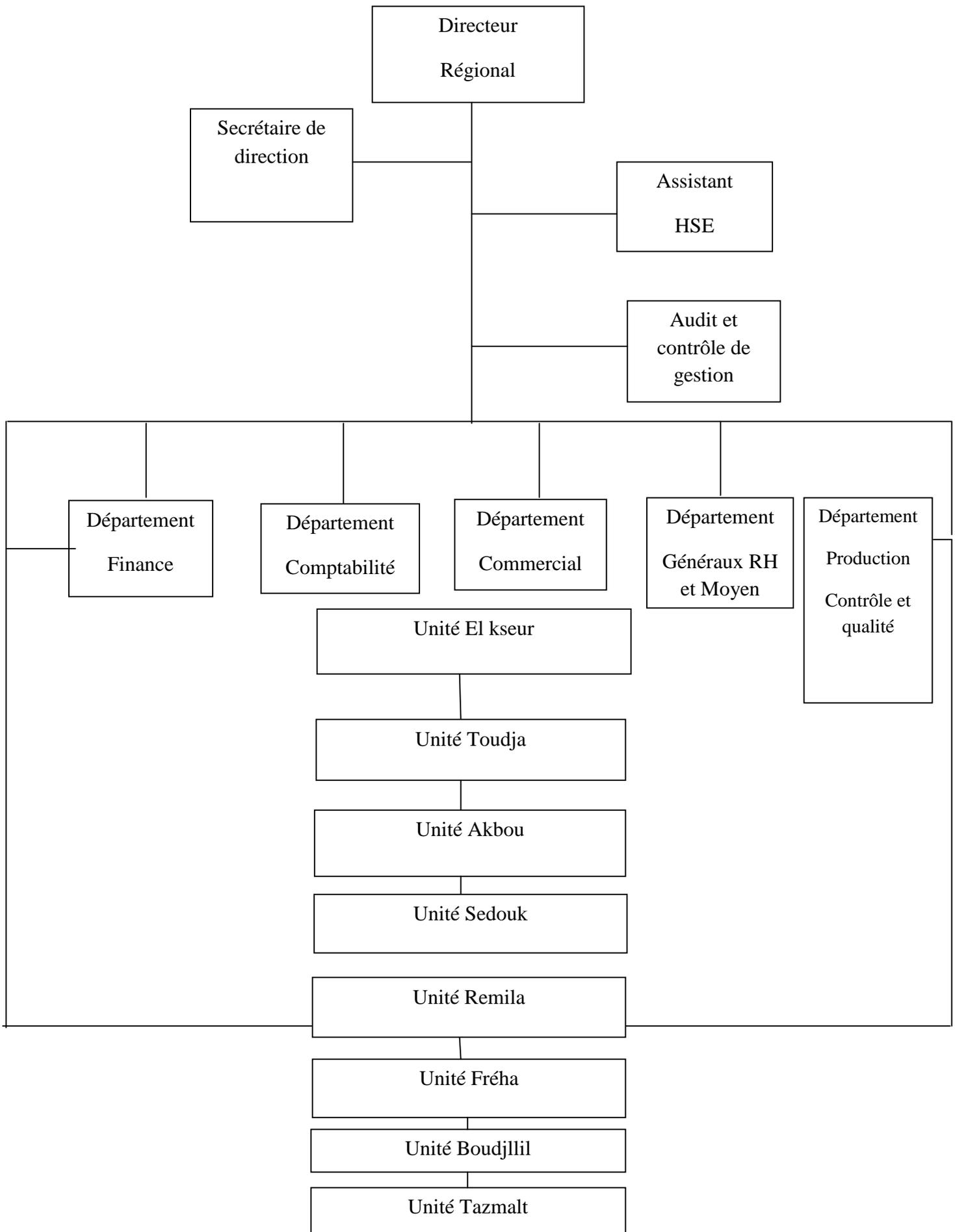
Ne correspond pas du tout	Correspond très peu	Correspond un peu	Correspond moyennement	Correspond assez	Correspond fortement	Correspond très fortement
1	2	3	4	5	6	7

POURQUOI FAITES-VOUS CE GENRE DE TRAVAIL ?

1. Pour les moments de plaisir intense que m'apporte ce travail.	1	2	3	4	5	6	7
2. Je ne le sais pas, j'ai l'impression que je n'ai pas ce qu'il faut pour bien faire ce travail.	1	2	3	4	5	6	7
3. Parce que c'est ce type de travail que j'ai choisi et que je préfère pour atteindre un certain niveau de vie.	1	2	3	4	5	6	7
4. Parce que j'ai l'impression de m'accomplir en faisant mon travail de façon bien personnelle et unique.	1	2	3	4	5	6	7
5. Pour les différents avantages sociaux associés à ce type de travail.	1	2	3	4	5	6	7
6. Je me le demande bien, je n'arrive pas à faire correctement les tâches importantes de ce travail.	1	2	3	4	5	6	7
7. Parce que j'ai beaucoup de plaisir à apprendre de nouvelles choses dans ce travail.	1	2	3	4	5	6	7
8. Parce que je tiens énormément à réussir dans ce travail sinon, j'aurais honte de moi.	1	2	3	4	5	6	7
9. Pour les différentes émotions positives que me procure ce travail.	1	2	3	4	5	6	7
10. Je ne le sais pas, on nous impose des normes de rendement trop élevées.	1	2	3	4	5	6	7
11. Parce que c'est le type de travail que j'ai choisi pour réaliser mes projets de carrière.	1	2	3	4	5	6	7
12. Pour la satisfaction que je ressens alors que je relève des défis intéressants au travail.	1	2	3	4	5	6	7
13. Parce que cela me permet de faire de l'argent.	1	2	3	4	5	6	7
14. Parce que j'ai du plaisir à approfondir mes connaissances sur une foule de choses intéressantes.	1	2	3	4	5	6	7

	Ne correspond pas du tout	Correspond très peu	Correspond un peu	Correspond moyennement	Correspond assez	Correspond fortement	Correspond très fortement
	1	2	3	4	5	6	7
POURQUOI FAITES-VOUS CE GENRE DE TRAVAIL ?							
15. Parce que je tiens absolument à être très bonne dans ce travail, sinon je serais déçu-e.	1	2	3	4	5	6	7
16. Parce que je m'amuse beaucoup dans ce travail.	1	2	3	4	5	6	7
17. Je ne le sais pas, on nous fixe des conditions de travail irréalistes.	1	2	3	4	5	6	7
18. Parce que c'est le type de travail que j'ai choisi pour me permettre d'atteindre certains objectifs importants tout en respectant les autres aspects de ma vie.	1	2	3	4	5	6	7
19. Pour la satisfaction que je vis lorsque je suis en train de réussir des tâches difficiles.	1	2	3	4	5	6	7
20. Parce que ce type de travail me procure une sécurité.	1	2	3	4	5	6	7
21. Je ne le sais pas, on attend trop de nous.	1	2	3	4	5	6	7
22. Parce que plusieurs choses dans ce travail stimulent ma curiosité à en connaître davantage.	1	2	3	4	5	6	7
23. Parce que mon travail c'est ma vie et je ne veux pas échouer.	1	2	3	4	5	6	7
24. Pour le plaisir intense que je ressens à faire les tâches intéressantes de ce travail.	1	2	3	4	5	6	7
25. Je ne sais pas, il me manque des habiletés importantes pour bien accomplir les tâches de ce travail.	1	2	3	4	5	6	7
26. Parce que c'est dans ce genre de travail que je préfère poursuivre ma carrière.	1	2	3	4	5	6	7
27. Pour le plaisir que j'éprouve à être créatif-ve dans ma façon de réaliser mon travail.	1	2	3	4	5	6	7
28. Pour le salaire.	1	2	3	4	5	6	7
29. Parce que j'ai souvent des choses intéressantes à apprendre dans ce travail.	1	2	3	4	5	6	7
30. Parce que je veux être un-e "gagnant-e" dans la vie.	1	2	3	4	5	6	7
31. Je ne le sais pas, on nous fixe des conditions de travail trop difficiles.	1	2	3	4	5	6	7

Annexe 3 : Organigramme de l'APMC pôle régional de Bejaia



Annexe 4 : La demande destinée aux responsables de L'APMC pour faire un Questionnaire.



Université Abderrahmane Mira-Bejaia

Faculté des sciences humaines et sociales

Département des sciences sociales

Option : Sociologie du travail et des ressources humaines

Questionnaire

Sous le thème :

« La reconnaissance au travail et son effet sur la motivation des salariés »

Ce questionnaire rentre dans le cadre de la préparation d'un mémoire de fin de cycle, en vue de l'obtention d'un diplôme en master II en sciences humaines et sociales, option, sociologie du travail et des ressources humaines.

Il est destiné aux salariés de L'APMC pôle régional de Bejaia, dans le but d'étudier la reconnaissance au travail et son impact sur la motivation des salariés, sachant qu'il n'y'a pas de mauvaise réponse.

Par ailleurs ils vous semblent utile de vous rassurer que l'anonymat est garantie, et que les informations ne seront utile que pour des fins purement scientifique

Je vous remercie d'avance pour votre collaboration, et veuillez croire l'expression de mon profond respect.

Reproduit par :

M^r AIT SAHEL MOHAMED.

Année universitaire 2016/2017

LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL ET SON EFFET SUR LA MOTIVATION DES SALARIES

Le travail désigne l'effort physique ou intellectuel qui doit être accompli par chaque personne pour faire quelque chose ou obtenir un résultat recherché. En effet, il correspond à l'action qui produit de la valeur- des biens et services – à destination d'autrui, et selon Henri Wallon (1879,1962) travailler c'est « contribuer par des services particuliers à l'existence de tous, afin d'assurer la sienne propre »

La reconnaissance et la motivation : Dans le langage moderne, la reconnaissance au travail et la motivation se sont deux perspectives qu'il ne peut jamais se séparer, dans la mesure où nous sommes tous besoin de la reconnaissance du point de vue du management des équipes, elle fonctionne comme l'élément de motivation car donner de la reconnaissance ; facilite les relations, favorise la mobilisation, et encourage le développement des savoir-faire et la prise d'initiative.

Cependant, la reconnaissance au travail lorsqu'elle prend la forme du bien concret, elle tend à avoir parfaitement un effet positif sur la motivation

Durant toute notre recherche nous n'avons rencontré aucune difficulté et le personnel nous a fourni toutes les informations concernant notre thème au sein de cet organisme. Nous considérons, donc, cette dernière étape comme étant un avantage pour l'élaboration empirique de notre projet de recherche. Arrivant à terme de ce mémoire, nous ressentons une certaine satisfaction par rapport à la nature de la recherche et ainsi les moyens fournis pour bien mener et expliquer cette thématique ce qui pourra apporter certainement un plus pour les éventuelles recherches à venir, et cela sera aussi comme une perspective qui présentera un appui pour les futures recherches, et préférablement dotées d'une période lente et continue pour avoir et recueillir des informations assez riches et crédibles ce qui va certainement apporter une nouveauté de conception pour ce même intitulé.

*Ouvriers sans travail ;
gouvernement sans idées.
Pouvoir et impuissance, (1865)*