HAL open science

La mesure du sentiment de reconnaissance au travail

Terramorsi Patrice

To cite this version:

Terramorsi Patrice. La mesure du sentiment de reconnaissance au travail. Gestion et management. Université de Corse Pascal Paoli, 2010. Français. NNT : . tel-03868961

HAL Id: tel-03868961

https://hal.science/tel-03868961

Submitted on 24 Nov 2022

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Distributed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License

UNIVERSITE DE CORSE-PASCAL PAOLI
INSTITUT D'ADMINISTRATION DES ENTREPRISES DE CORSE

Thèse présentée pour l'obtention du grade de

DOCTEUR DE L'UNIVERSITÉ DE CORSE

Mention : Sciences de Gestion

Soutenue publiquement par

PATRICE TERRAMORSI

le 20 novembre 2010

La mesure du sentiment de reconnaissance au travail

Jury

Rapporteurs :

Mr Jean-Yves DUYCK, Professeur, Université de La Rochelle

Mr Jacques IGALENS, Professeur, Institut d'Administration des Entreprises de Toulouse

Suffragants :

Mr Jacques ORSONI, Professeur émérite, Université de Corse Pascal PAOLI

Mr Jean-Michel PLANE, Professeur, Université Paul VALERY Montpellier III

Mr Frédéric WACHEUX, Professeur, Université de Paris Dauphine

Directeur :

Mr Jean-Marie PERETTI, Professeur, Université de Corse Pascal PAOLI

L'Université de Corse n'entend donner aucune approbation, ni improbation aux opinions émises dans cette thèse. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

À Christelle.

Résumé :

Cette recherche propose de développer un instrument de mesure du sentiment de reconnaissance au travail. Cet outil permettra aux organisations de mieux comprendre ce sentiment ainsi que son influence sur les attitudes et comportements des salariés.

La première partie sera consacrée à l'étude de la littérature. Une relecture des principales théories de la motivation, à partir du prisme de la reconnaissance sera d'abord proposée, puis les recherches spécifiquement dédiées à ce concept seront interrogées. Face aux limites des approches existantes, une proposition de conceptualisation sera développée. Le sentiment de reconnaissance au travail sera décrit comme un construit *latent*, *multidimensionnel* et *intersubjectivement constitué*.

La seconde partie présentera les différentes étapes ayant conduit à l'élaboration et à la validation de l'échelle de mesure. Une étude qualitative exploratoire sera mise en oeuvre afin de s'assurer que l'instrumentation traduit la réalité empirique de ce phénomène. Une analyse en composante principale, permettra d'interroger la structure factorielle de l'échelle ainsi développée, puis la réalisation d'une analyse factorielle confirmatoire interrogera les qualités statistiques de celle-ci. Par la suite, une influence positive et significative du sentiment de reconnaissance sur l'implication organisationnelle et les comportements de citoyenneté organisationnelle, sera statistiquement établie. Le sentiment de reconnaissance au travail apparait alors comme un prisme au travers duquel les salariés jugent la qualité de leur relation avec l'organisation et adaptent leurs attitudes et comportements.

En conclusion, les apports théoriques, managériaux et méthodologiques, ainsi que les limites et les perspectives de cette recherche seront exposés.

Mots clefs :

Sentiment de reconnaissance au travail, implication organisationnelle, comportements de citoyenneté organisationnelle.

Abstract :

This research proposes to develop an instrument for measuring the sense of recognition at work. This instrument will allow organizations to better understand this feeling and its influence on attitudes and behaviors of employees.

The first part will be devoted to the study of literature. A review of the main theories of motivation from the prism of recognition will be proposed before the researches specifically dedicated are questioned. In front of the limitations of existing approaches, a conceptual proposal will be developed. The sense of recognition at work will be described as a latent, multidimensional and intersubjectively developed construct

The second part will present the different steps that led to the development and validation of the measurement scale. An exploratory qualitative study will be conducted so that the instrumentation reflects the empirical reality of this phenomenon. A principal component analysis, will examine the factorial structure of this scale before conducting a confirmatory factor analysis examines statistical qualities of this measure. Subsequently, a positive and significant influence of the sense of recognition on the organizational commitment and organizational citizenship behaviors will be statistically established. The sense of recognition at work appears as a prism through which employees feel their quality relationship with the organization and adapt their attitudes and behaviors.

In conclusion, the contributions and limitations of this research will be exposed.

Keywords: Sense of recognition at work, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior.

SOMMAIRE

SOMMAIRE

INTRODUCTION GÉNÉRALE 18

I. La reconnaissance, une interrogation moderne ? 19

II. Les mutations organisationnelles et la quête de reconnaissance 22

III. Les enjeux de la reconnaissance au travail 23

A. Les enjeux de la reconnaissance du point de vue des salariés 24

B. Les enjeux de la reconnaissance du point de vue des organisations 24

IV. La problématique 26

V. Le positionnement épistémologique 27

VI. L'architecture de la recherche 28

A. Les fondements théoriques du sentiment de reconnaissance au travail 29

B. L'étude qualitative exploratoire du sentiment de reconnaissance au travail 30

C. L'étude factorielle de l'instrument de mesure du sentiment de reconnaissance au travail 31

D. L'étude des conséquences du sentiment de reconnaissance au travail 32

PARTIE I : FONDEMENTS DU SENTIMENT DE RECONNAISSANCE AU TRAVAIL 33

Introduction 34

CHAPITRE I : A L'ORIGINE DE LA RECONNAISSANCE 36

Introduction 37

Section I : La genèse de la conception moderne de la reconnaissance 39

I. Aux fondements de la perspective hégélienne 39
A. De la lutte pour l'existence à la lutte pour la reconnaissance 40
B. La reconnaissance de soi et la reconnaissance par l'autre 40

II. La perspective hégélienne de la reconnaissance : une approche morale du vivre ensemble 42
A. La lutte pour la reconnaissance : Une impossibile résolution individuelle 44
B. La dialectique du « maître et de l'esclave »..... 45
C. La reconnaissance de soi au sein des espaces sociaux organisés 47

III. Une relecture contemporaine de la perspective hégélienne..... 48
A. Une conceptualisation de la reconnaissance à l'épreuve de l'expérience.....49
B. Une typologie opératoire des formes de reconnaissance 50
C. Vers une adaptation à l'espace organisationnel.....52

Section II : La reconnaissance au sein des théories de la motivation..... 53

I. Les théories classiques : Une reconnaissance rationnelle 54
A. Le taylorisme : La reconnaissance fragmentée.....55
B. La bureaucratie : La reconnaissance du statut et l'effacement de l'homme 57
C. Henri Fayol (1916) : L'ébauche d'une reconnaissance politique du salarié 60

II. L'école des relations humaines : La reconnaissance de la dimension sociale..... 61

III. Les théories des besoins : La reconnaissance chevillée au cœur..... 63
A. Abraham Maslow (1954) : La reconnaissance des autres et l'estime de soi.....64
B. Clayton Adelfer (1969) : La reconnaissance non-hiérarchisée.....67
C. Frederick Herzberg (1966) : Les prémices d'une conception bidimensionnelle de la reconnaissance.....69

IV. Récompense et reconnaissance, des construits intrinsèquement différents ?..... 73
A. Deci et Ryan (1985) : « Reconnaissance intrinsèque» et « récompense extrinsèque ».....73
B. Hackman et Oldham (1975, 1976) : Les caractéristiques de l'emploi comme source de reconnaissance.....75
C. Atkinson (1957) : Reconnaissance et récompense comme des motifs distincts d'engagement 77

D. Vroom (1964,1968) : Les incitations monétaires et le niveau de performance comme confirmation de valeur 79

E. Locke (1968) : La fixation des objectifs et la reconnaissance 81

V. Les théories de la justice organisationnelle : La reconnaissance comme un phénomène social complexe 83

A. Festinger (1954, 1957), Adams (1965) : La reconnaissance comme mécanisme d'évaluation sociale 83

B. La justice procédurale ou une évaluation sociale étendue 85

C. La justice interactionnelle et la reconnaissance 90

Section III : Les conceptualisations dédiées à la reconnaissance au travail 92

I. Les approches « psychosociales » de la reconnaissance 93

A. Karasek (1979) : Le modèle demande/contrôle 93

B. Siegrist (1996) : Le modèle déséquilibre efforts/récompenses 96

C. Déjours (2000) : L'approche psychodynamique de la reconnaissance 99

II. Les approches managériales de la reconnaissance 100

A. Les recherches centrées sur la notion récompense 101

B. Bourcier et Palobart (1997) : La reconnaissance entre indifférence et rémunération 107

C. Brun (2005) : Une approche systématique de la reconnaissance 111

Conclusion 115

CHAPITRE II : LE SENTIMENT DE RECONNAISSANCE AU TRAVAIL 116

Introduction 117

Section I : Définition et précisions conceptuelles 118

I. Définition 118

II. Précisions conceptuelles 120

A. Un construit entre processus psychologique et échange social 121

B. La reconnaissance : Un construit multidimensionnel 124

C. « Que reconnaitre face à l'infinité des possibles ? » 130
D. Le travail est il un espace de reconnaissance comme les autres ? 131
E. La reconnaissance et les formes de l'échange.....133

Section II : Le sentiment de reconnaissance au travail : Dimensions 134

I. La reconnaissance affective..... 134
A. Définition et caractéristiques 134
B. Les concepts voisins de la reconnaissance affective.....139
C. Proposition de conceptualisation 147

II. La reconnaissance légale 148
A. Définition et caractéristiques 148
B. L'interaction juridique au sein de l'espace organisationnel 153
C. Proposition de conceptualisation 161

III. La reconnaissance socio-productive..... 164
A. Définition et caractéristiques 164
B. Reconnaissance socio-productive et justice distributive 168

Conclusion..... 171

CHAPITRE III : CONSEQUENCES ATTENDUES DU SENTIMENT DE RECONNAISSANCE AU TRAVAIL..... 172

Introduction 173

Section I : L'implication organisationnelle 174

I. Le choix de l'implication organisationnelle 174

II. Entre approches comportementales et attitudinales de l'implication organisationnelle 176
A. La perspective comportementale : L'importance sur l'action 176
B. L'implication attitudinale : Une focalisation sur la relation salarié-organisation.....179

III. Les perspectives unidimensionnelles 184
A. L'implication comme processus cognitif (Hrebiniak et Alutto, 1972) 184
B. L'implication comme processus affectif (Buchanan, 1974, Porter *et al.* 1979).....185
C. Wiener (1982) : L'implication comme un processus normatif.....188

IV. Les approches multidimensionnelles 189
A. Angle et Perry (1981) : L'implication comme un phénomène complexe.....190
B. O'Reilly et Chatman (1986) : Les formes de l'attachement psychologique 191
C. Penley et Gould (1988) : L'implication un phénomène affectif et instrumental.....192

V. Le modèle conceptuel retenu : Allen et Meyer (1991, 1993) 193
A. Les dimensions de l'implication organisationnelle selon le modèle d'Allen et Meyer (1991) 194
B. Les critiques portées à l'encontre du modèle d'Allen et Meyer (1991, 1993) 196

Section II : Les comportements de citoyenneté organisationnelle 199

I. Le choix des comportements discrétionnaires 199

II. Des comportements discrétionnaires aux comportements de citoyenneté organisationnelle..... 203
A. À l'origine des comportements discrétionnaires : Une organisation conçue comme un système social 203
B. Les différentes conceptualisations des comportements discrétionnaires.....207

III. Le modèle conceptuel retenu : Les comportements de citoyenneté organisationnelle. 209
A. L'approche psychologique des comportements de citoyenneté organisationnelle. 209
B. L'approche interactionnelle des comportements de citoyenneté organisationnelle 212
C. La mesure des comportements de citoyenneté organisationnelle.....217

Section III : Le modèle de recherche..... 219

I. Les relations entre le sentiment de reconnaissance au travail et l'implication organisationnelle..... 219

II. Les relations entre le sentiment de reconnaissance au travail et le développement de comportements de citoyenneté organisationnelle. 220

III. Les relations entre l'implication organisationnelle et les comportements de citoyenneté organisationnelle. 222

Conclusion : 225

PARTIE II : MESURE ET CONSEQUENCES DU SENTIMENT DE RECONNAISSANCE AU TRAVAIL 226

Introduction 227

CHAPITRE IV : ETUDE QUALITATIVE EXPLORATOIRE DU SENTIMENT DE RECONNAISSANCE AU TRAVAIL 228

Introduction 229

Section I : La méthodologie de l'étude qualitative exploratoire 230

I. La réalisation d'entretiens préparatoires auprès des directeurs des ressources humaines. 230

II. L'entretien semi-directif 233

A. L'entretien interpersonnel 234

B. L'entretien semi-directif 235

C. Le guide et le déroulement des entretiens 235

D. La préparation des entretiens 238

III. La population enquêtée 238

IV. L'observation comme technique complémentaire 240

V. Le choix de l'analyse thématique de contenu 242

Section II : Les résultats de l'étude qualitative exploratoire 246

I. La reconnaissance affective 246
A. L'analyse thématique qualitative 246
B. L'analyse thématique quantitative 251
C. Autres éléments d'analyse de la reconnaissance affective 256

II. La reconnaissance légale 258
A. L'analyse thématique qualitative 259
B. L'analyse thématique quantitative 265

III. La reconnaissance socio-productive 268
A. L'analyse thématique qualitative 269
B. L'analyse thématique quantitative 275

IV. Les autres formes de reconnaissance identifiées dans les discours 278
A. La reconnaissance socio - culturelle 278
B. La reconnaissance en provenance des collègues 281
C. La reconnaissance en provenance des clients 282
D. La reconnaissance en provenance des subordonnées 283
E. La présentation des résultats et du questionnaire aux membres de la direction des ressources humaines 284

Conclusion 285

CHAPITRE V : ANALYSE FACTORIELLE DE L'INSTRUMENT DE MESURE DU SENTIMENT DE RECONNAISSANCE AU TRAVAIL 288

Introduction 289

Section I : L'analyse factorielle exploratoire 290

I. La méthodologie 290
A. L'élaboration du questionnaire 292
B. La collecte des données 294
C. L'échantillon 296

II. L'analyse en composantes principales 296
A. Vérification des conditions d'application 298
B. La reconnaissance affective 299
C. La reconnaissance légale 303
D. La reconnaissance socio-productive 306
E. Le sentiment de reconnaissance au travail 309

Section II : L'analyse factorielle confirmatoire 314

I. La méthodologie 314
A. Le choix de la méthode des équations structurelles 315
B. L'élaboration du modèle de mesure 316
C. Le choix de la matrice de données 317
D. Le choix du mode d'estimation 318
E. La collecte des données 319
F. Le choix des indices d'ajustement 320

II. Les Résultats de l'analyse factorielle confirmatoire 322
A. Le sentiment de reconnaissance au travail 322
B. L'implication organisationnelle 339
C. Les comportements de citoyenneté organisationnelle 350

Conclusion 366

CHAPITRE VI : ETUDE DES CONSEQUENCES DU SENTIMENT DE RECONNAISSANCE AU TRAVAIL 367
Introduction 368

Section I : Le test des hypothèses de recherches 369

I. La méthodologie 369
A. Le modèle de relations structurelles 369
B. La méthode *« pas à pas »* de Jöreskog et Sörbom (1979) 371

II. Les liens entre les variables à expliquer 372

III. L'influence du sentiment de reconnaissance au travail sur l'implication organisationnelle et les comportements de citoyenneté organisationnelle. 372

A. L'influence du sentiment de reconnaissance sur les variable à expliquer de second ordre (modèle 1) 373

B. L'influence du sentiment de reconnaissance sur les variables à expliquer de premier ordre (modèle 2) 374

IV. Les relations entre l'implication organisationnelle et les comportements de citoyenneté organisationnelle 376

A. L'influence de l'implication organisationnelle sur les comportements de citoyenneté organisationnelle (modèle 3) 376

B. L'influence des comportements de citoyenneté organisationnelle sur l'implication organisationnelle (modèle 4) 378

C. L'influence réciproque entre l'implication organisationnelle et comportements de citoyenneté organisationnelle 379

V. Le modèle final 379

Section II : La discussion des résultats 383

I. La qualité de l'échange en partage 383

II. L'influence du sentiment de reconnaissance au travail sur l'implication organisationnelle 385

III. L'influence du sentiment de reconnaissance au travail sur les comportements de citoyenneté organisationnelle 386

IV. Les liens entre implication organisationnelle et comportements de citoyenneté organisationnelle. 387

Conclusion 389

CONCLUSION GÉNÉRALE 390

I. Synthèse générale 391
A. Synthèse du cadre théorique 392
B. Synthèse de la démarche empirique 394

II. Les apports de la recherche 399
A. Les apports conceptuels 399
B. Les apports méthodologiques 402
C. Les apports managériaux 403

III. Les limites de la recherche 406
A. Les limites dues au choix du terrain d'enquête 407
B. Les limites dues à la taille de l'échantillon 407
C. Les limites dues aux modalités de réponse 408
D. Les limites dues à l'analyse des données 408

IV. Les perspectives de recherche 409
A. L'élargissement du terrain d'enquête 409
B. L'interrogation des antécédents et des conséquences 409
C. L'étude de publics spécifiques 410
D. L'enrichissement de la conceptualisation 410

TABLE DES MATIERES 412

TABLE DES ILLUSTRATIONS 428

INDEX 436

BIBLIOGRAPHIE 439

LA MESURE DU SENTIMENT DE RECONNAISSANCE AU TRAVAIL

INTRODUCTION GÉNÉRALE

INTRODUCTION GÉNÉRALE

« Ici, je ne suis rien ! »

Ces paroles, revenant sans cesse dans le discours des salariés, invitent le chercheur en Sciences de Gestion à interroger la nature et les conséquences de ce que certains auteurs décrivent comme *« une explosion des demandes de reconnaissance » (Lazzeri et Caillé 2004, p.88)*. Cette recherche propose de développer un instrument de mesure du sentiment de reconnaissance au travail, afin de permettre aux organisations de mieux comprendre ce phénomène et son influence sur les attitudes et comportements des salariés.

Avant d'initier cette démarche, les contours de la question de la reconnaissance au travail seront tracés. Dans un premier temps, le contexte socio-organisationnel au sein duquel les aspirations à la reconnaissance prennent place sera analysé. Par la suite, les enjeux liés à ce phénomène seront exposés. Enfin, le positionnement épistémologique et les principaux choix méthodologiques supportant cette recherche seront présentés.

I. La reconnaissance, une interrogation moderne ?

Avant d'interroger les enjeux liés à la question de la reconnaissance au sein de l'espace organisationnel, il convient de replacer les principales étapes ayant conduit à son émergence.

De l'Antiquité à nos jours, le concept de reconnaissance est associé à l'avènement d'un individu plus libre et autonome[1]. C'est avec la période de la Renaissance et les bouleversements politico-économiques qu'elle entraine[2], que la conceptualisation moderne de la reconnaissance trouve ses sources. A cette époque, la vision d'une société monolithique est peu à peu remise en cause par l'émergence des individualités sur la scène sociale. Les Hommes apparaissent alors comme porteurs d'intérêts souvent rivaux et parfois opposés à ceux de la société dans son ensemble[3].

Dans la mesure où elle élève la liberté individuelle au rang de principe universel, la Déclaration des droits de l'Homme et du citoyen de 1789 marquera une étape essentielle dans ce processus de reconnaissance des individualités. Aussi, c'est seulement quelques années plus tard, sous la plume de Friedrich Hegel (1804, 1807), que la conception contemporaine de la reconnaissance prendra corps. L'idée à la base de la réflexion hégélienne, est alors que l'autoréalisation des individus ne peut avoir lieu qu'au sein d'un espace d'interaction permettant une relation de reconnaissance réciproque. Or, toute la difficulté de ce processus réside dans le fait que *«si la conscience de soi a absolument besoin de l'autre comme moyen pour la faire être en tant que telle, il n'en reste pas moins que l'autre est précisément ce qu'elle ne maîtrise pas» (Honneth 1992, p.201).*

---

[1] Dans l'antiquité, seule la capacité du citoyen à porter les valeurs éthiques d'une communauté *« civitas »* ou *« polis »,* qui le dépasse était reconnue (Honneth, 1992, p.13). La reconnaissance dont l'individu peut bénéficier se limite alors à la mise en œuvre de valeurs universelles. Hegel (1805/1983, § 185, p.220) note que, *« Platon, dans sa république, présente la moralité substantielle dans sa beauté et dans sa vérité idéale, mais (...) n'arrive pas à s'accommoder du principe de la particularité indépendante (...)».*

[2] Introduction de nouvelles méthodes commerciales, développement de l'imprimerie et de l'industrie, affranchissement des principautés et des villes marchandes (Honneth, 1992, p.14),

[3] Les œuvres de Nicolas Machiavel, notamment « Le prince » (1531) sont représentatives de cette pensée et marqueront une étape dans la philosophie politique moderne.

Le résultat de cet écart entre ce que l'individu souhaite voir reconnu et ce qu'autrui reconnait dans les faits, est à l'origine de ce que Hegel nomme la *«lutte pour la reconnaissance»*.

Ces aspirations à la reconnaissance, vont prendre un caractère central au sein des sociétés occidentales de la fin du XXème siècle. Ainsi, pour Lazzeri et Caillé (2004) :

« Alors que l'essentiel des conflits politiques et sociaux avait porté depuis au moins deux siècles sur la question de la propriété et des revenus, mettant au premier plan l'aspiration à une répartition plus égale des richesses, dans le cadre de demandes de justice distributive, ils se structurent et se formulent désormais aussi dans le langage du droit à une égale reconnaissance » (p.88).

Actuellement, les travaux des penseurs *« postmodernes »*[4], permettent de mieux comprendre les mutations ayant favorisées l'émergence de la question de la reconnaissance au sein des sociétés occidentales. Pour Jean François Lyotard (1974), la compréhension du monde passe dans les sociétés postmodernes par la prise en compte de l'hétérogénéité des points de vue portés par les individus et les groupes, dont chacun a, *a priori,* autant de valeur que l'autre. La question de la reconnaissance apparait alors comme consubstantielle à celle de l'individualisation des parcours de vie et des aspirations à la reconnaissance qui leurs sont associés.

[4] Nous utilisons ce qualificatif, malgré le fait que l'hétérogénéité de la pensée dite « postmoderne » soit difficilement saisissable par une seule appellation. Cependant, le caractère commun à l'ensemble de ces recherches réside dans la critique plus ou moins virulente, portée à l'encontre de la conception positiviste du monde.

II. Les mutations organisationnelles et la quête de reconnaissance

Les mutations sociétales de la fin du XXème siècle trouvent un écho au sein de l'espace organisationnel. Des injonctions nouvelles en termes de responsabilisation et d'implication des salariés, et une relation plus individualisée au travail, viennent modifier la manière dont se pose la question de la reconnaissance au sein de cet espace.

Pour la sociologue Danièle Linhart, les mutations de l'espace organisationnel, ces quarante dernières années, se caractérisent par la tertiarisation de l'activité économique, et la transformation des exigences concurrentielles en matière de qualité et de réactivité. Cette auteure qualifie de *« post-taylorienne »*, une forme de structuration de la relation au travail, qui associe parcellisation des tâches, recherche de qualité et exigence de responsabilisation des salariés (2009, p.163). Dans cette forme d'organisation, le consensus fondé sur l'organisation scientifique du travail a été remplacé par le règne du client roi. Il est désormais attendu du salarié, non seulement qu'il respecte les exigences de productivité, mais également qu'il soit autonome et responsable. Danièle Linhart parle alors d'une situation de *« précarité subjective »*, dans laquelle le salarié doit trouver, en permanence en lui-même, les ressources nécessaires à la satisfaction des exigences organisationnelles *(Linhart, 2010, p.84)*[5].

[5] Pour Danièle Linhart, *« cette responsabilisation lorsqu'elle n'est pas accompagnée de moyens tant matérielles qu'immatérielles nécessaires à son exercice effectif, ou si elle n'est pas désirée par le salarié, peut représenter une source de souffrance dans la mesure où celui-ci se trouve dans l'impossibilité de bien faire son travail » (Linhart, 2009, p.173).*

Dans le même temps, la remise en cause des appartenances collectives rend plus difficile le développement de mécanismes permettant de donner sens aux souffrances individuelles[6]. Les collectifs de travail, relativement stabilisés dans le temps, ont laissé place à des relations éphémères. Les exigences de polyvalence des salariés et de flexibilité organisationnelle engendrent des relations de travail à durée déterminée. La suppression de l'encadrement de proximité rend plus difficile le développement de relations interindividuelles. Enfin, les augmentations collectives de salaires laissent place à des formes de rémunération basées sur des critères de performances individuelles.

Alors que par le passé les salariés, dénonçaient le caractère aliénant des modes de gestion de type taylorien, dans le cadre de ces nouveaux modes de gestion, il apparait que c'est l'incertitude permanente et le manque de reconnaissance, qui apparaissent au cœur des revendications.

III. Les enjeux de la reconnaissance au travail

Éphémère, insaisissable et pourtant essentielle, la reconnaissance au travail revêt d'importants enjeux, tant pour les salariés, que pour les organisations.

[6] Renault Sainsaulieu, identifiera dès 1977, à travers la question de la remise en cause des appartenances de métiers et des solidarités y étant associées, l'émergence d'une relation plus individualisée au travail. Danièle Linhart, souligne que *« ce n'est pas que l'on souffre plus avec le travail moderne, mais l'on souffre autrement, d'une manière qui rend la canalisation de cette souffrance plus difficile et qui, ce faisant la maximise »* (2010, p.82)[6]. Pour cet auteur, le travail est passé d'un lieu d'expression d'un enjeu collectif au terrain d'une aventure individuelle

A. Les enjeux de la reconnaissance du point de vue des salariés

Face au déclin des *«institutions traditionnellement pourvoyeuses de sens » (De Foucault et Piveteau, 1995)*, l'espace organisationnel s'affirme comme un lieu central de constitution de soi *(Rojot, 2006, Aubret et Gilbert, 2007, Maffesoli, 2008)*. En obligeant, au-delà de la recherche de la satisfaction des besoins individuels immédiats, à développer une coopération technique et sociale, l'espace de travail offre à chacun la possibilité de prendre conscience de son individualité et de la valeur universelle de celle-ci. L'espace organisationnel apparait alors comme *« une structure existentielle » (Sobel, 2004)*, où interagissent processus de subjectivation et socialisation *(Sainsaulieu, 1977, Dubar, 1991)*. Au sein de cet espace, l'individu a la possibilité de voir la valeur de son apport reconnue et peut ainsi donner sens à ses efforts, ses angoisses, ses doutes, ses déceptions *(Déjours, 1998).* Dans cette perspective, la reconnaissance, entendue comme la confirmation de valeur d'une attitude ou d'un comportement, participe à la conception que l'individu se fait de lui-même. Or, les aspirations à la reconnaissance se heurtent parfois au déni de l'interlocuteur. Faire l'expérience d'un déni de reconnaissance, revient alors à empêcher l'individu d'expérimenter un sentiment d'estime de soi et fait peser des risques sur son équilibre psychologique *(Déjours, 2000, Kaufman, 2004).* Dès lors, en permettant d'interroger la qualité de la relation entre le salarié et l'organisation, telle qu'elle est perçue par celui-ci, la mesure du sentiment de reconnaissance au travail est susceptible de permettre l'identification de situations susceptibles d'engendrer des tensions psychosociales.

B. Les enjeux de la reconnaissance du point de vue des organisations

À travers les revendications à la reconnaissance, les organisations sont questionnées dans leur capacité à *« préserver et élargir les conditions d'une reconnaissance réciproque entre sujets – d'une reconnaissance capable de viser l'identité particulière des individus autant que le genre universel dont ils relèvent »* (Haber, 2004, p.83).

La légitimité des organisations reposant sur l'accord rationnel des individus qui la compose, la capacité de répondre aux aspirations à la reconnaissance apparait essentielle au bon fonctionnement de ces ensembles économiques et sociaux.

Par ailleurs, dans un contexte où le niveau et les caractéristiques de l'intensité concurrentielle font apparaitre la coopération et l'investissement dans les ressources humaines comme des facteurs clés de succès, le sentiment de reconnaissance peut représenter un levier d'action pour les organisations. Outre la réalisation des tâches formellement prescrites, il est demandé au salarié de s'investir personnellement pour le succès de l'ensemble[7]. Or, le développement de ce type d'attitudes et de comportements discrétionnaires est peu sensible aux modes traditionnels de gestion associant sanctions et récompenses[8]. Interroger la question de la reconnaissance au travail, c'est alors chercher à comprendre l'influence des relations sociales entretenues par le salarié au sein de l'espace organisationnel, et tenter d'identifier des bases motivationnelles à l'origine de ces attitudes et comportements tant recherchés.

---

[7] Katz avançait dès 1964 que *« le succès d'une organisation dépendait de sa capacité à générer trois types de comportements : (a) Les individus doivent être incités à entrer dans l'organisation et à y rester. (b) Ils doivent effectuer de manière fiable le rôle qui leur est assigné. (c) Ils doivent faire preuve de spontanéité et d'innovation dans les actions qu'ils mènent et ceux au-delà du rôle qui leur est assigné » (1964, p.132).*

[8] En effet, ces comportements, peuvent d'une part impliquer pour le salarié le sacrifice librement consenti d'une part immédiate de rétribution, dans la mesure où ils sont susceptibles, pour le bien de l'ensemble, de contribuer à la performance d'autrui au détriment de la leur. D'autre part, ces comportements étant définis comme allant au-delà du rôle formellement prescrit, ils peuvent difficilement être soumis à des sanctions lorsqu'ils ne sont pas mis en oeuvre.

IV. La problématique

Après avoir précisé les conditions d'émergence de la thématique de la reconnaissance et avoir présenté les principaux enjeux y étant associés, tant pour les salariés que pour les organisations, il convient de mettre à jour la perspective particulière à partir de laquelle cette recherche sera développée.

Alors que la plupart des recherches menées en Sciences de Gestion sur le thème de la reconnaissance étaient centrées sur les pratiques, cette recherche tend à replacer l'homme au cœur l'interrogation. La proposition centrale de cette recherche est alors d'interroger la question de la reconnaissance à partir du sentiment éprouvé par le salarié à la suite des interactions que celui-ci noue au sein de l'organisation. La mesure qui sera développée permettra par la suite de mieux comprendre l'influence de ce sentiment sur les attitudes et comportements des salariés.

L'approche dominante de la reconnaissance en Sciences de Gestion considère celle-ci comme un *« objet en soi »,* qu'il est possible d'attribuer par la mise en œuvre de pratiques adaptées. Dans ce cadre, la question de la reconnaissance apparait comme un problème d'ajustement, entre d'une part ce que l'individu souhaite voir reconnu et d'autre part, les pratiques de reconnaissance disponibles *(récompenses formelles, informelles, monétaires, non-monétaires)*. Or, face à l'incommensurabilité des aspirations à la reconnaissance dont sont porteurs les individus, cette approche montre ses limites. Aussi, à la question « *Que reconnaitre ?* », centrale dans les recherches développant une conception substantialiste de la reconnaissance, cette recherche propose de substituer la question : *« Comment est constitué le sentiment de reconnaissance éprouvé par les salariés ? »*. Cette interrogation conduira à concevoir le sentiment de reconnaissance au travail comme un construit *latent*, *multidimensionnel* et *intersubjectivement constitué*. Le sentiment de reconnaissance au travail sera alors défini comme *la représentation que l'individu se fait de sa propre valeur à l'issue de différentes interactions nouées avec l'organisation ou ses représentants.*

À partir de cette proposition de conceptualisation, un instrument de mesure du sentiment de reconnaissance au travail sera développé. Les recherches menées sur le concept de reconnaissance en Sciences Sociales, permettent de distinguer le rôle de différentes formes d'interaction dans la constitution du sentiment de reconnaissance[9]. Cependant, ces recherches n'ont pas fait l'objet d'interrogation sur le terrain particulier des organisations. Une part importante de cette recherche sera donc consacrée à la transposition de cette approche en Sciences de Gestion.

V. Le positionnement épistémologique

L'objectif de cette recherche est de développer un instrument de mesure du sentiment de reconnaissance au travail permettant de comprendre l'influence de ce phénomène sur les attitudes et comportements des salariés. Pour parvenir à cet objectif, différentes phases de recherches seront mises en œuvre. Aussi, il convient de préciser l'objectif particulier de chaque phase de la recherche et leur inscription dans la logique d'ensemble.

Dans la première partie de cette recherche, nous développerons une conceptualisation du sentiment de reconnaissance au travail. Il s'agira notamment dans la phase d'analyse de la littérature et lors de l'étude qualitative exploratoire, de comprendre la manière dont prend forme le sentiment de reconnaissance au sein de l'espace organisationnel[10]. Une fois le concept de reconnaissance spécifié, il s'agira d'expliquer les liens entretenus entre le sentiment de reconnaissance au travail et les attitudes et comportements des salariés.

---

[9] Reconnaissance de son individualité dans le cadre familial, reconnaissance de sa qualité de membre de l'interaction au sein de l'espace socio-légal, reconnaissance de sa contribution à l'atteinte des objectifs de la communauté au sein de l'espace sociopolitique (Honneth, 1992)

[10] Le sentiment de reconnaissance au travail étant un construit émergent, cette phase permettra de déterminer avec précision, les contours de ce concept, avant qu'une démarche explicative ne soit initiée.

Dès lors, cette recherche semble s'ancrer dans le cadre du paradigme positiviste[11] et se développe à partir d'une perspective hypothético-déductive, même si du fait du caractère émergent du construit étudié, une démarche itérative entre revue de la littérature et phases exploratoires sera mise en oeuvre. Le statut de la connaissance telle qu'il est sous entendu dans le cadre de cette recherche apparait donc ontologique. En effet, la reconnaissance lorsqu'elle se présente au salarié, est conçue comme existant par elle-même. Le concept de reconnaissance semble exister comme un tout pour le salarié, en dehors de toute intervention ou interprétation du chercheur. Le but de cette recherche est alors de mettre à jour les éléments et le processus conduisant à l'émergence de cette réalité, ainsi qu'à l'influence de son expérimentation sur les attitudes et comportements des salariés.

VI. L'architecture de la recherche

La proposition d'instrument de mesure du sentiment de reconnaissance au travail sera élaborée à partir des préconisations de Churchill (1979). Pour chaque phase les choix méthodologiques effectués seront présentés.

[11] Selon, la perspective positiviste pure, «*la réalité a ses propres lois, immuables et quasi invariables » (Thiétart, 1999).* Dans le cas de cette recherche, cette vision déterministe doit quelque peu être atténuée. Si nous considérons que les formes d'interactions à l'origine de l'expérimentation d'un sentiment de reconnaissance, ainsi que les conséquences de celles-ci sur les attitudes et comportements du salarié, s'inscrivent dans le cadre d'une structuration générale de l'interaction sociale, nous admettons que les formes de l'échange puissent avoir des configurations différentes au sein de ces structures, en fonction d'éléments contextuels.

A. Les fondements théoriques du sentiment de reconnaissance au travail

Dans un premier temps une revue de la littérature sera effectuée afin de spécifier les construits mobilisés. L'émergence du concept de reconnaissance au sein des sociétés occidentales sera interrogée, à travers une référence aux travaux menés en Philosophie Sociale. Une relecture des principales théories de la motivation à partir du prisme de la reconnaissance sera proposée. Les modélisations traitant spécifiquement de la question de la reconnaissance au travail seront également questionnées, avant qu'une conceptualisation alternative ne soit présentée. Pour chaque forme de reconnaissance identifiée, une définition sera proposée et celle-ci sera resituée par rapport aux construits voisins déjà présents en Sciences de Gestion.

Concernant l'influence du sentiment de reconnaissance au travail, les concepts d'implication organisationnelle *(Meyer et Allen, 1991, 1993)* et de comportements de citoyenneté organisationnelle *(Organ, 1984, Podsakoff, et al. 1990)* ont été choisis au regard de leur intérêt managérial, méthodologique et théorique. Une revue des principales recherches menées sur ces construits sera effectuée afin de déterminer la perspective théorique, la modélisation et l'instrument de mesure le plus adapté.

B. L'étude qualitative exploratoire du sentiment de reconnaissance au travail

L'étude qualitative exploratoire a été réalisée afin de compléter la conceptualisation théorique par des éléments non pris en considération *a priori*. La phase empirique de la recherche a été réalisée au sein d'une compagnie aérienne[12]. La composition de la population enquêtée, a été réalisée afin d'intégrer des *« personnes ressources »* susceptibles d'apporter un regard spécifique sur le thème ou sa manifestation concrète dans l'organisation. Quinze entretiens semi-directifs ont été réalisés auprès d'un échantillon diversifié, mais non strictement représentatif de l'effectif de l'entreprise *(Blanchet et Gotman, 1992, p.54)*. La technique des entretiens semi-directifs a été choisie car celle-ci offre l'avantage de conserver une structuration commune à l'ensemble des entretiens, tout en laissant un champ d'expression suffisamment large aux interlocuteurs. En lien avec la technique de recueil choisie, une analyse thématique du contenu sera mise en œuvre, afin de faire émerger les représentations des salariés concernant la reconnaissance au travail. La mise en œuvre de l'analyse thématique, associera techniques quantitatives et qualitatives. La première analyse permettra, à l'aide du logiciel Tropes 7.0, de comptabiliser les occurrences et les divers indicateurs langagiers constituant le discours *(type de verbes, type d'adjectifs, etc.)*. La seconde analyse, réalisée à partir de lectures répétées permettra de prendre en considération des éléments plus subjectifs se laissant difficilement saisir par les techniques quantitatives.

[12] Si la taille de l'entreprise, qui compte 670 salariés, laisse penser que les critères relatifs à la validité de l'étude quantitative sont susceptibles d'être respectés, le choix de réaliser l'étude au sein d'un terrain d'enquête unique, réduit le champ de généralisation des résultats. Cependant, cette décision se justifie par le fait de bénéficier d'éléments contextuels permettant de mieux comprendre la manière dont la thématique de la reconnaissance se pose au sein de l'espace organisationnel.

Par ailleurs, l'analyse a été basée sur les éléments de contexte, relevés par la technique d'observation non participante, réalisée de manière complémentaire à la réalisation des entretiens. À l'issue de cette phase de recherche et en nous appuyant sur la proposition de conceptualisation du sentiment de reconnaissance, un échantillon d'item sera généré, dont les plus pertinents seront intégrés dans la proposition d'échelle de mesure.[13]

C. L'étude factorielle de l'instrument de mesure du sentiment de reconnaissance au travail

Suite à une première distribution du questionnaire, une analyse factorielle exploratoire sera menée afin de procéder à une épuration de l'instrument de mesure. Cette étape permettra de réduire le nombre d'items présents dans le questionnaire, afin de rendre son utilisation plus aisée, tout en veillant à ce que la perte d'informations soit la plus faible possible *(Hair et al. 1998)*. L'objectif est alors, de parvenir à un instrument de mesure fiable et opérationnalisable[14].

Par la suite, une seconde collecte des données supportera la réalisation d'une analyse factorielle confirmatoire. Celle-ci, réalisée à l'aide de la méthode des équations structurelles, permettra de s'assurer des qualités statistiques des modélisations proposées en termes d'ajustement du modèle aux données, de fiabilité et de validité. À l'issue de cette analyse, l'instrument de mesure du sentiment de reconnaissance sera utilisé pour tester les liens entretenus avec l'implication organisationnelle et les comportements de citoyenneté organisationnelle.

---

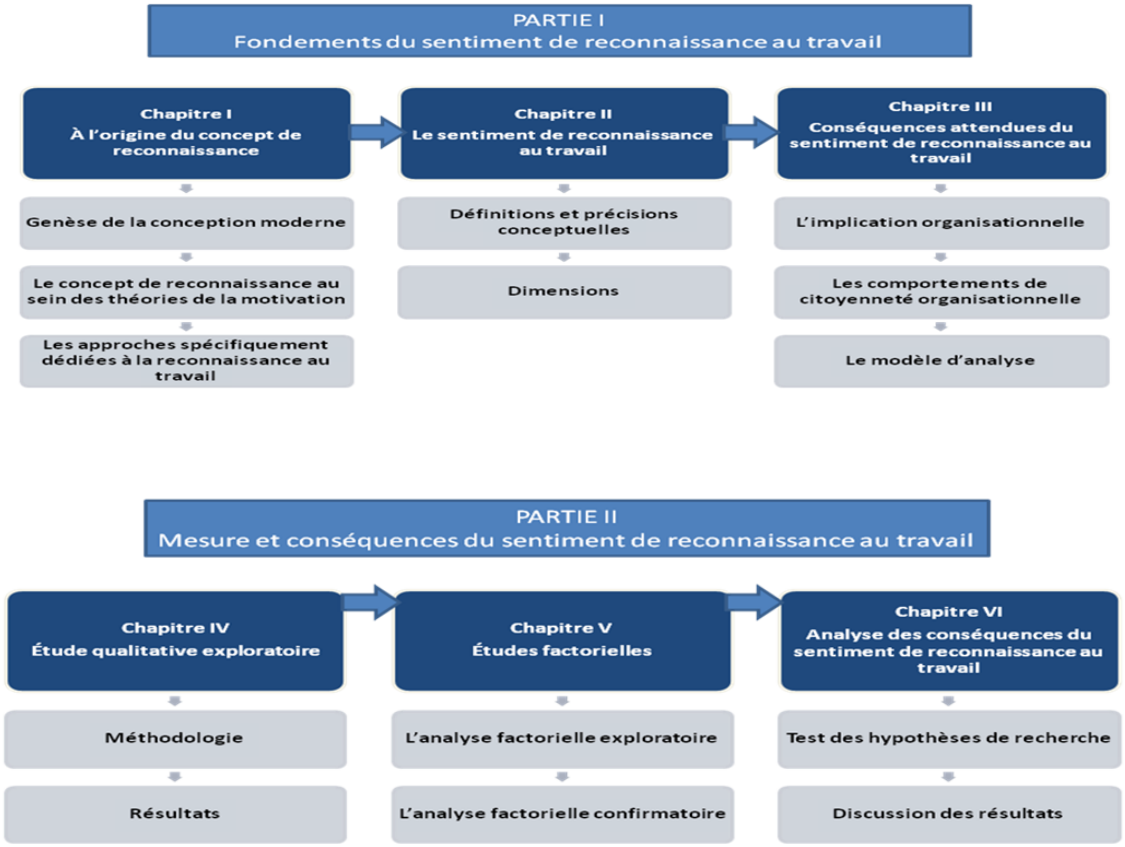
[13] La sélection a été réalisée en nous basant sur l'avis d'experts académiques et professionnels.

[14] C'est-à-dire *« qui produira les mêmes résultats quelque soit les personnes qui l'utilise, et le, moment où il est employé »)* et valide, c'est-à-dire *« capable de mesurer, ce qu'il est censé mesurer »* (Gavard-Perret et al. 2008, 66).

D. L'étude des conséquences du sentiment de reconnaissance au travail

Afin d'interroger l'apport managérial de l'instrument ainsi développé, les liens entre le sentiment de reconnaissance au travail, l'implication organisationnelle et le développement de comportements de citoyenneté organisationnelle seront interrogés. Les relations hypothétiques théoriquement établies entre ces concepts seront questionnées, et les résultats obtenus seront analysés au regard de recherches antérieures.

Figure 1 : Représentation graphique de l'architecture de la recherche



PARTIE I : FONDEMENTS DU SENTIMENT DE RECONNAISSANCE AU TRAVAIL

CHAPITRE I : A L'ORIGINE DE LA RECONNAISSANCE

Introduction

Le premier chapitre sera consacré à l'analyse de la littérature portant sur la thématique de la reconnaissance, tant au niveau sociétal, qu'organisationnel. Un retour sur les travaux à l'origine de la conception contemporaine de la reconnaissance permettra de mettre à jour son caractère latent, intersubjectif et multidimensionnel. Une relecture des principales théories de la motivation à partir du spectre de la reconnaissance au travail permettra de tirer les enseignements des recherches passées. Par la suite, l'analyse des apports et des limites des recherches spécifiquement dédiées à la question de la reconnaissance au travail, conduira à constater l'absence d'une conceptualisation associant interrogation des représentations développées par le salarié et approche managériale.

Dans cette perspective, le deuxième chapitre proposera une conceptualisation du *sentiment de reconnaissance au travail*. Dans un premier temps, une définition sera proposée, et les caractéristiques de ce concept seront exposées. Des précisions seront apportées notamment concernant les liens entre sentiment de reconnaissance et de *« non-reconnaissance »*. La seconde section de ce chapitre présentera, la définition, l'ancrage théorique, et les conditions d'interaction à l'origine, de chacune des trois composantes du sentiment de reconnaissance au travail identifiée à travers la littérature. En outre, une interrogation sera menée sur les liens entre le sentiment de reconnaissance au travail et des construits déjà existants en Sciences de Gestion. Une attention particulière sera portée sur l'opérationnalisation du sentiment de reconnaissance au travail, afin qu'une échelle de mesure puisse par la suite être développée.

Le troisième chapitre présentera les concepts d'implication organisationnelle et de comportements de citoyenneté organisationnelle. La première section reviendra sur de concept d'implication organisationnelle. Le choix de la perspective attitudinale de l'implication organisationnelle et de la modélisation proposée par Allen et Meyer (1991, 1993), sera justifié. La deuxième section de ce chapitre, reviendra sur les comportements discrétionnaires et leurs intérêts pour les organisations. Le choix de la conceptualisation proposée par Organ (1988*),* ainsi que celui de l'instrument de mesure développé par Podsakoff et ses collègues (*1990),* seront justifiés. Enfin, la troisième section de ce chapitre présentera les relations hypothétiques théoriquement établies entre le sentiment de reconnaissance, l'implication organisationnelle et les comportements de citoyenneté organisationnelle.

CHAPITRE I : À L'ORIGINE DE LA RECONNAISSANCE

CHAPITRE I : A L'ORIGINE DE LA RECONNAISSANCE

Introduction

La première section de ce chapitre, traitera de l'émergence de la conception contemporaine de la reconnaissance. Les apports de Thomas Hobbes (1651), et de Johann Gottlieb Fichte (1797) seront notamment rappelés, avant que soit présentée la première conceptualisation développée par Friedrich Hegel (1804, 1807). Par la suite, la proposition de réactualisation et d'opérationnalisation, de la perspective hégélienne présentée par le philosophe allemand Axel Honneth (1992) sera questionnée. Celle-ci apparait en effet susceptible de servir de base au développement d'une échelle de mesure du sentiment de reconnaissance au travail.

La deuxième partie de ce chapitre sera consacrée à l'inscription du concept de reconnaissance au sein de l'espace organisationnel. Une relecture des principales théories de la motivation, à travers le prisme de la reconnaissance, mettra en exergue une présence diffuse de ce concept, qui bien que décelable au sein de nombreux travaux, n'a fait l'objet d'études spécifiquement dédiées qu'à de rares occasions. Cette relecture des principales théories de la motivation permettra d'inscrire la question de la reconnaissance au travail dans le cadre des recherches traitant de la relation entre salarié et organisation.

La troisième section de ce chapitre reviendra sur les conceptions spécifiquement dédiées à la reconnaissance au travail. Une distinction sera établie entre les approches centrée sur les mécanismes psychologiques, et les approches considérant la reconnaissance uniquement à partir des pratiques de gestion. Dans la première partie de cette section, les travaux de Karasek (1979) sur le modèle de demande/contrôle, ainsi que ceux de Siegrist (1996) sur le modèle déséquilibre efforts/récompenses, et ceux de Dejours (2000) sur l'approche psychodynamique de la reconnaissance seront commentés.

Dans la seconde partie, l'apport des travaux de Claude Bourcier et Yves Palobart (1997), sera interrogé, à l'instar de la typologie des pratiques de reconnaissance développée par Philippe Brun (2005). Cette section permettra également de relever l'omniprésence de la notion de récompense dans le traitement managérial de la question de la reconnaissance au travail.

Ce retour, sur l'origine du concept de reconnaissance au sein de la Philosophie Sociale, sur son inscription au sein des Sciences de Gestion, ainsi que sur les approches spécifiquement dédiées, permettra de jeter les bases d'une conceptualisation qui sait associer représentations des salariés et développement d'une optique managériale.

Section I : La genèse de la conception moderne de la reconnaissance

S'il est possible, d'interroger la question de la reconnaissance au sein des sociétés plus anciennes[15], c'est avec la période moderne que ce concept recouvre une réalité, proche de celle qui est la sienne aujourd'hui. Les travaux de Friedrich Hegel (1804, 1807), apparaissent comme l'élément fondateur des recherches sur la question de la reconnaissance[16]. Un retour, sur les caractéristiques de la perspective hégélienne de la reconnaissance et sur la proposition de réinterprétation contemporaine proposée par Axel Honneth (1992), permettra de mieux comprendre la réalité recouverte par ce concept.

I. Aux fondements de la perspective hégélienne

La conception contemporaine de la reconnaissance prend corps au sein de l'idéalisme allemand du début du XIXe siècle. C'est dans l'interrogation, à l'aune de la société moderne, des fondements contractuels de l'État, présentés par Thomas Hobbes dans le Léviathan, que l'intérêt de Friedrich Hegel pour la question de la reconnaissance trouve sa source.

[15] La question de la reconnaissance était, par exemple présente, dans la société athénienne, mais celle-ci était relative uniquement à la capacité du citoyen à porter les valeurs éthiques d'une communauté *« civitas »* ou *« polis »,* qui le dépasse était reconnue (Honneth, 1992, p.13).

[16] Il faudra attendre la relecture des travaux de Hegel proposée par Alexandre Kojève (1933-1939) pour que l'apport de celui-ci à la réflexion sur la reconnaissance soit mis en exergue.

A. De la lutte pour l'existence à la lutte pour la reconnaissance

Cherchant à expliquer la constitution des ensembles humains organisés, Thomas Hobbes (1651), présente l'état de nature qui les précèdent, comme étant caractérisé par un accroissement préventif de la puissance de l'individu face à son semblable, qui conduit inévitablement à une *« guerre de tous contre tous »*. C'est alors pour éviter cette confrontation destructrice, que les individus choisissent de se placer volontairement sous la protection d'une tierce autorité. Ainsi, indique-t-il : *« (...) lorsqu'ils [les hommes] se sont imposés ces restrictions au sein desquelles on les voit vivre dans les républiques, c'est le souci de pourvoir à leur propre préservation et de vivre plus heureusement par ce moyen [qui est recherché]: autrement dit, de s'arracher à ce misérable état de guerre qui est, je l'ai montré, la conséquence nécessaire des passions naturelles des hommes » (Hobbes, 1983, p.173).* Bien que pour Thomas Hobbes, l'acte fondateur du lien social relève d'un acte purement utilitariste, pour la première fois, la *« lutte sociale»* apparait comme moteur dans la vie des sociétés. C'est cet élément que Friedrich Hegel reprendra deux siècles plus tard, en réinterprétant à partir d'un point de vue moral. Là où Thomas Hobbes ne voyait dans l'origine du *« vivre ensemble »* qu'un motif purement rationnel (Ricœur, 2004, p.240), Friedrich Hegel présentera la lutte pour la reconnaissance de soi comme un élément éthique, moteur de la socialisation. Avant cela, *« il faudra attendre que la réflexion développée par Johann Gottlieb Fichte permette de passer d'une conception atomistique à une conception fondamentalement intersubjective de la société » (Honneth, 1992, p.20).*

B. La reconnaissance de soi et la reconnaissance par l'autre

La théorie de la reconnaissance développée par Johann Gottlieb Fichte prend sa source dans l'œuvre d'Emmanuel Kant, *Critique de la raison pure* (1790), où le philosophe allemand effectue une distinction entre *le sensible* et *l'intelligible*. Pour Kant, les hommes reconnaissent les objets en tant que phénomènes du monde sensible, auxquels s'appliquent la loi du déterminisme, c'est-à-dire l'enchainement de causes à effets. Or, l'Homme ne peut se réduire à la dimension uniquement sensible de son existence et c'est là sa spécificité.

En effet, selon Emmanuel Kant, l'Homme est le seul à disposer d'une potentialité d'action, d'une *« faculté de désirer »* (Kant, /1985 § 86), qui ne se réduisent pas à une relation de causalité. Dans cette perspective, la reconnaissance de l'autre n'est alors rien de plus qu'une application à un phénomène extérieur de la reconnaissance en moi-même d'une intelligibilité non directement sensible (Fischbach, 1999, p.17).

A la suite, de la révolution de 1789, Johann Gottlieb Fichte dans le *Fondement du droit naturel selon le principe de la doctrine des sciences* (1797) et tentera de mettre à jour, le processus par lequel, une liberté peut prendre conscience d'une autre liberté. Avec cet auteur, et pour la première fois, se trouve formalisé l'idée selon laquelle « *la constitution de la subjectivité est intersubjective [et] que l'individuation s'effectue par la socialisation »*, ouvrant ainsi la voie à la conception moderne de la reconnaissance (Fischbach, 1999, p.15). Pour Fichte, c'est dans l'interaction au sein de la société, c'est-à-dire dans la reconnaissance de l'autre comme une liberté, à travers *« l'appel à l'action »* émis par le partenaire, qu'il est possible de prendre connaissance de sa propre conscience.

En d'autres termes, comme l'explicite Fischbach (1999, p.57) *« si mon corps n'est qu'un objet matériel, il n'y a aucune raison que l'autre, le rencontrant agisse sur lui d'une manière différente de celle dont il agit sur les objets en général ».* Or, celui-ci, en me reconnaissant comme un être *« raisonnable »* et *« libre »* donc capable d'agir en retour, me permet de me concevoir comme une individualité. Dans cette perspective, et de manière idéale, chacun doit veiller au caractère réciproque de l'échange, afin de se donner les moyens de sa propre émancipation. Or, dans les faits, la réciprocité de l'échange est souvent mise à mal par la domination de l'une des parties. C'est alors sur cette conception initiale que se fonderont les approches postulant un lien entre sentiment le sentiment de ne pas être reconnu et atteinte à l'estime de soi.

Les travaux de Johann Gottlieb Fichte sur la reconnaissance permettent de concevoir la reconnaissance comme un processus intersubjectif essentiel à la prise de conscience de lui-même par l'individu (Gueguen, 2008, p.7).

Associant conception Hobbesienne de la *« lutte »* comme fondatrice du lien social et de la définition intersubjective de la reconnaissance proposée par Fichte, Hegel va associer des éléments théoriques déjà présents, dans le cadre d'une approche nouvelle, instituant la question de la reconnaissance comme le moteur éthique des sociétés modernes.

De la pensée antique, Hegel retient la primauté de la société sur l'individu *et « l'idéal d'une unité vivante entre la liberté individuelle et la liberté universelle » (Ricœur, 2004, p.257),* dont il cherchera les voies dans la question de la reconnaissance ; de Machiavel et Hobbes, Hegel conserve la notion de *« lutte »* traduisant l'affrontement issue de la non satisfaction d'intérêts particuliers. Enfin, de Fichte, qui est peut être son principal référent, il tire la formalisation du concept de reconnaissance et l'importance accordée à l'intersubjectivité dans la compréhension du comportement des Hommes en société (Gueguen, 2008 ; Haber, 2004 ; Fischbach, 1999). La question de la reconnaissance apparait avec Hegel comme une interrogation morale du vivre ensemble.

II. La perspective hégélienne de la reconnaissance : une approche morale du vivre ensemble

Si Hegel reprend les réflexions de ces prédécesseurs, c'est pour mieux les détourner de leur but premier, et élaborer une théorie de la reconnaissance en mesure de servir de base à une approche morale du *« vivre ensemble ».* S'appuyant sur l'approche intersubjective développée par Fichte, pour qui la conscience de soi passe par la reconnaissance *« de »* et *« par »* l'autre, Hegel dépasse la question des mécanismes psychique conduisant à la reconnaissance d'autrui, pour interroger les moyens par lesquelles une conscience peut se faire reconnaitre par une autre conscience. Comme le souligne Franck Fischbach, dans une proposition de relecture des travaux de Hegel, *« le problème de la reconnaissance (...) devient le problème de l'être reconnu, plutôt que celui du reconnaitre » (1999, p.124).* Hegel marque alors une étape essentielle dans le développement de la réflexion sur la reconnaissance, en situant pour la première fois, la question de *« l'être reconnu »* comme un élément explicatif du comportement des individus au sein de l'interaction sociale.

Ce renversement de la pensée fichtéenne permet à Hegel d'apporter une réponse au *« défi »* lancé par Hobbes dans le Léviathan *(Ricœur, 2004, p.241)*, qui faisait reposer la constitution de la société uniquement sur des bases utilitaristes. Quand Friedrich Hegel reprend le concept de lutte, c'est alors pour lui donner une forme toute autre, sous sa plume la *« lutte pour l'existence* » se transforme en *« lutte pour la reconnaissance* »[17].

Dans la perspective hégélienne, *« la conscience de soi est en soi et pour soi quand et parce qu'elle est en soi et pour soi pour une autre conscience de soi ; c'est-à-dire qu'elle n'est qu'en tant qu'être reconnu » (Hegel, 1977, p.156).* La reconnaissance ne se donne donc pas pour acquise indéfiniment. L'insatisfaction quant aux aspirations à être reconnu, en conduisant les individus à revendiquer des conditions d'interactions plus favorables instaurent une tension morale qui s'exprime pour Hegel dans toutes les relations sociales. Ainsi conçues, les luttes sociales comportent une dimension morale, du fait que l'objet des revendications, au-delà de la satisfaction de l'intérêt matériel particulier est la *« (...) reconnaissance intersubjective de l'identité individuelle »* (Honneth, 1992, p.11). Comme le souligne Stéphane Haber revenant sur les fondements de la pensée hégélienne *(*2004, p.75) « *la violence (ou même sa simple possibilité) ne situe donc pas l'origine du social comme dans le schéma hobbesien, mais (...) constitue la sanction qui vient frapper des normes d'interaction sociale trop pauvres à l'intérieur desquelles l'épanouissement humain n'est pas possible (...)».* Aussi, les conditions de réciprocité de l'échange en termes de reconnaissance sont perçues par Hegel comme l'élément central de permettant de comprendre les tensions sociales s'exprimant au sein d'une société. S'interrogeant sur les formes de cette confrontation entre les consciences Hegel va décrire trois moments d'expression de cette lutte.

---

[17] *« Kampfum Anerkennung » (Gueguen, 2008)*

A. La lutte pour la reconnaissance : Une impossible résolution individuelle

La première forme d'interaction imaginée par Friedrich Hegel pour représenter les mécanismes et les voies de règlement des aspirations à la reconnaissance prend les formes de ce que l'auteur nomme *« lutte à mort ».* Pour Hegel, lorsque deux consciences se rencontrent et que chacune tente de s'assurer la reconnaissance de l'autre, chacun doit prouver qu'il n'est pas un simple objet, mais bien une conscience non immédiatement sensible. Cela revient alors comme l'indique Hegel à *«(...) se présenter soi même comme pure abstraction de la conscience de soi consiste à se montrer comme pure négation de sa manière d'être objective, ou consiste à montrer qu'on n'est attaché à aucun être là déterminé, pas plus qu'à la singularité universelle de l'être là en général, à montrer qu'on n'est attaché à aucun être là en général, à montrer qu'on n'est pas attaché à la vie » (Hegel, 1977, p.156).* En d'autres termes, pour assurer sa reconnaissance par l'autre, l'individu doit démontrer, au moins symboliquement, que sa conscience de soi à plus d'importance pour lui, que son existence sensible. De même, l'individu doit tendre à la mort de l'autre, car l'existence sensible de l'autre ne compte pas plus pour lui que la sienne. La *« lutte à mort* » apparait alors comme la première figure de la reconnaissance, qui ne peut aboutir à une reconnaissance réciproque, car comme le souligne Franck Fischbach, *« en voulant la mort de l'autre, en voulant supprimer l'être-autre qui est le sien, la conscience supprime celui là même par qui elle aurait pu être reconnue (...) » (1999, p.76)*. Cette première forme de lutte pour la reconnaissance, semble indiquer que la question de la reconnaissance ne peut se résoudre, par la seule perspective individuelle. L'image développée par Hegel, permet de rejeter l'argument tendant à dire qu'il appartient à chacun de s'assurer le moyens de sa propre reconnaissance, car adoptée cette perspective c'est, selon les principes dégagés par Hegel, condamné les individus à l'échec.

B. La dialectique du *« maître et de l'esclave »*

Cette première situation ne pouvant aboutir à la reconnaissance réciproque des deux consciences, celle-ci conduit au renoncement de l'un des individus, face au risque de perte de sa propre vie. C'est alors pour Hegel le début de la seconde figure de la lutte pour la reconnaissance. En acceptant de reconnaitre l'autre, tout en renonçant à être reconnu, l'individu évite certes l'affrontement, mais au profit d'une *« relation unilatérale et inégale »*, que Hegel présente en utilisant la métaphore de la relation maître/esclave *(Hegel, 1807/1977, p.163)*.

Cette seconde figure de la lutte pour la reconnaissance est elle aussi, vouée à l'échec pour les deux participants. Le maître c'est-à-dire « *celui qui est parvenu à se faire reconnaître par autrui comme valant pour soi indépendamment de tout déterminité mondaine » (Sobel, 2004, p.201)*, ne reconnait la conscience dominée que comme un objet et non comme une conscience. Dès lors, celui-ci est dans l'impossibilité de voir confirmer par l'esclave sa propre conscience de soi[18]. L'esclave pour sa part, acceptant de reconnaitre l'autre comme conscience, sans exiger qu'il en fasse de même, est voué à satisfaire les désirs du maître, sans pour autant pouvoir prétendre à une reconnaissance de la part de ce dernier[19].

---

[18] L'expression utilisée, par Jean Jacques Rousseau dans Émilie ou de l'éducation (1762*) « Tel se croit maître des autres qui ne laisse pas d'être plus esclave qu'eux »* illustre avec quelques années d'avance la situation décrite par Hegel.

[19] À partir de l'association faite dans la Phénoménologie de l'esprit entre « conscience laborieuse » et *« conscience asservie » (Fischbach, 1999, p.89)*, la notion de service et à travers elle de travail, apparaissent pour la première fois dans le cadre de la pensée sur la reconnaissance.

Si dans la première figure de la lutte pour la reconnaissance, Hegel semblait indiquer que la solution individuelle et *« agressive »* ne représente pas une solution à la quête de reconnaissance, dans la seconde figure il semble montrer que la soumission, ne l'est pas non plus.

Cependant, pour Hegel alors que le maître se contente de la satisfaction immédiate de ses besoins, l'esclave, en apprenant à se mettre au service de la conscience dominante trouve la voie d'une compréhension de soi, qui ne se restreint pas à celle de son existence immédiatement sensible. Seule la conscience laborieuse en apprenant à interagir, avec les autres, en vue de satisfaire des besoins qui ne sont pas directement les siens, met en œuvre un processus lui permettant d'obtenir la confirmation qu'elle ne relève pas uniquement du monde sensible. Ainsi pour Alexandre Kojève : *« Le maitre combat en homme [pour la reconnaissance], mais consomme en animal. Telle est son inhumanité. Il ne peut dépasser ce stade car il est oisif. Il peut mourir en homme, mais il ne peut vivre qu'en animal » (2001, p.55)*

L'un des apports de la dialectique du maître et de l'esclave, tient ainsi au fait que la reconnaissance attribuée comme un invariant fige paradoxalement les individus dans une certitude, qui loin de leur permettre de prendre conscience d'eux même, les contrains dans une illusion vouée à l'échec[20].

[20] Cette perspective, si on l'applique aux politiques contemporaines de gestion de la différence ou de la diversité, permet de mieux comprendre les risques pouvant être liés à une approche de type multiculturaliste.

Ainsi, comme l'indique Franck Fischbach (1999, p.77), les deux premières figures de la reconnaissance, caractéristiques d'un contexte pré-étatique, sont *« incapables de fonder une authentique intersubjectivité, puisqu'elles se concluent par l'anéantissement des deux consciences ou par l'asservissement de l'une à l'autre ».* C'est alors, dans les conditions d'interaction structurant les ensembles sociaux organisés vont apparaitre les voies d'une réponse apaisée et réciproque à la quête de reconnaissance.

C. La reconnaissance de soi au sein des espaces sociaux organisés

L'échec des tentatives individuelles dans leurs aspirations à la reconnaissance marque la limite de la seconde figure présentée par Hegel. Pour le philosophe allemand, il apparait alors que la satisfaction réciproque des aspirations à la reconnaissance, ne peut s'effectuer que dans le cadre d'un espace d'interactions sociales organisé. Le concept de reconnaissance prend alors une dimension politique, dans la mesure où les conditions d'interactions, au cœur du système social en œuvre sont susceptibles de favoriser ou d'empêcher, la satisfaction d'une aspiration profonde des individus.

Ainsi, pour Hegel, il faut attendre l'émergence des États modernes, pour que les individus aient la possibilité de se reconnaitre mutuellement au sein d'une communauté éthique. Pour le philosophe allemand, les fondements de l'état moderne, représentent l'opportunité de jeter les bases d'une communauté éthique capable de dépasser, sans l'anéantir, l'horizon des individualités et d'offrir un espace de reconnaissance réciproque pour les individus. Ainsi, dance cette perspective *« la vie publique ne doit être considérée comme le résultat d'une limitation réciproque d'espaces de liberté privé, mais au contraire comme une possibilité offerte à tous les individus d'accomplir leur liberté » (Axel Honneth 1992).* Hegel, jette alors les bases du questionnement contemporain sur la reconnaissance où les espaces d'interactions sociales sont interrogés en fonction de leur capacité à assurer les conditions d'interactions permettant à de satisfaire les aspirations à la reconnaissance portées par les individus.

Hegel permet ainsi de voir la reconnaissance comme un cadre de compréhension des interrogations contemporaine sur la relation de l'individu au collectif.

III. Une relecture contemporaine de la perspective hégélienne

Le philosophe allemand Axel Honneth, propose une *« réactualisation systématique »* de la conception hégélienne de la reconnaissance afin d'adapter celle-ci aux exigences théoriques et empiriques contemporaines. Cet auteur propose une relecture de la réflexion de Hegel débarrassée de ses fondements spéculatifs, pour inscrire celle-ci dans une perspective opérationnelle. De Hegel, Honneth propose de conserver :

- Le fondement moral accordé à la lutte pour la reconnaissance
- Le caractère fondamentalement intersubjectif de la reconnaissance
- La distinction de trois espaces d'interactions au sein desquels les individus cherchent à être reconnus.

L'apport particulier d'Axel Honneth réside alors dans l'utilisation des moyens offerts par les sciences sociales, afin de *« mettre à l'épreuve de l'expérience »* la pensée de Hegel (Ricœur, 2004, p.274). Cette approche semble susceptible de supporter une conception renouvelée de la reconnaissance en Sciences de Gestion.

A. Une conceptualisation de la reconnaissance à l'épreuve de l'expérience

C'est en Psychologie Sociale, et plus particulièrement dans les travaux de George Herbert Mead (1963), sur la constitution sociale de l'identité du sujet, qu'Axel Honneth trouve l'approche en mesure de supporter son projet d'opérationnalisation de la perspective Hégélienne de la reconnaissance[21].

Pour cela, Axel Honneth opère un transfert entre une « reconnaissance » objet et moyens d'un parcours « spirituel » chez Hegel (Ricœur, 2004, p.254*)*, à une « reconnaissance » pensée comme moteur de la construction identitaire chez Mead. Le développement identitaire de l'individu est ainsi présumé être fonction de l'expérimentation par l'individu du sentiment de reconnaissance au court de différents espaces d'interaction sociale. De fait, autrui n'est plus considéré de façon transcendantale, comme c'est le cas pour Hegel, mais comme le partenaire bien réel de l'échange social qui me permet d'exister (Haber, 2004, p.74). Dès lors, c'est à la satisfaction de ces attentes que l'on pourra juger les conditions de l'interaction sociale. Pour Honneth *(2004, p.135) « Ce qu'il y a de juste ou de bon dans une société se mesure à sa capacité à assurer les conditions de reconnaissance réciproque qui permettent à la formation de l'identité personnelle – et donc à la réalisation de soi de l'individu – de s'accomplir de façon satisfaisante ».*

---

[21] Ainsi Axel Honneth indique que *: « aucune théorie n'a su développer aussi rigoureusement que la Psychologie Sociale de George Herbert Mead, à partir de présupposés purement naturalistes, l'idée que les sujets humains doivent leur identité à l'expérience d'une reconnaissance intersubjective » (1992, p.85).*

Pour certains auteurs (Lallement, 2007, Dubet, 2007, Gueguen 2008), cette approche peut laisser entendre, à tort, que toutes les attentes de reconnaissance exprimées, plus ou moins explicitement, dans l'espace social doivent être satisfaite et qu'il est forcément juste de les reconnaitre. Or, il convient de rappeler que la démarche initiée par Honneth à pour objectif principal la compréhension des mécanismes concrets par lesquels l'individu accède à la reconnaissance, et non de porter un jugement sur ce qui doit être reconnu.

B. Une typologie opératoire des formes de reconnaissance

Aux trois formes de reconnaissance issues de la relation affective, de la relation juridique, et de la relation d'estime, présentent dans les travaux de Friedrich Hegel, Axel Honneth fait correspondre trois étapes de la constitution identitaire, ce qui lui permet de jeter les bases de leur opérationnalisation.

La première forme de reconnaissance, expérimentée dans le cadre d'une interaction est, selon cet auteur, le fruit d'une relation étroite et répétée entre un nombre restreint d'individu.

Le fait pour l'individu de se voir reconnu comme personne autonome permet alors selon Axel Honneth[22], d'éprouver un sentiment de confiance en soi. La seconde forme de reconnaissance expérimentée au niveau d'un ensemble organisée, permet à l'individu de se voir reconnu en tant que porteur de droits universels, ce qui lui permet d'expérimenter le sentiment de respect de soi.

[22] Se référant notamment aux travaux d'Erik Erickson (1980) et de Donald Winnicott (1965)

Enfin la troisième sphère se matérialise par la reconnaissance des capacités spécifiques de l'individu, comme étant utiles à la réalisation de l'objectif commun, ce qui permettra à celui-ci d'éprouver un sentiment d'estime de soi[23].

Aussi, pour Axel Honneth reprenant les conclusions de Georges Herbert Mead, ce qui pousse l'individu à rechercher une reconnaissance toujours plus complète provenant d'un nombre toujours plus grand de personnes, réside dans son désir *« d'autoréalisation »* et d'expérimentation d'un sentiment d'*« estime de soi »*[24].

Or, ce rapport positif à soi, dépend d'un élément que l'individu peut difficilement maitriser, la reconnaissance provenant d'autrui. Au sein de chaque type d'interaction auquel il participe, l'individu peut faire l'expérience d'une forme particulière de déni de reconnaissance.

Dans le cadre de la relation affective, ce qui susceptible d'être niée c'est la capacité de l'individu à agir seul. Celui-ci a alors le sentiment d'être *« tenu pour rien » (Ricœur, 2004, p.275)*. En ce qui concerne l'interaction juridique, c'est le droit de l'individu à participer à l'interaction social au sein d'un espace organisé qui est niée, soit parce que les droits universels accordés aux autres ne lui sont pas reconnues, soit parce qu'il ne dispose pas des moyens minimum pour assurer sa participation. Enfin, la troisième forme d'atteinte est relative au déni ou au dénigrement de ce qui fait l'apport particulier de l'individu à la société.

---

[23] Par estime de soi à la suite Lazzeri et Caillé, (2004, p.93) nous entendons « la valeur positive que l'agent attribue à ses capacités en conséquence de cette interaction sociale réussie».

[24] Cette approche nous permettra d'établir un lien avec les théories de la motivation et ainsi de fonder en partie nos hypothèses.

Dans tous les cas, ces atteintes conduisent les individus à développer vouloir modifier les conditions de l'interaction sociale au sein de laquelle *« l'épanouissement humain n'est pas possible » (Haber, 2004, p.75)*[25]. La lutte pour la reconnaissance fait alors intervenir un processus complexe, où l'individu peut rechercher à la fois la reconnaissance de sa dimension universelle et de ses particularités.

C. Vers une adaptation à l'espace organisationnel

La relecture des travaux à l'origine du concept de reconnaissance fait apparaitre que celui-ci recouvre une réalité complexe. Au-delà de la *valeur incitative censée favoriser le développement une attitude ou un comportement*, la reconnaissance apparait comme le résultat d'un processus complexe d'échanges entre les individus. La conceptualisation développée par Axel Honneth (1992) propose de rendre compte du sentiment de reconnaissance perçu par le salarié en interrogeant la représentation développé par celui-ci à l'issue de trois types d'interactions sociales. La reconnaissance est alors conçue comme un concept latent, multidimensionnel intersubjectivement constitué. La description proposée de ces trois formes d'interaction, semble pouvoir supporter le développement d'une opérationnalisation au sein du contexte organisationnel. Il s'agira alors de mettre à jours les caractéristiques et les conséquences particulières de ces interactions au sein de l'espace de travail. Avant de développer une telle proposition, il convient de s'arrêter sur les spécificités que revêt le processus de reconnaissance au sein de l'activité de travail, ainsi que sur la présence de ce concept au sein des recherches en Sciences de Gestion.

[25] Cela à l'inverse de la perspective multiculturaliste où l'objectif est de faire accepter par les autres une différence conçue de manière essentialiste.

Section II : La reconnaissance au sein des théories de la motivation

Cette section propose une relecture des principales théories des organisations à travers le prisme de la reconnaissance. Les enseignements tirés de cette analyse permettront d'enrichir la proposition conceptualisation qui sera développée dans le chapitre suivant.

Dans un premier temps, un retour sera effectué sur la place de la reconnaissance au sein des théories classiques. La relecture de travaux de Frederick Taylor (1911), Max Weber (1904,1905), ainsi que ceux d'Henry Fayol (1916), mettra en relief les apports de la rationalisation des pratiques de reconnaissance, ainsi que les limites inhérentes à leur application excessive.

Par la suite, une relecture des recherches regroupées sous le terme de *« théorie des besoins » (Abraham Maslow, 1954, Clayton Adelfer, 1969, et Frederick Herzberg, 1966),* permettra d'intégrer la dimension sociale de l'interaction organisationnelle comme un élément central de reconnaissance au travail.

La référence aux recherches sur la « *motivation intrinsèque » (Deci et Ryan, 1976, 1979, 1985, Hackman et Oldham, 1976)* permettra de distinguer le concept de reconnaissance de celui de récompense.

Le retour effectué sur les *« théories du choix cognitif » (Atkinson, 1957, Vroom,1969, Locke, 1969),* permettra de voir dans ces recherches le fondements de plupart des études menées sur la *« reconnaissance »* au travail.

Enfin, le regard porté sur les théories de la justice organisationnelle, permettra de mettre à jour les éléments structurant ce processus d'évaluation sociale et d'en tirer des enseignements concernant le sentiment de reconnaissance au travail.

I. Les théories classiques : Une reconnaissance rationnelle

La conception de la reconnaissance au travail induite par les théories dites *« classiques »* du management, influence encore fortement les modes de gestion contemporains. Ces théories apparaissent, au début du XXème siècle, comme une alternative, aux imperfections des modes traditionnels de gestion décris comme incapables de faire face aux exigences de la société moderne[26]. Les penseurs classiques vont rompre avec les modes de gestion marqués *par « l'informelle »* et *« le subjectif »*, pour jeter les bases d'une organisation *« rationnelle »* et *« prévisible » (Taylor, 2004, p.2)*. Rationalisation des processus de production *(Taylor, 1911)*, de l'administration *(Fayol, 1918)* et de la structuration de l'organisation *(Weber,1904-1905,)* les penseurs classiques postulent que la meilleure façon de faire peut être obtenue en suivant une méthodologie, d'inspiration cartésienne, où la recherche de causalité et la décomposition des processus permettent de dégager scientifiquement un mode de fonctionnement s'imposant à tous (Filleau, et Marques-Ripoull, 1999, p.56). La relecture de ces textes fondateurs du management moderne, permettra de mettre en relief la conception de la reconnaissance du salarié et de son travail en œuvre au sein de ces théories.

[26] Les sociétés occidentales sont alors marquées par un processus d'urbanisation, de consommation de masse et d'émergence d'une forte pression concurrentielle.

A. Le taylorisme: La reconnaissance fragmentée

Dans son ouvrage, *Les principes du management scientifique,* Frederick Taylor, *(1911/2004),* fait le constat que les modes de fonctionnement *« traditionnelles »* sont sources d'inefficacité et propose de mettre en place un mode rationnel de gestion. La relecture de ces travaux, fait apparaitre une forme fragmentée de reconnaissance restreinte aux capacités productives de l'exécutant. Dans le même temps, le rôle et les qualifications spécifiques des membres de l'encadrement sont reconnus.

Pour Frederick Taylor les organisations doivent rechercher le *« bon »* système productif, capable de dépasser les différences individuelles et d'offrir un niveau de productivité maximum. Partant de ce postulat, Taylor établi un certain nombre de principes permettant aux entreprises de développer un système productif efficace.

L'ouvrier se voit attribuer, en fonction de ses capacités, l'exécution de tâches précises, chronométrées, fragmentées, parfois à l'extrême. Ainsi, il ne participe, qu'à une partie minime du processus de production, et ne peut espérer qu'une reconnaissance limitée de son apport. L'entreprise est alors pensée uniquement comme un système productif, dont le rôle attribué à des acteurs interchangeables est limité à l'exécution des tâches composant le poste qu'ils occupent.

Selon ces principes, la rétribution du salarié est constituée d'un salaire fixe, correspondant au seuil de production attendu d'une journée normale de travail[27]. Basé sur un principe scientifique, le système de rémunération préconisé par Taylor, semble en mesure de satisfaire les attentes de l'ensemble des acteurs de l'organisation.

Cependant, poussé à l'extrême, la recherche d'objectivité, à pour conséquence la disparition même du sujet. L'individu ne pouvant prétendre qu'à une reconnaissance fragmentée, aura selon les principes énoncés par Hegel, des difficultés à développer une pleine conscience de lui-même.

A l'inverse des exécutants, qui voient le champ de leur reconnaissance restreint à leur capacité productive, Frederick Taylor attribue aux membres de l'encadrement *« un rôle, des fonctions, et les responsabilités dont ils n'ont jamais rêvés dans le passé » (2004 p.19)*. Alors que dans l'organisation traditionnelle, l'encadrement est choisi en fonction de son appartenance à un groupe social particulier, Frederick Taylor propose de développer une organisation articulée autour de la reconnaissance des compétences techniques. La chasse à l'informelle se concrétise alors par le développement de structures fonctionnelles, au sein desquelles l'encadrement est en charge de concevoir et de veiller à la bonne exécution des processus de production.

[27] Au-delà, de cette production quotidienne, un taux différentiel est appliqué, permettant au salarié d'augmenter son salaire de base et à l'entreprise d'augmenter sa productivité. Frederick Taylor propose par ailleurs qu'au dessus d'un certain niveau de salaire variable, le surplus, à des œuvres sociales de l'entreprise, dans le mesure où le salarié serait incapable de gérer rationnellement ce flux monétaire, qui dépasse la simple satisfaction de ses besoins quotidiens.

Caractérisée par la recherche d'objectivation, l'approche taylorienne permet certes pallier les manques des modes traditionnels, mais au prix d'un effacement quasi-total de la dimension humaine. De fait, seuls sont reconnus les éléments physiques ou techniques préalablement définis comme permettant à ce système de fonctionner d'une manière optimale. Cette reconnaissance fragmentée de l'individu conduit à une simplification trompeuse des aspirations de ses aspirations. Le retour effectué sur les travaux à l'origine du concept de reconnaissance conduisent à analyser les limites de la perspective taylorienne comme relevant l'instauration de règles d'interactions trop pauvres pour permettre à l'individu de trouver une voie satisfaisante à sa quête de reconnaissance.

B. La bureaucratie : La reconnaissance du statut et l'effacement de l'homme

La relecture des principes de l'organisation bureaucratique permettra de mesurer les apports et les limites de la conception de la reconnaissance sous-tendue par cette approche.

Initiateur de la sociologie compréhensive, Max Weber cherche à mettre en relief les caractéristiques des sociétés modernes, ainsi que les conditions de leurs émergences. Selon cet auteur, la modernité se caractérise par la domination de la rationalité dans la réalisation d'actions pratiques. Les mutations des valeurs éthiques ont conduit, selon Weber, à la transformation des relations économiques *(capitalisme)*, politiques *(état-nation)*, et sociale *(bureaucratie)*[28].

---

[28] Au travers de *« L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme »,* Weber *(1904-1905)*, décrit le puritanisme calviniste, comme l'un des principaux facteurs explicatif de l'émergence des sociétés modernes. Pour Weber, la notion de *Beruf*, que l'on retrouve chez Luther, est significative, du passage d'un ascétisme religieux à un ascétisme séculier, (Fleury, 2001, p.44). Une telle doctrine excluant de ce fait « tout

La bureaucratie *« idéal-type »* de l'organisation moderne doit alors se comprendre en opposition aux modes traditionnels d'exercice de l'autorité, dominés par l'appartenance sociale. Cette application des principes de rationalité aux rapports humains vise, en favorisant la prédictibilité des comportements, une plus grande efficacité. Cherchant à se prémunir contre l'arbitraire, l'organisation bureaucratique met au centre de son fonctionnement la rationalisation et la formalisation[29].

Par ailleurs, l'organisation est considérée comme une association d'individus libres, choisissant par eux même d'appliquer les règles communes. Celle-ci tire alors sa légitimité de l'acceptation des ses règles par ses membres, ce qui conduit à reconnaitre en l'individu un être libre et rationnel.

Cependant, l'individu semble quelque peu disparaitre au profit de la fonction qu'il assure et du statut qui lui est associé. La reconnaissance de l'individu est ainsi dans l'organisation bureaucratique réduite aux qualifications dont il dispose et à la fonction qu'il occupe. La reconnaissance des efforts, des spécificités et qualités individuelles semble ainsi sacrifiée au profit de l'égalité de traitement.

---

mysticisme, tout ritualisme, toute magie […] conduit ainsi à un désenchantement du monde et à une rationalisation de la conduite de vie » (p.48). Ce « désenchantement du monde » se caractérise alors selon Marcel Gauchet (1985) par la constitution d'un lien social, qui se défaisant du religieux, se recompose à partir d'une logique fondée sur la critique du fonctionnement traditionnel et en opposition avec celui-ci.

[29] L'entrée dans l'organisation bureaucratique se fait sur la base des compétences techniques. La sélection sur concours ou sur examens, permet d'attester de manière non arbitraire de la maitrise de ces compétences. La reconnaissance de ses qualifications permet à l'individu de se voir attribuer une fonction au sein de l'organisation et de bénéficier d'un statut particulier. La fonction, indépendante de celui qui l'exécute, est encadrée par l'application de règles abstraites, intentionnelles et impersonnelles. Le licenciement est soumis à des règles strictes et limités uniquement aux fautes graves (Rojot, 2005, p.34). Le système de rémunération est quant à lui fortement formalisé. Un salaire fixe, correspond à un statut, un grade, celui ci évolue avec l'ancienneté, l'appréciation des supérieurs ou suite à la réussite à des concours internes (Rojot, 2005, p.34).

Cette imperméabilité du système bureaucratique aux différences sera critiquée par de nombreux chercheurs. L'un des premiers est Robert Merton (1957) qui ce mode de rationalisation des structures et des relations sociales secrète de nombreux dysfonctionnements. Si, il reconnait que la formalisation des rapports sociaux facilite l'interaction entre les individus et produit de la fiabilité et de l'efficacité, Merton souligne que l'application de règles impersonnelles produit aussi des conséquences négatives notamment psychiques (1957, p.195)[30].

D'autres critiques portées, notamment dans le contexte français, permettront de mettre en exergue la nécessité de reconnaitre le salarié d'une manière plus complexe. Dans la lignée des critiques portées à l'encontre de l'organisation bureaucratique,

Michel Crozier à travers son ouvrage « *Le phénomène bureaucratique » (1971),* dévoile le caractère absolu de la recherche de liberté par les individus quelque soit l'importance des règles structurants le système dans lequel ils se situent. Michel Crozier accuse le modèle bureaucratique, de développer une vision réductionniste de l'individu et de ses attentes, qui ne se laisse pas enfermé dans une cage de rationalité.

La relecture des travaux de Michel Crozier permet de mettre en exergue, le fait que la reconnaissance de l'individu, peut difficilement se réduire à la seule dimension formelle. Le caractère complexe de la relation du salarié à l'organisation dont il applique les règles tout en recherchant la satisfaction de buts qui peuvent être en opposition avec celles-ci, devront être intégrés dans la réflexion sur la reconnaissance.

---

[30] D'autres critiques à l'encontre de l'organisation bureaucratique seront portées par Alvin W. Gouldner (1954), à travers le cas de l'introduction d'un mode de gestion bureaucratique, à l'occasion d'une succession à la tête direction d'une entreprise minière, illustre les écueils de ce type d'organisations.

Le concept de lutte pour la reconnaissance présent à la fois dans la perspective hégélienne et la proposition de réactualisation proposée par Honneth, semble pouvoir en cela servir de support à une conceptualisation de la reconnaissance où le salarié n'est pas seulement un récepteur passif des pratiques, mais joue un rôle actif dans l'évolution des conditions d'interactions sociales.

C. Henri Fayol (1916) : L'ébauche d'une reconnaissance politique du salarié

Henri Fayol (1916) décrit dans son ouvrage *« Administration industrielle et générale »* (1916), l'entreprise comme étant constituée de six catégories d'activités (fonctions) : technique, commerciale, sécurité, financière, comptable et administrative[31].

La fonction administration s'articule selon Fayol autour de cinq activités : organisation, coordination, contrôle, commandement, prévoyance. La mise en œuvre de cette fonction doit respecter 14 principes[32], dont certains d'entre eux permettent d'entrevoir un élargissement de la reconnaissance accordée aux salariés. Ces derniers doivent ainsi selon Henri Fayol, être à l'initiative dans la conception et la réalisation des plans d'organisation du travail. Ce qui est reconnu chez le salarié, au-delà de sa capacité productive, c'est également sa force proposition. Il est alors possible de voir à travers cette reconnaissance,

[31] .L'auteur constate d'une part, la relative absence de la fonction administrative dans les entreprises, et d'autre part, que les six activités ne sont pas l'apanage d'une fonction ou d'un niveau d'activité spécifique, mais sont partagées à différents degrés par l'ensemble des acteurs de l'organisation.

[32] Division du travail, autorité, discipline, unité de direction, subordination des intérêts individuels à l'intérêt général, rémunération et méthode de paiement équitable, centralisation de l'autorité, ordre matériel et moral, stabilité du personnel, initiative dans la conception et l'exécution d'un plan, esprit de corps (Rojot, 2005, p.45).

l'ébauche, de ce que nous désignerons par la suite comme une forme reconnaissance « politique » du salarié.

Cette participation du salarié, loin de relever de la philanthropie, est destinée selon Fayol à renforcer l'esprit de corps, que le dirigeant doit veiller à développer afin d'unir les salariés dans un objectif commun (Rojot, 2005, p.45). Si l'on se réfère aux travaux de Friedrich Hegel, précédemment cités, il est possible de retrouver, à travers cette préconisation d'Henri Fayol, le présupposé selon lequel la satisfaction des aspirations individuelles à la reconnaissance ne peut être satisfaite durablement, que dans le cadre d'un ensemble d'interactions sociales organisées, assurant une reconnaissance à la fois des spécificités individuelles et de la dimension universelle de chacun. La possibilité de s'exprimer au sein d'un embryon d'espace commun, semble alors participer à cela.

Henri Fayol, à l'inverse de ceux de ses prédécesseurs met en exergue le fait que l'association entre intérêts individuelles et collectifs, ne peut être réalisée comme le préconise Weber, par l'application de règles formelles. Ces travaux permettent d'entrevoir la complexité du facteur humain dans les organisations.

II. L'école des relations humaines : La reconnaissance de la dimension sociale

Face aux conséquences négatives engendrés par théories classiques *(accident du travail, absentéisme, baisse de la productivité, etc..)*, les travaux regroupés sous le titre de *« théorie des relations humaines »*, affirment l'importance de la prise en compte du facteur humain. Avec l'introduction des dimensions relationnelles et psychologiques, dans l'analyse de la relation au travail, l'école des relations humaines développe une conception plus complexe de la reconnaissance au sein des organisations.

Les critiques les plus couramment adressées à l'application rigoriste de l'organisation scientifique du travail sont émises par les auteurs de l'expérience de Hawthorne, Elton Mayo[33], Roethlisberger, Dickson et Wright[34], qui ont fait entrer le facteur humain dans l'organisation moderne[35]. Sujette à de nombreuses critiques, notamment méthodologiques, l'expérience dite de « Hawthorne », réalisée de 1927 à 1932, au sein de la Western Electric Company, a permis d'établir que les gains de productivités pouvaient avoir une origine autre que matérielle. En accordant plus d'attention aux ouvrières du fait de la mise en œuvre de l'expérimentation, les auteurs ont mis en évidence la présence de conditions relationnelles favorables à la productivité[36]. Alors que les approches classiques, expliquaient le comportement des salariés à partir de variables rationnelles, objectives et mesurables, la perspective relationnelle met en lumière le rôle central joué par l'informel dans les rapports au travail et son effet sur la productivité des salariés.

L'Homme tel qu'il apparait avec l'école des relations humaines est porteur à la fois de sentiment et de besoin qu'il convient de prendre en considération dans l'optique d'une plus grande productivité. Au-delà du contrôle, le rôle du supérieur hiérarchique est alors de satisfaire ces attentes et de veiller à la qualité des rapports interpersonnels *(Rojot, 2005, p.54-5537).*

---

[33] Dans son ouvrage « The humans problems of an industrial civilization » (1933),

[34] Dans l'ouvrage « Management and the worker: An account of a research program conducted by the Western electric company, Hawthorne works» (1939).

[35] Sans oublier cependant que la dimension humaine jouait un rôle important dans le mode de gestion paternaliste puisque l'entrepreneur était responsable devant la personne du travailleur et sa famille (Capron 2005).

[36] La sélection des sujets de l'expérience, le rôle de l'observateur dans le déroulement de l'expérience, le mode de direction plus souple de supervision a participé à l'établissement d'un climat de travail marqué par la coopération et l'échange.

[37] Nous ne développerons pas autre mesure la description des études réalisées au sein de la Western Electric Company, celles-ci étant déjà exposées par dans de nombreux ouvrages.

La reconnaissance du salarié en tant qu'*« être social »* remet en cause un certain nombre de postulats de la perspective classique. A l'impersonnalité de la pensée classique, cette approche oppose, la reconnaissance de la part de subjectivité présente dans toute activité humaine.

Cependant, si, elle accorde une importance particulière aux rapports interpersonnels, l'école des relations humaines ignore totalement l'action syndicale, les relations de l'individu et de l'organisation avec l'extérieur. De plus, les approches tant classiques que celle des relations humaines sont toutes deux marquées par une conception déterministe de la relation au travail. Quand pour les penseurs classiques le salarié agit rationnellement afin de maximiser sa rétribution financière et minimiser ses efforts, la théorie des relations humaines présente le salarié comme mu uniquement par la volonté de satisfaire ses besoins sociaux. Aussi, dans les deux cas ces courants de pensée cherchent à établir de la meilleure façon de faire, en mesure de générer une productivité optimale. D'autre part, l'organisation, tout comme les règles qui régissent son fonctionnement sont pensées comme invariables.

La reconnaissance de la dimension psychologique et sociale de l'individu au travail apparait comme un apport majeur de ces théories et ouvre la voie aux recherches sur les besoins que le salarié cherche à satisfaire.

III. Les théories des besoins : La reconnaissance chevillée au cœur

L'ensemble des travaux regroupés sous l'intitulé « théorie des besoins », partage le postulat selon lequel, la nature de l'Homme le pousse à agir, afin d'assouvir un certain nombre de besoins à la fois individuels et sociaux. Bien que l'interrogation sur la nature de ces besoins conduise les auteurs à proposer des définitions et des articulations différentes, tous s'accordent sur le fait que la satisfaction de ceux-ci, conduira l'individu à développer, de façon quasi-mécanique, à une plus grande performance.

Même, si cette relation linéaire entre satisfaction, motivation et performance est largement remise en cause, les études qui composent la théorie des besoins continuent d'avoir une influence certaine sur nombre de chercheurs et de praticiens en Sciences de Gestion [38]. Une relecture des travaux d'Abraham Maslow (1954), de Clayton Alderfer (1969), de Frederick Herzberg (1966) permettront de mieux comprendre la conception de la reconnaissance développée au sein de ce courant de pensée.

A. Abraham Maslow (1954) : La « reconnaissance » des autres et l'estime de soi

Après une brève présentation des études menées par Abraham Maslow (1946, 1954), nous analyserons la conception de la reconnaissance telle qu'elle apparait dans ses écrits.

Critiquant l'absence d'une théorie de la motivation, sur laquelle puisse être fondée une véritable alternative à la pensée classique, Abraham Maslow (1946) propose d'analyser, dans une démarche, associant fonctionnalisme et holisme[39], les besoins des êtres humains tels qu'ils sont présent dans la société, en les concevant comme indispensables à la bonne santé physique et mentale de ces derniers[40]. Abraham Maslow établi ainsi une liste de cinq besoins essentiels[41], qu'il hiérarchise en fonction de leur apparition et de leur impact sur l'individu.

---

[38] Les travaux de Maslow auront une influence dans le développement de théories des organisations, que l'on retrouvera notamment chez McGregor (1960) et chez Agyris (1964) selon Adelfer (1969)
[39] Maslow (1946, p.371)
[40] " (…) a man who is thwarted in any of his basic needs may fairly be envisaged simply as a sick man" (Maslow 1946, p.393)
[41] (Physiologiques, de sécurité, d'appartenance, d'estime et de réalisation de soi),

Selon cette approche, c'est uniquement lorsqu'un besoin est satisfait, que le prochain besoin est expérimenté, et que sa satisfaction revêt un caractère central, pour l'individu. Ainsi, ce ne sont pas les besoins satisfaits qui sont sources de motivation, mais le besoins à satisfaire *(1946, p.394)* [42].

Le concept de reconnaissance apparait explicitement dans la hiérarchie des besoins proposée par Abraham Maslow. La catégorie de besoin relevant de *« l'estime »* comprend ainsi deux aspects fortement liés. L'un associé à la nécessité pour l'individu de développer une évaluation positive et stable de lui-même. L'autre à *« la reconnaissance »*, qui est chez Maslow synonyme de *« réputation »*, ou de *« prestige »* et se réfère au regard de l'autre vis-à-vis d'éléments objectifs, de *« réalisations concrètes »*, et *« capacités avérées »* (1946, p.381).

Par ailleurs, Maslow souligne le caractère central que revêt le besoin d'estime, dans la société contemporaine, ainsi que conséquences psychiques, en termes de sentiment d'infériorité et d'abandon, que peut produire l'impossibilité de se sentir estimé.

À l'inverse des besoins d'estime où la reconnaissance prend une forme *« objective »*, deux autres catégories de besoins, semblent marquées par une forme plus *« affective »* de reconnaissance, que l'individu recherchera premièrement dans le cadre familial, puis dans un espace plus large.

---

[42] La notion de satiété, qui apparait ici, fera l'objet des critiques les plus fondamentales adressés à Maslow. Cela, tout comme l'idée que le comportement de l'individu soit motivé par la satisfaction d'un seul besoin à la fois, dont l'apparition est strictement hiérarchisée. Nous reviendrons plus en détails sur les critiques de la proposition de hiérarchie des besoins dans la relecture des travaux d'Adelfer (1969).

Tout d'abord, on peut retrouver une forme de reconnaissance affective, dans les besoins de sécurité, qui se caractérisent par le désir de l'individu de se protéger contre les dangers physiques, mais aussi psychologiques du monde qui l'entoure. Abraham Maslow, prenant l'exemple des enfants, montre l'importance joué par les parents dans le développement de sécurité émotionnelle chez l'enfant et de la terreur que fait naître chez certains d'entre eux la possibilité d'être rejeté et de perdre l'amour de leurs parents (Maslow, 1946, p.378) [43]. Ce qui est recherché par l'enfant c'est alors une reconnaissance comme un membre à part entière de la famille. De même, lorsque Abraham Maslow évoque le besoin d'appartenance, au-delà l'accès intrinsèque à un groupe, il insiste sur la recherche par l'individu de relations affectives durable avec les membres d'un groupe élargi au-delà de l'entourage familial (Maslow, 1946, p.380).

On peut alors parler de besoin de reconnaissance en tant que membre du groupe. La satisfaction de ce besoin pousse alors l'individu à faire siens les objectifs du groupe et à participer activement à leurs réalisations, afin de conserver ce statut membre. Selon, Abraham Maslow l'impossibilité pour les individus d'expérimenter cette forme de reconnaissance affective généralisée est une cause importante de déséquilibre psychique.

[43] Quelque cinquante années plus tard, on retrouvera chez Axel Honneth (1992), s'appuyant sur la théorie de la relation à l'objet de Winnicott (1965), la même perspective établie entre reconnaissance affective et sécurité émotionnelle.

B. Clayton Adelfer (1969) : La reconnaissance non-hiérarchisée

Reprenant les travaux d'Abraham Maslow (1946, 1954), Clayton Adelfer (1969) propose une structuration alternative des besoins. Cet auteur distingue de trois catégories de besoins[44] :

- Les besoins d'existence *(qui regroupe les besoins physiologiques et de sécurité)*
- Les besoins de sociabilité *(qui regroupe les besoins d'appartenance et d'estime)*
- Les besoins de croissance *(ou d'accomplissement personnel)*

Pour Clayton Adelfer, les trois formes de besoins coexistent chez l'individu et la notion de satiété, centrale chez Maslow est relativisée. Un besoin d'ordre « supérieur », peut être ressenti alors que le besoin précédent n'est pas satisfait, tout comme un individu peut chercher dans ses actions la satisfaction simultanée des besoins différents. Clayton Adelfer (1969, p.146) donne alors l'exemple d'une promotion, qu'une personne voudrait obtenir et qui lui permettrait de bénéficier d'une augmentation de salaire, mais aussi de développer de nouveaux rapports interpersonnels et de développer ses talents.

Une relecture des travaux de Clayton Adelfer (1969), permet de discerner différentes formes de reconnaissance au sein la typologie de besoin proposée par cet auteur.

La première catégorie de besoin est relative à la distribution de biens qu'il est possible de répartir entre différentes personnes, de sorte, que dans un contexte de biens limités, le gain d'une personne trouve son pendant dans la perte d'une autre (Adelfer, 1969, p.146).

---

[44] (existence, relatedness, and growth : E.R.G)

La rémunération, les avantages accessoires ou l'amélioration des conditions de travail sont ainsi présentés par Clayton Adelfer (1969) comme des éléments participant à la satisfaction ce type de besoin chez le salarié. Aussi, il est possible d'associer à la distribution de ce type de bien, à une rétribution formelle, pouvant prendre la forme de récompense, dans la mesure où elle vient rétribuer l'atteinte d'un objectif précis (Hansen et Hansen, 2002, p.65).

La seconde catégorie de besoins est relative au développement d'une relation d'échange et de réciprocité avec d'autres individus. Pour Adelfer les éléments de cet échange résident dans les preuves portées par les individus de leur acceptation de participer et leur volonté de poursuivre l'échange[45]. On est alors en présence d'une forme de reconnaissance issue de l'interaction affective telle qu'elle est perceptible dans les travaux d'Abraham Maslow (1946) à travers le besoin d'appartenance. Les participants de cette interaction se reconnaissent ainsi mutuellement comme membre du groupe, capable de participer à cet échange et contribuant à son maintien.

Les besoins d'accomplissement personnel, représentent quant à eux la troisième forme de besoins. Ceux-ci sont relatifs aux besoins d'une personne de développer des actions créatives. Ces besoins sont satisfait, lorsque face à une difficulté, dont elle ne peut faire face avec ses ressources actuelles, une personne en développent de nouvelles (Adelfer, 1969, p.146).

---

[45] *"The exchange of acceptance, confirmation, understanding, and influence are elements of the relatedness process"*(Adelfer, 1969 p.147).

Si, un lien peut être établi avec « les besoins d'estime » décrit par Abraham Maslow, le concept de reconnaissance n'entre pas directement en considération pour Clayton Adelfer, qui contrairement à son prédécesseur se concentre sur l'accomplissement de l'individu en dehors du regard des autres (p.147)[46].

La relecture des travaux de Clayton Adelfer (1969) conduit à concevoir la question de la reconnaissance en œuvre de manière plus complexe que dans le cadre de la pensée classique. Celle-ci permet de mettre en exergue l'existence à la fois des formes de reconnaissance monétaires et formelles, mais également de formes non-monétaires et informelles.

C. Frederick Herzberg (1966) : Les prémices d'une conception bidimensionnelle de la reconnaissance

Les travaux de Frederick Herzberg (1966) s'inscrivent dans le cadre du mouvement pour l'amélioration des la qualité de vie au travail, dont l'influence sur les chercheurs et les praticiens sera majeure en France (Rojot, 2004, p.73).

Frederick Herzberg propose de déconstruire ce qu'il nomme des *« mythes »*, qui selon lui, engendrent par le biais de simplifications, l'asservissement de l'Homme, au profit d'objectifs qui le dépassent.

---

[46] *"Those aspects of esteem which depend upon reactions from others fit the relatedness category, while those which represent autonomous self-fulfilling activity belong to growth needs"* (Adelfer, 1969 p.147).

Frederick Herzberg s'attaque alors tout à la fois au mythe de *« l'Homme mécanique »*, qui prétend que l'Homme aspire quasi-uniquement à être utilisé avec un rendement optimal et au mythe de *« l'Homme social »*, qui présente l'Homme comme étant motivé uniquement par la satisfaction de ses aspirations sociales[47].

En opposition avec ces approches Frederick Herzberg développe une conception plus complexe de l'Homme, et de ses besoins. Cet auteur distingue ainsi deux éléments fondamentaux de la nature humaine. Le premier pousse l'Homme à tenter se de se prémunir contre la souffrance et se matérialise par la satisfaction de besoins relevant de l'instinct. Le second élément est relatif à la volonté de développement psychologique continu, qui conduit l'individu à satisfaire des besoins spécifiquement humains. Dans son ouvrage *Le travail et la nature de l'homme* (1971), Frederick Herzberg s'appuie sur deux personnages bibliques, Adam et Abraham, afin de donner corps à sa conception de la nature humaine. Adam, représenterait la nature humaine dominée par l'instinct et la satisfaction de besoins immédiats, Abraham, représenterait le besoin pour l'Homme de se développer et de transformer les ressources dont il est porteur.

Frederick Herzberg, en appel à une prise en compte simultanée par les organisations des deux types de besoins caractérisant selon lui la nature humaine. Dans son livre *Motivation to Work* (1959), Herzberg, a interrogé des ingénieurs et des comptables de l'industrie de Pittsburgh, en procédant par la méthode des incidents critiques, demandant aux salariés de s'exprimer sur des événements qu'ils considéraient comme ayant suscité leur satisfaction ou leur mécontentement. Deux facteurs sont ressortis de cette analyse, d'une part les facteurs ou « mobiles de valorisation » participant à la satisfaction ou la non-satisfaction, qui sont relatifs aux possibilités de développement ou de non développement de l'individu.

---

[47] Selon Frederick Herzberg les approches issues de l'école des relations humaines permettent d'atténuer les conséquences négatives de la pensée classiques, mais sans remettre en cause son esprit.

D'autres les facteurs *« d'ambiance »* participants au sentiment de mécontentement ou au non-mécontentement, qui sont relatives à l'évitement de la souffrance. Ainsi, la théorie bi-factorielle de Herzberg nous apprend que les facteurs de satisfaction et de mécontentement sont de nature différente et correspondent à des besoins humains fondamentalement distincts. Frederick Herzberg présente ainsi cinq facteurs *« valorisants »* jouant un rôle particulièrement important : les accomplissements ; la reconnaissance ; le travail proprement dit ; la responsabilité ; l'avancement.

Concernant la reconnaissance, Frederick Herzberg (1971, p.209) entend *« non pas gratitude, mais de constatation d'un accomplissement »*. Ce qui fait l'objet de reconnaissance dans cette approche c'est alors *« le travail exécuté »* (1971, p.91). Cette reconnaissance prend ainsi la forme d'une *« constatation manifeste »*, dont le vecteur peut être *« un surveillant ou agent de maitrise, un chef quelconque, la direction personne morale, un client, un égal, un confrère dans la profession ou le public en général » (1971, p.209)*. Cette constatation peut aussi prendre d'une *« reconnaissance négative »* c'est-à-dire d'une évaluation négative du travail exécuté.

Il peut paraître surprenant que Frederick Herzberg oppose *« reconnaissance »* et *« reconnaissance négative »*, comme les deux pendant d'un même continuum, lui dont l'apport principal réside dans l'élaboration d'une distinction entre les facteurs de satisfaction et de mécontentement. Deux explications peuvent être avancées à cela, l'une relative à la méthodologie utilisée, qui favorise l'expression d'événements directement exprimables par les individus, au détriment des *«non événements»*. L'autre tenant au fait que pour Herzberg, la reconnaissance n'est là que pour valider le travail exécutée.

Herzberg distingue une autre forme de reconnaissance qu'il nomme *« reconnaissance de second-ordre »*, qu'il classe parmi les facteurs relatifs aux *« relations personnelles »*. Ainsi, indique-t-il : « *Il y a lieu de remarquer que nous avons trouvé de nombreuses séquences dans lesquelles l'événement central était un certain acte, une promotion ou une augmentation de rémunération par exemple, non accompagné de reconnaissance verbale, mais considérée néanmoins par le sujet comme en tenant lieu. Ces séquences ont été*

classées comme « reconnaissance de second-ordre ». Étant donnée que nous avions une catégorie spéciale pour les relations personnelles, on pourrait se demander où nous avons classé ces dernières et où nous avons rangé la reconnaissance. Cela dépendait si l'accent était mis sur l'acte de reconnaissance ou sur les caractéristiques d'action réciproque. Lorsque la réponse faisait allusion à la nature de l'interaction entre le sujet et le chef direct, le pair ou le subordonné, nous avons classé la séquence dans les relations personnelles. Lorsque, au contraire, l'essentiel était l'acte de reconnaissance, nous le classions comme tel » (1971, p.210).

Concernant, les facteurs *« d'ambiance »* Herzberg distingue : la politique et l'administration de l'entreprise ; le supérieur, la rémunération, les relations entre les personnes ; les conditions de travail. À l'inverse de la perspective classique qui concevait la question de la rémunération à partir de son niveau absolu, Frederick Herzberg, s'attache à l'évaluation par le salarié de la rétribution dont il bénéficie de la part de l'organisation.

Menant une étude sur l'impact des systèmes de rémunération Hansen et ses collègues (2002), estiment que les organisations commettent souvent l'erreur de penser que *« l'engagement, la fidélité, la créativité (...) peuvent être achetés (...) et négligent le cœur et l'esprit des salariés » (2002, p.64).* Reprenant les travaux de Frederick Herzberg (1966), ces auteurs proposent d'associer la notion de récompense aux facteurs d'hygiène, repérables au sein du discours des organisations lorsque celles-ci affirment *« faites cela pour l'entreprise, et en retour, elle vous donnera une récompense, une incitation financière, un statut plus important, une promotion »* (p.54) et d'associer la notion de reconnaissance à des formes d'encouragement, n'établissant pas de lien instrumental avec la rétribution de l'action (Hansen *et al.* 2002, p.65).

IV. Récompense et reconnaissance, des construits intrinsèquement différents ?

A l'instar des développements précédents, cette section vise à mettre en exergue, à travers une relecture des principales théories de la motivation, les éléments susceptibles d'enrichir la conceptualisation de reconnaissance proposée dans le cadre de cette recherche.

À travers une relecture des travaux de la *« théorie de la motivation intrinsèque »* (*Deci et Ryan, 1971, 1975, 1985 ; Hackman et Oldham, 1975, 1976),* de la *« théorie du choix cognitif » (Atkinson, 1957; Vroom, 1959),* et de la *« théorie de la fixation des objectifs » (Locke, 1968),* il est possible d'établir une distinction entre les notions de *« récompense »* et *« reconnaissance »*. Ces théories apparaissent comme étant au cœur de la plupart des recherches menées sur le concept de reconnaissance au travail. La mise en valeur de leurs apports et de leurs limites, permettra de mieux comprendre celles-ci.

A. Deci et Ryan (1985) : « reconnaissance intrinsèque» et « récompense extrinsèque »

Pour *« la théorie de l'autodétermination »*, l'individu, porte un jugement sur la satisfaction de ses besoins en termes de *« compétence »* et *« d'autodétermination »* à partir de l'analyse de l'environnement dans lequel il situe son action (Deci et Ryan, 1985, Deci et al.2001*)*. Si l'individu, perçoit que ces besoins sont satisfaits, il aura tendance à développer une forte motivation intrinsèque, qui le poussera à s'engager dans la réalisation de son travail, cela même en l'absence d'incitations extérieures.

A l'inverse, si un salarié a le sentiment de ne pas être suffisamment compétent et de ne pas être libre de ses actions, il développera une faible motivation intrinsèque, ce qui affectera le niveau d'engagement dans son travail[48].

L'une des caractéristiques centrales de l'environnement, analysé par la théorie de l'autodétermination est relative aux caractéristiques du système de récompenses en oeuvre. Dès 1971, Edward Deci, à la suite d'expériences cliniques, abouti à la conclusion selon laquelle, lorsque des récompenses, notamment monétaires, sont utilisées uniquement afin *« d'acheter »* la réalisation d'une tâche, cela se traduira par une baisse du niveau de motivation pour la réalisation de la tâche pour elle-même (Deci, 1971, p.107). Pour cet auteur, lorsque l'on introduit un système de récompense, on dépossède l'individu du contrôle de son action, qui passe de l'interne à l'externe, diminuant la satisfaction du besoin d'auto-détermination (Deci, 1971). De plus, l'instauration d'un système formel de récompense est présumé inciter le salarié à *« rechercher la productivité au détriment du temps consacré à la tâche et au plaisir que l'individu pourrait en retirer » (Roussel, 1996, p.40).*

Edward Deci (1971) utilise le terme de *« feedback »*, pour caractériser l'ensemble plus large d'informations permettant au salarié de penser que ses qualités, que son travail est valorisé par l'organisation, lui permettant de ce fait de se sentir compétent. Cette notion de *« feedback »* fait alors référence aux relations entretenues avec les responsables hiérarchiques, les collègues, les clients etc. (Deci *et al. 1989*). Les récompenses apparaissent ainsi comme un aspect particulier de la question de la reconnaissance au travail.

---

[48] De plus, cette situation risque de mettre en péril l'équilibre psychique de celui-ci, en portant atteinte à l'estime de soi (Deci et al. 2001).

B. Hackman et Oldham (1975, 1976) : Les caractéristiques de l'emploi comme source de reconnaissance

La théorie des caractéristiques de l'emploi développée par Hackman et Oldham (1975, 1976), explique le développement de la motivation intrinsèque en se référant à la capacité de l'emploi à satisfaire les besoins de compétence et d'auto-détermination des individus.

Cette approche détermine cinq aspects centraux du travail que les individus évaluent et qui les conduisent à expérimenter trois états psychologiques[49]. Pour Hackman et Oldham (1975, 1976), il est ainsi possible d'attribuer à chaque emploi un *« potentiel de motivation »*[50], en fonction de :

1. La variété des compétences requises par l'emploi.
2. La possibilité de concevoir l'emploi comme un ensemble cohérent.
3. La possibilité de donner un sens à son travail. C'est-à-dire l'impact du travail sur la vie ou le travail des autres au sein ou hors de l'organisation.

L'expérimentation d'un emploi regroupant ces trois caractéristiques doit selon Hackman et Oldham permettre à l'individu de penser que son travail à un sens.

---

[49] Le lien plus ou moins fort, entre caractéristiques, état psychologique, et comportements étant modéré par l'intensité du besoin de développement individuel ressenti par chaque individu (Hackman, 1975, p.255).

[50]

$$Motivational\ potential\ score = \frac{\text{Skill variety} + \text{Task indentiy} + \text{Task significance}}{3} \times (Autonomy) \times (Feedback)$$

4. L'autonomie offerte par l'emploi. C'est à dire le degré de liberté et d'indépendance dont bénéficie le salarié dans la réalisation de son travail.

La présence de cette caractéristique doit permettre à l'individu de se considérer comme responsable des résultats de son travail.

5. Le retour sur la qualité de réalisation des tâches ou *« feedback »*. C'est-à-dire la possibilité pour l'individu d'obtenir des informations claires sur ses performances.

La présence de cette caractéristique doit permettre à l'individu de connaitre les résultats de son travail.

D'après Hackman et Oldham (1976, p.257)

Ce dernier point, semble plus particulièrement intéressant dans la perspective d'une relecture de ces travaux à travers le prisme de la reconnaissance.

À l'instar, de la théorie de l'auto-détermination, la notion de *« feedback »*, regroupe un ensemble d'informations permettant à l'individu de penser que ses compétences et la qualité de son travail sont reconnues par l'organisation. Cela lui servant de support pour l'évaluation de son niveau de compétence.

Dans leurs travaux datant de 1975, Hackman et Oldham, proposent une vision élargie du spectre d'informations composant le *« feedback »*. Au-delà des informations données par les caractéristiques de l'emploi, le champ couvert par le *« feedback »* recouvre les appréciations provenant des supérieurs, mais aussi des pairs. Ces auteurs indiquent que le retour d'informations reçues par les employés est le fruit de sources variées *(supérieurs, pairs, clients)*, que l'individu associe afin d'évaluer la reconnaissance qui est faite de la qualité de son travail et d'en déduire ainsi son niveau de compétences.

N'établissant pas formellement une distinction entre reconnaissance et récompense, les travaux de Deci et Ryan, ainsi que ceux de Hackman et Oldham, permettent de concevoir, à l'instar de ce que laissait entrevoir la relecture des recherches de Frederick Herzberg, que le retour de l'organisation concernant la valeur d'une attitude ou d'un comportement ne doit pas être considéré comme un construit monolithique.

C. Atkinson (1957) : Reconnaissance et récompense comme des motifs distincts d'engagement

La *« théorie des mobiles d'accomplissement »* développée par Atkinson (1957), propose d'expliquer les différences individuelles, quant au choix de s'engager dans un comportement par un niveau de motivation comparativement plus élevé pour cette tâche que pour une tâche concurrente. La notion de « reconnaissance » va alors être mobilisée comme un élément incitatif conduisant l'individu à agir.

Fondant sa réflexion sur les recherches menées par Tolman (1932), Atkinson (1957, p.360), propose d'évaluer la force de la motivation comme le produit de trois facteurs :

- **L'expectation,** qui représente la probabilité perçue par l'individu que la réalisation d'une tâche engendre les résultats attendus.

- **Les valeurs incitatives** accordées aux conséquences de l'action. Ce qu'Atkinson (1957) nomme *«* incentive » représente *«* l'évaluation subjective des affects positifs ou négatifs qui surviendront en cas de succès ou d'échec » *(Roussel, 2000)*. Pour Atkinson (1957), les valeurs incitatives sont manipulables expérimentalement, à travers la variation du niveau de récompense et de sanction lié à la réalisation d'une tâche.

- **Le mobile** associé à la réalisation de l'action par l'individu. Celui-ci pouvant être défini comme un motif *« non directif »* comme cela est le cas pour les valeurs incitatives. Ces motifs quelque soit la forme qu'ils prennent, *« (...) produisent le même genre d'expérience de satisfaction, liée à la fierté de l'accomplissement, le sentiment d'appartenance, le sentiment d'être reçu par les autres, ou le sentiment d'être une personne influente » (d'après Atkinson, 1957, p.360)* [51].

Associant mobile d'accomplissement, valeurs incitatives, et expectation, Atkinson (1957, p.361) propose de déterminer le niveau de motivation des individus par le biais de la formule suivante : Motivation = *motif d'accomplissement* x *expectations* x *valeurs incitatives*[52]

Cet auteur propose alors d'expliquer les différences individuelles existant dans le processus de décision et d'engagement dans une tâche, à partir de l'importance respectivement accordée, par les individus, aux motifs d'accomplissement, ainsi qu'aux motifs d'évitement de l'échec[53].

---

[51] *« The names given motives – such as achievement, affiliation, power-are really names of classes of incentives which produce essentially the same kind of experience of satisfaction : pride in accomplishment, or the sense of belonging and being warmly received by others, or the feeling of being in contrôle an influential" (Atkinson, 1957, p.360).*

[52] *« Motivation = Motive x Expectancy x Incentive » (1957, p.361)*

[53] Chez les personnes pour qui, les motifs d'accomplissements sont supérieurs au désir d'éviter l'échec, l'on retrouvera des comportements visant à s'engager dans des tâches aux potentialités de succès limitées, associées à des récompenses importantes, mais incertaines (1957, p.364). A l'inverse, les personnes accordant une plus grande importance à l'évitement de l'échec et ses conséquences en termes *« d'humiliation »*, chercheront à minimiser leur niveau d'anxiété, en évitant de s'engager dans des tâches (1957, p.361). Si elles y sont contraintes, ces personnes s'engeront dans des tâches ne présentant pas de difficultés apparentes, ou à l'inverse dont les chances de réussites sont nulles, afin de réduire le niveau d'anxiété concernant leur échec éventuel (1957, p.365).

Deux enseignements principaux peuvent être tirés de travaux d'Atkinson (1957, 1978) concernant la question de la reconnaissance au travail. Le premier est relatif à la distinction effectuée entre *« récompenses »* et *« mobiles d'accomplissement de l'action ».* Ces derniers font référence à une recherche générale de *« fierté », « d'appartenance »,* de *« reconnaissance »* en provenance d'autrui des qualités ayant permis d'accomplir cette tâche. La recherche d'une forme de reconnaissance semble ainsi, selon cette perspective être à l'origine du choix de l'individu de s'engager ou non dans une action, et cela indépendamment de la rétribution formelle associée, alors que les récompenses influencent le comportement des individus, à travers les valeurs incitatives qu'elles génèrent. En d'autres termes, Atkinson (1957) rapproche la reconnaissance des motifs relatifs à la réalisation de la tâche, et la récompense aux incitations venant sanctionner l'accomplissement de celle-ci.

Grâce à cet auteur, il est alors possible de penser que si, reconnaissance et récompense semblent influencer le comportement des individus, chacun de ces construits le fait selon un mécanisme spécifique, ce qui renforce l'intérêt d'une modélisation associant, sans les confondre, reconnaissance et récompense.

D. Vroom (1964,1968) : Les incitations monétaires et le niveau de performance comme confirmation de valeur

A l'inverse d'Atkinson (1957), qui propose une analyse des mécanismes généraux du processus d'engagement dans une tâche, Vroom (1964) s'attache à l'étude des comportements particuliers, dans des situations particulières (Kanfer 1990 p.113). Vroom (1964) propose de concevoir la motivation d'un individu à effectuer une tâche particulière comme le produit de la fonction multiplicative associant *« valeur accordée aux récompenses »*, de l'*« instrumentalité de la tâche dans l'atteinte de ces récompenses »* et de la *« croyance à déployer les efforts nécessaires à la réalisation de la tâche » (Vroom, 1964, p.212).* En d'autres mots, cette approche offre la possibilité d'expliquer le développement par le salarié d'efforts importants par le fait que ceux-ci soient associés à un niveau de performance, susceptible de fournir les récompenses espérées.

Analysant les moyens pour les entreprises de développer la performance de leurs salariés Vroom (1968), distingue d'une part, *les incitations monétaires*, *les promotions*, et *les renforcements de toutes sortes* dispensés par l'organisation afin de récompenser l'atteinte d'un certain niveau de performance. D'autre part, il indique qu'une seconde forme de motivation des individus provient du niveau de performance en lui-même, indépendamment des récompenses extérieures. Ce qui est nommé par Vroom (1964), *« ego involvement »* ou *« Intrinsic job satisfaction »*, par Katz (1964), traduit alors la motivation développée par une personne pour la tâche qu'il exécute. Vroom avance deux motifs principaux de motivation susceptible d'expliquer l'intérêt d'un individu pour la réalisation d'une tâche en elle-même : l'un reposant sur l'intérêt spécifique quant à la nature, l'autre sur la complexité de la tâche (1968, p.214). Dans les deux cas, l'engagement dans une action semble devoir être rapproché du désir de l'individu de voir reconnu par autrui l'importance des efforts consentis et de sa progression sur les voies de son développement personnelle.

Dans la perspective développée par Atkinson, tout comme dans celle développée par Vroom, les bases motivationnelles mobilisées par les individus lorsqu'ils cherchent à voir leurs actions récompensées et reconnues semblent différentes, même si elles s'intègrent toutes deux dans une perspective globale de la valorisation de l'apport de ces deniers.

E. Locke (1968) : La fixation des objectifs et la reconnaissance

Pour Locke (1968), les objectifs représentent les déterminants les plus forts des comportements humains (Kanfer, 1990, p.125)[54]. Selon cet auteur, les objectifs conduisent les individus à développer une plus grande performance en dirigeant leur attention, en renforçant leur effort, en augmentant leur persistance et en participant aux développement de stratégies visant la bonne réalisation de leurs tâches (Locke, 1968, p.125).

La fixation des objectifs apparait alors comme un moyen pour les organisations d'orienter le comportement des salariés vers une plus grande « performance ». Or, pour Locke (1968), la fixation d'objectif, ne conduit à une performance plus grande du salarié, que dans la mesure où elle respecte les conditions suivantes :

- Les objectifs sont précis et suffisamment difficiles pour mobiliser l'attention.
- Les individus disposent des capacités pour atteindre ces objectifs.
- Les salariés disposent d'un retour (feedback) concernant leur progression dans l'atteinte des objectifs.
- Des récompenses, notamment monétaires, viennent consacrer l'atteinte d'un objectif.
- Les salariés participent à la fixation des objectifs et sont soutenus par leur supérieur dans l'atteinte des objectifs.
- Les salariés acceptent et s'approprient les objectifs.

[54] Les travaux regroupés sous le titre de « théorie de l'autorégulation - métacognition », s'interrogent sur les processus cognitif et affectif par lesquels les objectifs fixés à l'individu influencent son comportement. Ces approches se fondent sur une conception de l'individu conçue comme rationnel et capable de réguler lui-même ses actions.

Le retour *(feedback)* dont bénéficie le salarié peut également être vu comme une forme de reconnaissance dans la mesure où, celui-ci expérimente le fait que ses compétences et ses comportements sont en adéquation avec les objectifs poursuivis par l'organisation. Cette forme de reconnaissance, déjà évoquée lors de la relecture de la théorie de l'auto-détermination (Deci et Ryan, 1985), semble favoriser une forme intrinsèque de motivation (Locke, 1968, p.152).

À l'inverse, les récompenses monétaires, dont l'effet est d'augmenter l'intérêt que les salariés attribuent à la réalisation d'un objectif, peuvent être associées à l'instar des travaux de Deci et Ryan (1985) à une source de motivation extrinsèque, permettant d'orienter les salariés vers la réalisation d'un objectif plutôt qu'un autre.

Au-delà des récompenses, il est possible, de voir dans les conditions mises en avant par Locke (1968), d'autres aspects relatifs des formes plus implicites de reconnaissance. Lors de la fixation des objectifs, l'association des salariés, peut apparaitre comme une forme de reconnaissance, dans la mesure où ceux-ci sont, au-delà de la force socio-productive, considérés comme des êtres doués de raison[55]. Aussi, ce que Locke (1968) présente comme le soutien apporté aux salariés dans l'atteinte de leur objectif *« supportiveness »*, et qu'il définit comme « *la prise en considération de l'avis des salariés au sujet des objectifs, l'interrogation sur la manière dont le salarié compte atteindre les objectifs, la recherche de compréhension de la démarche suivie par le salarié plutôt que l'imposition d'une manière de faire » (Locke, 1968, p.152)*, s'apparente d'une certaine façon à la reconnaissance par l'organisation de la *« dimension politique »* du salarié.

[55] Pour Locke (1968, p.152) un salarié qui est associé au processus de fixation des objectifs développera un engagement plus important que dans le cas où l'objectif lui est assigné.

Dès lors, il semble que, si la récompense apparait comme une forme importante de reconnaissance, elle n'en reste pas moins un aspect particulier et que d'autres aspects, comme la confirmation interpersonnelle de la valeur d'un comportement ou la confirmation de la valeur intrinsèque de l'individu, doivent être prise en considération[56].

IV. Les théories de la justice organisationnelle : La reconnaissance comme un phénomène social complexe

La relecture des principales recherches sur la justice organisationnelle, permettra de mettre à jour les éléments structurant le processus d'évaluation sociale à l'origine du sentiment de justice, et d'en tirer des enseignements concernant le sentiment de reconnaissance au travail.

A. Festinger (1954, 1957), Adams (1965) : La reconnaissance comme mécanisme d'évaluation sociale

Dans sa « *Theory of social comparison process* » Léon Festinger (1954), indique que chaque individu est conduit naturellement à évaluer ses qualités et opinions vis-à-vis d'autrui. Or, selon cet auteur, il est impossible, dans la plupart des cas, de procéder directement à une évaluation en se référent à la réalité physique du monde (1954, p.118).

[56] Les études centrées sur la question de la récompense seront présentées dans le chapitre I, Section III, II, C.

Lorsqu'il n'existe pas critères objectifs, où que ceux-ci n'offrent intrinsèquement que peu d'informations, les individus développent une évaluation à partir d'un processus de comparaison sociale (Festinger, 1954). Léon Festinger (1954), conçoit alors l'interaction sociale comme un élément central du regard que l'individu porte sur lui-même.

Festinger, sera également à l'origine de la théorie de la dissonance cognitive (1957), selon laquelle les individus cherchent à être cohérent avec eux même et à situer leurs opinions et attitudes au sein d'un ensemble cohérent. Cet ensemble constitué de sa représentation de l'environnement et du regard que l'individu porte sur lui-même, s'il n'est pas cohérent placera celui-ci dans une situation d'inconfort psychologique à laquelle il cherchera à mettre fin à travers le développement de différentes techniques.

Le sentiment de reconnaissance, en tant qu'expérience de la valeur attribuée, par autrui, à ses attitudes et comportements, semble s'inscrire également dans une logique de comparaison sociale. De même, les différentes manifestations de luttes qui s'expriment souvent au sein de l'espace organisationnel sous le sceau de la reconnaissance, semble pouvoir s'inscrire dans le cadre d'analyse esquissé par Festinger (1957).

Si l'émergence d'un sentiment justice apparait, consécutive au retour sur soi effectué à la suite de l'interaction sociale, il convient de s'interroger sur les éléments intervenant dans ce processus afin d'en tirer les enseignements pour le sentiment de reconnaissance.

Une première analyse du processus de comparaison sociale à l'origine du sentiment de justice est proposée par John Stacey Adams (1965). Selon la *« théorie de l'équité »* développée sur la base des recherches de Festinger (1954,1957), les individus établissent un ratio entre leurs rétributions *(ex. salaires, les récompenses)* et leurs contributions *(performances, efforts..)*, puis comparent celui-ci avec celui d'autres salariés. L'individu peut alors expérimenter soit une situation d'équité, où contribution et rétribution sont au même niveau, soit une situation d'inéquité, marquée par une part plus importante de la contribution (sous-équité) ou une part plus importante de la rétribution (sur-équité).

Dans ce cas, le salarié développera deux types de stratégies afin de rétablir un équilibre : soit il agira, afin d'augmenter sa rétribution ou diminuer sa rétribution, soit il modifiera les éléments qu'il mobilise afin de procéder à cette comparaison (Kanfer, 1990, p.102).

L'apport particulier de la théorie de l'équité d'Adams (1965) réside alors dans la mise en œuvre d'une analyse objective du processus d'évaluation sociale de façon prévalente par les salariés (Greenberg, 1990, p.401). Les recherches menées par Adams (1964), à la suite de celle de Festinger (1954,1957)[57] permettent de concevoir le sentiment d'équité comme le résultat d'un processus de comparaison sociale, au sein duquel la reconnaissance de la contribution par le partenaire d'interaction joue un rôle central.

Ce n'est alors qu'à partir du moment où j'ai le sentiment que l'autre reconnait mes contributions que je peux intégrer celles-ci dans un processus de comparaison me permettant de juger de l'équité de l'échange[58].

B. La justice procédurale ou une évaluation sociale étendue

Les recherches sur la justice procédurale permettent d'élargir le spectre d'analyse de l'évaluation sociale, développée par le salarié, relativement à sa relation à l'organisation. Ces recherches interrogent alors le processus d'allocation des rétributions, et non plus seulement les résultats de ceux-ci (Folger et Cropanzano, 2001, p.25).

---

[57] "Among the more useful middle range theories of organizational behavior" (Weick, 1966, p.439)
[58] Les liens entre reconnaissance de la contribution socio-productive et le concept d'équité seront développés dans le chapitre II, Section II, III, B, 2 « l'apport des recherches sur l'équité ».

Une relecture de ces recherches permettra de déterminer si, ces éléments doivent être pris en considération dans l'analyse du processus de comparaison social, qui semble à l'origine de l'expérimentation d'un sentiment de reconnaissance au travail.

1. Thibault et Walker (1975) : Les conditions d'interactions comme critères d'évaluation sociale

Les premières recherches sur le sentiment de justice à l'égard des procédures sont l'œuvre de Thibaut et Walker (1975), qui au travers différentes expériences menées dans le monde judiciaire, interrogent la réaction des individus dans les processus de résolution de conflits.

Pour ces auteurs, plus que le contrôle de la décision en elle-même, les individus sont tout particulièrement intéressés par le contrôle du processus président à la prise de décision, c'est-à-dire « le contrôle sur le développement et la sélection des informations influençant la résolution du conflit » (Thibaut et Walker, 1975, p.546). Ainsi, en s'assurant que les informations, qu'ils considèrent comme essentielles, sont prises en considération, et que leurs droits seront respectés, les individus s'assurent de la maximisation de leurs résultats.

Le processus prend ainsi une part prépondérante dans l'évaluation sociale mise en œuvre par l'individu afin de déterminer le caractère juste ou injuste du traitement qui lui est réservé. Concernant le concept de reconnaissance, il est possible de s'interroger sur le fait qu'au-delà des résultats de l'interaction sociale, les conditions de son émergence sont prises en considération par les individus lorsqu'ils développent ce processus de comparaison sociale.

Dans la lignée des travaux de Thibaut et Walker (1975), Leventhal et ses collègues (1980) sont les premiers à proposer, une opérationnalisation au sein du contexte organisationnelle du concept de justice procédurale.

Selon ces auteurs, une procédure pour être perçue comme juste par le salarié doit respecter six critères en terme de :

- **Consistance :** l'application des procédures est uniforme entre les individus et à travers le temps ;
- **Neutralité :** les décideurs sont objectifs et neutres ;
- **Adéquation des informations :** les procédures ne sont pas basées sur des informations erronées ;
- **Possibilité de révision :** des activités d'appel sont possibles si une injustice est commise dans les procédures de distribution ;
- **Représentation :** tous les groupes affectés sont entendus ;
- **Éthique :** les procédures sont éthiques et morales.

Cette proposition d'opérationnalisation, du processus de comparaison sociale à l'origine de l'émergence du sentiment de justice chez un individu, si elle ne saurait être appliquée littéralement à la question de la reconnaissance au travail, met en exergue le fait que les éléments constitutifs de l'interaction sociale doivent être pris en considération, au-delà des résultats de celle-ci. Cette référence aux recherches menées sur la justice procédurale permet en outre de mieux comprendre le fait que certaines revendications à la reconnaissance se réfèrent au champ lexical de l'injustice, pour évoquer des conditions d'interactions sociales, perçues comme biaisées, ou ne permettant pas à l'individu de faire valoir ses aspirations à la reconnaissance.

2. Folger (1977) : L'ébauche d'une dimension politique de la reconnaissance.

L'importance jouée par des processus de prise de décision dans l'évaluation du caractère juste d'un traitement est repris par Hirschman (1970), pour qui la possibilité, pour un individu, de prendre la parole dans le cadre d'une procédure de résolution de conflits, aura un impact important sur la satisfaction de celui-ci.

Développé par Folger (1977), le concept de *« voice »* est mis en application à travers une série d'expériences, au cours desquelles un salarié est chargé de distribuer une somme préalablement déterminée, afin de rémunérer le travail de ses pairs. Lorsque les salariés se trouvent dans une situation où ils ne peuvent pas s'exprimer, et ainsi influencer le décisionnaire, ils sont moins satisfaits que lorsqu'ils ont la possibilité de le faire (Folger et Greenberg, 1985, p.154). À travers son expression, l'individu cherche à s'assurer que sa contribution est reconnue par le décisionnaire et par là, s'assure une meilleure rétribution.

Avec le concept de *« voice effect »,* c'est la *« dimension politique »* du salarié, qui est mise en lumière. À travers l'interrogation de son droit d'expression, un autre aspect de l'interrogation portée par l'individu sur l'interaction sociale au sein de laquelle il se situe apparait. Si l'on se situe dans le cadre du concept de reconnaissance, ce n'est alors plus directement le résultat de l'interaction qui est questionné, mais la considération dont l'individu bénéficie, en tant que membre libre et rationnel, au sein l'échange social.

La proposition de relecture des théories de la justice organisationnelle à travers le prisme de la reconnaissance nous permet alors d'esquisser une conception de la reconnaissance au travail, comme un construit multidimensionnel faisant intervenir différents aspects de l'interaction sociale nouée par l'individu au sein des organisations.

3. Lind et Tyler (1992) : La qualité de la relation comme critères d'évaluation sociale

L'approche dite *«Group Values Model»*, aborde le processus d'évaluation sociale à l'origine du questionnement sur la justice, en situant celui-ci au sein du groupe social dans lequel il prend place.

Alors que les recherches précédentes étaient fondées sur la conception sous-jacente d'un individu désireux de maximiser sa rétribution à court terme, pour Lind et Tyler (1989, 1992), le salarié situ son analyse dans le cadre d'une relation à long termes avec le groupe dans il est membre.

Selon ces auteurs, le salarié cherche à *« estimer, maintenir et améliorer les liens sociaux qui existent dans un groupe »*, en raison de la possibilité qui lui est offerte, à travers son appartenance de trouver une source de validation de son identité et de développement de l'estime de soi (Tyler, 1989, Tyler and Lind, 1992). Dans ce cadre, les procédures organisationnelles représentent des repères à travers lesquels les salariés peuvent donner corps aux valeurs du groupe et s'y confronter. Dans cette perspective, un processus est jugé comme juste, dans la mesure où il témoigne d'une relation positive avec le groupe. A l'inverse, une procédure, qui dénote une dépréciation de la relation entre l'individu et le groupe, sera jugée comme injuste. Tyler (1989) présente trois principaux critères d'appréciation permettant de juger des procédures :

- **La neutralité.** Les décisions ont été prises sans biais, de manière honnête et sur la base d'informations correctes.
- **La confiance**. Le décisionnaire prend des décisions honnêtes.
- **La position au sein du groupe.** Les relations interpersonnelles avec le supérieur en charge de l'application de la procédure sont de bonne qualité, notamment en termes de politesse, de respect des droits et des opinions (Tyler et Lind, 1992)[59]

À l'instar des perspectives dites *« instrumentales » (Thibault et Walker, 1975, Folger, 1977)*, l'approche développé par Lind et Tyler se base sur un processus dévaluation social.

[59] Ces critères seront réactualisés par Lind (1995) qui propose une évaluation s'articulant autour de la neutralité, de la bienveillance et de la reconnaissance du statut.

Or, à l'inverse des perspectives précédentes, l'approche relationnelle explore une confirmation provenant du groupe d'appartenance, qu'il conviendra d'interroger dans le cadre de la conceptualisation de la notion de reconnaissance au travail. La relecture de cette approche, permet en outre de relever, que le fait que le processus d'évaluation sociale, au-delà du seul aspect instrumental immédiat, doit être interrogé à partir du prisme des relations sociales à long terme. Une nouvelle facette de l'interrogation de l'évaluation sociale à l'origine de l'expérience du sentiment de reconnaissance apparait alors, la reconnaissance comme un membre à part entière de l'interaction nouée au sein du groupe social.

C. La justice interactionnelle et la reconnaissance

Un autre aspect du processus d'évaluation sociale, sous-tendant l'émergence d'un sentiment de justice, est relatif à la dimension interpersonnelle de l'échange social.

L'approche interactionnelle de la justice s'attache à une partie du processus d'allocation des rétributions, non directement traitée par les approches précédentes. L'introduction du concept de justice interactionnelle par Bies et Moag (1986) avait pour objectif de comprendre pourquoi un salarié est susceptible se croire traiter injustement alors même que le processus d'allocation et la rétribution sont *a priori* justes. Ces auteurs ont alors portés une attention particulière à la qualité du traitement interpersonnel reçu par les salariés durant la mise en œuvre d'une procédure par l'organisation *(Bies et Moag, 1986, p.43).*

Si de nombreuses études assimilent la justice interactionnelle à une facette de la justice procédurale (Greenberg, 1990, Cropanzano et Greenberg, 1997), les fondements théoriques à l'origine de ces formes d'interrogation de l'interaction sociale apparaissent différents : la justice procédurale s'intéressant aux caractéristiques formelles et la justice interactionnel à la relation interpersonnelle. La méta-analyse menée par Colquitt et ses collègues (2001) démontre par ailleurs que l'interrogation de la relation interpersonnelle et l'interrogation de procédures en œuvre, recouvrent une réalité distincte.

La principale différence entre l'interrogation interpersonnelle et les précédentes recherches sur la justice organisationnelle repose sur le fait que celle-ci se déroule selon ces auteurs à un niveau infra-social.

Pour Bies et Moag (1986), la qualité de l'interaction s'évalue, indépendamment de toute comparaison, à l'aune de deux ensembles de critères : celui relatif au traitement de la personne *(politesse, respect)* et celui relatif à la qualité de la communication *(justification de décisions, véracité des informations)*. Dans la mesure où le salarié ne se sent pas respecté, où il a le sentiment d'être mal informé par la personne en charge de l'application de cette même procédure, celui-ci aura tendance à penser que le traitement qui lui est réservé est injuste. Pour Folger et Cropanzano, même si les conditions d'interactions sont *a priori* favorables, sans la prise en considération de l'aspect interactionnel, l'individu aura le sentiment d'être tenu pour rien, « *d'être un simple numéro » (2001, p.29).* Le retour sur ces recherches fait apparaitre la dimension interpersonnelle comme un élément important de l'évaluation sociale, développée par le salarié en matière de justice. La conceptualisation de l'émergence du sentiment de reconnaissance perçue par les salariés, devra prendre en considération cette dimension de l'évaluation sociale.

Section III : Les conceptualisations dédiées à la reconnaissance au travail

Cette section analysera les apports et les limites des conceptualisations spécifiquement dédiées à la question de la reconnaissance au travail. Celles-ci seront réparties en deux grandes catégories, selon qu'elles se rapportent à une perspective psychosociale ou managériale. Sous le terme d' « approche psychosociale », seront présentées, le modèle dit *« demande/contrôle »* de Karasek (1979), le modèle *« déséquilibre efforts/récompenses »* proposé par Siegrist (1996), ainsi que l'approche *« psychodynamique »* portée par Déjours (2000). Ces recherches proposent de se positionner du point de vue de la perception des salariés et replacent les aspirations à la reconnaissance dans la perspective de la constitution sociale de l'identité. Ces approches, au-delà de la dimension économique, mettent en relief différentes formes de « reconnaissance » dont le salarié peut faire l'expérience à la suite de sa participation au sein de l'espace organisationnel. Elles permettent également d'identifier des facteurs favorisant ou limitant l'expérimentation d'un sentiment de reconnaissance.

La partie consacrée aux approches managériales de la reconnaissance, présentera les propositions de conceptualisation développées par Claude Bourcier et Yves Palobart (1997), ainsi que par Jean-Pierre Brun (2005). Ces approches proposent des typologies permettant de distinguer les différentes *« pratiques de reconnaissance ».* Ces recherches développées sur la base du postulat énoncé par *« les théories du choix cognitif »,* ne s'intéressent que peu aux mécanismes motivationnelles conduisant l'individu à vouloir être reconnu.

À l'issue de cette section, associant les apports de chacune des perspectives, avec les enseignements tirés de la relecture des théories de la motivation et des réflexions à l'origine de l'émergence de la conception moderne de la reconnaissance, une conceptualisation multidimensionnelle et interactionnelle de ce construit sera développée.

I. Les approches « psychosociales » de la reconnaissance

Les approches psychosociales de la reconnaissance ont comme point de départ les travaux de Henry et Stephens (1977) sur la santé, le stress et l'environnement social. Ces recherches ont pour objectif d'évaluer et de prévenir l'impact des contraintes physiques et psychologiques induites par l'environnement professionnel. La perspective suivie par ces recherche permet de mieux comprendre l'effet de la reconnaissance sur le processus de construction identitaire.

A. Karasek (1979) : Le modèle demande/contrôle

Développé dans le cadre des recherches sur les maladies coronariennes, le modèle proposé par Robert Karasek (1979) interroge l'émergence des tensions psychologiques chez les salariés. Le modèle dit *« demande - contrôle»*, propose d'expliquer l'émergence de tensions psychologiques par les caractéristiques de l'emploi[60].

[60] Ce modèle *(Job décision latitude/ job demands)* peut alors être rapproché des travaux de Hackman et Oldham (1975, 1976), qui proposent d'expliquer le développement de la motivation intrinsèque de l'individu pour son emploi, par le fait que les caractéristiques de l'emploi lui permettent de satisfaire ses besoins compétences et d'autonomie. Il est également possible d'établir un lien avec les travaux de Hackman et Lawler (1971), concernant l'élaboration du « Job Descriptive Survey » (JDS), outil d'analyse des

Selon Karasek (1979), *"Les tensions psychologiques et les atteintes psychologiques qui en résultent, ne sont pas le résultat d'une agrégation d'une série d'éléments « agresseurs », mais de l'interaction de deux types de caractéristiques de l'emploi » (Karasek et al. 1981, p.694).* L'émergence des tensions psychologiques est ainsi expliquée par l'effet conjoint de la *« charge psychologique »* de travail que doit supporter le salarié et par la *« latitude de décisions »* dont il bénéficie. Selon ce principe, l'impact d'une forte charge psychologique de travail, peut être modérée, voire compensée, par une latitude décisionnelle élevée[61]. A partir de ces deux dimensions, Karasek propose de distinguer quatre situations.

Figure 2 : Représentation graphique - modèle *« demande psychologique – latitude de décision »* - Karasek (1979)

D'après Karasek et al. (1981, p.696).

Selon ce modèle, les caractéristiques de l'emploi, font peser sur le salarié des exigences plus ou moins fortes, tout en ne lui donnant pas forcément les moyens pour les assumer. Dès lors, les éléments incitatifs peuvent être sources de motivation *(diagonale A)*, si la latitude de décision du salarié est importante, malgré que la demande pensant sur lui le soit également.

---

caractéristiques associées à l'emploi visant à évaluer les effets sur la productivité d'un l'enrichissement des tâches.

[61] *« The risk-reducing advantage of high decision latitude appears to be much more common in high status jobs, and may more than cancel out the moderately elevated rates of psychological job demands in these groups » (Karasek et al. 1981, p.705).*

À l'inverse, si les contraintes, ou les moyens dont disposent les salariés les empêchent de s'engager dans ces comportements, malgré les exigences qui pèsent sur lui, va naitre chez ceux-ci, une tension psychologique *(diagonale B)*.

Pour, Karasek et ses collègues (1981), ce n'est donc pas, le niveau d'exigences psychologiques lié à un emploi, qui explique l'émergence d'une situation de tension psychologique, mais le fait pour le salarié de ne pouvoir y faire face de façon satisfaisante (Karasek *et al. 1998)*.

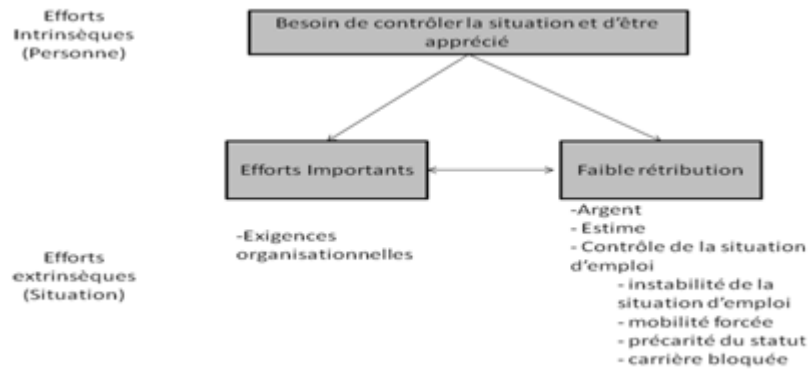
Cette perspective offre une proposition de réponse face au paradoxe apparent qui faisait que les salariés se situant à un niveau hiérarchique élevé, développaient un taux relativement bas de maladies coronaires. L'approche développée par Karasek et ses collègues (1979, 1981, 1988), apparait particulièrement intéressant dans la perspective de l'élaboration d'une conceptualisation du sentiment de reconnaissance au travail. Nous retiendrons plus particulièrement, la conception de la *« latitude de décision »* définie comme *« le contrôle potentiel exercé par l'individu sur son travail et les décisions liées à celui-ci » (Karasek et al. 1981, p.698)*. Cette dimension, au-delà de la participation du salarié aux décisions prises, intègre également la possibilité pour celui-ci de choisir le temps consacré à la réalisation des tâches qui lui sont confiées, et la possibilité pour celui-ci de mettre en œuvre la variété des compétences dont il est porteur.

Si le modèle *« demande/contrôle »,* développe un certain nombre de facteurs susceptibles de participer au sentiment de reconnaissance perçu par le salarié, cette conception ne laisse aucune place à l'influence des relations interpersonnelles, ou à la confirmation de valeur des attitudes et comportement. Aussi, bien que nous retenions de cette perspective, un certain nombre d'éléments notamment en matière de contrôle de l'individu sur la réalisation de son emploi, nous ne pouvons nous satisfaire de cette approche dans la perspective d'une mesure du sentiment de reconnaissance perçu par le salarié, qui n'est par ailleurs, pas l'objet premier de ces auteurs.

B. Siegrist (1996) : Le modèle déséquilibre efforts/récompenses

Dans la lignée des recherches de Karasek (1979), Siegrist (1996), propose le modèle *« déséquilibre efforts /récompenses »*[62] et conçoit l'émergence des troubles psychosociaux, chez les salariés, comme la résultante d'un échange social ne respectant pas le principe de réciprocité[63]. Pour Siegrist (1996), trois éléments sont constitutifs de cet échange : *« les efforts intrinsèques »*, *« les efforts extrinsèques »* et *« les rétributions »*. Les espaces de travail pathogènes sont alors définis comme ceux associant un niveau d'effort élevé et de faibles récompenses.

Figure 3 : Représentation graphique - modèle « déséquilibre efforts/récompenses » - Siegrist (1996)



D'après Siegrist et al. (1998, p.191).

[62] "efforts-rewards imbalance model"

[63] *"The model of effort-reward imbalance claims that lack of reciprocity between costs and gains define a state of emotional distress with special propensity to autonomic arousal and associated strain reactions" (Siegrist et al. 1997, p.112).*

La notion d'efforts intrinsèques fait référence à la sensibilité individuelle relativement au besoin d'approbation, et de contrôle sur ces actions. Ce niveau d'effort est susceptible de varier d'une personne à l'autre[64]. Selon Siegrist et ses collègues (1997), il est probable que les personnes ayant un besoin d'approbation élevé, mobiliseront un niveau d'énergie et d'engagement professionnel élevé, impliquant une attente de rétribution à la hauteur de celui-ci. L'un des principaux apports de cette approche (Siegrist, 1996, 1998), réside alors dans l'introduction de la dimension individuelle comme facteur explicatif du développement des risques psychosociaux. Ainsi, dans l'hypothèse où deux salariés recevraient le même niveau de rétribution, celui-ci peut apparaitre suffisant pour l'un et générer un déséquilibre pour l'autre. Cette relecture permet en outre de faire émerger l'interrogation concernant le niveau de reconnaissance attendu par les salariés. Bien qu'il soit illusoire de penser que l'ensemble des salariés ont le même niveau d'attente en matière de reconnaissance, il ne convient pas non plus de considérer les différences individuelles comme empêchant tout développement de conceptualisation. Bien au contraire, l'élaboration d'un instrument d'interrogation des représentations développées par les salariés en matière de reconnaissance, apparait indispensable à l'identification et à la compréhension du rôle de ces facteurs individuels.

La deuxième composante de ce modèle est constituée des efforts extrinsèques. À travers cette notion, Siegrist (1996) se réfère à des exigences attitudinales et comportementales, dont l'origine se situe au niveau organisationnel et non chez l'individu lui-même comme dans la composante précédente. Les contraintes de temps, les responsabilités, la charge physique de travail, les exigences socio-productives pesant sur le salarié participent ainsi à la définition des efforts extrinsèques et contribuent, comme pour Karasek (1976), à l'émergence de tensions psychologiques.

---

[64] *« In fact, there is now clear evidence of individual differences in coping with organizational stressors as well as in a person's susceptibility for the health consequences of stressful experience" (Siegrist 1998, p.190).*

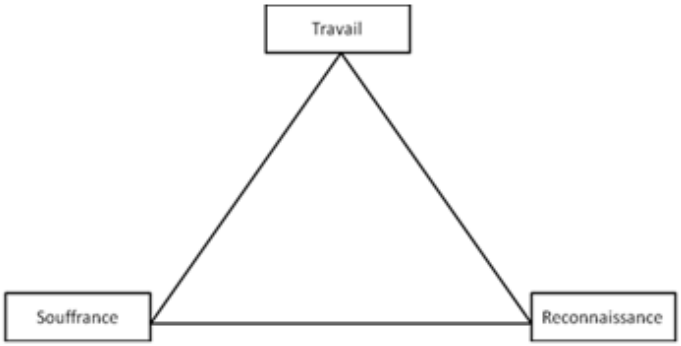
La troisième composante, fait référence au retour dont bénéficie le salarié. Nommée *« récompense »*, celle-ci recouvre à la fois, des aspects monétaires, mais aussi des aspects relatifs à l'estime de soi, et à la situation d'emploi. La rétribution, en provenance de l'organisation, apparait alors comme un ensemble constitué d'éléments divers. L'introduction des notions *« d'estime »* et de *« contrôle du statut »* au sein de cette recherche permet de développer une conception plus complexe du phénomène de « récompense », associant monétaire et non monétaire. La notion d'estime, fait plus particulièrement référence au respect du supérieur et des collègues, au soutien perçu dans les situations difficiles, ainsi qu'au caractère juste de son traitement au travail et enfin l'adéquation entre les fonctions occupées la formation suivie (Niedhammer et al. 2000). C'est alors une forme de reconnaissance issue de l'interaction sociale, qu'il est possible de voir apparaitre à travers cette interrogation. Par ailleurs, la notion de maitrise de la situation d'emploi, renvoie à la précarité du statut, à la de mobilité forcée et met en exergue l'influence des conditions d'interactions en œuvre au sein de l'organisation comme des éléments influençant le niveau de rétribution perçue.

Le modèle proposé par Siegrist, destiné à expliquer l'émergence du stress confère un rôle central à la rétribution perçue par le salarié. Celui-ci présente l'absence de réciprocité de l'échange comme le facteur explicatif de l'émergence de tensions psychologiques. Au-delà de la seule dimension monétaire, la notion de rétribution fait intervenir des éléments relatifs aux conditions d'interactions. À travers, le triptyque *« argent »*, *« estime »* *« situation d'emploi »*, Siegrist (1996), développe une conception complexe de ce qu'il nomme récompense. Cependant, l'instrument de mesure développé est destiné uniquement à établir un score permettant de juger du niveau de stress des individus. Celui-ci se contente d'un regard d'ensemble sur l'évaluation la réciprocité de l'échange. Ainsi, par exemple seul est pris en considération, la reconnaissance relativement au niveau d'effort consenti, la manière de faire, ou l'atteinte des objectifs n'étant pas intégrée dans l'interrogation. De plus, les formes de reconnaissance issues des relations interindividuelles, tout comme celles liant l'individu au groupe ne sont pas prise en considération.

C. Déjours (2000) : L'approche psychodynamique de la reconnaissance

L'approche dite « psychodynamique », de la reconnaissance est fondée sur l'identification de ce qui, *« dans l'affrontement de l'homme à sa tâche, met en péril sa santé mentale »* (Dejours, 2000, p.27). Pour Christophe Dejours, qui en est le principal contributeur, c'est de la confrontation entre l'histoire, les projets, les aspirations portés par les individus et les contraintes organisationnelles, que nait la souffrance mentale au travail. La reconnaissance, en tant que confirmation de valeur, participe dans cette perspective, à la satisfaction du besoin d'accomplissement de soi au travail. La reconnaissance est alors définie comme le jugement porté, par des *« acteurs spécifiques, engagés directement dans la gestion collective de l'organisation du travail »* sur la *« beauté »* ou *« l'utilité »* de la contribution de l'individu *(Dejours, 2000, p.222)*. Le modèle propose de faire intervenir trois variables se médiatisant mutuellement : *« l'accomplissement de soi »* ; *« les réalisations concrètes mise en œuvre au sein de l'espace de travail »* ; *« la confirmation de valeur par autrui »*.

Figure 4 : Triangle de la psychodynamique du travail - Déjours (2000)



Dans la perspective psychodynamique, *« la construction de sens au travail par la reconnaissance en gratifiant le sujet par rapport à ses attentes vis-à-vis de l'accomplissement de soi permet de transformer la souffrance en plaisir » (Déjours, 1993, p.224).* Selon Christophe Dejours, *« lorsque la qualité de mon travail est reconnue, ce sont aussi mes efforts, mes angoisses, mes doutes, mes déceptions, mes découragements qui prennent sens » (1998, p.40).* Dans cette perspective, la reconnaissance, apparait moins une source de souffrance ou de satisfaction, que le vecteur permettant de transformer l'une en l'autre.

L'approche développée par Christophe Déjours propose un modèle permettant de mieux comprendre les liens entre travail, reconnaissance et identité. Cependant, deux limites principales peuvent être relevées. Tout d'abord, la dimension affective apparait totalement éludée, seul est pris en considération un jugement rationnel sur la qualité et l'utilité du travail. De même, l'appartenance à la communauté apparait comme allant de soi, ce qui ne semble pas forcément être le cas au sein des organisations. De plus, comme les recherches précédentes, la perspective adoptée vise plus à interroger l'influence psychologique de la reconnaissance, que son intégration dans un processus de gestion.

II. Les approches managériales de la reconnaissance

Seules de rares recherches ont développé une interrogation spécifique à la question de la reconnaissance au travail. Parmi ces recherches, la plupart se sont concentrées sur la notion de récompense. Face à la multitude des formes de rétributions, l'objectif est de proposer une clarification permettant de distinguer chacune d'elle. À partir, des pratiques de reconnaissance en œuvre au sein des organisations des typologies sont alors développés. Un retour sur les travaux d'Yves Bourcier et Claude Palobart (1997), ainsi que ceux de Jean-Pierre Brun (2005), permettra d'analyser les apports et limites de cette approche.

A. Les recherches centrées sur la notion récompense

Le questionnement sur le concept de reconnaissance a souvent été réduit à la notion de récompense, du fait de sa capacité supposée, à inciter un individu à initier et à réitérer un comportement (Deci, Koestner, Ryan, 1999)[65]. Si, il est difficile de concevoir ces recherches comme faisant partie d'un même ensemble, tant celles-ci recouvrent des réalités multiples, il est possible d'identifier un fond théorique et un questionnement commun.

1. Le fondement théorique des recherches centrées sur les récompenses

Les théories dites du *« choix cognitif »* sont plus particulièrement mobilisées par les chercheurs, afin de justifier l'impact des récompenses sur les comportements des salariés. Ces théories proposent d'expliquer l'engagement, l'intensité et la persistance d'un comportement par l'application d'un processus rationnel destiné à maximiser les conséquences positives et minimiser les conséquences négatives de ses décisions prises (Kanfer, 1990). La *« théorie des mobiles d'accomplissement »* développée par Atkinson (1957), intègre par exemple les incitations comme une variable explicative de la motivation du salarié à agir[66] et Locke (1968), fixe la récompense monétaire comme l'un des six conditions de succès d'une gestion par objectif. De même, Vroom (1969), propose de concevoir la motivation d'un individu comme le produit de la fonction multiplicative associant de *« valeur accordée aux récompenses », « instrumentalité de la tâche dans*

---

[65] *"When administered closely subsequent to a behavior, rewards were reliably found to increase the likelihood that the behavior would be emitted again, an effect that persisted as long as the reward contingency was operative" (Deci, Koestner, Ryan, 1999, p.627).*

[66] Un développement plus important sur cette théorie est présenté chapitre 1 – Section 2

l'atteinte de ces récompenses » et *« croyance à déployer les efforts nécessaires à la réalisation de la tâche » (Ibid. p.212).* Ainsi, plus les salariés ont le sentiment que la réalisation d'une tâche sera récompensée et à leur portée, plus ils seront motivés pour s'engager dans celle-ci et d'en retirer la récompense associée.

2. Les différents types de récompenses et leurs effets

La méta-analyse effectuée par Jenkins et ses collègues (1998), concernant l'effet des récompenses monétaires sur la performance dans la réalisation de la tâche, fait apparaitre que seuls, 39 études[67] ont été identifiées sur ce thème. Bien que nombre d'instrument de mesure utilisés dans ces études ne respectent pas les critères de fiabilité[68], Jenkins et ses collègues (1999) indiquent que les récompenses monétaires sont liées avec la performance quantitative du salarié, mais sont indépendantes de la performance qualitative. Une autre méta-analyse interrogeant l'impact de différentes formes de *« renforcement »* des comportements sur la performance des salariés a été réalisée par Stajkovic et Luthans, (1997). Ces auteurs, distinguent trois types de *« renforcement »* ou *« incitations »*. Les incitations financières *(financial reinforcement)*, qui comprennent l'ensemble des formes de rétributions monétaires liées à la réalisation d'une action particulière. Les incitations non-financières *(non financial reinforcement)*, relatives au retour objectif pouvant être fait sur la performance du salarié notamment par le responsable hiérarchique. Les incitations sociales *(social reinforcement)*, qui renvoient à l'expression de compliments, d'éloges, d'une attention particulière permettant à l'individu de s'assurer de l'approbation sociale de son comportement.

---

[67] Lors d'une précédente méta-analyse réalisée en 1986, Jenkins et ses collègues avaient identifiés 28 études traitant des liens entre récompenses financière et performance.

[68] Le nombre relativement faible d'étude ainsi que les critiques en termes de fiabilité, émises à l'encontre des instruments de mesure utilisés semblent devoir être mis en relation avec la difficulté inhérente à la mesure de la performance du salarié.

Cette méta-analyse établie une influence comparativement plus importante des incitations non-financières dans les entreprises de production, alors que dans les entreprises de service, les incitations financières apparaissent avoir une influence substantiellement plus important que les incitations non-financières et sociales.

Dans le cadre d'une étude sur l'influence des pratiques de gestion dans le développement de l'engagement des salariés, Tremblay, Guay et Simard (2000), proposent également d'établir une distinction entre l'effet de la *« reconnaissance monétaire »* et de la reconnaissance non monétaire *« reconnaissance non monétaire »*. Au-delà de la reconnaissance matérielle des performances individuelles, ces auteurs insistent sur l'importance jouée par une forme plus *« symbolique »* de confirmation de la valeur des comportements. Celle-ci pouvant prendre selon eux, la forme de *« signes tangibles, comme par exemple un feedback positif, les félicitations du supérieur immédiat ou par des récompenses symboliques comme une plaque ou un trophée » (Ibid. p.24)*. Ces auteurs mettent en exergue l'importance du responsable hiérarchique, dans l'influence de ces formes *« non monétaire »* de récompense, cela d'autant plus si celles-ci revêtent un caractère non obligatoire et un important niveau de personnalisation. D'autres conséquences de l'attribution de récompenses ont par ailleurs été étudiées. Eisenberg et Rhodes (2001), avancent que l'attribution de récompenses liées au développement de la créativité est susceptible de renforcer la motivation extrinsèque pour ces comportements. Pour ces auteurs, les récompenses associées à un haut niveau de performance sont susceptibles d'accroitre, le niveau de créativité, en favorisant l'établissement d'un lien, par le salarié, entre créativité et performance.

Réalisant une méta-analyse, sur 128 études menées sur l'effet des systèmes de récompenses, Deci et ses collègues (1999), distinguent l'impact de différentes formes de récompenses sur la motivation intrinsèque salariés[69]. Les résultats laissent apparaitre que les récompenses contingentes à *« l'engagement dans une tâche »* *(engagement contingent rewards),* à *« la réalisation complète d'une tâche » (complétion-contingent rewards)*, et à *« la performance dans la réalisation d'une tâche »* (*performance-contingent rewards)*, sont liées négativement avec le sentiment d'auto-détermination, sans pour autant renforcer le niveau de compétence perçue et de ce fait ont un impact négatif sur la motivation intrinsèque. De manière générale, pour ces auteurs, toutes les formes de récompenses tangibles et contingentes à la réalisation d'une action affectent la motivation intrinsèque pour celle-ci.

Ces résultats contrastent avec ceux obtenus par Eisenberg, Pierce et Cameron (1999), qui critiquant le caractère étroit de la théorie de l'évaluation cognitive, proposent une théorie de l'intérêt général (*général interest theory)*. Selon ces auteurs la motivation intrinsèque pour la tâche fait intervenir, des variables individuelles et culturelles, autres que celles relatives au sentiment de compétence et d'auto-détermination. A l'inverse, des résultats obtenus par Deci et ses collèges (1999), Eisenberg, Pierce et Cameron (1999) estiment que certaines formes de récompenses, si elles sont clairement définies, sont susceptibles d'augmenter la motivation intrinsèque des individus. Pour ces auteurs, non seulement les récompenses, si elles sont fondées sur des normes de performance partagées, n'affectent pas le sentiment d'auto-détermination, mais la mise en place de récompenses basées sur la réalisation d'une meilleure performance que les autres participants, est susceptible d'augmenter le niveau d'auto-détermination et de compétence perçue[70].

---

[69] Utilisant la typologie proposée par Ryan, Mims et Koestner (1983)

[70] *"(...) reward for meeting a performance standard imparts a greater importance of achievement, greater personal competence, and a favorable attitude toward the task by the task giver. Because persons often derive beliefs about their own competence by comparating their performance with that of others, reward for*

Dans la même perspective, pour Cameron, Banko et Pierce (2001), les récompenses, accordées pour la réalisation de tâches bénéficiant d'un intérêt limité, renforcent le sentiment d'auto-détermination, cela tout comme les récompenses verbales associées à la réalisation d'une tâche ayant un intérêt élevé. Des lors, l'impact négatif des récompenses formelles sur la motivation intrinsèque, est lié à l'association de tâche ayant un intérêt élevé, avec l'attribution de récompenses tangibles, non déterminées par à un niveau de performance. Pour Jenkins et ses collègues (1999) les récompenses monétaires sont liées à la performance quantitative du salarié, mais sont indépendantes de la performance qualitative. Enfin, Eisenberg et Cameron, affirment que cette influence négative présumée des incitations financières vis-à-vis de la motivation intrinsèque a atteint le statut de *« mythe »*, et que les effets des ces incitations sont relativement limités (1996, p.1154).

3. La distinction entre récompense et reconnaissance

Pour Hansen et ses collègues (2002), les organisations commettent souvent l'erreur de penser que *« l'engagement, la fidélité, la créativité des salariés peuvent être achetés (...) et négligent le cœur et l'esprit des salariés » (Ibid. p.64).* Cette confusion est pour ces auteurs à l'origine de l'inefficacité présumée de la plupart des systèmes de rétribution. Hansen et ses collègues proposent alors de distinguer reconnaissance et récompense en fonction des ressorts motivants l'action des salariés. Pour ces auteurs, les récompenses sont associées à la mise en œuvre d'actions dans l'optique d'un retour précis et prédéterminé, alors que la reconnaissance est liée à des encouragements, un soutien, développés dans une perspective qui n'est pas uniquement instrumental (Ibid., p.65).

---

surpassing others would be the performance contingency type most likely to increase intrinsic motivation" (Eisenberg, Pierce, Cameron, 1999, p.700).

Resituant les notions de récompenses et de reconnaissance au sein de *« la théorie des besoins »* Hansen et ses collègues, proposent de rattacher la récompense à la recherche de gratifications externes, alors que la reconnaissance serait liée à un mode de comportement expressif par lequel l'individu chercherait, les voies de son développement personnel (Maslow, 1954). De même, reprenant les travaux de Herzberg (1969), ces auteurs associent la notion de récompense aux facteurs d'hygiène, repérables au sein du discours des organisations lorsque celles-ci affirment *« faites cela pour l'entreprise, et en retour, elle vous donnera une récompense, une incitation (financière), un statut plus important, une promotion »* (*Ibid.* p.54). A l'inverse, la notion de reconnaissance est associée aux facteurs de motivation intrinsèque. Pour, Hansen et ses collègues, établissant un lien avec les travaux de Deci et Ryan (1971,1975), ces actions visent à satisfaire des besoins en termes de sentiment de compétence et d'auto-détermination, et peuvent être mises en œuvre indépendamment de toutes récompenses externes apparentes[71.]

D'autres auteurs vont proposer des distinguer reconnaissance et récompense. Pour Appelbaum et Kamal (2000), la reconnaissance peut être définie comme la confirmation de la valeur des réalisations du salarié et apparait comme un important déterminant de la satisfaction au travail. De même qu'à l'inverse, son absence est présentée comme une source importante de turnover. Ces auteurs proposent d'interroger la reconnaissance à travers une série de cinq questions[72] relatives à l'appréciation du travail par le responsable hiérarchique.

---

[71] *"Each person is also conceptualized as having an extrinsic motivational subsystem, which is more oriented toward rewards, is more concerned with control, is less supportive and less concerned with autonomy, involves lower self esteem, and so on " (Herzberg, 1966 p.74).*

[72] *"When I do a good job, I am always told so by my supervisor/ manager ?; I never get compliments from those above me about a job well done (inverse) ?; My manager /supervisor often acknowledges when I have done good job ?; No one ever acknowledges my accomplishments (inverse); My manager/supervisor only notices my mistakes, not my accomplishments (inverse)" (Appelbaum et Kamal, 2000, p.760).*

Selon eux, les responsables hiérarchiques ont tendance à rééquilibrer par des marques de reconnaissance dite « socio-émotionnelle », le déséquilibre susceptible d'être créé par la distribution de récompenses formelles. Aussi, alors que pour Hansen et ses collègues *« récompenses et reconnaissance ne sont pas deux aspects d'un même phénomène, mais deux phénomène différents » (2002, p.61),* Appelbaum et Kamal (2000) soulignent l'important de développer une approche permettant de prendre en considération simultanément les différents mécanismes de confirmation de la valeur d'un salarié et de ses comportements. Ainsi, l'élaboration d'une approche multidimensionnelle, en permettant d'identifier le sentiment du salarié relativement aux différentes formes de retour sur ses contributions, semble susceptible d'améliorer l'efficacité des réponses apportée par les organisations dans ce domaine.

B. Bourcier et Palobart (1997) : La reconnaissance entre indifférence et rémunération

Si, de nombreuses recherches avaient auparavant évoquées, les notions de *« renforcement »*, de *« rétroaction »*, de *« récompenses »*, *« d'appréciation »,* les travaux menés par Claude Bourcier et Yves Palobart (1997) apparaissent comme les premiers à proposer, en contexte français, une conceptualisation spécifique à la notion de *« reconnaissance »*. Celle-ci est alors définie comme *« la 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 relevé à ses yeux » (p.67).*

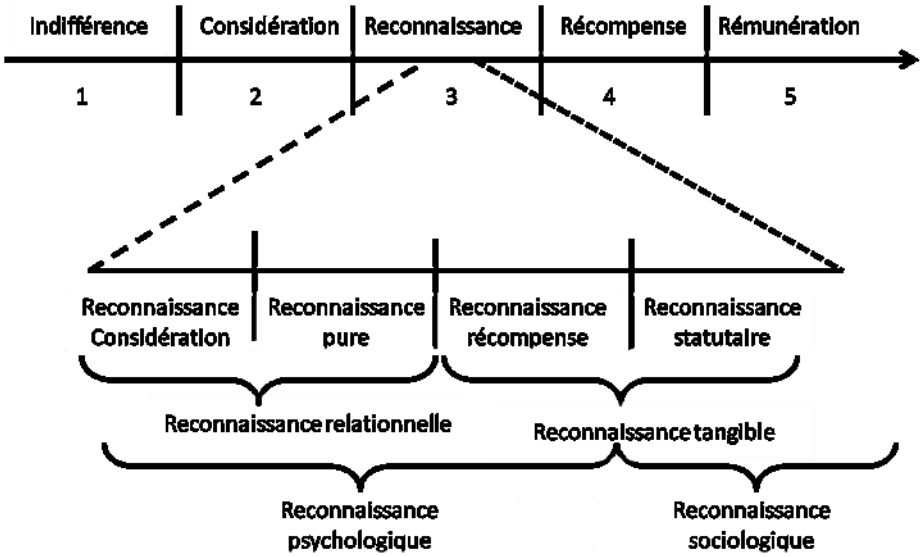
Ces auteurs situent les recherches sur la reconnaissance dans la lignée des recherches sur la motivation, la satisfaction et l'implication au travail, dans la mesure où elles se réfèrent tout deux, aux attitudes et comportement des salariés au sein des organisations. Cependant, alors que la motivation, la satisfaction et l'implication apparaissent largement présent dans la littérature managériale, la présence du concept de reconnaissance est elle beaucoup plus diffuse.

Pour, Claude Bourcier et Yves Palobart la relative rareté des études sur la reconnaissance, s'explique du fait que celle-ci constitue *« une toile de fond »* sur laquelle se développent les processus de motivation et d'implication au travail.

Prenant acte de l'absence de formalisation de la notion de reconnaissance, ces auteurs invitent les chercheurs à développer un model conceptuel qui soit « *intégrateur et multidimensionnel, pour d'une part bien refléter ce que le concept recouvre et pour d'autre part obéir aux nécessités de l'action et de l'évolution tant des pratiques que des approches théoriques »* (1997, p.73).

Bourcier et Palobart proposent d'établir un continuum allant de l'indifférence à la rémunération, afin de clarifier les contours du concept de reconnaissance. Ce modèle conceptuel, semble alors permettre de distinguer la reconnaissance de concepts voisins tels que *« la considération »* ou la *« récompense »*, tout en proposant sont intégration dans un processus d'ensemble.

Figure 5 : Représentation schématique de la typologie des pratiques de reconnaissance - Bourcier et Palobart (1997)



D'après Bourcier et Palobart (1997, p.104)

Le premier degré de cette échelle est constitué de *« l'indifférence »*. Cette notion fait écho à la *« non considération »* du salarié en tant que personne. Celui-ci est uniquement vu comme un exécutant en charge d'appliquer les directives de la hiérarchie. Le deuxième degré, est relatif à la *« considération »* et caractérise *« l'acceptation de l'autre comme une personne* », cela indépendamment des qualités ou du statut de celui-ci (1997, p.100). Cette forme de confirmation de valeur apparait encore largement marquée par une dimension informelle et relève comme la précédente principalement de la relation entretenue avec le responsable hiérarchique.

La reconnaissance, quant à elle représente le troisième degré de cette graduation. Elle apparait en lien avec la confirmation de valeur d'une action ou d'une attitude méritant d'être valorisée. Au sein de la reconnaissance, Claude Bourcier et Yves Palobart (1997) distinguent :

- *« La reconnaissance considération, qui revient à accorder une attention plus importante à une personne que celle due au seul fait de sa qualité d'être humain » (1997, p.103).*

- *« La reconnaissance pure ou reconnaissance de l'effort »*, représente *« l'espace des efforts subjectivement méritants, qui ne conduisent pas totalement au résultat attendu (...) et ne peuvent de ce fait déclencher une récompense formalisée » (1997 p.104).*

- *« La reconnaissance récompense »*, qui renvoie aux marques de reconnaissance formelles, que sont les divers signes, ou symboles.

- *« La reconnaissance statutaire »* prend la forme de signes distinctifs associés à un statut (aménagement de bureau, appartement de fonction…).

Le cinquième degré de cette graduation, constitue celui des récompenses. Celles-ci relèvent de *« la logique de l'incitation »* et sont issues d'un *« système formalisé dont la finalité est d'obtenir un résultat quantifiable et mesurable »* associés à des objectifs prédéfinis (1997, p.105). Aussi, à l'inverse de la reconnaissance qui relèverait d'une logique de sensibilité, d'attention portée à l'autre, à ses qualités, ses efforts, la récompense se fonderait principalement sur l'atteinte d'objectifs. Enfin, le dernier degré de cette échelle, fait référence à la rémunération, système élaboré et formalisé destiné à rétribuer l'action *«la contribution normalement attendu d'un salarié ».*

Les travaux menés par Claude Bourcier et Yves Palobart (1997), avaient pour principal objectif de jeter les bases d'une typologie permettant de distinguer la reconnaissance de ses concepts voisins. Si leurs travaux représentent une avancée relativement à l'émergence du concept de reconnaissance comme objet d'étude spécifique en Sciences de Gestion, plusieurs limites peuvent être relevées.

Tout d'abord, la structuration du continuum, autour de deux pôles que sont *« l'informelle-relationnel »* et *« le formel-systématique »*, ne permet pas une discrimination claire de l'ensemble des notions mobilisées. Aussi, l'unique élément distinguant la *« reconnaissance considération »* de la *« considération »* se situe au niveau de l'intensité de l'attention accordée. De plus, dans le cadre d'analyse proposé, le jugement de valeur de cette intensité, n'est pas évalué par le salarié, mais déterminé *a priori* du point de vue des pratiques ou attitudes développées par le responsable hiérarchique. Quant à la *« reconnaissance récompense »* elle ne différerait de la *« récompense »* que du fait de son caractère exceptionnel et relativement moins couteux que cette dernière[73].

---

[73] *« (..) La reconnaissance (récompense) entraine des dépenses dont le coût direct reste faible, ce qui contribue à la différencier de la récompense proprement dite » (Bourcier et Palobart, 1997, p103).*

Par ailleurs, l'utilisation du niveau de formalisation des pratiques comme critère de segmentation des concepts, ne permet pas de comprendre la dynamique sous-jacente à question de la reconnaissance. Dès lors, si au niveau de la formalisation des pratiques, ce modèle est éclairant, il ne l'est pas lorsqu'il s'agit d'interroger la perception de celles-ci du point de vue du salarié. Si, en concentrant leur attention, sur les pratiques des entreprises, Claude Bourcier et Yves Palobart (1997) parviennent à distinguer la reconnaissance de construits voisins, ces auteurs se privent des apports de théories psychosociales, permettant de voir dans la recherche de reconnaissance le moyen de satisfaire un besoin d'estime de soi. Alors, que cette dimension est présente au début de leur ouvrage, ces auteurs, délaissent cette perspective au profit d'une approche *a priori* plus pragmatique. Le développement d'un instrument de mesure de la représentation des salariés en matière de reconnaissance, semble pouvoir compléter les travaux de Claude Bourcier et Yves Palobart (1997).

C. Brun (2005) : Une approche systématique de la reconnaissance

Constatant les lacunes importantes en termes de conceptualisation et d'intégration théorique du concept de *« reconnaissance »*, Jean-Pierre Brun et ses collègues, développent une approche systématique offrant un cadre de réflexion et d'action spécifique à cette thématique. La reconnaissance est alors définit comme *« un jugement posé sur la contribution de la personne, tant en matière de pratique de travail qu'en matière d'investissement personnel et de mobilisation »*. Cherchant à établir l'état des lieux de la recherche sur le concept de reconnaissance au sein des Sciences de Gestion, Jean-Pierre Brun et Ninon Dugas (2005) proposent de distinguer quatre approches, caractérisées par des objets et des pratiques spécifiques.

Figure 6 : Représentation graphiques des formes de reconnaissance - Brun et Dugas (2005)

Personne →	**Processus de Travail** →		**Produit**
Reconnaissance Existentielle	Reconnaissance de la pratique	Reconnaissance de l'investissement	Reconnaissance des résultats

D'après Brun et Dugas (2005, p.81)

1. La reconnaissance de la personne

Ces auteurs distinguent tout d'abord les approches ayant pour objet la reconnaissance de la personne. Au sein de celles-ci, ils établissent une distinction entre la perspective *« éthique »* et la perspective *« humaniste-existentielle »*. La première se réfère au caractère *« irréductible et inaliénable de la personne »*. Les pratiques de reconnaissance y étant associées, sont relatives à l'application des règles et de normes morales, assurant à l'individu qu'il est *« traitée comme une fin en soi » (p.82).* S'intéressant, elle aussi, à la reconnaissance la personne, l'approche dite *« humaniste-existentielle »*, est plus particulièrement liée au respect qui peut être ressenti par l'individu, relativement à son appartenance à une communauté. Les pratiques de reconnaissance associées à cette perspective sont alors relatives aux respects des « droits » des salariés en tant que membre de la communauté. Il s'agit notamment d' *« informer le personnel sur les objectifs de l'entreprise »*, de *« consulter le personnel et le faire participer à différentes phases d'orientation et de conception de projets ».* Il est a noté que la dimension affective ne semble pas prise en considération par ces auteurs lorsqu'ils présentent les différentes formes et pratiques de reconnaissance relatives à la personne. Paradoxalement c'est donc une approche quelque peu désincarnée qui semble portée sur la personne.

2. La reconnaissance du processus de travail

Dans cette perspective, la reconnaissance « *représente une rétribution attendue par le sujet qui se situe principalement dans le registre du symbolique ».* La reconnaissance contribue alors, à l'équilibre psychique que le salarié tente d'établir entre sa contribution et sa rétribution. Les efforts, l'investissement et les pratique du salarié, apparaissent comme les objets de cette forme de reconnaissance. Selon Jean-Pierre Brun et Ninon Dugas, ce type de reconnaissance, notamment en ce qui concerne l'investissement est susceptible de palier les manques des systèmes de récompenses basés uniquement sur les résultats obtenus. Concernant la reconnaissance du travail, ces auteurs établissent une distinction en fonction du fait que les pratiques portent sur « *l'utilité »* ou sur la *« beauté »* de celui-ci. La première forme de reconnaissance est principalement émise par l'encadrement, les clients et les subordonnés et *« porte sur l'utilité sociale, économique et technique du travail»*. La seconde forme de reconnaissance est principalement émise par les pairs et porte sur la qualité de l'exécution du travail. Les pratiques associées à cette reconnaissance du processus de travail, regroupent, selon ces auteurs, toutes les actions susceptibles de générer *« un sentiment d'estime et de compétence personnels » (2005, p.82).*

3. La reconnaissance des résultats

La reconnaissance des résultats fait référence plus spécifiquement à « *une pratique de renforcement positif des actions et des gestes professionnels observables considérés comme désirables par l'entreprise » (Brun et Dugas, 2005, p.83)*. A l'instar des recherches sur l'effet des récompenses sur les attitudes et les comportements des individus *(Eisenberg et al. 1999, Cameron et al. 2001 Deci et al. 1999),* Brun et Dugas esquissent les limites d'une telle démarche et de ses effets sur l'intérêt porté par l'individu à la réalisation intrinsèque de la tâche récompensée. Ces auteurs insistent également sur les conséquences entre terme de *« jalousie »*, de *« sentiment d'injustice »*, et *« d'exacerbation de la compétition entre les salariés »*.

4. Apports et limites

Les travaux menés par Brun et ses collègues, offrent la possibilité de concevoir la reconnaissance comme un construit complexe intégrant différents aspects individuels et collectifs, formels et informels, cela alors que les études évoquées jusque là, interrogeaient pour la plupart d'entre elles la question de la *« reconnaissance »* qu'à travers un seul de ces aspects (*récompenses ; satisfaction d'un besoin, etc.)*. Cependant, le modèle proposé apparait moins comme un construit multidimensionnel, que comme une juxtaposition de forme indépendante de reconnaissance. Le choix d'établir une classification à partir des différents *« objet de reconnaissance » (personne, travail, résultat)*, et des pratiques y étant associées, ne semble pas en effet permettre d'établir un lien entre les différents domaines identifiés. A l'instar du modèle proposé par Bourcier et Palobart (1997), la conceptualisation de Brun et Dugas (2005), en se focalisant sur les pratiques de travail, vise à clarifier les contours d'un concept marqué par une pluralité de sens. En faisant cela, ces auteurs se privent de l'interrogation de la dynamique d'ensemble. Cette dynamique, nous proposons de la puiser au sein des approches psychosociales et de développer une conceptualisation qui replace le besoin d'estime de soi, au cœur des approches managériales. En interrogeant la reconnaissance perçue par le salarié à l'issue des différentes formes d'interactions que celui-ci noue avec l'organisation, il semble possible de proposer une conceptualisation qui associe multidimensionnalité et dynamique d'action.

Conclusion

Ce premier chapitre avait pour objectif d'initier le travail de spécification théorique du concept de reconnaissance et d'inscrire celui-ci dans un ensemble plus large de recherches portant sur l'interrogation des relations entre individu et organisation. Cette tâche, a été rendue plus difficile du fait que les références à la reconnaissance n'apparaissaient souvent qu'en filigrane au sein des recherches. L'exercice consistait alors à extraire les principaux apports des recherches, que ceux-ci se réfèrent directement à la notion de reconnaissance, ou qu'ils permettent une meilleure compréhension de l'interaction nouée par l'individu au sein de l'espace organisationnel, afin de pouvoir par la suite réinvestir ses enseignements dans la phase de développement conceptuel.

Du retour, sur la réflexion philosophique ayant conduit à l'émergence de ce concept, il est possible de retenir, l'apport de Friedrich Hegel (1804), qui associant le caractère intersubjectif et sociale de la reconnaissance, offre un cadre d'analyse dont la pertinence se vérifie encore aujourd'hui. Il s'agira alors de trouver les voies de son adaptation au sein de l'espace organisationnel. En cela, la relecture des principales théories de la motivation à partir du prisme de la reconnaissance est apparue particulièrement éclairante. D'une reconnaissance fragmentée de l'apport du salarié, restreinte à sa dimension socio-productive, dans les théories classiques, à l'apparition d'une forme « sociale » de reconnaissance dans les recherches de l'école des relations humaines, a émergé une distinction, qui initiée par Herzberg (1966) sera au cœur des travaux des recherches dites de la « motivation intrinsèque ». Souvent restreinte à sa dimension « socio-productive», la reconnaissance apparait pourtant à travers la relecture des théories de la justice organisationnelle comme la résultante d'une évaluation sociale complexe faisant intervenir, au-delà de la rétribution liée à l'échange productif, une dimension attachée à la qualité de l'interaction sociale. Enfin, le retour sur les conceptualisations spécifiquement dédiées à la reconnaissance au travail, a permis de mettre en exergue l'existence de deux perspectives, l'une psychosociale, se focalisant sur les déterminants et l'impact de l'expérimentation par le salarié d'un certain niveau de reconnaissance, l'autre, managérial cherchant à clarifier les liens entre les différentes pratiques de reconnaissance mobilisées par les entreprises.

CHAPITRE II : LE SENTIMENT DE RECONNAISSANCE AU TRAVAIL

CHAPITRE II : LE SENTIMENT DE RECONNAISSANCE AU TRAVAIL

Introduction

Présent, de manière diffuse dans les travaux de nombreux auteurs, le thème de la reconnaissance au travail n'a fait l'objet de recherches spécifiques qu'à de rares occasions. Lorsque cela a été le cas, les conceptualisations développées ont, soit interrogées les pratiques de reconnaissance développées par les entreprises, sans prendre en considération la représentation des salariés, soit interrogées la question de la reconnaissance dans une perspective uniquement psychologique. Face aux limites des approches existantes, l'objectif de ce chapitre est de jeter les bases d'une conceptualisation permettant de rendre compte du sentiment de reconnaissance au travail et de son influence sur les attitudes et comportements des salariés.

La première section proposera une définition du sentiment de reconnaissance au travail. Ce concept sera présenté comme un construit latent, multidimensionnel, et intersubjectivement constitué. La seconde section, proposera pour chaque forme de reconnaissance identifiée, une définition mettant en exergue ses principales caractéristiques. Une distinction sera par ailleurs établie entre les différentes formes de reconnaissance et leurs principaux concepts voisins en Sciences de Gestion.

Section I : Définition et précisions conceptuelles

L'objectif de cette recherche est de développer un instrument de mesure du sentiment de reconnaissance au travail afin de permettre aux membres de la fonction ressources humaine de mieux comprendre l'effet de ce sentiment sur les attitudes et les comportements des salariés. Dans ce cadre, la reconnaissance est conçue comme une représentation développée par l'individu, à l'issue de différentes interactions nouées avec l'entreprise ou ses représentants. Il s'agit alors d'un construit *latent*, *intersubjectif* et *multidimensionnel*.

I. Définition

La notion de reconnaissance, revêt en Sciences de Gestion, de multiples significations. Au sein de la littérature deux principales tendances peuvent être décelées dans les tentatives de définition de ce concept.

La première approche est centrée sur les pratiques développées par les entreprises. Certains chercheurs vont s'attacher à définir les *« pratiques de reconnaissance »* et à les différencier de pratiques voisines. Sylvie St-Onge et ses collègues (2005) listent ainsi sept types de pratiques dites de *« reconnaissance »*. Celles-ci recouvrent à la fois des actions de communication, des comportements singuliers, des symboles honorifiques, la visibilité dont peut bénéficier un salarié, les actions menées afin d'améliorer ses conditions de travail, ainsi que les biens, les primes ponctuelles, la part de rémunération variable qui lui sont octroyés. Ces pratiques sont alors assimilées à des formes non-financières de récompenses (Tremblay *et al. 2000,2008).*

Pour Isis Gutiérrez-Martínez (2007), les pratiques de reconnaissance sont celles qui visent à *« signifier d'une façon tangible l'appréciation de l'organisation à l'égard des individus »*, et cette auteure de préciser, qu'*« il s'agit des récompenses non monétaires que peuvent recevoir les salariés de la part de l'organisation »* (2007, p.2). Cette approche visant à interroger la question de la reconnaissance au travail à travers les pratiques en œuvre apparait insatisfaisante. En effet, elle ne permet pas de mettre à jour les mécanismes expliquant l'influence de la reconnaissance sur les attitudes et comportements des salariés. Nous ne retiendrons donc pas cette perspective.

La seconde approche décelable au sein de la littérature est dite *« psychosociale »*. Ces recherches proposent d'interroger la reconnaissance comme un élément central de la santé mentale. Cependant, la dimension managériale de ces approches, est parfois limitée.

La conceptualisation proposée dans le cadre de cette recherche tend à accorder une place centrale à la représentation développée par les salariés, tout en veillant à son caractère opératoire. Aussi, il est possible de proposer la définition suivante du sentiment de reconnaissance au travail :

« Le sentiment de reconnaissance au travail se réfère à la représentation que l'individu se fait de sa propre valeur à l'issue de différentes interactions nouées avec l'organisation ou ses représentants ».

L'adoption de cette définition, permet de replacer l'individu au cœur de l'interrogation sur la reconnaissance. Cette conceptualisation tranche ainsi avec l'approche « managériale » qui concevait la reconnaissance comme un *« objet en soi »* qu'il est possible d'accorder ou non par le biais de pratiques. Dans la perspective suivie pour cette recherche, la reconnaissance apparait comme étant intersubjectivement constituée.

Dès lors, les organisations ne peuvent pas accorder de la reconnaissance en tant que telle. Tout au plus celles-ci peuvent modifier les conditions d'interactions afin de favoriser l'expérimentation de ce sentiment.

Par rapport aux perspectives *« psychosociales »*, l'importance accordée aux différentes formes d'interaction, permet de bénéficier d'un ancrage opérationnel plus marqué[74]. Le développement d'un instrument de mesure consistera alors à identifier les formes d'interaction participant à la constitution du sentiment de reconnaissance au travail. Les travaux d'Axel Honneth (1992), qui proposent d'associer formes affective, légale et sociale d'interaction à des formes de reconnaissance, serviront de base au développement de cette conceptualisation. L'étude de la littérature managériale et la réalisation d'une étude qualitative exploratoire serviront de support à l'adaptation de cette approche en Sciences de Gestion. Auparavant, il convient de préciser les contours et les caractéristiques de ce que nous proposons de nommer *« sentiment de reconnaissance au travail »*.

II. Précisions conceptuelles

Cette partie reviendra sur les différentes caractéristiques du sentiment de reconnaissance au travail. La proposition de tripartition des formes de reconnaissance sera notamment justifiée.

[74] Le postulat sous tenant cette définition est ainsi que les différentes des formes d'interactions que le salarié expérimente au sein de l'organisation participent à l'émergence du sentiment de reconnaissance.

A. Un construit entre processus psychologique et échange social

Le sentiment de reconnaissance apparait comme un construit au croisement de l'échange intersubjectif et social. Dans ses fondements mêmes, la conception moderne de la notion de reconnaissance, est fondée sur le principe suivant lequel *« la constitution de la subjectivité est intersubjective »* et que « *la subjectivisation s'effectue par la socialisation » (Fischbach, 1999, p.15)*. Dans cette perspective, le sentiment de reconnaissance se situe au cœur d'un processus à la fois psychologique et social.

Pour Christophe Déjours (2000), la reconnaissance, en tant qu'élément médiateur entre l'identité et le travail, apparait comme un élément primordial du rapport à soi. Dans cette perspective, la reconnaissance, entendue comme la confirmation de valeur d'une attitude ou d'un comportement, participe à la conception que l'individu se fait de lui-même *(estime de soi)*, et donc à la constitution de son identité[75]. Pour Jean Claude Kaufmann *« le processus identitaire est, fondamentalement une modalité particulière de la subjectivité à l'œuvre, consistant à fabriquer, à chaque instant, une totalité significative » (2007, p.597).* C'est cette totalité significative, que représente la conception de soi, qui est affectée lorsque l'individu ne parvient pas à obtenir la confirmation de la valeur de ses attitudes et comportements.

[75] Aussi, faire l'expérience d'un déni de reconnaissance, revient à empêcher l'individu de développer une conception positive de lui-même et fait peser sur lui des risques concernant sa santé mentale (Dejours, 2000, p.226). Pour Marie-Claire Carpentier-Roy la reconnaissance apparait comme *« l'élément cardinal de la construction identitaire et de l'équilibre psychique au travail » (2000) (p.8).*

Renault Sainsaulieu reprenant la perspective hégélienne affirme que *« s'il y a identité personnelle, c'est qu'il y a reconnaissance par les autres, mais celle-ci n'est pas obligatoirement accordée, elle s'inscrit elle-même dans un jeu de forces sociales » (1977, p.319)*[76]. Les organisations apparaissent alors comme des lieux privilégiés d'accès à soi même, dans la mesure où celles-ci sont marquées par un important investissement psychologique. Pour Renault Sainsaulieu (1977), les identités collectives représentent la manifestation au niveau d'un ensemble organisé, de ce que Hegel, nomme lutte pour la reconnaissance. En structurant une identité de groupe, les acteurs cherchent à se donner le maximum de chance de voir leurs aspirations spécifiques reconnues. Aussi, il apparait pour cet auteur que les membres des groupes éprouvant le plus de difficultés à établir les bases d'une identité collective *(ouvriers étrangers, femmes en usines, femmes au bureau)*, éprouvent également le plus de difficultés à faire reconnaitre leurs spécificités[77].

Ainsi, la satisfaction des attentes de reconnaissance, apparait comme un processus à la fois intersubjectif et social (Mallochet, 2007, p.32). Pour Denis Malherbe et Jean-Yves Saulquin *« la reconnaissance ne se joue pas uniquement dans le registre du vécu psychoaffectif. Elle renvoie à la légitimation des règles et normes sociales structurant les rapports de coopération dans les organisations » (2005, p.168)*. Pour Emmanuel Renault (2004), *« les attentes de reconnaissance n'existent jamais à l'état pur, elles sont toujours conditionnées par des formes sociales »* (p.184). Les règles et normes d'interactions sont susceptibles d'influencer l'expérimentation du sentiment de reconnaissance faite par les salariés.

---

[76] Renault Sainsaulieu, reproche à la perspective hégélienne de ne pas intégrer les relations de pouvoir. Aussi, Sainsaulieu indique « dans le monde des rapports de l'organisation, l'autre n'est pas un partenaire neutre ou indifférent, il développe sa propre stratégie et les échanges humains sont ainsi le plus souvent occasions d'influences » (1977, p.303). Sainsaulieu conclut, cependant en indiquant que « le schéma hégélien peut donc être parfaitement repris à la condition d'inscrire la lutte entre les acteurs sociaux détenteurs de désir dans le contexte très concret des rapports de pouvoir » (p.327).

[77] L incapacités à imposer un rapport de force obligeant le partenaire de l'interaction à reconnaitre sa spécificité, place le salarié dans l'obligation d'agir sous domination d'un tiers, sans possibilité de s'y opposer, ce qui est susceptible d'affecter l'estime de soi de ces individus (Sainsaulieu (1977), p.302).

Dès lors, si les organisations n'apparaissent pas par elles mêmes, pourvoyeuses de reconnaissance, elles participent à la structuration des relations à l'origine du sentiment de reconnaissance. Ces règles et les conditions d'interactions qui en découlent sont susceptibles de favoriser ou d'empêcher l'expérimentation d'un sentiment de reconnaissance par l'individu. Selon Emmanuel Renault, la reconnaissance n'est pas un fait social, au sein durkheimien du terme, qui conçoit celui-ci comme un fait général, s'imposant à l'ensemble des individus vivants dans une société déterminée[78]. La reconnaissance n'est pas non plus sociale, selon lui, si l'on se réfère au principe wébérien d'anticipation du comportement du partenaire d'interaction, car selon cet auteur, dans le cas de la reconnaissance, *« la relation des individus, n'est pas conditionnée par l'anticipation d'une régularité sociale, mais par l'attente d'une réponse singulière d'autrui » (2004, p.181).* Aussi, les attentes de reconnaissance, doivent être considérées à la fois dans leur dimension psychologique et sociale[79] .

[78]Si pour Emmanuel Renault, « la relation de reconnaissance », ne relève pas d'un processus fait social total, il est possible de nuancer son analyse notamment en se référant aux travaux de Marcel Mauss (1923-1924), et son essai sur le don, au sein duquel il présente l'échange « social », comme entrant dans le cadre d'un « système des prestations totales » mobilisant l'ensemble des institutions (p14).

[79] Nous retrouvons les éléments structurants l'approche d'Axel Honneth qui interroge les relations de reconnaissance « dans le cadre d'une psychologie morale dont dépendent les présuppositions normatives de la vie sociale » (Renault, 2004, p.181).

B. La reconnaissance : Un construit multidimensionnel

Dès lors, que la reconnaissance apparait comme un construit intersubjectif, il convient de s'interroger sur les différentes formes pouvant être prises par cette interaction.

1. Les fondements théoriques

Les interactions à l'origine de l'expérimentation du sentiment de reconnaissance, ont depuis longtemps fait l'objet d'interrogation au sein des Sciences Sociales. Dès 1804, une première proposition de tripartition est proposée par Friedrich Hegel. Pour le philosophe allemand, il convient de distinguer : l'espace étroit des relations familiales et amicales, celui de la société civile, où s'expriment les relations juridiques, et celui de l'État, où est reconnue la contribution individuelle aux fins collectives. Par la suite, George Herbert Mead, proposera d'associer, à ces trois espaces d'interactions, trois formes de relation positive à soi. Une distinction est alors établie entre *« les relations d'amour », « la reconnaissance légale »* et *« l'adhésion à un groupe solidaire »*, dans la mesure où elles sont présumées permettre à l'individu d'expérimenter respectivement un sentiment de *« confiance en soi »*, de *« respect de soi »* et enfin *« d'estime de soi »*.

L'association de ces deux perspectives par Axel Honneth (1992), où les dimensions de la reconnaissance, correspondent à des formes spécifiques d'interaction sociales et en même temps s'intègrent dans une perspective de développement personnel, offre la possibilité à cet auteur de concevoir la reconnaissance dans le cadre d'une logique d'ensemble tout en

jetant les bases de son opérationnalisation[80]. Axel Honneth (1992) propose de distinguer trois formes d'interactions, *« qui divergent tant par l'objet auquel elles s'appliquent que par la manière dont elles se réalisent dans la relation affective de la famille, l'individu humain est reconnu comme un être porteur de besoins concrets ; dans la relation cognitive-formelle du droit, il est reconnu comme une personne juridique abstraite ; enfin dans la relation de l'État, il est reconnu comme un universel concret, c'est-à-dire comme un sujet socialisé et unique » (Ibid., p.36).*

Figure 7 : Représentation graphique du processus reconnaissance - Honneth (1992)

Objet de reconnaissance / Mode de Reconnaissance	**Individu** (besoins concrets)	**Personne** (autonomie formelle)	**Sujet** (particularités individuelles)
Intuition (relation affective)	**Famille** (amour)		
Concept (Relation cognitive)	**Société civile** (droit)		
Intuition intellectuelle (affect devenu rationnel)	**État** (solidarité)		

(Honneth, 1992, p.37)

Comme l'indique Axel Honneth (1992) cette tripartition des rapports sociaux, est loin d'être une innovation. De nombreuses recherches ont déjà établies cette tripartition, à l'instar de celles de Max Scheler (1955), qui distingue *« communauté de vie », « société »* et *« communauté de personnes »*, ou de celles d'Helmut Plessner (1981), qui différencie *« liens primaires »*, *« échange social »* et *« communauté matérielle »*.

---

[80] L'objectif de l'auteur est alors de *« décrire ces trois modèles de reconnaissance de telle sorte qu'ils puissent être contrôlés sur les situations mises en évidence par les sciences empiriques » (1992, p.114).*

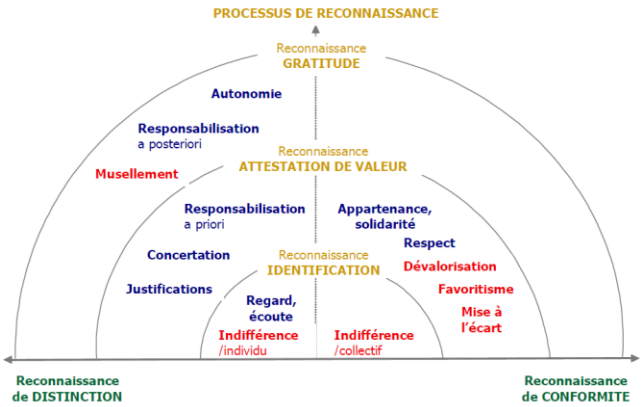
Concernant la reconnaissance au travail, cette tripartition apparait, dans une étude exploratoire menée par El Akremi et Bouzidi (2006). Ces auteurs séparent trois formes de reconnaissance marquant le parcours de l'individu au travail.

La première étape de ce parcours intitulé *« reconnaissance-identification du travail »,* fait référence au fait que le travail produit par un individu est identifié, mais ne fait l'objet d'aucun jugement de valeur. La deuxième étape du processus est nommée *« reconnaissance attestation de valeur ».* Les marques de reconnaissance liées à cette étape sont alors relatives aux *« respect envers le travail et les efforts fournis »*, ainsi qu'à la confirmation de *« l'utilité du travail ».* Enfin la troisième étape de cet essai d'opérationnalisation du parcours de la reconnaissance, prend la forme d'une *« reconnaissance récompense »* où la qualité du travail est publiquement valorisée.

Fondée sur les travaux de Paul Ricœur (2004), cette étude menée à partir d'entretiens qualitatifs, constitue une première confirmation empirique du caractère multidimensionnel du sentiment de reconnaissance au travail. Cette approche apparait voisine de celle développée par Axel Honneth (1992), tant en ce qui concerne la conception d'un processus allant vers une reconnaissance toujours plus complète, que des correspondances établies entre formes de reconnaissance et formes de déni de reconnaissance[81], cependant celle-ci présente un aspect descriptif, ne lui permettant pas de proposer une explication à ce processus de reconnaissance.

[81] Invoquant l'absence d'interrogation directe portée par Axel Honneth sur le lien entre travail et reconnaissance, ces auteurs ne se réfèrent pas directement à ses travaux. Ces auteurs tentent alors de faire émerger du terrain les caractéristiques de ces espaces de reconnaissance, à l'inverse notre démarche qui consiste à confronter les caractéristiques théoriquement établis par Honneth à la réalité empirique.

Figure 8 : Typologie des formes de reconnaissance de l'individu au travail - El Akremi et Bouzidi (2006)



Si la tripartition des rapports sociaux entre échanges affectifs, juridiques et socio-productifs, n'apparait pas nouvelle dans la littérature, il convient d'établir que cette division correspond, à la nature réelle des rapports sociaux se déroulant au sein d'une organisation. L'enjeu de cette recherche sera alors de répondre à l'invitation lancée par Axel Honneth (1992), qui enjoint les chercheurs à *« essayer de reconstruire le contenu immédiat de l'amour, du droit et de la solidarité jusqu'au point où s'établira une jonction féconde avec des résultats des recherches menées sur le terrain des sciences particulières ».*

2. Une tripartition des formes négatives de reconnaissance

Selon la perspective développée par Axel Honneth (1992), l'expérimentation du sentiment de reconnaissance dépend de la qualité des relations intersubjectives et sociales nouées par le salarié. Pour cet auteur, de même que les formes *« positives »* de reconnaissance sont présumées participer à la constitution identitaire de l'individu, les formes *« négatives »* sont susceptibles de représenter une source de déséquilibre psychologique.

Axel Honneth (1992), reprenant les travaux de Hegel et de Mead, propose de faire correspondre à sa proposition de tripartition des espaces de reconnaissance, une tripartition des formes négatives de la reconnaissance[82]. Cet auteur propose alors de distinguer *les formes de mépris selon qu'elles blessent ou détruisent tel ou tel degré de la relation à soi-même que l'individu développe dans l'échange intersubjectif » (1992, p.115).*

A la forme de reconnaissance issue des relations affectives, Axel Honneth (1992) fait correspondre, le *« déni de reconnaissance »* et le *« mépris »* (*Ibid*. p.160-161). L'individu se trouvant dans cette situation aura alors l'impression d'être tenu pour rien, de ne pas exister (Ricoeur, 2004, p.280). Cette forme négative de reconnaissance est alors relative au *« sentiment d'être soumis sans défense à la volonté d'un autre sujet, au point de perdre la sensation même de sa propre réalité » (Honneth, 1992, p.161).*

A la forme de reconnaissance liée à la reconnaissance cognitive de son autonomie, est associée une forme de reconnaissance négative dont un sujet est victime *« lorsqu'il se trouve structurellement exclu de certains droits au sein de la société ».* Sa capacité à former un jugement moral est alors niée.

---

[82] Selon Paul Ricœur (2004), c'est dans la capacité d'Axel Honneth à associer aux espaces de constitution de la reconnaissance présents chez Hegel, des formes négatives, que se situe la contribution la plus importance de cet auteur, et qui lui permet de donner corps au concept de la lutte pour la reconnaissance, en tant que proposition de grammaire sociale des conflits . *« Pour l'essentiel, je me concentrerai sur la corrélation entre les trois modèles sur la corrélation entre les trois modèles de reconnaissance hérités de Hegel et les formes négatives du mépris. Cette mise en parallèle constitue selon moi la contribution la plus importante de l'ouvrage de Honneth à la théorie de la reconnaissance dans sa phase post hégélienne, les trois modèles de reconnaissance fournissant la structure spéculative, tandis que les sentiments négatifs confèrent à la lutte sa chair et son cœur » (Ricœur, 2004, p.279)* .

Le salarié est alors susceptible d'expérimenter un sentiment de discrimination, c'est-à-dire le refus d'accorder à certains individus, de part leur appartenance à certains groupes, des droits auxquels ils peuvent légitimement prétendre[83].

Enfin, à la forme de reconnaissance de la valeur des contributions individuelles au regard des objectifs de la communauté, Axel Honneth fait correspondre une forme *« évaluative du mépris »* (1992, p.165). C'est alors, la valeur des apports et les capacités spécifiques des individus, qui est dénigrée.

Par ailleurs, François Dubet (2007), propose d'associer ces trois formes d'interactions sociales, à trois formes d'injustice ressenties par les individus. La première forme d'injustice, est relative au sentiment ne pas être l'égal de tous. Les inégalités sont alors perçues comme *« des jeux d'honneur et de mépris » (p.18).* La seconde forme d'injustice fait écho au sentiment que l'apport social de l'individu n'est pas rétribué comme il le devrait. Les formes négatives de reconnaissance font alors référence à un déséquilibre perçu par le salarié entre sa contribution et sa rétribution[84]. Enfin, la troisième forme d'injustice est relative au sentiment perçu par le salarié que son travail porte atteinte à son individualité même. Dans ce cas, le salarié aura l'impression de ne plus pouvoir disposer de lui-même. Cette proposition de clarification des liens entre injustice et reconnaissance permet à l'auteur d'affirmer que *« bien que les individus utilisent le même vocabulaire, celui de la reconnaissance, pour rendre compte de leur expérience ne signifie pas que cette expérience soit homogène sur le plan normatif » (p.34).*

---

[83] Ainsi selon Fischbach la notion de minorité, se réfère moins au nombre d'individus composant tel ou tel groupe, mais au fait que les membres de ces groupes sont considérés comme incapables de développer un jugement moral.

[84] Les liens avec la théorie de l'équité *(Adams, 1965)* sont développés lors de la description des dimensions théoriques du modèle conceptuel, notamment concernant la reconnaissance «socio productive ».

C. « Que reconnaitre face à l'infinité des possibles ? »

Si les vecteurs de reconnaissance coïncidaient avec les attentes des individus, la question de la reconnaissance se limiterait à un problème d'ajustement. Or, face à *« l'infinité des possibles que les hommes désirent faire reconnaitre»* les approches concevant la reconnaissance comme un objet en soi montrent leurs limites *(Lazzeri, Caillé, 2004)*. Interroger la reconnaissance comme un construit intersubjectivement constitué permet de substituer à la question *« que reconnaitre ? »*, la question *« comment est constitué le sentiment de reconnaissance éprouvé par les salariés ? »*. Alors que la première approche se voit opposer l'incommensurabilité des facettes que l'individu est susceptible de vouloir voir reconnu face au nombre limité de pratiques de reconnaissance[85], la seconde offre à travers la référence aux différentes formes d'interactions sociales, offre la possibilité de déterminer *« des espaces de comparaison » (Lazzeri et Caillé, 2004, p.90)*. Selon cette approche, l'individu cherche au travers de sa participation au sein de différents espaces d'interactions à faire reconnaitre une facette de lui même. Reconnaissance de son individualité dans le cadre familial, reconnaissance de sa qualité de membre de l'interaction au sein de l'espace socio-légal, reconnaissance de sa contribution à l'atteinte des objectifs de la communauté au sein de l'espace socio-productif. Dans cette perspective *« être reconnu, si cela n'arrive jamais, serait pour chacun recevoir l'assurance plénière de son identité à la faveur de la reconnaissance par autrui de son empire de capacités » (Ricoeur, 2004, p.361)*[86].

---

[85] Cf. questionnement de l'efficacité des programmes de récompenses chapitre II, Section I, ainsi que Khon (2001).

[86] Aussi, concernant l'interrogation éthique de la présente recherche, interroger les conditions de l'interaction à l'origine du sentiment de reconnaissance perçu par le salarié, permet d'accorder à celui-ci le rôle d'acteur de sa propre construction identitaire et porteur de ses propres aspirations à la reconnaissance. En ceci, cette démarche prend le contre pied des pratiques de reconnaissance s'inscrivant dans le cadre multiculturel et les pratiques de discrimination positive, qui en sont issues86 et qui en déterminant *a priori* les caractéristiques culturelles, religieuses, sociales, que l'individu, du fait de son appartenance communautaire, est sont susceptible de priver l'individu d'une part de liberté dans son cheminement identitaire et émancipateur.

Alors que pour Axel Honneth, les individus cherchent à satisfaire leurs besoins de reconnaissance à travers différentes institutions, cette recherche pose l'hypothèse que l'individu est susceptible d'expérimenter ces différentes formes d'interactions au sein d'un même espace social, l'organisation. Dès lors, il convient de s'interroger sur les spécificités de l'espace organisationnel.

D. Le travail est-il un espace de reconnaissance comme les autres ?

L'approche moderne du concept de reconnaissance entretien un lien étroit avec l'espace d'interaction social que représente le travail. Pour Alexandre Kojève (1933-1939), qui est le premier à avoir mis en évidence le caractère central de la reconnaissance dans l'activité de travail, *« la transformation de la nature en fonction d'une idée non matérielle qu'est le travail au sens propre du terme, travail qui a crée un monde non naturel, technique, humanisé, adapté au désir humain d'un être qui a démontré et réalisé sa supériorité sur la nature par le risque de sa vie pour le but non biologique de la reconnaissance » (Kojève, 1980 p.147).* La conception hégélienne du travail, ainsi révélée, considère que celui-ci *« en accomplissant une unification de l'humanité dans l'interdépendance sociale des besoins et de leur satisfaction, (...) produit ce qu'on peut appeler une formation pratique à l'universel. Mais, il accomplit en même temps la formation théorique des consciences singulières à l'universalité (...) » (Fischbach, 1999, p.88).* En d'autres termes, le travail en obligeant, au-delà de la recherche de la satisfaction de besoins individuels immédiats, à développer une coopération technique et sociale, offre la possibilité à chacun de prendre conscience tout à la fois de son individualité et de sa dimension universelle.

Le travail apparait alors comme « *une structure existentielle conçue comme un mode de subjectivation et de socialisation » (Sobel, 2004, p.198).* Aussi, à l'instar d'Aubret et Gilbert (2007) le travail est conçu *« non comme le but plus ou moins sacralisé, de l'activité humaine, mais comme une entité intermédiaire, un médiateur, par lequel la personne assure sa propre réalisation ».* Cette approche rejoint la thèse développée par Émile Durkheim concernant le rôle central de la division du travail, comme source d'une nouvelle forme de solidarité sociale[87]. Pour Durkheim, dans une société où la densité démographique a atteint un niveau jamais connu par le passé[88], *« c'est la division du travail qui, de plus en plus, remplit le rôle que remplissait autrefois la conscience commune ; c'est principalement elle qui fait tenir ensemble les agrégats sociaux des types supérieurs » (2007, Livre I, p.160)*. Face à des individus toujours plus différents, la division du travail implique l'adoption de formes renouvelées de coopération et de solidarité, octroyant de ce fait à celle-ci une dimension morale. Pour Durkheim, *« l'idéal de la fraternité humaine ne peut se réaliser que si la division du travail progresse en même temps. Elle est donc liée à toute notre vie morale » (2007, Livre II, p.12)*[89]. Afin de sortir de cet état d'anomie, Durkheim propose l'utilisation de *« moyens de faire concourir harmoniquement ces organes qui se heurtent encore en des mouvements discordants (...) » (2007, Livre III, p.147).*

---

[87] Emile Durkheim (1893, 2007), propose de distinguer deux formes de solidarités sociales, l'une « mécanique », liée au *« droit répressif »* et fondée sur les similitudes entre les individus, l'autre *« organique »* liée au *« droit coopératif »* fondée sur l'interdépendance d'individus différents. *« Dans une multitude de cas, les rapports de mutuelle dépendance qui unissent les fonctions divisées ne sont réglés que par des usages, et ces règles non écrites dépassent certainement en nombre celles qui servent de prolongement au droit répressif, car elles doivent être aussi diverses que les fonctions sociales elles-mêmes »* (Durkheim, 2007, p.138).

[88] *« La division du travail progresse donc d'autant plus qu'il y a plus d'individus qui sont suffisamment en contact pour pouvoir agir et réagir les uns sur les autres » (2007, Livre II, p.32).* Pour Durkheim, la division du travail ne concerne pas seulement la sphère économique, mais l'ensemble des sphères économique, juridique, sociale, scientifique ou artistique.

[89] *« Nous sommes ainsi conduits à considérer la division du travail sous un nouvel aspect. Dans ce cas, en effet, les services économiques qu'elle peut rendre sont peu de chose à côté de l'effet moral qu'elle produit, et sa véritable fonction est de créer entre deux ou plusieurs personnes un sentiment de solidarité. De quelque manière que ce résultat soit obtenu, c'est elle qui suscite ces sociétés d'amis, et elle les marque de son empreinte » (2007, Livre I, p.61).*

L'étude du sentiment de reconnaissance, tel qu'il se présente au sein de l'espace de travail, doit prendre en considération la place centrale de celui-ci, en matière de constitution identitaire. Aussi, loin d'apparaitre comme un espace neutre, le travail, est à la fois investi par la subjectivité des travailleurs et structuré par des règles d'interaction.

E. La reconnaissance et les formes de l'échange

La conceptualisation du sentiment de reconnaissance développée dans le cadre de cette recherche sous-entend une conception de l'espace organisationnel, qui ne soit pas uniquement le support de tractations économiques[90]. Or, la plupart des recherches menées sur cette perspective se sont, par le passé, limitées à ce type d'échange. Pour Peter Blau (1964), l'échange économique se réalise sur les bases d'un accord préalable fixant les conditions et les termes de l'échange. La perspective développée dans le cadre de cette recherche propose que le sentiment de reconnaissance se réfère également à un échange de type social, qui n'a pas simplement pour objet l'obtention d'un avantage extrinsèque particulier, mais l'atteinte de buts partagés, traduisant les valeurs fondamentales de l'ensemble social. Pour Peter Blau les personnes engagées dans un échange de type social attendent que la réciprocité de celui-ci soit respectée. Si, les participants ont l'impression que la réciprocité de l'échange est respecté ceux-ci seront incités à le poursuivre. Dans le cas, contraire l'échange risque d'être rompu. Dans cette perspective, le sentiment de reconnaissance, est susceptible de représenter un indicateur permettant aux individus de juger de la qualité de l'échange social. Il convient dès lors de définir les éléments composant ce sentiment.

---

[90] Cette perspective rejoint la conception de Michel Lallement pour qui, *« loin de se réduire à une simple mise en relation contractuelle entre deux individualités qui échangent de la puissance socio-productive contre une rémunération, l'échange est [au sein des organisations] encastré dans une architecture socio-institutionnelle qui détermine largement les modalités de réalisation de ce dernier » (2007, p.37).*

Section II : Le sentiment de reconnaissance au travail : Dimensions

Partant de la tripartition proposée par Axel Honneth (1992), cette section proposera une définition pour chaque forme de reconnaissance identifiée dans la littérature. La manifestation de celles-ci au sein de l'espace organisationnel sera exposée. Une distinction sera établie avec les concepts voisins déjà présents en Sciences de Gestion.

I. La reconnaissance affective

La forme affective de reconnaissance apparait liée au développement d'une interaction étroite et répétée entre deux individus se portant une estime particulière. Ses fondements théoriques et ses caractéristiques seront présentés lors de ce développement.

A. Définition et caractéristiques

À travers l'interrogation des formes de l'interaction à l'origine de la forme affective de reconnaissance, l'objectif est de mettre à jour les caractéristiques de ce construit. La réflexion portera plus particulièrement sur la détermination des participants de l'interaction, son objet, ainsi que la forme particulière prise par celle-ci dans l'espace organisationnel.

1. Caractéristiques et conséquences de l'interaction affective

La forme d'interaction qu'Axel Honneth, désigne sous le terme *« d'amour »*, comprend, au-delà de son acception romantique, *« toutes les relations primaires qui, sur le modèle des rapports érotiques, amicaux ou familiaux, impliquent des liens affectifs puissants entre un nombre restreint de personnes» (1992, p.117)*. L'importance du lien affectif et le nombre restreint de participants apparaissent comme les principales caractéristiques de cette forme d'interaction. En effet, selon Axel Honneth, « *les sentiments positifs envers d'autres personnes constituant des mouvements involontaires, une telle relation ne peut être étendue à volonté au-delà de l'entourage immédiat, à un plus grand nombre de partenaires d'interactions » (1992, p.131).*

Au sein des Sciences de Gestion, plusieurs conceptualisations peuvent être rapprochées de la forme de reconnaissance expérimentée dans le cadre de l'échange affectif. Un premier lien peut être établi à partir des travaux de Bourcier et Palobart (1997), qui proposent d'organiser les formes de reconnaissance au sein d'un continuum allant de *« l'indifférence »* à *« la rémunération »*. Ces auteurs définissent la *« reconnaissance-considération »*, comme la forme de reconnaissance qui intervient *« lorsqu'on marque envers une personne une plus grande considération que le respect due du seul fait de sa qualité humaine » (p.103).*

L'objet de cet échange apparait ainsi comme la possibilité pour chacun des membres de l'interaction de trouver une première confirmation de son individualité dans le rapport avec l'autre. Gueguen parle alors d'une *« forme de proto-reconnaissance »*, issue d'une interaction *« infra-sociale », « infra-politique »* mettant en jeu le rapport que l'individu *« en tant qu'être d'affect et de besoin, entretient avec lui-même » (2007, p.7).* Pour Axel Honneth (1992), c'est *« en s'éprouvant eux-mêmes dans leur partenaire comme une personne du même genre que la personne à coté d'eux »,* que les participants à l'interaction prennent conscience de la valeur de leur individualité. Cette confirmation, peut alors prendre la forme de l'adhésion, d'un encouragement relatif aux problèmes concrets rencontrés par les individus. Pour Axel Honneth, *« l'expérience intersubjective de l'amour*

ouvre l'individu cette strate fondamentale de sécurité émotionnelle qui lui permet non seulement d'éprouver, mais aussi de manifester tranquillement ses besoins et ses sentiments, assurant ainsi la condition psychique du développement de toutes les autres attitudes de respect de soi » (Ibid. p.130).

A l'inverse, ne pas accorder de valeurs aux problèmes rencontrés par le partenaire d'interaction, ne pas considérer que ceux-ci méritent d'être partagés, c'est affirmer à l'individu, qu'il n'a pas la même valeur que son interlocuteur, que celui-ci ne partagent pas les mêmes besoins. Aussi, pour Lazzeri et Caillé (2004) *« ce qui caractérise ce type de relation, c'est qu'elle est fondée sur des caractéristiques individuelles qui conviennent entre elles et dont chacune a de la valeur pour l'autre par ce qu'elle lui confère de valeur à lui ».* L'impossibilité d'expérimenter une forme de reconnaissance affective et de se concevoir comme une individualité de même valeur que celle du partenaire d'interaction est susceptible d'entrainer un certains nombre de perturbations psychiques.

2. Les formes négatives de reconnaissance affectives

Alors que les interactions affectives réussies sont supposées permettre à l'individu, d'expérimenter une première forme de reconnaissance de soi, leur échec semble affecter la conception positive que l'individu avait commencé à se faire de lui-même.

L'échec de cette relation intersubjective conduit l'individu à développer un sentiment de *« mépris », « de déni de reconnaissance », « d'humiliation »,* susceptible d'affecter le processus de construction identitaire initié par ce dernier[91].

Pour Axel Honneth (1992), *« l'intégration réussie de qualités comportementales d'ordre physique et moral est pour ainsi dire remise en cause de l'extérieur, de sorte que la forme la plus élémentaire de rapport pratique à soi, la confiance en soi même, se trouve détruite pour longtemps ».* Dans le cadre de la relation affective, la forme négative de reconnaissance regroupe alors l'ensemble des violences physiques ou morales, amenant l'individu à se sentir *« soumis sans défense à la volonté d'un autre sujet, au point de perdre la sensation de sa propre réalité » (Ibid. p.163).* Ces formes d'abaissement de la personne, se réfèrent alors plus particulièrement aux pratiques conduisant l'individu à sentir dans l'impossibilité de développer des comportements de manière autonome, du fait de l'absence de valeur étant reconnue à son individualité. Sans l'expérimentation de cette forme de reconnaissance, il apparait impossible de participer à d'autres formes d'interactions visant la reconnaissance de l'individu au sein d'un espace d'interaction plus large.

---

[91] *« Parce que l'idée normative que chacun se fait de soi-même dépend de la possibilité qu'il a de toujours se voir confirmer d'en l'autre, l'expérience du mépris constitue une atteinte qui menace de ruiner l'identité de la personne toute entière » (Honneth, 1992, p.161).*

3. Quelles relations affectives interroger au sein des organisations ?

La question qui se pose est alors de savoir à quel type d'échange, au sein de l'espace organisationnel, correspondent les interactions à l'origine de la forme affective de reconnaissance. Dès lors qu'il s'agit d'interroger au sein des organisations des formes d'interactions étroites et répétées entre des individus susceptibles de se porter une estime particulière, trois principales possibilités s'offrent au chercheur en Gestion des Ressources Humaines.

La première d'entre elles, consiste à questionner les liens que des collègues peuvent tisser entre eux, au sein d'un groupe suffisamment restreint, pour que des liens affectifs forts puissent naitre. Deux aspects de ce type de relation ont conduit à ne pas porter notre attention sur cet échange. Tout d'abord, les possibilités de satisfaction de besoins concrets exprimés par les individus apparaissent, dans le cadre de la relation entre collègues, moins importantes que dans d'autres formes de relation notamment hiérarchique. Les collègues de travail ne disposent pas forcément des moyens leur permettant de satisfaire les demandes émanant de leurs interlocuteurs. De plus, la capacité d'action des organisations sur ces relations apparait relativement faible. Cette recherche ne pouvant couvrir, l'ensemble des questions relatives à la thématique de la reconnaissance au travail, nous avons choisi de ne pas retenir cette forme d'interaction. La deuxième possibilité s'offrant au chercheur désireux d'interroger l'échange affectif noué par les salariés au sein des organisations est relative aux liens établis entre un membre de l'organisation et une personne extérieure *(clients, fournisseurs, pairs)*.

Cependant, à l'instar des relations entre collègues, la capacité d'action de l'organisation[92], ainsi que la capacité du partenaire d'interaction de satisfaire réciproquement leurs besoins apparait limitée dans le cadre de cet échange. Enfin, la troisième possibilité est relative à l'interrogation des liens entre le salarié et son responsable hiérarchique direct. Cette forme d'interaction est susceptible de correspondre à l'ensemble des critères précédemment déterminés. Elle est donc retenue dans le cadre de l'analyse de la reconnaissance affective.

B. Les concepts voisins de la reconnaissance affective

L'interrogation des liens affectifs entretenus au sein des organisations fait depuis longtemps l'objet d'attention des chercheurs en Sciences de Gestion. Il convient de distinguer la forme de reconnaissance affective de ses concepts voisins.

1. Reconnaissance et confiance

La confiance, apparait comme l'un des principaux concepts mobilisés par les chercheurs afin d'interroger la relation affective susceptible d'être liée entre le salarié et l'organisation ou ses représentants[93]. L'étude des liens entre la reconnaissance affective et la confiance portera plus particulièrement sur la confiance envers le responsable hiérarchique direct.

---

[92] Bien que les décisions et les normes de fonctionnement adoptées par l'organisation puissent influencer la relation entre ses salariés et la clientèle.

[93] De nombreuses études ont confirmées la place centrale du concept de confiance dans l'étude des relations entre salarié et organisation : numéro spécial de l'Academy of Management Review en 1998, méta-analyse de Dirks et Ferrin (2002) ; Bien avant cela, la notion de confiance apparait notamment dans les travaux de Deutsch (1958), d'Argyris (1960) et Thompson (1967)

Les recherches menées sur le concept de confiance, notamment celle de McAllister (1995) permettent de distinguer deux principales approches. La première, basée sur les caractéristiques du responsable hiérarchique, dite *« character-based perspective »,* développe une conception cognitive de la problématique. Ces recherches interrogent alors le salarié sur *« l'intégrité, la compétence, la constance, la loyauté, l'ouverture d'esprit »* du responsable hiérarchique*(Butler et Cantrell, 1984)* [94]. Deux principales limites pouvant être apportées à cette approche, sont formulées par Dirks et Ferrin (2002). Pour ces auteurs cette approche conduit d'une part à confondre la politique appliquée par le responsable hiérarchique et son caractère, et d'autre part conçoit le comportement du responsable hiérarchique comme s'il se comportait de la même façon avec l'ensemble du personnel et ce de manière intemporelle.

La seconde approche, dite *« relationship based »* s'interroge plus particulièrement sur les caractéristiques de l'interaction[95]. La forme affective de confiance fait alors référence à la qualité d'une relation interpersonnelle, entre une personne et un référent *(Lewis et Wiegert, 1985)*. Les caractéristiques de la relation faisant l'objet d'une évaluation sont alors relatives à la réciprocité des échanges, à l'attention portée par le référent au bien-être du salarié et à l'absence d'attitudes et de comportements négatifs entre les parties *(McAllister, 1995).*

Dès lors, il apparait que cette approche du concept de confiance, tout comme le sentiment de reconnaissance affective, ont en commun d'interroger les conditions d'interaction leur influence sur le salarié.

---

[94] Deux principales limites sont formulées par Dirks et Ferrin (2002) à cette approche premièrement celle-ci conduit à confondre la politique appliquée par le responsable hiérarchique et son caractère, deuxièmement cette

[95] Selon la méta-analyse réalisée par Dirks et Ferrin (2002), seulement 8% des études sur la confiance se baserait sur la perspective affective.

L'approche affective de la confiance, tout comme cela est le cas pour le sentiment de reconnaissance, semble plonger leurs racines, dans la *« théorie de l'échange social » (Blau, 1964)*. C'est ainsi, la perception du salarié quant à la qualité de la relation entretenue avec le responsable hiérarchique qui crée les conditions d'émergence d'un sentiment de confiance relativement à la croyance que l'autre partie agira avec bienveillance à son égard *(Whitener et al., 1998)*. Au-delà du caractère central accordé, par les deux perspectives à la relation interpersonnelle[96], certains éléments apparaissent relever de logiques différentes.

a) Les différences entre formes affectives de confiance et de reconnaissance

La définition du concept de confiance proposée par Dirks et Ferrin (2001), permet de distinguer celui-ci de la reconnaissance affective. A la suite de leur méta-analyse, ces auteurs proposent de définir la reconnaissance comme *« un état psychologique issue de la représentation de la manière dont les individus conçoivent leur relation avec une autre partie dans une situation qui implique un risque ou une vulnérabilité »*[97].

Alors que la reconnaissance affective apparait comme le résultat d'une interrogation menée par le salarié sur lui-même, au regard de la qualité de l'interaction, les recherches sur la confiance orientent l'objectif de cette interrogation relativement au comportement d'une autre personne[98].

---

[96] Butler (1991) ou McAllister (1995) présentent l'existence d'une personne spécifique, comme une composante clef de l'émergence de la confiance.

[97] *"Trust is a psychological state that provides a representation of how individuals understand their relationship with another party in situations that involve risk or vulnerability" (Dirks, Ferrin, 2001, p.456).*

98 Ainsi un salarié peut il faire confiance à son responsable hiérarchique, vis-à-vis d'une situation particulière et ne pas lui faire confiance dans une autre (Schawn Burke *et al.* 2007).

En d'autres termes, et de manière synthétique, il est possible de dire que *« l'on accorde sa confiance, mais que l'on se sent reconnu ».* Ce rôle actif de l'individu est souligné par Meyssonnier et Benraïss (2008), qui rappelant les différentes définitions de la confiance en gestion des ressources humaines, présentent celle-ci comme relevant de la « *volonté du salarié ».*

Par ailleurs, il convient d'expliciter la notion de *« vulnérabilité »* présente dans la définition proposée par Dirks et Ferrin (2001). S'il est possible de retrouver au sein de la définition de la reconnaissance affective, issue des travaux en psychologie de George Herbert Mead, une référence à la vulnérabilité, de l'individu au regard de la satisfaction de ses besoins élémentaires, cette vulnérabilité semble être inhérente aux caractéristiques mêmes des échanges interpersonnelles, dont les termes ne sont jamais certains. Or, la confiance, selon une autre définition, livrée par Rousseau et ses collègues (1998, p.395), apparait comme *« (...) l'acceptation d'une vulnérabilité basée sur les attentes positives concernant les comportements de l'autre »* [99]*,* a cela de caractéristique que la situation de vulnérabilité apparait comme un choix délibéré. Alors que dans le cadre du sentiment de reconnaissance issue de l'interaction affective, la vulnérabilité apparait première et s'impose à l'individu, du fait des caractéristiques mêmes de l'interaction, pour cette conception de la confiance, la vulnérabilité apparait comme un choix. Aussi, l'anticipation du comportement du partenaire d'interaction, apparait elle beaucoup, plus centrale dans le cadre du concept de confiance[100], alors qu'elle ne l'est pas dans le cas de la perception de la reconnaissance. Aussi la reconnaissance semble relever d'une forme de « constat », alors que la confiance prendrait plus la forme d'une « attente ».

---

[99] Deutsch (1958) insiste sur le fait l'événement aux termes incertains relativement auquel l'on accorde sa confiance à quelqu'un doit avoir comme caractéristique que *« la perte attendue est supérieure au gain attendus »,* accordant de ce fait un caractère central à la notion de vulnérabilité.

[100] Zand (1971) propose que la confiance entraine des *« des actions qui (a) accroit sa vulnérabilité, (b) vis-à-vis d'une autre personne dont les comportements ne sont pas sous son propre contrôle, (c) dans une situation où les désavantages relatifs aux abus de l'autre personne sont plus important que les bénéfices attendus si l'autre personne n'abuse pas de cette vulnérabilité » (p.230).*

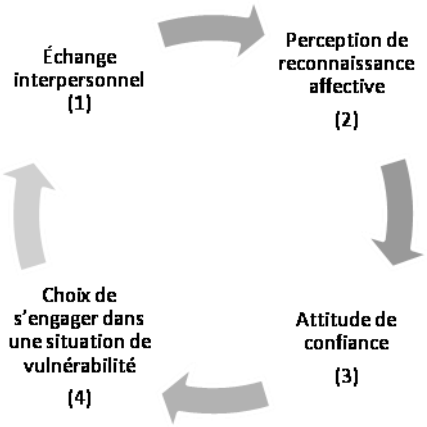
b) Quelles relations entre formes affectives de confiance et de reconnaissance ?

Dès lors, que ces concepts apparaissent théoriquement distincts, il est possible d'interroger les relations existant entre ceux-ci.

En, l'absence de formalisation connue, du concept de reconnaissance comme un construit intersubjectif et multidimensionnel, il apparait difficile de fonder les liens entre reconnaissance et confiance, sur la base de modèles existants. Un retour sur la conception de la forme de reconnaissance issue de la relation affective permet cependant de développer un raisonnement à partir des apports d'autres sciences. Axel Honneth (1992) propose de se référer aux travaux de Donald Winnicott (1965), relatifs au processus d'interaction affective entre la mère et l'enfant. Pour Winnicott, la capacité de l'enfant à expérimenter une relation affective solide et permanente, représente un élément capital de la confiance en soi. Aussi pour Axel Honneth, *« si l'amour maternel est durable et solide, l'enfant peut s'appuyer sur ce lien intersubjectif pour développer un sentiment de confiance relativement à la satisfaction sociale de ses exigences (...). Aussi, c'est parce qu'il a fait l'expérience de « l'amour », compris comme des liens affectifs puissants, par le biais desquels « les individus se confirment mutuellement dans leurs besoins concrets »*, que l'individu peut développer un sentiment de confiance vis-à-vis de la relation, et vis-à-vis de lui-même.

La forme de reconnaissance affective, expérimentée dans le cadre d'un échange étroit et répété avec un individu, apparait relative à la perception de l'individu quant à la qualité de l'échange, alors que la confiance semble se placer dans un deuxième temps, dans la mesure où elle représente *« une attitude qui reflète l'espérance ou la croyance que l'autre agira avec bienveillance à son égard » (Whitener et al. 1998*[101]*).*

Figure 9 : Proposition de positionnement des concepts de reconnaissance et de confiance dans le cadre de l'interaction affective.



[101] La constitution d'un instrument de mesure de la mesure de la reconnaissance perçue, et plus particulièrement de sa dimension affective, permettra dans le cadre de prochaines recherches, de confirmer ou d'infirmer ce lien théoriquement établis.

2. Le soutien organisationnel perçu (POS)

Le soutien organisationnel perçu est défini par Eisenberg et ses collègues (1986) comme la perception générale des employées que l'organisation, au sein de laquelle ils travaillent, valorise leur contribution et se soucie de leur bien être[102]. Le concept de soutien organisationnel perçu se fonde sur la théorie de l'échange social (Blau, 1964). Ce type d'échange, à l'inverse de l'échange économique visant à retirer un bénéfice immédiat maximal, est fondé sur la satisfaction de besoins socio-émotionnels[103]. Dans ce cadre, le soutien organisationnel perçu peut être vu comme l'un d'un moyen dont dispose le salarié afin d'interroger la rétribution de l'organisation dans le cadre de cet échange (Eisenberg *et al.* 1986). De fait, l'expérimentation d'un fort sentiment de soutien organisationnel, est susceptible de renforcer la croyance développée par le salarié que l'organisation agira de manière adéquate, à l'avenir, lorsque celui-ci en ressentira le besoin. Aussi, la perception d'un soutien organisationnel, soumettra l'individu à une obligation de réciprocité *(Gouldner, 1960)*[104]. La perception par les employés du niveau de soutien organisationnel perçu se fonde sur l'attribution de traits anthropomorphiques *(Eisenberg, et al., 1986).* Ces auteurs, se basent ainsi sur les travaux de Levinson (1965) pour qui les actions menées par les représentants de l'organisation sont perçus par les salariés comme des actions provenant de l'organisation elle-même. Plus les attitudes et les comportements du représentant de l'organisation sont perçus comme traduisant l'action de l'organisation, plus leur impact, sur le soutien organisationnel perçu, sera important.

---

102 *"(...) employees' general belief that their work organization values their contribution and cares about their well-being" (Eisenberg et al., 1986, p.500).*

103 Sur l'interaction entre besoins socio-émotionnels (comme le besoin de se sentir respecter) et support organisationnel perçu cf. Armeli et al. (1999)

104 *"(...) employees' belief that the organization's actions were discretionary, feeling of obligation to aid theorganization, fulfillment of socioemotional needs, and performance-reward expectancies".*

De ce fait, la dimension discrétionnaire des actions mises en oeuvre apparaissent jouer un rôle primordial, dans le développement d'une perception de soutien organisationnel par le salarié *(Eisenberg et al. 1986, Eisenberg et al. 1997, Shore et Shore, 1995).* La mesure proposée par Eisenberg et ses collègues (1986) (Survey of Perceived Organizational Support), fait apparaitre le soutien organisationnel perçu comme un construit, unidimensionnel, traduisant le degré de perception de *« l'engagement »* de l'organisation en faveur de son bien-être[105].

Le concept de soutien organisationnel perçu, apparait comme un construit distinct du sentiment de reconnaissance affective. Alors que le premier concept, développe une interrogation générale relativement à l'engagement de l'organisation dans l'échange social, le second semble ancrer dans la qualité de la relation interindividuelle[106]. Si l'item relatif à la prise en compte des demandes émanant du salarié par l'organisation semble pourvoir, dans une certaine mesure, être associé à une interrogation de la qualité de la relation affective, les autres questions semblent relever d'une interaction plus large. Ainsi, les items relatifs notamment à la valorisation de la contribution, ou à la fierté des réalisations semblent se situer dans le cadre d'un échange socio-productif, qui dépassent la dimension affective.

---

[105] . Mesuré à l'origine par une échelle à 36 items, puis par une version courte de 8 items : L'organisation valorise ma contribution à son bon fonctionnement ; L'organisation ne parvient pas à apprécier tout effort supplémentaire de ma part ; L'organisation ne tient pas compte des mes demandes ; L'organisation se préoccupe vraiment de mon bien-être ; Même si j'ai fait le meilleur travail possible, l'organisation ne le remarquerait pas ; L'organisation se soucie de ma satisfaction au travail ; L'organisation montre très peu de préoccupation pour moi ; L'organisation est fière de mes réalisations au travail. D'après, "the 8-item Survey of Perceived Organizational Support", Eisenberg et al. 1986

[106] Par ailleurs, nous avons choisi, dans le cadre de cette étude d'étudier le sentiment de reconnaissance issue de l'interaction affective, en nous référent à la relation entretenue entre le salarié et son responsable hiérarchique direct, d'autres possibilité auraient été envisageables, comme la relations entre collègues ou avec les pairs. Dès lors, le parallèle en reconnaissance affective et soutien organisationnel perçu aurait été moindre, ce qui démontre que lorsque le premier concept s'interroge sur les relations interpersonnelles, le second reste inhérent à la relation salarié-organisation.

À travers la littérature, il est possible, malgré l'absence d'une conceptualisation unanimement admise du concept de reconnaissance, de repérer des distinctions établies entre *« reconnaissance »* et *« soutien organisationnel perçu »*. Einsenberg (1986) présentait le soutien organisationnel perçu comme une conséquence de l'attribution de récompenses[107]. Quant à Rhoades et Eisenberg (2002), ils situent, quelques années plus tard, le concept de soutien organisationnel perçu comme un antécédent du sentiment de reconnaissance, et estiment que *« le soutien organisationnel perçu, devrait renforcer les convictions des employés que l'organisme reconnaît et récompense des performances accrues »*. Si, les auteurs présentent ces concepts tour à tour comme des antécédents et des conséquences, leur distinction théorique apparait, comme un élément partagé. En définitive, le soutien organisationnel perçu semble dépasser le cadre de la reconnaissance affective pour s'ancrer dans une manière d'interroger la valorisation par l'organisation d'attitudes et de comportements considérés par les salariés comme participant à son bon fonctionnement.

C. Proposition de conceptualisation

La forme de reconnaissance expérimentée par le salarié à l'issue de cette forme d'interaction apparait liée aux liens affectifs intenses, nouées avec entre un nombre restreint d'individus. En fonction de ces caractéristiques, il a été choisi d'interroger plus particulièrement les relations entretenues entre les salariés et le responsable hiérarchique direct. L'objet de l'échange apparait comme la possibilité offerte aux partenaires de voir confirmer la valeur de leur individualité. Cette confirmation semble passer notamment par l'adhésion, l'encouragement ou la satisfaction des besoins concrets éprouvés par les individus.

---

[107] Eisenberg (1986), *« (...) l'augmentation de récompenses matérielles ou symboliques que l'employé attribut à l'organisation est susceptible d'augmenter le support organisationnel perçu ».*

Par ailleurs, la forme négative de reconnaissance liée à cette interaction, permet de disposer d'éléments supportant l'opérationnalisation de ce concept. Le sentiment de ne pouvoir développer librement un comportement, d'être tenu pour rien, de voir dénier la valeur de son individualité, apparaissent comme les marqueurs d'un déni de reconnaissance. La réalisation d'une étude qualitative exploratoire, permettra de faire émerger les éléments précis mobilisés par les salariés dans le cadre de l'évaluation de cet échange, mais d'ores et déjà, les caractéristiques identifiées à la suite de l'étude théorique permettent d'interroger un aspect particulier de la relation entre les salariés et leur responsable hiérarchique.

II. La reconnaissance légale

Cette section présente une proposition de conceptualisation de la forme de reconnaissance, expérimentée par les salariés à l'issue de l'interaction juridique nouée au sein de l'organisation. Une définition de la forme légale de reconnaissance et de ses caractéristiques sera proposée en se référant à la fois à la conceptualisation présentée par Axel Honneth (1992) et à des recherches menées en Sciences de Gestion.

A. Définition et caractéristiques

La forme de reconnaissance, désignée sous le terme de *« reconnaissance légale »,* est relative au sentiment éprouvé par l'individu, qu'il est reconnu comme un membre à part entière de l'interaction sociale. Celui-ci se perçoit comme disposant des droits et des devoirs accordés à l'ensemble des membres de la communauté. Alors que dans le cadre de l'interaction affective, c'est l'individualité, qui représentait l'objet de l'acte de reconnaissance, dans le cadre de l'interaction juridique, c'est la valeur de l'individu, en tant que sujet de droit, qui est reconnue. Alors que la première forme de reconnaissance était issue d'un échange de type affectif, la forme juridique de reconnaissance est marquée par une évaluation cognitive de qualités de l'individu.

L'étude des caractéristiques de la notion de sujet de droit, permettra de mettre à jour les éléments interrogés par les individus lorsqu'ils se disent ou non reconnu en tant que membre de l'interaction juridique.

1. La reconnaissance comme sujet de droit libre et rationnel

La notion de sujet de droit se rattache au fait que la qualité de personne juridique est reconnue à l'individu. Or, les critères à partir desquels, ce statut est attribué varient selon l'époque et la société au sein desquelles ils sont en œuvre[108]. Cependant, des éléments structurants semblent caractériser la notion de *« sujet de droit ».* Friedrich Hegel, associe l'émergence de la conception contemporaine de la notion de sujet de droit, avec l'instauration de l'État moderne. Pour le philosophe allemand, l'individu expérimente, au sein de l'État, le fait d'être considéré comme un sujet de droit, dans la mesure où il est considéré comme un être libre et rationnel[109]. Selon Paul Ricoeur (2004), reconnaitre une personne, dans la perspective juridique, c'est *« identifier chaque personne en tant que libre et égale à toute autre » (p.288).* Le terme *« libre »* se référant alors à la faculté de raisonner de manière autonome, indépendamment de l'influence d'un tiers. Selon Axel Honneth, dans la mesure où un ordre juridique, ne disposant de légitimité, que du libre consentement de tous ces membres, il est indispensable de supposer que ceux-ci, disposent de la capacité de *« se prononcer d'une manière rationnelle et autonome sur les questions morales » (1992, p.139).* Il apparait alors qu'en substituant la notion de *« rationalité »* à celle *« d'estime »* comme critère d'appartenance à la communauté de droits, les sociétés étatiques modernes dissocient la reconnaissance légale de la position sociale dont le sujet bénéficie.

---

[108] Pour Axel Honneth (1992), ceux-ci dépendent *« d'hypothèses premières quant aux conditions subjectives qui habilitent l'individu à participer à la formation rationnelle de la volonté collective (...) » (p.139).*
[109] In Encyclopédie des sciences philosophiques, Trad. B. Bourgeois, III, §432, p.533

À travers l'interrogation de la rationalité de l'individu c'est donc sa capacité de participation à l'atteinte des objectifs de la communauté qui est questionnée.

2. Une démarche cognitive établissant une limite à la forme affective de reconnaissance

Le caractère central accordé à la rationalité, permet de distinguer la forme de reconnaissance issue de l'interaction affective, de celle issue de l'interaction juridique. Alors que la première forme de reconnaissance repose sur un mouvement affectif, la reconnaissance légale se réfère à *« un acte de compréhension d'ordre purement cognitif qui pose justement des limites internes aux mouvements affectifs » (Honneth, 1992, p139).* Ainsi, à partir du moment où, l'attribution du statut de personne juridique, est dissociée de l'estime sociale, le processus de reconnaissance doit s'affranchir de toute *« inclinaison ou sympathie » (Ibid. p.134).* La forme juridique de reconnaissance semble également se distinguer de la forme affective, de part l'espace d'interaction au sein duquel elle prend place. Alors que la première forme de reconnaissance prend corps à travers des relations étroites et répétées entretenues avec un nombre limité d'individus, la reconnaissance légale, se situe au sein d'un espace organisé dépassant le cadre des relations interpersonnelles.

3. Reconnaissance légale et respect de soi

Alors que l'expérience d'une forme affective de reconnaissance est associée au développement d'une forme de confiance en soi, au sein de l'interaction juridique, l'individu questionne le respect doit il bénéficie en tant sujet de droit.

Développée à partir d'une conception intersubjective de l'identité, la théorie de la reconnaissance telle qu'elle a été développée à la suite des travaux de Hegel, avance que l'individu ne peut se comprendre comme une personne juridique, qu'à partir du moment où

il a le sentiment d'être perçu comme tel par *« l'autrui généralisé » (Honneth, 1992, p.95).* Le sentiment d'être reconnu comme un membre à part entière de l'interaction sociale, semble alors indispensable à l'individu afin de se sentir traité comme étant fondamentalement l'égal de tous. Dans cette perspective, les droits dont bénéficie, le sujet, apparaissent comme le support d'une potentialité d'action dont il dispose afin d'éprouver la reconnaissance légale qui lui est accordée. Si le sujet perçoit que les droits auxquels il pense pouvoir légitiment prétendre, au regard de son appartenance à une communauté, sont reconnus par tous, il se concevra comme un membre à part entière de l'interaction sociale et expérimentera en retour un sentiment de respecter soi.

A l'inverse, percevoir que les droits auxquels l'on pourrait légitimement prétendre au regard de son appartenance à une communauté ne sont pas reconnus revient à nier la capacité de l'individu à participer à l'interaction sociale. Aussi, pour Paul Ricoeur (2004), « *l'expérience négative du mépris prend alors la forme spécifique de sentiments d'exclusion, d'aliénation, d'oppression, et l'indignation qui a pu donner aux luttes sociales la forme de la guerre, qu'il s'agisse de révolution, de guerre de libération, de guerre de décolonisation » (p.293).*

4. Déni de reconnaissance et discrimination

Lorsque l'accès aux droits est systématiquement refusé à un individu du fait de ses caractéristiques ou de son appartenance à un groupe particulier, le déni de reconnaissance prend la forme de pratiques discriminatoires. Pour Axel Honneth, « *la particularité de ces formes de mépris, telles qu'elles se manifestent dans la privation de droits ou dans l'exclusion sociale, ne réside pas seulement dans la limitation brutale de l'autonomie personnelle, mais aussi dans le sentiment corrélatif qu'éprouve le sujet de ne pas avoir le statut d'un partenaire d'interaction à part entière, doté des mêmes droits moraux que ses semblables, se voyant débouté d'exigences juridiques socialement admises, l'individu est blessé dans son attente intersubjective d'être reconnu comme un sujet capable de former un jugement moral » (1992, p.163).*

La notion de minorité, qui est souvent associée à ces pratiques renvoie alors moins à l'évaluation quantitative d'un ensemble, qu'à sa dépréciation qualitative. Aussi, selon Fischbach (1999), *« la minorité désigne la situation non de celui qui est minoritaire, mais de celui qui est tenu pour mineur, c'est-à-dire selon la définition kantienne pour « incapable de se servir de son entendement sans être dirigé par un autre » (p.5).* En d'autres termes, l'individu considéré comme mineur, est vu, en se fondant souvent sur des préjugés, comme ne disposant pas des qualités de rationalité et de liberté indispensable à la participation à la vie sociale, économique et politique de la communauté[110]. Dès lors, l'expérimentation du respect de soi est rendu difficile, dans la mesure où, les informations renvoyées par l'autrui généralisée, conduisent l'individu à se percevoir comme étant d'une valeur moindre que celle des autres membres de la communauté. Ce sentiment, que Charles Taylor (1994, p.42) nomme sentiment *« d'autodépréciation »,* conduira certains membres des groupes minorés, à développer des *« luttes »* visant à faire reconnaitre leur capacité et à faire valoir effectivement une forme d'égalité fondamentale. Dès lors, les luttes sociales, menées par des individus ou des groupes d'individus, ayant le sentiment de ne pas être en mesure de participer sur le même pied d'égalité à l'interaction sociale, prendra une dimension morale, au-delà de la perspective utilitariste souvent avancée. Ces luttes ont conduit selon Axel Honneth à l'élargissement progressif à la fois des droits associées à la personne juridique, ainsi que des individus jouissant effectivement de ces droits. Ainsi, il est désormais admis que *« pour pouvoir agir comme une personne moralement responsable, l'individu n'a pas seulement besoin d'être protégé par la loi contre les empiétements qui menacent sa sphère de liberté, il faut aussi que la loi lui assure la possibilité de participer au processus de formation de la volonté publique, possibilité dont il ne peut cependant faire effectivement usage que s'il est en même temps assuré d'un certain niveau de vie » (Ibid. p.142).*

---

[110] L'exemple du traitement réservé aux femmes, souvent associés à un groupe minoré est parlant dans la mesure où elles sont plus nombreuses que les hommes. Par ailleurs, l'attribution tardive en France du droit de vote aux femmes a souvent été légitimée par le manque liberté relativement aux intuitions traditionnelles.

5. La tripartition des droits

L'interrogation des formes de l'interaction juridique au sein des sociétés modernes, a conduit les chercheurs à proposer une distinction entre droits civils, droits politiques et droits sociaux. Cette tripartition présente au sein des travaux de Robert Alexy (1986) concernant la perspective d'une fondation systémique des droits fondamentaux individuels, ainsi que dans les travaux de Thomas Marshall, et de Talcott Parsons (1971) est présentée par Axel Honneth (1992, p.144) :

« La première catégorie comprend les droits négatifs qui protègent la personne, dans sa liberté, sa vie, sa propriété, face aux empiétements illégitimes de l'État ; La deuxième désigne les droits positifs qui garantissent sa participation au processus de formation de la volonté publique ; La troisième, enfin, concerne les droits, eux aussi positifs, qui assurent à chacun une part équitable dans la distribution des biens élémentaires » (p.140).

Cette tripartition des rapports juridiques semble pouvoir servir de structure à l'interrogation des interactions à l'origine de la perception d'un sentiment de reconnaissance légale. Si, peu de recherches en Sciences de Gestion, font explicitement référence à cette distinction entre droits civils, droits politiques, et droits sociaux, des recherches, sur l'impact de l'interaction juridique au sein des organisations ont depuis longtemps été menées. Il convient d'interroger ces recherches afin d'opérationnaliser notre démarche.

B. L'interaction juridique au sein de l'espace organisationnel

Les recherches menées sur la justice procédurale semblent pouvoir servir de fondement à l'établissement d'une opérationnalisation de la forme de juridique de reconnaissance au sein organisation.

L'analyse comparée des concepts de sentiment de reconnaissance issue de l'interaction juridique et de la perception de justice procédurale, permet de situer les deux concepts dans une dynamique psychosociale allant de l'interrogation des procédures à l'expérimentation d'un sentiment de respect de soi.

1. Les recherches sur la justice procédurale

Le concept de justice est compris dans le cadre de cette recherche comme un état psychologique, intersubjectivement constitué. Dès lors, il s'agit plus d'interroger la perception d'un individu à l'issue de l'interaction qu'il noue avec l'organisation, que de juger d'une décision au regard de critères éthiques.

Se focalisant sur la perception de justice relativement à la rétribution reçue par l'individu, la justice distributive est la première forme de justice interrogée en Sciences de Gestion[111]. Cependant, à la suite du constat que le procédé, selon lequel les rétributions étaient délivrées, pouvait dans certains cas, être aussi important, que les rétributions elles mêmes, des études sur la perception de justice relativement aux procédures de décisions ont été développées *(Cohen-Charash et Spector, 2001, p.279)*. Pour Folger et Cropanzano, la justice procédurale est définie comme la perception de justice relative aux méthodes, mécanismes, et procédés utilisés pour déterminer la rétribution du salarié *(2001, p.25)*.

[111] Cette perspective sera plus largement dans le cadre de la conceptualisation de la reconnaissance de la contribution productive, notamment en se référant aux travaux d'Adams (1965).

Le concept de justice procédurale apparait avec les travaux de Thibault et Walker (1975). Interrogeant les processus de résolution de conflits, au sein de l'espace judiciaire, ces auteurs avancent que le sentiment de justice perçue par les parties dépend, indépendamment de la décision finale, de la possibilité offerte à celles-ci de faire valoir leurs arguments, ce que ces auteurs nommeront le *« voice effect » (Folger, 1977, Folger et Greenberg, 1985).* Ces recherches ont démontré que les parties engagées dans un processus de résolution de conflit étaient prêtent à abandonner le contrôle de la décision finale, si elles conservaient un certain contrôle sur le processus y conduisant. La possibilité d'orienter en sa faveur les processus de décision apparait alors comme un élément permettant à l'individu de maximiser les chances de bénéficier d'une décision favorable.

Affirmant que le modèle de contrôle proposé par Thibault et Walker (1975), laissait dans l'ombre un certain nombre d'aspects psychologiques entrant dans le processus d'évaluation de la justice procédurale, Lind et Tyler (1988) développent une approche alternative dite *« groupe-value model »,* fondée sur l'importance de l'appartenance au groupe. Pour ces auteurs, l'Homme est un être qui se construit à travers sa participation à différents espaces d'interaction sociale. À travers les échanges noués au sein d'un groupe, l'individu va adopter un certain nombre de valeurs, qui influenceront par la suite le développement d'attitudes et de comportements[112]. Lind et Tyler (1988) se réfèrent alors aux travaux de Tajfel (1978) sur l'identité sociale, pour qui l'identité d'une personne est constituée d'une identité personnelle *(qui fait références aux caractéristiques intrinsèque de l'individu)* et d'une identité sociale (*qui repose sur l'appartenance de l'individu à des groupes sociaux)* (Herrbach, Mignonac, Sire, 2004).

[112] "The model begins by assuming that group membership is a powerful aspect of social life. According to these model affective relations within and between groups and cognitive constructions with respect to those relations are potent determinants of attitudes and behavior. "(Lind et Tyler, 1989, p.231).

Selon Lind et Tyler (1988), ne pouvant évaluer lui-même, la valeur de son identité, l'individu interroge, les procédures, conçues comme la manifestation des normes structurant l'échange social, afin de voir si la perception qu'il a de celles-ci, confirment ou infirment les valeurs qui sont les siennes[113]. *« Dans la mesure où une procédure est considérée comme indiquant (...) une complète appartenance au groupe, elle est jugée juste, et dans la mesure où une procédure semble impliquer que le rapport à l'autorité ou l'institution est négatif ou que l'on dispose d'un statut inférieur, la procédure est considérée comme injuste (1992, p.830)*. En d'autres termes, interroger la perception de justice, semble revenir pour Lind et Tyler (1988, 1992) à questionner ce qui dans les processus permet à l'individu d'évaluer la valeur lui étant accordée, en tant que sujet de droit et donc en tant que membre de l'interaction sociale.

2. Liens entre la reconnaissance légale et la justice organisationnelle

Pour Lind et Tyler, exposant la perspective relationnelle de la justice, les procédures sont évaluées par les salariés en fonction de ce que celles-ci traduisent sur l'appartenance de l'individu au groupe (1988)[114]. De son coté, la définition proposée de la composante juridique de la reconnaissance au travail est définie comme *« le fait pour l'individu de se percevoir comme un membre à part entière de l'interaction sociale, disposant des droits et des devoirs accordés à l'ensemble des membres de la communauté ».*

---

[113] "*We have proposed a group-value model of procedural justice (Lind et Tyler, 1988) that suggests that procedures are evaluated in terms of their implications for group values and for what they seem to say about how one is viewed by the group using the procedures". Ces* auteurs se référent aux travaux de Festinger (1954) sur le processus de comparaison social pour expliquer le processus conduisant l'individu à interroger les processus de décisions.

[114] *"We call the particular group identification model presented here a "group value model" because we place special emphasis on the effects of values associated with group membership" (Lind et Tyler, 1988, p.231).*

Cette forme de reconnaissance apparait ainsi comme un antécédent à l'expérimentation d'un sentiment de justice. Une relecture des caractéristiques de ces construits permettra d'expliciter leurs liens.

Tout d'abord, ces construits sont tous les deux fondés sur une conception intersubjective de l'identité. Dans les deux cas, l'interaction juridique nouée au sein d'un ensemble social organisé est présumé être liée au développement psychologique des individus. Pour Lind et Tyler (1988, 1992), la perception de justice procédurale est liée au sentiment de respect de soi[115]. Selon eux, à travers l'interrogation des processus les individus évaluent la valeur leur étant accordée par le groupe, ce qui va par la suite servir de base pour juger du caractère juste ou injustes de ceux-ci[116]. De son coté, Axel Honneth ne semble pas dire autre chose, lorsque se référant aux travaux de Georges Herbert Mead (1963), il affirme que l'individu ne peut se comprendre comme une personne juridique, qu'à partir du moment où il est reconnu comme tel par *« l'autrui généralisé » (1992, p.120)*. Le sentiment d'injustice, semble ainsi être la conséquence d'une incapacité éprouvée par l'individu de se voir reconnu en tant que membre de droits de la société. La composante juridique du concept de reconnaissance au travail apparait comme un construit théorique susceptible de traduire, ce que Lind et Tyler lorsqu'ils évoquaient *« l'acceptation comme membre du groupe social »,* comme la condition d'émergence d'un sentiment de justice.

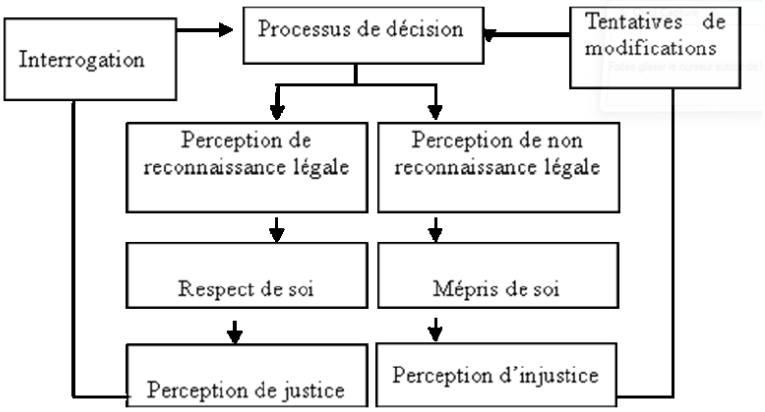
---

[115] Nous traduisons "self-worth" par respect de soi et non par estime de soi, au regard de la précision apportée par Lind et Tyler : "be status we mean the person's perception that he or she is valued by the group. We do not mean simply wealth or prestige, but rather something more like approbation and acceptance by the group as a full member with all rights associated with membership" (1992, p.190).

116 "Group-value theory assumes that people base their self-identity on their membership in valued groups. People find evidence that they are accepted members of social groups" (Lind et Tyler, 1992). A l'inverse de Tajfel et Turner (1979) pour qui l'influence sur la constitution identitaire était interrogée relativement à l'appartenance un groupe d'appartenance et d'un groupe de référence, Lind et Tyler (1988, 1992) interrogent l'appartenance de l'individu au sein du seul groupe d'appartenance.

En effet, si ces chercheurs indiquaient que les procédures étaient interrogées en fonction de ce qu'elles laissaient entendre quant à l'appartenance au groupe, afin de déterminer si elles étaient juste ou non, ceux-ci proposaient de recouvrir l'ensemble de ce mécanisme sous le terme de justice. Pour notre part, nous proposons de distinguer au sein de cette démarche deux temps. Dans un premier temps, nous proposons que l'individu rapporte les processus de décisions, à lui même, et plus particulièrement à ce qu'il perçoit de la conception du groupe à son égard *(sentiment de reconnaissance issue de l'interaction juridique),* avant que dans un second temps, celui-ci développe ou non un sentiment de justice vis-à-vis des procédures. En d'autres termes c'est parce que ces procédures ne permettent pas à l'individu de se sentir reconnu comme membre à part entière de l'interaction sociale que celles-ci seront jugées injustes. Le concept de reconnaissance semble théoriquement s'inscrire dans le processus allant de l'interrogation des processus de décisions au sentiment de justice comme une variable intermédiaire. Si nous ne prétendons pas expliquer l'ensemble du sentiment de justice à partir du prisme de la reconnaissance, force est de constater que lorsque les salariés développent un déni de reconnaissance, cela se traduit souvent par l'expression d'un sentiment d'injustice développé à l'égard des procédures ou de l'organisation dans son ensemble.

Figure 10 : Proposition de positionnement des concepts de reconnaissance légale et de perception de justice procédurale.



3. L'interrogation de la justice procédurale

L'étude menée par Lind et Tyler (1989, 1992), interrogeant le concept de justice perçue, à travers de ce que les procédures laissent entendre de l'effectivité de l'appartenance à la communauté. L'analyse de l'opérationnalisation de la perspective « group-value model » est susceptible de permettre de mieux comprendre une le mode d'interrogation des interactions juridiques au sein de l'espace organisationnel.

Selon Lind et Tyler (1988,1992), l'interrogation du salarié quant au caractère juste des procédures porte sur trois caractéristiques principales de celles-ci. La neutralité du traitement est le premier critère mobilisé. Celui-ci est relatif au fait que les décisions, ne sont pas biaisées par des facteurs affectifs et que celles ci sont prises en fonction de critères objectifs et non sur des opinions. Pour ces auteurs, la manifestation la plus visible de l'importance du critère de neutralité dans la perception de justice des procédures est relatif au sentiment de discrimination éprouvé par un salarié, qui du fait de son appartenance à un groupe particulier à le l'impression de ne pas être traité sur un pied d'égalité. Le sentiment que la valeur qui nous est accordée en tant que membre de l'interaction sociale, est moins importante que celle accordée aux autres, était également présenté par Axel Honneth (1992) comme la manifestation d'une forme négative de reconnaissance.

Le deuxième critère est celui de la confiance dans le décisionnaire. Au-delà la neutralité de la procédure en elle-même, il semble que les individus interrogent l'impartialité du décisionnaire. Si l'individu pense que le décisionnaire est juste et équitable, il sera susceptible de percevoir le processus de décision comme étant juste.

La distinction établie entre les formes affective et légale de reconnaissance semble pouvoir être mobilisée afin de comprendre l'importance de ce critère. En effet, la reconnaissance légale, se caractérise par une forme objectivée de reconnaissance, là où dans le cadre de la précédente forme de reconnaissance seul l'affect, guidait le mouvement de reconnaissance. Dès lors, il est possible de voir dans l'interrogation du décisionnaire, la recherche de confirmation par l'individu que les décisions sont prises hors de toutes inclinaison ou sympathie[117]. La présence d'une forme de passe droit, fondée sur des relations affectives, semble être lié négativement au développement d'un sentiment de reconnaissance en tant sujet de droit à part entière.

Enfin, le troisième critère d'interrogation de l'interaction juridique est relatif à la manière dont l'individu est traité dans le cadre des relations interpersonnelles associées à la procédure. Si celui-ci a le sentiment qu'il est traité avec respect, il aura tendance à considérer que la procédure conforte son statut de membre du groupe et la percevra comme juste. Lorsque un individu est traité avec politesse, lorsque l'on le décisionnaire fait preuve de respect pour ses droits et ses opinions, il possible de penser que celui-ci perçoive que son statut social comme étant respecté, et donc que les procédures mises en œuvre sont justes[118].

Une autre grille d'analyse des relations juridique est offerte par Leventhal (1976), puis Leventhal, Karuza et Fry (1980). Celle-ci, bien que relevant d'une approche différente de celle de Lind et Tyler (1988, 1992) propose une opérationnalisation de l'interrogation sur la perception de justice procédurale qu'il convient de prendre en considération.

---

[117] Pour Axel Honneth, le type de respect issu de la relation de reconnaissance légale « doit s'être affranchi de tout sentiment de sympathie et d'inclination (…) » (1992, p.135).

[118] "In particular, when one is treated politely and with dignity and when respect is shown for one's rights and opinions, feelings of positive social standing are enhanced (Lind et Tyler, 1992, p.191)

Selon Leventhal et ses collègues (1980), une procédure pour être perçue comme juste par le salarié doit respecter six critères en terme : de consistance : l'application des procédures est uniforme entre les individus et à travers le temps ; de neutralité : les décideurs sont objectifs et neutres ; d'adéquation des informations : les procédures ne sont pas basées sur des informations erronées ; de possibilité de révision : des activités d'appel sont possibles si une injustice est commise dans les procédures de distribution ; de représentation : tous les groupes affectés sont entendus ; d'éthique : les procédures sont éthiques et morales. Selon Tyler (1989), quatre de ces critères sont des aspects qu'il est possible de liés à l'interrogation de la neutralité du processus à savoir : la consistance, la neutralité, l'adéquation des informations et la possibilité de révision. Un cinquième critère semble également pouvoir être rapproché de la démarche initiée par Lind et Tyler (1988). En effet, à travers le respect de valeur éthique, c'est les valeurs de l'organisation présentent dans les processus qui semble interrogée. Des différences existent cependant entre l' approche de Leventhal et ses collègues (1980) et celles de Lind et Tyler (1988, 1992), dans la mesure où ces derniers associent la neutralité à l'établissement de relation de qualité, à long terme, entre la personne et le groupe, alors de Leventhal introduit la notion de neutralité en comme un forme de « contrôle » des termes de l'échange.

C. Proposition de conceptualisation

La proposition de conceptualisation de la forme de reconnaissance issue de l'interaction juridique nouée au sein des organisations, a été développée, à partir de l'association d'apports théoriques issus de recherches menées en philosophie sociale notamment par Axel Honneth (1992), et de l'étude de concepts de l'impact psychologique de l'interaction juridique au sein des organisations, menées en Sciences de Gestion.

Nous désignons sous le terme de « reconnaissance légale », le sentiment éprouvé par l'individu qu'il est reconnu par autrui comme un membre à part entière de l'interaction sociale, disposant des droits et des devoirs accordés à l'ensemble des membres de la communauté.

La forme de reconnaissance issue de l'interaction juridique pose une limite à la forme affective de reconnaissance dans la mesure où celle-ci se fonde sur un processus cognitif, destiné à évalué la capacité de l'individu à respecter les normes de participation à la vie sociale fixée par la communauté. Si ces normes peuvent varier avec le temps et selon les sociétés au sein desquelles elles s'appliquent, la capacité de porter un jugement moral de manière libre et rationnelle semble caractériser les critères d'attribution du statut de sujet de droit, dans les sociétés occidentales contemporaines.

Cette forme de reconnaissance se distingue également de la forme affective, dans la mesure où celle-ci prend place au sein d'une espace d'interaction qui dépasse les relations étroites d'interaction. L'expérimentation d'un sentiment de reconnaissance en tant que sujet de droit, à part entière, semble permettre à l'individu de développer un rapport positif à soi, qui prend dans le cadre de cette forme d'interaction la forme d'un sentiment de respect de soi.

Les droits, reconnus aux individus apparait comme le moyen pour eux d'interroger l'effectivité de leur appartenance pleine et entière à l'interaction sociale. La tripartition des droits proposées au sein des sciences juridiques distinguant droits civils, droits politiques et droits sociaux, semblent pourvoir servir de structure à l'opérationnalisation de l'interrogation du questionnement de l'individu sur la reconnaissance dont il bénéficie au regard de l'interaction juridique nouée au sein de l'organisation. En l'absence d'étude reprenant cette tripartition au sein de l'espace organisationnel[119], l'interrogation menée autour de la perception de justice en Sciences de Gestion semblent pouvoir être mobilisées.

---

[119] A l'exception de Graham (1986) qui développe un regard général, ne pouvons supporter à lui seul le processus d'opérationnalisation.

En plus du support d'opérationnalisation, les recherches menées en Sciences de Gestion sur la justice organisationnelle, offre la possibilité d'intégrer le concept de reconnaissance dans un processus global visant à comprendre l'effet des interactions juridiques sur les attitudes et comportement des salariés. La perspective dite « group-value modèle », développée par Lind et Tyler (1989) semble plus particulièrement en phase avec la conceptualisation de la reconnaissance légale proposée dans le cadre de cette étude. Dans cette perspective, les procédures sont interrogées par les salariés afin de juger de la valeur qui leur est accordée en tant que sujet de droit au sein du groupe, ce qui va par la suite influencer leur perception du caractère juste ou injuste des procédures. Alors que Lind et Tyler (1989, 1992), identifiait le double mouvement mais l'englobait dans au sein d'un concept global de justice, notre étude propose une conceptualisation spécifique de cette partie de la réalité, que représente la perception d'être considéré comme un membre à part entière de l'interaction sociale.

Pour cela, nous proposons de développé un questionnement de l'interaction juridique structuré autours du thème des droits civils, des droits politiques et des droits sociaux, afin de prendre en considération l'ensemble des éléments susceptibles d'influencer d'être interrogés par l'individu lorsqu'il évalue la reconnaissance dont il bénéficie en tant que membre de l'interaction sociale. À travers la reconnaissance des droits civils, seront interrogés les éléments permettant à l'individu de se percevoir comme une personne libre, protégée des empiétements illégitimes de l'autorité. Les aspects relatifs à la neutralité de la décision, l'égalité de traitement, et la protection du salarié en tant que sujet de droit seront notamment mobilisés. La seconde sous dimension est relative à l'interrogation du sentiment de reconnaissance de l'individu éprouvé par l'individu relativement à ses droits politiques. Le questionnement portera alors sur la possibilité pour l'individu de participer à la formation de la volonté collective, et notamment sur sa possibilité d'expression. Enfin, la reconnaissance des droits sociaux, absent de la plupart des recherches sur la justice, semble devoir être interrogée dans la mesure où ils assurent aux individus aux biens élémentaires sans lesquelles, ils ne pourraient faire valeurs leur droits.

Par ailleurs, la forme de reconnaissance issue de l'interaction juridique, le sentiment de respect qui en est issu, étant selon Axel Honneth perceptible principalement lorsque les sujets souffrent visiblement de son absence (1992, p.147), il conviendra de prendre en considération l'absence d'expérience de mépris dans la mesure de la forme juridique reconnaissance. Les éléments relatifs à l'absence de discrimination semblent ainsi devoir s'inscrire dans cette partie de l'interrogation. La réalisation d'une étude qualitative permettra de donner corps à cette proposition d'opérationnalisation.

III. La reconnaissance socio-productive

Au-delà des interactions affectives et juridiques, l'espace organisationnel représente un lieu d'expression privilégié des capacités individuelles. L'interrogation de la valeur accordée à ses qualités spécifiques, est alors susceptible de représenter le fondement d'une troisième forme de reconnaissance. Dans un premier temps, les contours de ce construit seront déterminés à partir des travaux d'Axel Honneth (1992), par la suite, celui-ci sera rapproché des construits existantes en Sciences de Gestion.

A. Définition et caractéristiques

A la différence de la composante précédente, qui interrogeait l'appartenance à la communauté, la reconnaissance de la contribution *« socio-productive »,* est relative à l'apport particulier de l'individu. Le terme de reconnaissance *« socio-productive »* est utilisé dans la mesure où, cette forme de reconnaissance fait référence à la représentation développée par le salarié vis-à-vis de la valeur accordée à son apport au système productif, mais également social composant l'organisation. Il ne s'agit pas, *« d'appliquer empiriquement des normes universelles, intuitivement connues, mais d'évaluer d'une manière graduée des qualités et des capacités concrètes » (Honneth, 1992, p.138).* Ce qui fait l'objet de reconnaissance dans le cadre de l'interaction socio-productive, c'est alors ce qui, dans les attitudes et comportements des individus, est perçu comme participant à l'atteinte des objectifs communs.

Ces apports peuvent passer par le respect de normes de fonctionnement où le développement d'écarts créatifs. Aussi, la reconnaissance de la contribution socio-productive *« nécessite toujours, un système de référence, permettant de situer ces traits personnels sur une échelle de valeurs allant du moins au plus, du pire au meilleur ». (Honneth, 1992, p.146).* S'il désire voir ses spécificités reconnues au sein d'un ensemble organisé, chaque sujet doit alors, *« apprendre à généraliser le système de valeurs de tous ses partenaires, de manière a obtenir une idée abstraite des objectifs collectifs de sa communauté »* (*Ibid.* p.106)[120]. La reconnaissance de la valeur d'une attitude ou d'un comportement particulier dépendra alors à la fois des capacités de l'individu, mais aussi de l'étendu du système de valeurs en œuvre. Un ensemble social, fondé sur un système étroit de valeurs, rendra ainsi plus difficile la reconnaissance des capacités individuelles[121]. Aussi, un individu dont les qualités sont intrinsèquement plus importantes que celles de ses semblables, mais qui ne parvient pas à les faire correspondre avec les objectifs et les valeurs en œuvre au sein d'une communauté donnée, ne pourra pas faire l'expérience de cette forme de reconnaissance.

---

[120] L'existence d'un système de valeurs suffisamment large pour que chacun des individus puisse voir reconnu son apport spécifique, apparait alors comme un préalable à l'expérimentation de cette forme de reconnaissance.

[121] Dès lors, il est possible de s'interroger sur le fait que les modes de gestion fondé sur une culture organisationnelle, extrêmement structurée et édictée par la direction, contraint les salariés à subir une forme de frustration dans la mesure où ceux-ci ont peu de chances de voire la variété de leurs particularités reconnues.

1. La reconnaissance socio-productive, troisième phase de la quête d'estime de soi

Alors que les deux premières formes de reconnaissance étaient relatives respectivement à la confirmation de la valeur de l'individualité, et du statut de membre de l'interaction sociale, c'est avec la composante socio-productive que l'individu pourra expérimenter une forme d'estime sociale. Pour Axel Honneth, à la suite de Georges Herbert Mead (1963), la formation de l'identité ne peut se restreindre à l'intériorisation de normes en œuvre au sein d'un espace social. L'expérimentation du respect social, est alors présumée insuffisante pour développer une relation à soi apaisée, ce qui pousse les individus à recherche une reconnaissance toujours plus complète de leurs spécificités. Pour ces auteurs, *« les sujets humains n'ont pas seulement besoin de faire l'expérience d'un attachement affectif et d'une reconnaissance légale, ils doivent aussi jouir d'une estime sociale qui leur permet de se rapporter positivement à leurs qualités et capacités concrètes » (1992, p.147).* Il existe alors une tension entre l'intériorisation de la volonté générale indispensable à l'expérimentation du respect de soi et les exigences d'une individuation toujours plus complète. À chaque fois que les normes sociales empêchent l'individu d'avoir confirmation de la valeur d'un élément de son identité, une nouvelle lutte pour la reconnaissance prend forme. Ainsi, pour Axel Honneth, *« les forces qui relancent constamment le mouvement de la reconnaissance, sont ces strates incontrôlables du « je » qui ne peuvent se manifester librement lorsqu'elles trouvent l'approbation d'un « autrui généralisé » (Ibid. p.103).*C'est alors uniquement lorsque les capacités intrinsèques sont reconnues par autrui qu'il est possible de parler d'autoréalisation de l'individu, entendu comme *« le processus qui permet à un sujet de développer des capacités vis-à-vis desquelles les réactions de ses partenaires l'amène à penser qu'il possède une valeur unique pour son environnement social » (Ibid. p.106).*

2. Les formes de déni associées à la reconnaissance socio-productive.

Si, la composante du sentiment de reconnaissance, issue de l'interaction socio-productive, est susceptible d'engendrer l'expérimentation d'un sentiment d'estime sociale, la forme de reconnaissance négative associée à cette interaction semble source de mépris. L'individu éprouve alors le sentiment que sa contribution particulière, n'est pas reconnue à sa juste valeur.

Ainsi, pour le sociologue François Dubet, *« les travailleurs les plus mal payés et dont les emplois sont les plus pénibles se sentent souvent exploités, (...) et décrivent cette injustice comme une forme de non reconnaissance et de mépris » (2007, p.33).* Au-delà, de leurs caractéristiques intrinsèques ces conditions de travail traduisent pour les individus le fait que la société accorde une faible valeur à leur contribution. Les individus, incapables d'expérimenter un sentiment d'estime vont chercher à modifier le système de valeurs en œuvre afin de faire prendre conscience de l'importance de leur apport. Pour Axel Honneth, les luttes sociales, doivent être considérées comme le moyen pour les individus de démontrer l'importance de leur contribution spécifique au fonctionnement de la société. Ainsi pour cet auteur, *« plus les mouvements sociaux parviennent à rendre l'opinion publique attentive à l'importance négligée des qualités et des capacités qu'ils représentent collectivement, plus ils ont de chances d'accroitre la valeur sociale ou la considération dont leurs membres jouissent au sein de la société ».* Au-delà, de la valeur de l'apport social, cette forme de mépris peut également porter sur les voies d'autoréalisation choisies par les individus.

Dans ce cas, ce n'est pas seulement la contribution de l'individu qui est jugée négativement, ce sont également les objectifs poursuivis par celui-ci[122]. Il s'agit alors de développer un système de valeurs suffisamment partagées afin de permettre à chacun de membre de l'ensemble social, de voir reconnu la valeur des fins données à leur existence (Honneth, 1992, p. 213). C'est alors uniquement avec cette forme d'interactions que la lutte pour la reconnaissance est susceptible de se dérouler dans un cadre apaisé, où chacun peut trouver les voies de la reconnaissance de son apport, sans remettre en cause les aspirations de l'autre.

Après avoir défini le sentiment de reconnaissance éprouvé par l'individu dans le cadre de l'échange productif qu'il noue avec l'organisation, et les conséquences de celui-ci en termes de développement personnel, il convient d'interroger les voies de son opérationnalisation. Les recherches menées en Sciences de Gestion sont susceptibles de servir de support à l'interrogation de cette composante du sentiment de reconnaissance.

B. Reconnaissance socio-productive et justice distributive

Les recherches menées sur la justice distributive interrogent la perception du salarié relativement à la distribution des différentes formes de rétributions *(rétribution financière, promotion)*. L'une des perspectives les plus importantes a été développée par Adams (1965), à travers *« la théorie de l'équité »*.

[122] Les critiques portés par les tenants de la perspective multiculturaliste, à l'encontre des normes de fonctionnement des sociétés occidentales, renvoient en partie à cela. La perspective « républicaine » quant à elle, fondée sur l'égalité des chances, estime que seul l'établissement de valeurs universelles, est susceptible de permettre l'épanouissement de chacun.

Pour cet auteur, la question de l'équité dépasse les attentes relatives au niveau intrinsèque de rétribution, pour s'ancrer dans un processus de comparaison sociale *(1963, p. 422)*[123]. Se basant sur les travaux de Festinger (1957) sur la dissonance cognitive, Adams (1963,1965) conçoit le sentiment de justice comme le résultat d'une comparaison, du rapport contribution/rétribution d'un individu, avec celui de référents internes et externes à l'organisation. Pour cet auteur, les salariés espèrent que leurs *contributions (expérience, qualification, investissements,..)* seront rétribuées à leur juste valeur par le partenaire d'interaction. Or, celui-ci n'a pas forcément la même conception de la contribution qui a été développée. Adams (1963), indique les apports de l'individu doivent être reconnues comme étant pertinents avec les termes de l'échange par l'autre partie[124].

La composante socio-productive de la reconnaissance au travail, définie comme la possibilité pour le salarié de voir reconnu ses apports spécifiques à l'organisation, apparait comme un antécédent au sentiment de justice distributive. Il est en effet possible de penser que c'est parce qu'elle permet à un individu de voir reconnue la valeur de sa contribution au fonctionnement de l'ensemble social qu'une rétribution sera jugée juste ou injuste.

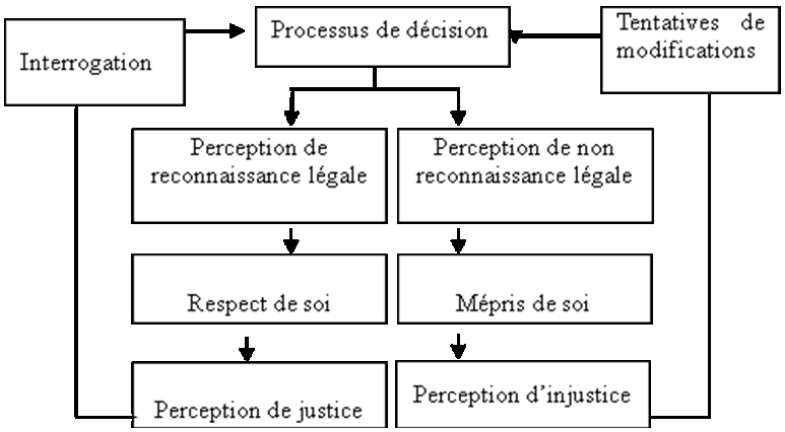
---

[123] *"Evidence suggests that equity is not merely a matter of getting "a fair day's pay for a fair day's work," nor is inequity simply a matter of being underpaid. The fairness of an exchange between employee and employer is not usually perceived by the former purely and simply as an economic matter" (Adams, 1963, p. 422).*

[124] *"The possessor of an attribute, or the other party to the exchange, or both, may recognize the existence of the attribute in the possessor. If either the possessor or both members of the exchange recognize its existence, the attribute has the potentiality of being an input. If only the non possessor recognizes its existence it cannot be considered psychologically an input so far as the possessor is concerned" (Adams, 1963, p. 423).* Le fait que les contributions et les rétributions doivent être perçues comme pertinente par les partenaires d'interaction, implique que celles-ci soient culturellement et historiquement déterminées, cela tout comme le laissait entendre Axel Honneth, pour qui la reconnaissance de l'apport particulier d'un individu ne peut se comprendre qu'au regard des objectifs communs à l'ensemble de la communauté.

La situation de tension psychologique décrite par Festinger (1957), et qui selon Adams (1963,1965) est à l'origine du sentiment d'équité, serait ainsi expliquée par le fait que la relation d'échange productif, ne permet pas à l'individu d'expérimenter un sentiment d'estime de soi. Celui-ci, ayant le sentiment que son apport particulier à l'organisation est méprisé, jugera l'interaction comme étant injuste et cherchera à en modifier les termes.

Figure 11 : Proposition de positionnement des concepts de reconnaissance socio-productive et de perception de justice distributive.



Ainsi, partant de la conceptualisation proposée par Axel Honneth (1992), de la relecture des travaux d'Adams (1963,1965), et des travaux de Brun et Dugas (2005), nous proposons d'opérationnaliser l'interrogation de la composante socio-productive du sentiment de reconnaissance au travail, comme la représentation du salarié quant à la capacité de l'organisation à avoir conscience de ses contributions en terme de qualité des pratiques de travail, d'efforts consentis et de résultats obtenus.

Conclusion

Les limites des approches existantes de la question de la reconnaissance au travail ont conduit à développer une proposition de conceptualisation spécifique. Le sentiment de reconnaissance au travail a été défini comme « *la représentation que l'individu se fait de sa propre valeur à l'issue de différentes interactions nouées avec l'organisation ou ses représentants* ». L'interrogation sur les caractéristiques de ce construit fait apparaitre celui-ci comme un concept *latent*, *multidimensionnel* et *intersubjectivement constitué* alors que la plupart des recherches précédentes le concevaient dans une perspective *substantialiste* et *unidimensionnelle.*

Une proposition de tripartition des formes de reconnaissance a été réalisée en se basant sur la distinction entre différentes formes d'interaction sociale *(affective, légale, socio-productive)* déjà éprouvée dans de nombreuses recherches (Scheler 1955, Plessner 1981). Pour chacune d'elle, une définition a été proposée, liens avec les construits voisins en Sciences de Gestion ont été précisés et les bases de son opérationnalisation ont été établis.

Avant d'initier la partie théorique de cette recherche, le chapitre suivant présentera les critères ayant présidés aux choix des variables à expliquer *(Implication et comportements de citoyenneté organisationnelle),* avant de spécifier les contours théoriques de chacun d'eux, et d'exposer les relations théoriques qu'il est possible d'établir entre les concepts.

CHAPITRE III : CONSEQUENCES ATTENDUES DU SENTIMENT DE RECONNAISSANCE AU TRAVAIL

CHAPITRE III : CONSEQUENCES ATTENDUES DU SENTIMENT DE RECONNAISSANCE AU TRAVAIL

Introduction

Ce chapitre présentera les concepts mobilisés afin d'expliquer les conséquences du sentiment de reconnaissance au travail. La première section sera consacrée à une relecture des principales recherches menées sur le concept d'implication organisationnelle. Le choix d'intégrer ce construit dans le modèle d'analyse des conséquences du sentiment de reconnaissance au travail sera justifié, ainsi que le choix de la conceptualisation et de l'instrument de mesure retenus (Meyer et Allen, 1996). La deuxième section, portera sur le choix du concept de comportements de citoyenneté organisationnelle (Organ, 1988). La troisième section présentera les liens théorie, qu'il est théoriquement possible d'établir entre ces construits.

Section I : L'implication organisationnelle

Cette section, présentera dans un premier temps les intérêts managériaux, conceptuels et méthodologiques ayant présidés au choix de l'implication organisationnelle. Par la suite, un retour sur les principaux travaux menés sur ce concept permettra d'inscrire la présente recherche dans la perspective théorique la plus adaptée.

I. Le choix de l'implication organisationnelle

Le concept d'implication semble correspondre aux attentes des organisations, notamment de service *(Thévenet, 2004)*, qui face à une pression concurrentielle touchant l'ensemble des fonctions de l'organisation *(Peretti, 2004)*, sont soucieuses de développer l'investissement maximum de leurs membres *(Igalens, 1999)*. Les recherches menées sur l'implication organisationnelle permettent d'établir des liens entre ce concept et des comportements participants à la performance de l'organisation *(le turnover, l'absentéisme, les comportements de retraits, les comportements de citoyenneté organisationnelles) (Meyer et al. 2002, Tsui et al. 1997, Meyer et Allen, 1996, Mathieu et Zajac, 1990)*. De plus, les recherches ont mis en exergue le fait que les organisations ne peuvent participer qu'indirectement à l'émergence de l'implication organisationnelle, à travers la mise en œuvre de pratiques de gestion des ressources humaines *(Thévenet 2004)*, agissant sur les antécédents de l'implication *(confiance, justice organisationnelle, soutien organisationnelle perçu etc.) (Meyer et al. 2001, Meyer et Smith, 2000, Mathieu et Zajac, 1990, Ko et al. 1994)*. Cette recherche, si elle permet d'établir des liens entre le sentiment de reconnaissance expérimenté par le salarié et l'implication organisationnelle développée par celui-ci, permettra aux gestionnaires des ressources humaines de bénéficier d'un levier d'action supplémentaire.

L'implication des salariés au sein de l'espace organisationnel a été étudiée à partir de plusieurs perspectives. Morrow (1993) propose de distinguer différentes formes d'implication en fonction de leur destination : l'implication relativement au travail et ses valeurs, l'implication dans le poste occupé *(Kanungo, 1982)*, l'implication dans la carrière *(Meyer et Herscovitch, 2001)* et la profession *(Blau, 1985, Meyer et al. 1993),* l'implication dans l'organisation *(Porter et al. 1979, Meyer et Allen, 1991)* ou dans le groupe de travail *(Randall et Cote, 1991)*. Cette recherche questionnant plus spécifiquement l'influence de la représentation développée par le salarié vis-à-vis de sa relation à l'organisation, l'implication organisationnelle apparait le construit le plus adapté[125].

Le concept d'implication organisationnelle, tout du moins dans sa perspective attitudinale, semble correspondre à une perspective similaire à celle du sentiment de reconnaissance au travail, toutes deux s'attachant à l'étude de la qualité l'interaction entre salarié-organisation. La théorie de l'échange social *(Blau, 1964)*, ainsi que le *« principe de réciprocité* » *(Gouldner, 1960)* semblent constituer un soubassement théorique permettant de justifier les relations entre ces deux construits. Les nombreuses recherches menées en Sciences de Gestion sur le concept d'implication permettent de disposer d'un construit aux contours stabilisés et aux instruments de mesure éprouvés.

[125] L'étude des liens entre la reconnaissance affective et l'implication dans le groupe de travail apparait également intéressante et pourra faire l'objet de recherches ultérieures.

II. Entre approches comportementales et attitudinales de l'implication organisationnelle

L'intérêt croissant des chercheurs pour le concept d'implication s'est accompagné d'une grande diversité d'approches. Une revue des principales recherches menées sur l'implication organisationnelle, permettra de procéder au choix du cadre théorique et méthodologique le plus adapté. L'approche comportementale à l'origine du concept sera interrogée, puis l'approche attitudinale, dans sa perspective unidimensionnelle et multidimensionnelle.

A. La perspective comportementale : L'importance de l'action

La perspective comportementale de l'implication interroge plus particulièrement les conditions suivant lesquelles, une action, une fois exhibée, tant à être répétée par son auteur. L'une des spécificités de ces approches est ainsi la primauté accordée aux actions passées[126].

L'une des premières recherches menées sur le concept d'implication a été développée, au début des années 1960, par le sociologue américain Howard Becker. Selon lui, l'individu impliqué confronte la décision de s'engager, ou non, dans une action, avec un continuum cohérent d'activité, élaboré à la suite de ses actions passées.

---

[126] *"Commitment come into being when a person, by making a side bet, links extra generous interest with a consistent line of activity" (Becker, 1960, p.32).*

De la comparaison entre ses investissements passés[127] et les caractéristiques de l'action présente, émergent les déterminants du choix, conduisant l'individu à poursuivre, ou non, la *« ligne d'action »* dans laquelle il s'inscrit. Cet auteur avance que les conséquences matérielles, sociales et cognitives d'un choix contradictoire, avec les comportements déjà engagés, apparaissent tellement importantes, que la plupart du temps, les individus ne conçoivent plus les choix alternatifs comme réellement réalisables (Becker, 1960, p.42). Dans cette perspective, l'implication est conçue comme un processus exclusivement cognitif, où une évaluation est développée par le salarié en fonction des intérêts concurrents des actions passés et présentes. L'un des apports d'Howard Becker est alors de proposer une explication du comportement des individus, non seulement en fonction d'un ratio contribution/rétribution, mais en intégrant une dimension temporelle dans le processus d'évaluation.

Quelques années plus tard, le psychologue américain, Gerald Salancik (1977), définira l'implication comme le lien rattachant l'individu à ses actions passées[128]. Cet auteur explique en fonction des comportements passés, les raisons pour lesquelles un individu s'engage dans la réalisation d'une action, alors même que celle-ci n'est pas valorisée et que ses chances d'aboutir sont faibles. Pour cet auteur, pour qu'il y ait continuation dans l'action, les comportements passées doivent revêtir trois caractéristiques : Ils doivent doit être visibles, afin d'empêcher qu'ils soient niés par leur auteur ; Ils doivent être irrévocables, afin de rendre impossible tout changement suite à leur réalisation ; Ils doivent être voulus par la personne qui les exécute, afin qu'elle ne puisse pas se dédouaner de sa responsabilité.

---

[127] Certains auteurs francophones utilisent le terme *« d'investissements irrécupérables » (Neveu, 1996)*

[128] *"Commitment is a state of being in which an individual becomes bound by his actions and through these actions to beliefs that sustain the activities and his own involvement" (1977, p.62).*

Mis en œuvre par l'individu, ces comportements, le prédispose à agir de manière cohérent avec ce qu'il a fait par le passé, faute de quoi, il serait dans une situation déséquilibre psychique inconfortable *(Festinger, 1957)*. Gerald Salancik (1977) décrit alors un cycle d'action, continuellement renouvelé où les comportements et attitudes *« s'auto-entretiennent »*[129].

La perspective comportementale de l'implication organisationnelle propose d'expliquer la persistance de comportements, par l'influence des actions passés dans la détermination des comportements présents et à venir. Cette explication induit une conception cognitive de l'implication liée à la recherche d'un équilibre psychique. L'implication est alors un mécanisme purement cognitif. L'optique comportementale recherche alors les antécédents à la fois dans les caractéristiques des comportements passées et dans les caractéristiques individuelles. Cette perspective, n'accorde qu'un rôle mineur à l'environnement, celui-ci n'intervenant que dans l'appréciation des risques et des opportunités. La présente recherche étant destinée à évaluer l'impact d'une perception de reconnaissance développée par le salarié, relativement à la relation qu'il entretient avec son organisation, la perspective comportementale ne semble pas la plus adaptée. De plus, la capacité d'action de l'organisation sur les antécédents de l'implication semble limitée dans le cadre de la perspective comportementale. En outre, cette approche suppose que les entreprises désirent que leur salariés situent leurs comportements par rapport à un continuum d'actions passés, ce qui dans une période de mutation rapide de l'environnement économique et organisationnel n'est pas forcément le cas.

---

[129] *"You act. You believe your action was valuable, worthwhile, and desirable. You act again, renewing the belief. In time, without realizing it, you have made a myth your sense of veracity and values has been merged into the pattern of action" (Salancik, 1977, p.70).*

Par ailleurs, s'interrogeant sur l'origine de l'implication Angle et Perry (1983) démontrent que la perspective attitudinale est celle qui reçoit la confirmation empirique la plus forte[130]. Si la plupart des recherches menées depuis la fin des années 1980, privilégient une perspective attitudinale, il serait faux de considérer que ces deux courants sont totalement indépendant *(Mathieu et Zajac, 1990)*. En effet, les approches attitudinales intègrent souvent une dimension comportementale *(Meyer et Allen, 1991, 1993, 1996).*

B. L'implication attitudinale : Une focalisation sur la relation salarié-organisation

Alors que l'approche comportementale se focalise sur l'influence des comportements passés sur les décisions de l'individu, l'approche attitudinale se concentre sur le regard que l'individu porte sur *« la nature de ses relations avec une organisation donnée » (Neveu, 2006, p.629).* L'implication peut alors être vue comme *« un état [psychologique] à travers lequel un individu s'identifie à une organisation particulière, à ses objectifs et ses attentes et reste membre afin de faciliter l'atteinte de ces buts »* (Porter et al. 1979)[131].

---

[130] Ces auteurs distinguent les approches fondées sur l'individu et le poids de ses actions passées *(« member based »* - conception comportementale), et les approches se concentrant sur la relation entre l'individu et l'organisation *(« organizational based »* - conception attitudinale) (Angle et Perry, 1983, p.140). Ces auteurs avancent que, la part des caractéristiques sociodémographiques (âge, genre, niveau d'éducation), dans l'explication de la variance du niveau d'implication est limitée 11,4% contre 58,8% pour les variables liées à l'expérience de travail.

[131] La définition de Porter et ses collègues a marqué de manière durable les recherches sur l'implication organisationnelle.

Dans cette perspective, le concept d'implication se fonde sur le principe d'échange *(March et Simon 1958, Blau, 1964)*. De la capacité de l'organisation à satisfaire les attentes dont sont porteurs les salariés, dépend l'émergence chez ceux-ci d'une obligation de réciprocité *(Gouldner, 1960),* qui peut se matérialiser par le développement d'une forme d'implication. Les caractéristiques de l'échange étant supposées générer l'implication du salarié, celles-ci font l'objet d'une attention particulière au sein de la perspective attitudinale *(Konovsky et Cropanzano 1991, Cohen Charash, Spector, 2001, Tsui et al. 1997, McFarlane Shore et Wayne, 1993, Dunhan et al. 1994).* En définitive, lorsque l'on évoque le fait que *« l'identité d'une personne est liée à une organisation »*, que *« les buts d'une organisation et ceux d'un individu sont extrêmement proches ou congruents »*, l'on est en présence d'une approche attitudinale de l'implication *(Mowday et al. 1982, p.26).*

1. Etzioni (1961) : L'implication et les modes de direction

Les premières recherches relevant de l'approche attitudinale, sont dues à Amitiai Etzioni (1961). À partir d'un regard macro-organisationnel, cet auteur fait correspondre l'engagement du salarié à la manière par laquelle l'organisation s'assure de la conformité des comportements de ses membres. Etzioni (1961) établit une distinction entre trois formes particulières d'engagements, auxquelles il associe trois modes de direction :

« L'engagement moral » se fonde sur la croyance dans les valeurs et l'acceptation des objectifs poursuivis par l'organisation. Cette forme d'engagement est associée à un mode de direction marqué par un fort caractère symbolique. L'engagement moral, tel qu'il est décrit par Etzioni (1961), servira notamment de support aux travaux de Wiener (1982), ainsi qu'à ceux de Porter et ses collègues (1974, 1976, 1979), où l'on retrouvera l'importance accordée à la croyance et l'acceptation des buts et valeurs de l'organisation comme une composante de l'implication organisationnelle.

« L'engagement calculé » renvoi à une conception instrumentale de la relation salarié-organisation. Cette forme d'engagement découle de l'évaluation effectuée par le salarié entre sa contribution et sa rétribution. Le model de direction associé à cette forme d'engagement est caractérisé par une importance particulière accordée au système de rémunération et de récompense. L'on retrouvera cette forme d'engagement notamment dans les travaux de Meyer et Allen *(1984, 1991, 1993)* et de O'Reilly et Chatman *(1986)*[132].

« L'engagement aliénatif », est caractéristique d'un mode gouvernance fondé sur un fort pouvoir coercitif. Etzioni (1961) fait référence à la notion marxiste d'aliénation, pour décrire une forme d'engagement, qui renvoie à la perte de contrôle de ses actes *(Penley et Gould, 1988, p.47)*. L'engagement *« aliénatif »*, ne représente pas l'absence d'engagement, mais une relation négative entre le salarié et l'organisation. Le salarié participe, sous la contrainte, à un système, où la qualité et la quantité de travail qu'il fournit, sont soumises à un système de récompenses et de sanctions, sur lequel il n'a aucune influence. Cette forme négative de relation à l'entreprise peut être renforcée par l'absence d'alternative perçue et la crainte de perte financière en cas de départ. A l'instar de Frederick Herzberg (1966), Etzioni propose de distinguer l'absence d'implication et *« l'implication aliénative »*, qui se caractérise par la coexistence de la volonté du salarié de rester membre et de sa faible intention de répondre aux demandes de l'organisation[133]. En développant une conception de l'implication comme le résultat de l'interaction entre le salarié-organisation, Etzioni (1961) établit les bases sur lesquelles la perspective attitudinale se développera.

---

[132]Cela notamment à travers la notion de *"compliance""Compliance occurs when attitudes and behaviors are adopted not because of shared beliefs but simply to gain specific rewards"* (O'Reilly et Chatman, 1986, p.493).

[133] *"The position will assert that the opposite of moral commitment is zero commitment rather than alienation, and conversely, that the opposite of alienative commitment is zero alienation rather than moral commitment" (Penley et Gould, 1988, p.48)*

Ce retour sur la conception développée par Etzioni permet de mieux comprendre les différentes facettes pouvant être prises par l'implication organisationnelle, et notamment le fait que cette attitude ne correspond pas forcément avec l'épanouissement des individus.

2. Kanter (1968) : L'implication dans les communautés utopiques

Quelques années plus tard, la sociologue américaine Rosebeth Kanter, mène une étude sur un type d'organisation, où l'implication est indispensable à la survie de l'entité : *les communautés utopiques*. Kanter (1968) définit l'implication comme le processus par lequel les intérêts individuels se lient à la mise en œuvre de comportements socialement organisés, qui sont considérés par les actants comme participant à la réalisation l'accomplissement de leur nature et de leurs besoins propres[134]. Kanter (1968), distingue différents types d'implication en fonction des caractéristiques de l'organisation. Cependant, à l'inverse d'Etzioni (1961), qui concevait les trois formes d'implication comme totalement indépendantes, Kanter (1968) affirme que celles-ci sont interreliées. L'implication est conçue comme un processus complexe, où les exigences organisationnelles et l'expérience individuelle se rejoignent derrière des intérêts communs. Trois types d'attentes des salariés sont susceptibles de servir de support à l'implication : la volonté de préserver son rôle, la volonté de maintenir des relations sociales de bonnes qualité, et la volonté de veiller à l'application des règles de fonctionnement qui font partie de son identité même.

---

[134] *"Commitment may be defined as the process though which individual interest become attached to the carrying out to socially organized patterns of behavior which are seen as fulfilling those interests, as expressing the nature and the needs of the person.*
" (Ibid. p.499).

Se fondant sur la théorie de l'action sociale développée par Parsons et Shils (1962), qui proposent un cadre d'analyse des orientations d'une personnalité *(cognition, cohésion, et évaluation)*, Kanter (1968) distingue trois types d'implication :

« L'implication de continuité » est relative à la volonté de l'individu d'assurer la survie de l'organisation et par la même de la durabilité du rôle qu'il y joue. Cette forme évaluative d'implication peut être développée dans les organisations qui exigent un important niveau de sacrifices personnels de leurs membres. Lorsque ces derniers ont consenti à d'importants sacrifices pour rejoindre et rester membre de l'organisation, ils développent un fort désir de voir le système survivre[135].

« L'implication de cohésion » fait référence aux relations affectives, qui peuvent unir un individu à un groupe. L'organisation peut renforcer cette forme d'implication au travers des pratiques consolidant la spécificité d'un groupe et l'intérêt perçu liée à son appartenance.

« L'implication dans l'application des normes » renvoie au fait que les règles, structurant le fonctionnement du système social, sont considérées par le sujet comme des éléments essentiels à son identité, si bien que leur application devient une nécessité morale *(Kanter, 1968, p.515).*

---

[135] *" It is believed to be caused by requiring members to make personal sacrifices and investments to the extent that it becomes costly or difficult for them to leave" (Mowday et al. 1982, p.23).*

Les recherches menées par Rosebeth Kanter (1968) seront à l'origine d'approches multidimensionnelles permettant de concevoir l'implication comme un construit complexe. Cependant avant que cette perspective n'émerge véritablement, certains auteurs vont orienter leur recherche sur des aspects particuliers de l'implication organisationnelle.

III. Les perspectives unidimensionnelles

Dans un premier temps, les recherches sur l'implication organisationnelle, développées dans la perspective attitudinale, se sont concentrées sur des aspects particuliers de ce construit. Les composantes *« cognitives » (Hrebiniak et Alutto, 1972)*, *« affective » (Buchanan, 1974, Porter, 1974)* et *« normative » (Wiener, 1982)* vont être interrogées avant que des associations entre ces approches ne voient le jour.

A. L'implication comme processus cognitif (Hrebiniak et Alutto, 1972)

Hrebiniak et Alutto (1972), développent une conception de l'implication organisationnelle à l'intersection des approches comportementales et attitudinales. Bien que concevant l'implication comme un processus cognitif, expliquant le fait qu'un individu poursuive une ligne cohérente d'action, Hrebiniak et Alutto s'intéressent à l'effet de la perception de la qualité de l'interaction entre le salarié et l'organisation[136].

[136] *"The less an organization is seen in these terms (benign, cooperative, friendly), the less is likely to be the commitment to it" (Hrebiniak et Alutto, 1972, p.557).*

Ces auteurs définissent l'implication comme *« un phénomène d'accumulation et d'échange dépendant de la perception de l'employé relativement au ratio qu'il établit entre les incitations de contributions et de l'accumulation de « d'investissement irrécupérables »*[137]. Leur recherche établit que les facteurs liés aux conditions réalisation du travail *(ancienneté, insatisfaction à l'égard des politiques de récompenses et de reconnaissance, Hrebiniak et Alutto, 1972, p.565)*, ont une importance plus significative, que ceux liés aux caractéristiques personnelles. En démontrant, l'importance des caractéristiques de l'échange social dans le mécanisme cognitif conduisant à l'implication organisationnelle, Hrebiniak et Alutto ont mis en relief la capacité d'action des organisations, contribuant ainsi à l'intérêt pour la perspective attitudinale. Cependant, ces auteurs conçoivent l'implication uniquement comme un mécanisme d'évaluation, qui bien qu'élargi, n'en reste pas moins purement cognitif.

B. L'implication comme processus affectif (Buchanan, 1974, Porter *et al.* 1979)

L'approche affective de l'implication organisationnelle se caractérise par l'attention particulière portée à l'attachement du salarié vis-à-vis des buts et des valeurs de l'organisation. Les apports et les limites des travaux de Buchanan (1974) et de Porter (1974) feront l'objet d'une attention particulière.

---

[137] *« (..) an exchange and accrual phenomenon dependent on the employee's perception of the ratio of inducements to contributions and the accumulation of side bets or investments in the employing system »* (1972, p.555)

1. Buchanan (1974) : Les formes de l'attachement affectif

La forme affective de l'implication est au centre des recherches menée par Bruce Buchanan (1974). Cet auteur définit l'implication organisationnelle comme *« l'attachement affectif particulier aux buts et valeurs d'une organisation, à son rôle par rapport à l'atteinte des buts et valeurs, et à l'organisation pour elle-même, indépendamment de sa valeur purement instrumentale » (Buchanan 1974, p.533).* Trois caractéristiques de l'implication sont distinguées au sein de cette recherche. L'identification, c'est-à-dire l'adoption des buts et des valeurs de l'organisation comme les siens ; L'engagement « psychologique » dans la réalisation de son travail ; « La loyauté », que cet auteur présente comme un attachement affectif à l'organisation. Buchanan (1974) s'attachant plus particulièrement à étudier la population des managers, met en avant l'importance de l'interaction sociale et du processus de socialisation dans le développement de l'implication. Cet auteur identifie la perception du salarié relativement à l'importance qui est accordée à son travail comme le principal facteur explicatif de l'implication[138]. Cet aspect semble esquisse les formes d'une relations entre sentiment de reconnaissance et implication, qui sera explicitée dans la proposition de modélisation. La démarche adoptée par Bruce Buchanan (1974), si elle permet de mettre en lumière le rôle de l'organisation dans le développement d'un lien affectif avec les salariés, occulte cependant les mécanismes normatifs et cognitifs, ce qui est susceptible d'affecter la compréhension du mécanisme d'implication organisationnelle. Dès lors, il n'apparait alors pas opportun d'intégrer cette conceptualisation dans la proposition de modélisation des conséquences du sentiment de reconnaissance au travail.

[138] Mesuré par l'item : *« Est-il généralement admis que mon travail est important pour l'organisation ? »*,

2. Porter *et al.* (1979) : Les premiers pas vers l'opérationnalisation

Une autre approche, centrée sur l'aspect affectif de l'implication a été développée par Lyman Porter et ses collègues (1974, 1976), pour qui l'implication est une attitude, qui comprend la satisfaction à l'égard d'éléments spécifiques liés à un emploi. Cependant, ce concept se réfère à une évaluation plus *« globale »* et *« stable »* que la seule satisfaction[139]. Pour Porter et ses collègues, on peut ainsi être insatisfait relativement à sa situation particulière d'emploi, mais fortement impliqué dans l'organisation L'implication organisationnelle est alors définie comme *« l'identification de l'individu et son engagement vis à vis d'une organisation particulière ».* Ce lien affectif particulier entre le salarié et l'organisation se manifeste sous trois formes :

- *« Un fort degré de croyance et d'attachement aux valeurs et objectifs de l'organisation ».*

- *« La volonté d'exercer de considérables efforts au nom de l'organisation ».*

« Un désir déterminé de rester membre de l'organisation ».

Quelques années plus tard, Modway, Steers et Porter (1979), constatant le manque de consensus concernant la conceptualisation et la mesure de l'implication, proposeront un nouvel instrument de mesure. L'élaboration de *« l'Organizational Commitment Questionnarie »*, plus complet et plus simple d'utilisation[140] que les instruments existants, marque une étape importante dans la recherche sur l'implication organisationnelle.

---

[139] *"It has been speculated (Porter et al. 1974) that commitment may be a more global and stable evaluative linkage between the employee and the organization that includes job satisfaction as a component"(*Porter et al. 1976, p.88).

[140] Le questionnaire développé par Porter et ses collègues compte 15 items, contre 4 pour le questionnaire de Hrebiniak et Alutto (1972). Il a été testé sur 2563 employés dans 9 organisations.

Cependant, cette approche et l'instrument de mesure qui en découle, présente certaines limites. Aussi, seul l'aspect « affectif » de l'implication est pris en considération. Ainsi, lorsqu'ils évoquent la loyauté « active » des salariés comme marqueur de leur implication, seul l'aspect affectif est considéré. Par ailleurs, l' instrument peut être critiqué sur le fait qu'il associe des items directement liée à l'implication et d'autres qui relève plus des conséquences de celle-ci. Cette confusion est particulièrement marquante lorsque les auteurs évaluent le désir de rester membre *(O'Reilly et Chatman, 1986, p.482, Neveu, 1996, p.87)*[141]. De ce fait, nous ne retiendrons pas la modélisation proposée par Porter et ses collègues dans le cadre de cette étude.

C. Wiener (1982) : L'implication comme un processus normatif

A la suite des approches *« affectives »,* Yoash Wiener (1982) propose une relecture de la notion d'identification, présente notamment dans les travaux de Bruce Buchanan (1974), à partir d'un point de vue normatif. La réflexion de Wiener, se fonde sur la *« théorie l'action raisonnée »* de Fishbein et Ajzen (1975), pour qui les normes subjectives jouent un rôle majeur dans la mise œuvre d'intentions comportementales. L'implication est alors définie comme *« (...) la totalité des pressions normatives internalisées, qui conduisent à agir en conformité avec les intérêts de l'organisation » (Wiener, 1982, p.418)*[142].

Aussi, plus une personne est impliquée dans une organisation, plus elle aura tendance à privilégier les comportements qu'elle pense attendus d'elle, au-delà des considérations formelles, et même si cela se fait aux détriments de son intérêt personnel.

---

[141] *"I would accept almost any tpe of job assignment in order to keep for this organization"* (Porter et al. 1979, p.228).

[142] L'implication est alors comprise comme *« un processus motivationnel normatif, distinct des approches utilitaires ou instrumentales d'explication des comportements au travail » (Wiener, 1982, p.418).*

Dès lors, Yoash Wiener propose que les entreprises désireuses de développer l'implication de leurs membres mettent en œuvre des pratiques favorisant l'internalisation des pressions normatives, notamment à travers leurs politiques de sélection et la socialisation. Selon cet auteur, l'internalisation de normes sociales engendre des effets à long terme sur les comportements, indépendamment des systèmes de récompenses et de sanctions. L'instrument de mesure développée par Wiener (1982), prend en considération uniquement ces *« orientations morales »,* que leur origine soit antérieure ou postérieure à l'entrée dans l'organisation. Cet auteur distingue alors deux principaux types d'antécédents de l'implication organisationnelle. D'une part, la propension de l'individu à développer un comportement loyale, quelque soit l'entité sociale dans laquelle il prend place. D'autre part, le fait pour le salarié de croire que ses comportements sont cohérents avec les buts, les missions et la manière de fonctionner de l'organisation. Wiener (1982) développe ainsi un point de vue, qui au-delà de la perspective cognitive dominante, accorde à la dimension normative de l'implication une place centrale. Il semble opportun de considérer, cette dimension dans la présente étude, du fait du fondement théorique du concept de sentiment de reconnaissance au travail. Cependant, nous ne retiendrons pas l'approche de Wiener (1982) comme conceptualisation de l'implication pour cette étude, du fait du caractère trop restrictif du champ d'investigation couvert par celle-ci.

IV. Les approches multidimensionnelles

Cherchant dépasser les limites inhérentes à l'étude indépendante des différents aspects de l'implication organisationnelle des chercheurs vont tenter de proposer des approches unifiées de ce concept. Leurs démarches apparaissent intéressantes dans le cadre de l'interrogation des conséquences du sentiment de reconnaissance au travail.

A. Angle et Perry (1981) : L'implication comme un phénomène complexe

Cherchant à établir un lien entre implication et efficacité organisationnelle, Angle et Perry (1981) proposent une relecture des travaux de Porter et ses collègues (1974), à partir de la typologie des comportements essentiels au bon fonctionnement de l'organisation présentée par Katz (1964)[143]. Utilisant l'instrument de mesure élaboré par Porter et ses collègues (1979), Angle et Perry (1981) mettent en œuvre une analyse factorielle, qui fait apparaitre deux dimensions distinctes de l'implication. La première dimension est nommée, *« commitment to stay »*, est relative à la volonté de l'individu de rester membre de l'organisation, la seconde *« value commitment »,* étant quant à elle liée à l'intégration par le salarié des buts et valeurs de l'organisation. En établissant, qu'un salarié qui agit afin de rester membre de l'organisation, ne développera pas forcément des efforts afin d'atteindre les buts de l'organisation, l'approche développée par Angle et Perry (1981), invite les chercheurs à interroger le concept d'implication comme un phénomène complexe.

[143] "*A committed member's definite desire to maintain organizational membership would have a clear relationship to the motivation to participate. Willingness to exert considerable effort on behalf of the organization and the belief in and acceptance of the organization's goals, in combination, have implications for the member's motivation to produce for the organization –in accordance with explicit organizational mandates, as well as in terms of Katz's (1964) spontaneous and innovative behaviors"* (Angle et Perry, 1981, p.2).

B. O'Reilly et Chatman (1986) : Les formes de l'attachement psychologique

Estimant que la définition, proposée par Porter et ses collègues (1974, 1979), est insatisfaisante[144], O'Reilly et Chatman (1986) développent leurs travaux à partir de la notion d'attachement psychologique. Cette notion représente selon ces auteurs le dénominateur commun à l'ensemble des recherches sur l'implication[145]. O'Reilly et Chatman (1986) distinguent trois formes d'attachement du salarié à l'organisation[146] :

« L'identification », qui représente l'acceptation des valeurs et des buts de l'organisation, ainsi que sa fierté être membre[147]. Cette forme d'implication est fondée sur le désir d'affiliation ;

« L'attachement calculé » (« compliance »), qui défini des actions uniquement orientées vers l'obtention de récompenses spécifiques au-delà de toute dimension morale ;

« L'internalisation », qui caractérise l'intégration des valeurs du groupe par l'individu comme s'il s'agissait de ses valeurs propres. Cette forme de lien psychologique induit une forte congruence de valeurs.

---

[144] Dans la mesure où elle regroupe tout à la fois les composantes et les conséquences de l'implication organisationnelle

[145] "*Although numerous differences in the approach to commitment research exist, a central theme that continues to appear is the individual's psychological attachment to an organization"* (O'Reilly et Chatman, 1986, p.492).

[146] *"(..) That there may be at least three dimensions underlying one's psychological commitment to an organization"* (p.496).

[147] *"(...) for purposes of this study organizational commitment is conceiveid of as the psychological attachment felt by the person for the organization; it will reflect the degree to which the individual internalizes or adopts characteristics or perspectives of the organization"* (O'Reilly et Chatman, 1986, p.493).

Ces auteurs présentent l'implication comme un construit évolutif, dont l'effet sur le développement d'attitudes et de comportements au travail, peut être différent en fonction du salarié. Ainsi, les nouveaux entrants seraient plus enclins à développer un attachement calculé, qu'une intégration de buts et des valeurs de l'organisation, qui est susceptible de se développer peu à peu. À travers, un model, concevant l'implication comme un phénomène complexe, faisant intervenir à la fois les caractéristiques individuelles et organisationnelles, O'Reilly et Chatman permettent une meilleure compréhension des différentes formes d'attachement psychologique du salarié à l'organisation. Cependant, la proximité conceptuelle entre internalisation et identification, conduira ces auteurs à associer ces deux aspects, dans une dimension unique (O'Reilly et al. 1991), ce qui rend l'utilisation ce modèle moins attractive, dans la mesure où, articulé autour d'une dimension cognitive et d'une dimension normative, il ne permet pas de prendre en considération la dimension affective de ce construit.

C. Penley et Gould (1988) : L'implication un phénomène affectif et instrumental.

À travers une relecture des travaux d'Etzioni (1961), Penley et Gould (1988) proposent un une modélisation visant à réunir approche affective et instrumentale de l'implication.

« L'implication morale »[148] et *« l'implication alinéative »*[149] sont ainsi associées à une dimension affective de l'implication. L'implication calculée[150] étant quand à elle associée à une forme instrumentale d'implication.

Penley et Gould (1988) avancent que l'implication organisationnelle peut être le fait de phénomène *a priori* contradictoires, mettant en relief l'aspect quelque peu simplificateur, de la dichotomie établie jusque là entre implication affective et instrumentale[151]. Cette recherche fourni aux managers un cadre d'action plus complet, leur permettant d'agir afin de développer l'implication organisationnelle et ses différentes formes. Si ce modèle théorique apparait cohérent avec la démarche initiée par cette étude, les difficultés quant à l'opérationnalisation de cette approche, nous conduisent à ne pas la retenir dans le cadre de la présente recherche.

V. Le modèle conceptuel retenu : Allen et Meyer (1991, 1993)

Constatant le manque de consensus relativement aux recherches sur l'implication organisationnelle, Nathalie Allen et John Meyer (1991), proposent une approche synthétisant les formes d'implication déjà présentes dans les recherches antérieures.

---

[148] Qui se caractérise par l'acceptation et l'identification avec les buts de l'organisation
[149] Qui est le résultat de la conjugaison entre l'absence d'alternatives perçues par le salarié et le sentiment perçu par celui-ci qu'il subit la relation avec l'entreprise sans pouvoir rien y changer
[150] Fondée sur la rétribution reçue par le salarié au regard de sa contribution
[151] *"The adapted model of organizational commitment proposed in this paper suggest that commitment may well emanate from a mixture of affective and instrumental roots" (Penley et Gould, 1988, p.57).*

Les premières recherches menées par ces auteurs sur le concept d'implication proposent d'établir une distinction entre une dimension affective, traduisant un attachement émotionnel vis-à-vis de l'organisation et une dimension calculée relative aux coûts perçus d'un départ (1984), cela comme d'autres auteurs avant eux *(Angle et Perry, 1981, Penley et Gould, 1988).* Par la suite, Meyer et Allen (1991) incorporeront une dimension normative. L'implication est alors définit comme : *« un état psychologique, comprenant au moins trois dimensions distinctes reflétant (a) un désir (implication affective), (b) un besoin (implication calculée), et (c) une obligation (implication normative) de rester membre de l'organisation. (Meyer et Allen, 1991, p.61).*

A. Les dimensions de l'implication organisationnelle selon le modèle d'Allen et Meyer (1991)

Allen et Meyer (1991) distinguent trois formes d'implication, traduisant, à différent niveaux, la représentation que le salarié se fait de la relation avec l'organisation.

L'implication affective emprunte notamment aux travaux de Kanter (1968), de Buchanan (1974) et Porter et al. (1979). Elle traduit l'attachement émotionnel, l'identification à une organisation, ainsi que la volonté d'un salarié d'agir de manière cohérente avec les buts et les valeurs de celles-ci. Dans ce cadre, un salarié participe à l'organisation par ce qu'il le veut (Allen et Meyer, 1991, p.67).

L'implication calculée présente des similarités avec l'approche développée par Becker (1960) et Hrebiniak et Alutto (1972), notamment dans la mesure où, elle est relative à l'évaluation des coûts associés à la poursuite ou non de comportements[152]. L'implication calculée est liée au fait qu'un salarié met en œuvre certains comportement au sein d'une organisation, car il en éprouve le besoin *(Allen et Meyer, 1991, p.67).*

L'implication normative trouve son origine dans les travaux de Wiener (1982), et au-delà dans la théorie de l'action raisonnée *(Fishbein et Ajzen, 1975)*. Dimension de l'implication la moins présente dans les recherches, l'implication normative est relative à l'influence des normes morales, individuelles et sociales, sur le salarié. Celui-ci met alors en œuvre certains comportements, car il pense que cela est son devoir *(Meyer et Allen, 1991, p.67).*

Meyer et Allen (1991) proposent, que les différents formes d'implication, ne soient pas considérées comme des types particuliers d'implication, mais comme les facettes d'un même construit[153]. Aussi, un salarié est présumé pouvoir expérimenter concomitamment, à différents niveaux, chaque dimension, dont les antécédents et les conséquences apparaissent spécifiques.

---

[152] Selon Meyer et Allen (1991), à la différence de l'approche psychologique (Salancik, 1977), l'optique développée par Becker (1960) doit être rapprochée de la conception attitudinale de l'implication du fait du caractère conscient de l'évaluation entre coûts et bénéfices liés à la mise en œuvre de comportements. *"In distinguishing Becker's theory from the behavioral perspective, we make the assumption that recognition of the costs associated with leaving the organization is a conscious psychological state that is shaped by environmental conditions (e.g., the existence of side bets) and has implications for behavior (e.g., continued employment with the organization). Thus, in our view, the basic propositions of the side-bet theory are more consistent with the framework for the attitudinal approach than for the behavioral approach" (Meyer et Allen, 1991, p.66).*

[153] *"We believe it is more appropriate to consider affective, continuance, and normative commitment as components, than as types, of commitment. The latter implies that the psychological states characterizing the three forms of commitment are mutually exclusive. To the contrary, it seems more reasonable to expect that an employee can experience all three forms of commitment to varying degrees"* (Meyer et Allen, 1991, p.67).

L'implication affective est ainsi présumée être liée avec les caractéristiques personnelles et l'expérience de travail[154]. L'implication calculée est présumée être liée à l'ensemble des éléments pouvant affecter la perception des coûts associés au départ de l'organisation, notamment les investissements passés au sein de l'entreprise et l'existence d'alternative à la participation à l'organisation. L'implication normative est présumée liée aux mécanismes de socialisation *(familiale ou organisationnelle)* participants à l'internalisation des normes morales par le salarié.

B. Les critiques portées à l'encontre du modèle d'Allen et Meyer (1991, 1993)

Les critiques concernant le modèle par Meyer et Allen (1991, 1993) sont relatives à deux principaux points : les liens entre l'implication affective et l'implication normative, et la dimensionnalité de l'implication calculée *(Ko et al. 1997, Commeiras et Fournier 1997)*[155].

Afin de répondre à ces critiques concernant le chevauchement entre les dimensions affective et normative, la mesure de la dimension normative a été modifiée (1993). Alors que l'échelle de mesure à 8 items, établie à partir des travaux de Wiener (1982), faisait directement référence à l'internationalisation des valeurs sociales, la nouvelle version, s'intéresse plus à l'obligation de rester membre ressentie par le salarié, qu'à l'origine de

---

[154] Allen et Meyer (1991) se basant sur les recherches de Herzberg (1969) distinguent deux catégories d'expériences de travail, celles relatives au confort et celles relatives à l'accomplissement de l'individu, nous prendrons en considération cette distinction dans la constitution de nos d'hypothèses.

[155] *" (...) the concept of NC is troublesome, because it appears that there is considerable conceptual overlap between NC and AC.As indicated above, the normative component of commitment is based on the belief that ti is the right thing to remain with the organization and that AC is attachement to the organizations such that the strongly committed individual identifies with, is involved in, and enjoys membership in the organization. It is unclear how NC can be conceptually separable from AC"* (Ko et al. 1997, p.971).

celle-ci. (Meyer et al. 2001). En effet, l'expérience positive de l'interaction sociale peut engendrer une implication affective, et une volonté de réciprocité de la part du salarié, qui développera alors une implication normative. En interrogeant le ressenti des salariés concernant les obligations morales, et non les événements qui en sont à l'origine la version modifiée de l'instrument de mesure, tente d'apporter une réponse à l'une des principales critiques de cette approche. Si les liens entre les dimensions affectives et normatives apparaissent forts, ces dimensions ne sont pas liées avec la même intensité avec différents construits présentés comme des antécédents où conséquences de l'implication.

Une méta-analyse, réalisée par Meyer et ses collègues (2002), à partir de l'instrument de mesure élaboré par Meyer et Allen (1991, 1993), fait apparaitre que les liens entre ces dimensions sont sensiblement moins importants, dans le cas de la version à 6 items (1993) (ρ = .54) comparativement à la version à 8 items (1991) (ρ = .77). Meyer et ses collègues (2002) concèdent cependant, que si les deux dimensions apparaissent distinctes, de plus amples recherches sont nécessaires afin de comprendre les mécanismes de l'implication normative[156]. Dès lors, et malgré, le fait que cette décision prive d'une partie de la réalité recouverte par ce concept, nous considérons, qu'il n'est pas approprié d'intégrer cette dimension dans l'interrogation des conséquences du sentiment de reconnaissance au travail. Les critiques concernant la dimensionnalité de l'implication calculée se fondent sur le résultat de différentes études mettant en exergue son caractère bidimensionnel *(McGee et Ford, 1987, Hackett et al. 1994, Dunham et al. 1994, Ko et al. 1997, Jaros, 1997, Meyer et al. 2001, Powell et Meyer, 2004, Vandenberghe et al. 2007).* Cette perspective, fait apparaitre le *« manque d'alternatives »* et les *« sacrifices perçus »* comme des dimensions indépendantes témoignant toutes deux de l'aspect calculé l'implication organisationnelle.

---

[156] *"(...) these findings suggest that affective and normative commitment are not identical constructs, but more work is needed to understand what normative commitment is, how it develops, and whether it contributes uniquely to the prediction of behavior" (2002, p.41).*

Cependant, si cette conception semble permettre une meilleure traduction de la réalité empirique *(Ko et al. 1997, Powell et Meyer 2004)*, des doutes subsistent quant à l'indépendance de ces construits *(Meyer et al. 2001, Meyer et Allen, 1996)*[157][158]. De plus, il est possible de se demander, à la suite de Ko et ses collègues (1997), si le niveau d'alternative, doit être considéré comme un déterminant de l'implication où comme une dimension de celle-ci. Dès lors, il nous apparait préférable de considérer, *a priori*, l'implication calculée comme un construit unidimensionnelle.

---

[157] *"Overall, therefore, a model hypothesizing a two-dimensional CCS structure clearly provides a better fit to the data than does a unidimensional model. Across all studies, however, this superiority is modest, and the two factors are highly related" (Meyer et Allen, 1996, p.259).*

[158] Cela, même si des études menées notamment par Vandenberghe et ses collègues (2007) font apparaitre des liens spécifiques entres ces sous dimensions et certains comportements organisationnelle.

Section II : Les comportements de citoyenneté organisationnelle

Au-delà, des conséquences attitudinales, il apparait important d'interroger l'influence du sentiment de reconnaissance au travail sur le comportement des salariés. Dès lors, se pose la question du choix de la seconde variable dépendante à intégrer dans la proposition de modélisation des conséquences du sentiment de reconnaissance au travail. L'intégration d'un concept relatif au développement de comportements *« discrétionnaires »* par le salarié est apparue particulièrement intéressante. D'une part, ces comportements, présentés comme essentiels à la survie des organisations *(Katz, 1964)*, ne manquent pas d'interpeler le chercheur concernant leurs fondements motivationnels les soutenant. D'autre part, en se fondant sur la théorie de l'échange social *(Blau, 1964)*, des rapprochements théoriques semblent pouvoir être établis avec le sentiment de reconnaissance au travail et avec l'implication organisationnelle.

Avant de mettre à jour, un système d'hypothèses, une revue de la littérature permettra de justifier le choix d'une forme particulière de comportements *« discrétionnaires »* dans le modèle d'analyse. Parmi les différents concepts relatifs au développement par le salarié de ce type de comportements *(performance contextuelle, comportements prosociaux…)* le choix du concept de comportements de citoyenneté organisationnelle sera justifié, ses fondements théoriques seront spécifiés, et l'instrument de mesure utilisé sera décrit.

I. Le choix des comportements discrétionnaires

L'intégration des comportements discrétionnaires dans le modèle d'analyse des conséquences du sentiment de reconnaissance au travail revêt un intérêt à la fois managérial, théorique, et méthodologique.

Dans leur définition même, les conceptualisations traduisant le développement par le salarié de comportements discrétionnaires font apparaitre que ceux-ci sont développés dans la perspective d'une meilleure performance de l'organisation[159]. Très concrètement, selon Podsakoff et ses collègues (2000), le développement de comportements discrétionnaires peut renforcer les performances individuelles, du fait que l'aide apportée aux collègues est susceptible de rendre ces derniers plus productif. Les comportements discrétionnaires, sont également supposés participer au renforcement de la performance de l'organisation, du fait du développement de comportements innovants et créatifs *ibid. p.544)*. Ces comportements sont également présentés comme participant à la réduction des tensions au sein du groupe de travail. De plus, ils sont censés favoriser une réorientation de l'activité du responsable hiérarchique vers des activités d'encadrement *(possibilité de déléguer plus importante, soutien aux nouveaux employés, etc.)*. Enfin, dans un contexte où, le départ progressif à la retraite des salariés issus du baby-boom, place la question de l'attractivité des entreprises, comme un élément central de leur politique de gestion des ressources humaines, le développement de comportements discrétionnaires est susceptible d'améliorer de favoriser la capacité des organisations à attirer et retenir les salariés, du fait des comportements de soutien, d'entraide, etc., dont ils bénéficient.

[159] Conçue en tant qu'ensemble social, l'organisation doit dans cette perspective, au-delà des comportements liés à l'exécution des tâches liés au fonctionnement « productif de l'organisation », bénéficier de comportements permettant d'entretenir et de renforcer cet ensemble, ce à quoi contribuent les comportements discrétionnaires.

De rares études empiriques ont été développées afin de tester le lien entre comportements discrétionnaires et performance de l'organisation[160]. La méta-analyse réalisée par Podsakoff et ses collègues (2000, p.546), fait apparaitre par exemple qu'en moyenne les comportements de citoyenneté organisationnelle permettent d'expliquer 19% de la variance de la performance quantitative et 18% de la performance qualitative des organisations. Ce pourcentage, atteint même 38%, dans le cadre des indicateurs de performance des services-clients.

Concernant l'intérêt théorique, toute la complexité et tout l'intérêt des recherches sur le développement de comportements discrétionnaires, réside dans le fait que l'organisation, en tant qu'ensemble social et productif, doit concomitamment favoriser le développement de ces comportements et réduire leur variabilité afin d'assurer l'exécution fiable et prévisible du travail *(Katz, 1964)*. Certains auteurs se réfèrent alors à la théorie de l'échange social proposée par Peter Blau (1964). Selon cette perspective, les individus développent deux types d'échanges avec les organisations. L'échange économique, basé sur des termes précis et prédéterminés, et l'échange social fondé sur une réciprocité aux termes et aux formes indéfinies. Les comportements relatifs à l'exécution contractuelle des tâches sont ainsi présumés liés à une forme économique d'échange, quand les comportements discrétionnaires seraient plus liés à une forme sociale d'échange *(Organ, 1988)*. Dès lors, il apparait intéressant d'intégrer le développement de comportements discrétionnaires dans le cadre d'un modèle explicatif des conséquences du sentiment de reconnaissance au travail, dans la mesure où celui-ci tout du moins dans sa dimension affective et légale, se fonde sur cette forme particulière d'échange.

[160] Sur les 160 études mobilisées par Podsakoff et ses collègues (2000), dans le cadre de la réalisation d'une revue de la littérature sur le concept de comportements de citoyenneté organisationnelle seuls 5 faisaient référence à l'interrogation de ce lien.

Le choix d'intégrer dans le modèle d'analyse, une conceptualisation des comportements discrétionnaires apparait cohérent avec le choix du concept d'implication organisationnelle, présentée, dans sa perspective attitudinale, comme un état psychologique trouvant son origine dans la perception que l'organisation soutien et agit dans l'intérêt de l'individu. Par ailleurs, des liens empiriques ont été établis entre les deux construits par des recherches antérieures *(O'Reilly et Chatman, 1989, Diefendorff et al. 2002, Paillé, 2006).* Le principe de réciprocité de l'échange social (Gouldner, 1960, Blau, 1964), représente alors le fil conducteur permettant d'établir théoriquement des liens entre le sentiment de reconnaissance au travail (perception), l'implication organisationnelle (attitude) et le développement de comportements discrétionnaires.

Au niveau méthodologique, le choix d'intégrer un concept recouvrant les comportements discrétionnaires permet de bénéficier d'un corpus théorique relativement stabilisé. Ces concepts ont fait l'objet de nombreuses recherches *(Van Dyne et al. 1995 ; performance contextuelle, Borman et Motowildo, 1993 ; comportements prosociaux, Brief et Motowildo, 1986),* ce qui permet d'établir leurs caractéristiques propres et de clarifier les liens qu'ils entretiennent entre eux. De plus, les instruments de mesure, développés dans le cadre de ces recherches ont été éprouvés tant en contexte anglo-saxon *(Podsakoff al. 1990)*, que français *(Paillé, 2006, 2008, 2009).* Or, si le nombre important d'études démontre l'intérêt des chercheurs pour ce concept, il impose d'effectuer un retour sur les principales d'entre elles[161], afin de justifier le choix du concept et de l'instrumentation mobilisés pour cette recherche. Avant cela, il convient d'effectuer un retour sur le dénominateur commun à l'ensemble des concepts relatifs aux comportements discrétionnaires, la conception de l'organisation comme un ensemble productif, mais également social.

[161] Podsakoff et ses collègues (2000), dans une revue de la littérature académique sur le concept de comportement de citoyenneté organisationnelle identifient une trentaine de formes différentes de ce construits mobilisés à travers les différentes recherches.

II. Des comportements discrétionnaires aux comportements de citoyenneté organisationnelle.

Suite à la présentation des fondements théoriques communs à l'ensemble des comportements discrétionnaires *(Barnard, 1938, Katz, 1964)*, les principaux concepts *Performance contextuelle, Borman et Motowildo, 1993 ; Comportements prosociaux, Brief et Motowildo, 1990, Comportements de citoyenneté organisationnelle, Organ, 1988)* seront présentés afin de justifier le choix de la conceptualisation retenue.

A. À l'origine des comportements discrétionnaires : Une organisation conçue comme un système social

Pour les penseurs classiques, l'agencement d'un système productif, selon des critères rationnels et objectifs, s'impose comme la meilleure manière de coordonner l'activité des organisations. Cette structuration des échanges s'impose aux salariés qui, sans elle, ne pourraient effectuer le travail qui leur est confié de manière fiable et coordonnée. La notion de performance se conçoit alors uniquement comme la capacité du salarié à effectuer efficacement les tâches qui lui sont confiées. Avec les travaux de l'école des relations humaines *(Mayo, 1933, Roethlisberger et Dickson, 1939)*, l'organisation apparait comme un espace d'interaction, où des facteurs sociaux sont susceptibles de faciliter ou d'empêcher le bon fonctionnement du système productif. Dans ce cadre, la notion de performance recouvre des comportements dépassant le rôle prescrit permettant de lubrifier la machinerie sociale que représente l'organisation *(Podsakoff et MacKensie, 1997, p.135).* L'interrogation des comportements discrétionnaires, nait alors d'une conception particulière de l'organisation qu'il convient de mettre à jour.

1. Chester Barnard (1938) : La coopération comme objectif partagé

S'interrogeant sur les fonctions de l'encadrement, Chester Barnard (1938), propose de renverser le point de vu adopté par les théories classiques de l'organisation. Pour cet auteur, le système formel d'organisation du travail est le résultat, et non la cause des activités organisées (Organ, 1990, p.44). Alors que dans la perspective classique l'atteinte des objectifs organisationnels, censés être unanimement partagés, impose aux individus certaines règles d'action, pour Chester Barnard c'est ce que les individus considèrent comme des comportements essentiels à la satisfaction des besoins individuels et collectifs, qui fera l'objet d'une formalisation. Dans cette perspective, l'organisation est définie comme un ensemble d'individus ayant volontairement décidé de coopérer. Pour Chester Barnard, les objectifs de l'organisation et ceux de ses membres peuvent être différents. L'organisation est alors conçue comme un système de coopération, au sein duquel l'une des principales missions de l'encadrement est de s'assurer de la volonté de tous les acteurs d'agir dans l'atteinte des objectifs communs *(Barnard, 1938, p.84)*[162]. Pour cet auteur, sans la volonté de coopérer, la structure organisationnelle est une coquille vide, incapable d'anticiper sur les nouvelles formes de coopération nécessaire à sa perpétuation. L'organisation doit alors, au-delà des objectifs pour lesquelles elle a été créée, satisfaire les besoins de ses membres et s'assurer que ceux-ci convergent avec les siens. Chester Barnard établit alors une distinction entre efficacité et efficience. L'efficacité étant définie comme *« le degré de réalisation du but, de l'objectif de coopération de l'organisation »* et l'efficience comme « *la satisfaction des motifs individuels des membres pour qu'ils fournissent les efforts nécessaires au fonctionnement du système et la réalisation d'un équilibre dans la distribution des ressources » (Rojot, 2005 p.86).*

---

[162] Aussi, comme l'indique Jacques Rojot (2005), Chester Barnard apparait comme l'un des premiers auteurs en sciences de Gestion à mettre en avant le fait que le tout est plus que la somme des parties.

Avec Chester Barnard, la coordination entre les différents acteurs et la qualité de leur coopération s'impose comme un préalable à la performance de l'organisation, d'autres après lui, vont poursuivre les recherches dans cette voie.

2. Katz (1964) La spontanéités et l'innovation comme clefs du succès.

Quelques années plus tard, Daniel Katz (1964), puis Daniel Katz et Robert Khan (1966, 1978), s'interrogeront sur la nature de éléments poussant les individus à participer activement au bon fonctionnement de l'organisation. Ces auteurs vont développer une conception de l'organisation associant approche psychologique et sociale. Pour ces derniers, chaque individu se voit attribué un rôle, c'est-à-dire un ensemble d'actions interreliées dans le but d'obtenir un résultat prévisible (Rojot, 2005, p.123). De la capacité, des individus à tenir se rôle, mais aussi à le dépasser dépend le succès de l'organisation. Selon Katz une organisation pour survire doit générer trois types de comportements (1964, p.132) :

- Les individus doivent être incités à entrer dans l'organisation et à y rester.
- Ils doivent effectuer de manière fiable le rôle qui leur est assigné.
- Ils doivent faire preuve de spontanéité et d'innovation dans les actions qu'ils mènent et cela au-delà du rôle formel qui leur est assigné.

Les deux premières catégories de comportements font référence à une conception classique de la performance, dépendant de la capacité de l'entreprise à attirer les meilleurs éléments, et à s'assurer que ceux-ci assurent de manière efficace les tâches qui leur sont confiées. La troisième catégorie de comportement relève d'une conception plus large de la performance.

Pour Katz (1964), aucune organisation formelle ne peut, prévoir avec exactitude une réponse à tous les cas de figures engendrés par son activité. Seule la mise en œuvre, par les individus, de comportements innovants, créatifs, allant au-delà du rôle formel qui est le leur, sont susceptibles d'assurer l'efficacité, mais aussi la survie de l'organisation[163].

L'efficacité organisationnelle est ainsi le fait du bon fonctionnement des ses *« structures physique » de* transformation et également de ses *« structures sociales »* (Katz et Khan, 1966, p.69). L'organisation doit alors veiller à la fois à l'exécution fiables du rôle attribué au salarié, et à son dépassement.

Or, les ressorts motivationnels à l'origine de chaque type de comportements sont différents. Si la volonté de rester dans une organisation et la conformité des comportements peuvent être développée par l'application de règles claires, associées à un système de récompense/sanction adapté *(Katz, 1964, p.136-149)*, les comportements discrétionnaires eux sont plus difficiles à engendrer. Ceux-ci allant au-delà des rôles prescrits il apparait difficile de sanctionner leur non application. D'autre part, car il est difficile de les récompenser, compte tenu du fait que la mise en œuvre de ces comportements se traduit souvent par le sacrifice, plus ou moins conscient, d'une part de performance individuelle immédiate, au profit d'une performance collective *(Smith et al. 1983).*

De l'interrogation sur les motifs poussant les individus à développer des comportements au-delà du rôle qui est le leur, vont émerger les concepts de *« performance contextuelle »,* de comportements *« prosociaux »,* et de comportements *« de citoyenneté organisationnelle».*

---

[163] *"An organization which depends solely upon its blueprints of prescribed behavior is very fragile social system" (Katz, 1964, p.132).*

B. Les différentes conceptualisations des comportements discrétionnaires

Un retour sur les principales conceptualisations portant sur les comportements discrétionnaires permettra de choisir la plus adaptée à la présente recherche. Les concepts de *« performance contextuelle »*, de comportements *« prosociaux »*, et enfin de *« comportements de citoyenneté organisationnelle »* seront tour à tour interrogés.

1. Borman et Motowildo (1993) : La performance contextuelle

Le concept performance contextuelle trouve son origine dans la critique portée par Borman et Motowildo (1993) concernant les critères de sélection des salariés. Selon eux ces critères ne prennent en considération qu'une partie restreinte de la performance au travail, relativement à l'exécution formelle des tâches. Ces auteurs développement alors le concept de performance contextuelle afin de rendre compte des comportements, qui allant au-delà des rôles prescrits, participent au maintien et à l'amélioration du système technique et social au sein duquel la production est réalisée (1993, p.73). Cinq types de comportements sont mis en exergue par Borman et Motowildo (1993) :

- Le volontarisme pour les activités dépassant le rôle formel attendu du salarié.
- L'enthousiasme et l'application du salarié une tâche importante lui est confiée.
- L'aide apportée aux autres salariés.
- La capacité de suivre les règles et les procédures en œuvre, même lorsque celles-ci sont contraignantes.
- Le fait d'épouser et défendre ouvertement les objectifs et les valeurs de l'organisation.

Ces comportements sont présumés participer au maintien et au renforcement de l'environnement psychologique et sociale sur lequel les entreprises se basent pour développer leur activité technique *(Borman et Motowildo, 1993, p.73)*. Cependant, bien que dépassant le rôle formellement attendu du salarié, ces comportements, ne sont pas forcément discrétionnaires, et peuvent faire l'objet de récompenses *(Motowildo, 2000)*[164]. Or, l'un des apports attendus de la proposition de conceptualisation du sentiment de reconnaissance au travail est de mettre en exergue les conséquences des formes non-monétaires de reconnaissance (affective, légale), sur les attitudes et comportement des salariés. Ce concept, n'étant pas *a priori* en mesure de rendre compte de cet effet[165], nous choisissons de ne pas le retenir.

2. Brief et Motowildo (1986) : Les comportements « prosociaux »

Brief et Motowildo (1986) proposent de qualifier de *« prosociaux », « des comportements (a) mis en œuvre par un membre d'une organisation, (b) dirigés vers un individu, un groupe ou l'organisation dans son ensemble, (c) et réalisés avec l'intention de promouvoir le bien être de l'individu ou du groupe vers lequel ils sont dirigés » (1986, p.711)*. Les auteurs précisent qu'il peut s'agir de comportements relevant du rôle formellement attendu par l'individu. Même si ils sont réalisés dans l'intention d'être favorables à son destinataire, les comportements prosociaux peuvent avoir un effet négatif sur la performance de l'ensemble *(Brief et Motowildo, 1986, p.712)*.

---

[164] *" What is different from OCB is that contextual performance as defined does not require that the behavior be extra-role (discretionary) nor that it be non rewarded. The defining quality is that it be 'non-task', or more to the point, that it contribute to the maintenance and/or enhancement of the context of work" (Motowildo, 2000, p.117).*

[165] Le choix de ce concept aurait conduit à déterminer pour chaque type de comportements, si ceux-ci faisaient ou non l'objet d'une récompense formelle.

Enfin, ces comportements peuvent être ou non être récompensés par l'entreprise *(George, Bettenhausen, 1990, p.698)*. Au concept de *« comportements prosociaux »,* nous préférerons donc celui de *« comportements de citoyenneté organisationnelle »* dont les frontières plus étroites, paraissent mieux définies. Aussi, comme l'indique Organ *(1990, p.48), « si beaucoup de comportements de citoyenneté organisationnelle, peuvent être qualifiés de comportements prosociaux, beaucoup de comportements prosociaux ne sont pas des comportements de citoyenneté organisationnelle (...) ».*

III. Le modèle conceptuel retenu : Les comportements de citoyenneté organisationnelle.

Une revue des principales recherches portant sur les comportements de citoyenneté organisationnelle, permettra de fonder théoriquement le choix de ce concept.

A. L'approche psychologique des comportements de citoyenneté organisationnelle.

L'approche dite *« psychologique »*, du concept de comportements de citoyenneté organisationnelle se fonde sur le postulat selon lequel, les comportements discrétionnaires sont développés par les salariés, à partir de l'évaluation positive de leur relation avec l'organisation. Cette conception apparait à la suite des travaux développés par Organ (1977), sur les conséquences de la satisfaction des salariés sur la performance organisationnelle. L'auteur propose alors d'associer la satisfaction du salarié, comprise comme un état psychologique positif relativement à la représentation de la relation entretenue avec l'organisation et le développement de comportements non directement attendus par le responsable hiérarchique.

De nombreuses études vont être menées afin d'expliquer ces comportements *(Bateman et Organ, 1983 ; Smith et al. 1983, Motowildo, 1984, Puffer, 1987, Organ et Konovsky, 1989).*

Situant leur recherche à la suite des travaux d'Organ (1977), Bateman et Organ (1983) proposent de mesurer la relation entre la satisfaction et le développement d'une agrégation de comportements généralement appréciés par les managers à l'aide du Job Descriptive Index *(Smith et al. 1969).* Les résultats obtenus laissent entrevoir que les liens établis entre la satisfaction et le développement de comportements de citoyenneté organisationnelle est plus fort que ceux ordinairement relevés avec les indicateurs de performance organisationnelle. L'explication avancée réside dans le fait que le développement de ces comportements résulte directement de la volonté de leur auteur, et qu'elle dépend moins des contraintes environnementales *(Bateman et Organ, 1983, p.592).*

Dans le même temps, Smith, Organ et Near (1983), mènent une étude destinée à formaliser le concept de comportements de citoyenneté organisationnelle. Smith et ses collègues considèrent, qu'à l'image de tout système social, le fonctionnement d'une organisation est fonction de la fréquence plus ou moins importante d'actes de citoyenneté *(Smith et al., 1983, p.654).* Les comportements de citoyenneté organisationnelle sont alors conçus comme une démarche altruiste trouvant son origine dans l'état d'esprit de son auteur. Dans cette perspective, les sujets retirant de leur expérience au sein de l'entreprise une impression positive seront plus enclins à déployer des comportements de citoyenneté organisationnelle, que les personnes éprouvant un sentiment de frustration ou de colère. Le développement de comportements citoyens est alors le résultat de l'effet direct du niveau de satisfaction, des caractéristiques de l'environnement *(comportement du supérieur hiérarchique, niveau d'interrelation des tâches)*, des dispositions individuelles *(niveau d'extraversion, instabilité des émotions)* et de certaines caractéristiques sociodémographiques *(niveau d'éducation, origines rurales ou urbaines), (Ibid. 1983, p.656).*

Figure 12: Modèle explicatif de l'émergence des comportements de citoyenneté organisationnelle - Smith *et al.* (1983)

Smith et al1 (1983, p.655)

Le résultat d'une étude réalisée, par ces auteurs, auprès de salariés du secteur bancaire, laisse apparaitre deux formes de comportements de citoyenneté organisationnelle. *« L'altruisme »*[166], qui est se réfère aux comportements dirigés directement vers une personne particulière et les comportements impersonnels dirigés vers l'organisation en générale *(« Generalized compliance »)*[167]. Smith et ses collègues (1983), prenant, la suite des travaux de Bateman et Organ (1983), proposent une structuration nouvelle du concept de comportements de citoyenneté organisationnelle. Ces auteurs déterminent un certain nombre d'antécédents parmi lesquels apparait pour la première fois des éléments relatifs directement à l'interaction sociale. Il faudra attendre les travaux d'Organ (1988), pour que les caractéristiques de l'interaction sociale s'affirment comme un antécédent majeur des comportements de citoyenneté organisationnelle.

---

[166] *"Capture behavior that is directly and intentionally aimed at helping a specific person in face to face situation" (Smith, Organ, Near, 1983, p.657).*

[167] Generalized compliance: *"... pertains to a more impersonal form of conscientiousness that does not provide immediate aid to any one specific person, but rather is indirectly helpful to others involved in the system. The behavior (e.g. punctuality, not wasting time) seems to represent something akin to compliance with internalized norms defining what a "good employee ought to do"* (Smith, Organ, Near, 1983, p.657).

B. L'approche interactionnelle des comportements de citoyenneté organisationnelle

L'approche interactionnelle des comportements de citoyenneté organisationnelle apparait comme celle, étant le plus en lien avec la conceptualisation du sentiment de reconnaissance au travail. Tous deux fondés sur l'interrogation par le salarié de son interaction avec l'organisation ou ses représentants, le sentiment de reconnaissance au travail et le développement de comportements de citoyenneté organisationnelle semblent pouvoir être théoriquement liés. Cependant, avant de développer un système d'hypothèses, il convient de revenir sur les caractéristiques conceptuelles soutenant de tels liens.

1. Organ (1988) : La formalisation conceptuelle

C'est avec Organ (1988a, 1998b, 1990), que la notion de comportements de citoyenneté organisationnelle acquière sa conceptualisation quasi-définitive[168]. Les comportements de citoyenneté organisationnelle sont alors définis comme des *« conduites individuelles de type discrétionnaire, non directement ou explicitement reconnues par le système formel de récompense et qui contribuent au bon fonctionnement de l'organisation » (1988a, p.4)* [169].

---

[168] Organ (1997) dans une proposition de clarification conceptuelle proposera de donner une nouvelle définition des comportements de citoyenneté organisationnelle comme participant au maintien et au renforcement de l'environnement social et psychologique supportant le système de production, ce qui de fait rapproche ce concept de celui performance contextuelle (1997, p.91). Cependant, cet auteur maintien le fait que les comportements de citoyenneté organisationnelle soient non directement liés à un système de récompense, ce qui permet de le différencier de la performance contextuelle.

[169] *"OCB represents individual behavior that is discretionary, not directly or explicitly recognized by the formal reward system, and in the aggregate promotes the efficient and effective functioning of the organization. By discretionary, we mean that the behavior is not an enforceable requirement of the role or the job description, that is, the clearly specifiable terms of the person's employment contract with the organization; the behavior is rather a matter of personal choice, such that its omission is not generally understood as punishable." (Organ, 1998, p.4)*

Organ (1988a), distingue cinq types de comportements de citoyenneté organisationnelle :

- *« L'altruisme »* représente l'aide apportée à une personne de l'organisation en cas de problèmes rencontrés dans la réalisation de son travail.

- *« Le civisme »* représente le fait pour un salarié de participer à la vie de l'entreprise.

- *« La courtoisie »* fait référence aux actes destinés à prévenir les conflits qui peuvent apparaitre entre collègues.

- *« La conscience professionnelle »* fait référence au fait pour le salarié d'aller au-delà du minimum attendu de lui par l'organisation.

- *« L'esprit d'équipe »* fait référence à la capacité de supporter sans se plaindre les petits dérangements inhérents au travail collectif.

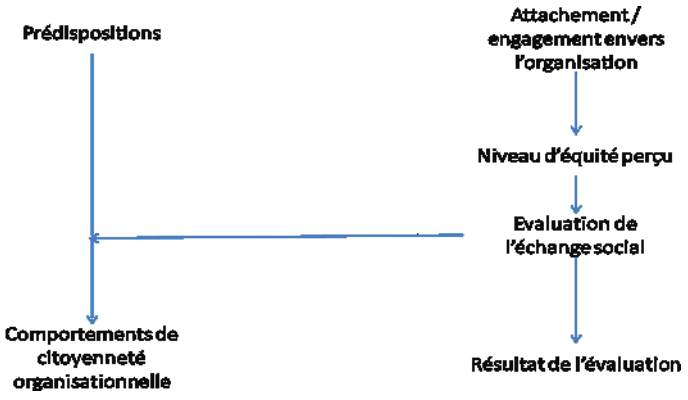
Alors que les recherches menées jusqu'alors, étaient structurées autour du concept de satisfaction, Organ (1988a) propose d'interroger directement la qualité de l'échange social (*1988, p.552, 1990, p.60).*[170]. Alors que la perspective psychologique situait la satisfaction comme principal déterminant, Organ (1988) lui substitut le concept justice. La perception du niveau de justice est alors mobilisée par le salarié comme un indicateur du respect de ses droits et de sa dignité par l'organisation. Cette substitution marquera une étape importante dans les recherches sur les comportements de citoyenneté organisationnelle *(Konovsky et Pugh, 1994).*

[170] Partant de la double dimension du concept de satisfaction établie par de nombreuses recherches *(Smith et al. 1969, Campbell, 1976, Zajonc, 1980, Brief et Robinson, 1987).*

Se référant aux travaux de Gouldner (1960) sur la réciprocité de l'échange et de Blau (1964) sur l'échange social, Organ (1988), fonde son résonnement sur le postulat suivant lequel, un individu qui a le sentiment que sa relation à l'organisation est équitable, développera des comportements de citoyenneté organisationnelle, afin de veiller à la réciprocité de celle-ci. A l'inverse, lorsqu'un individu perçoit qu'une situation d'échange est l'inéquitable, les comportements de citoyenneté organisationnelle seront les premiers à être remis en cause. En effet, cela permet au salarié de diminuer sa contribution, tout en ne se soumettant pas à des sanctions de la part de l'organisation.

Pour Organ (1988), le sentiment d'inéquité est susceptible de transformer la conception que développe l'individu concernant sa relation à l'organisation. Si la réciprocité à long terme de l'échange est affectée, le salarié passera d'une conception sociale à une conception strictement économique de sa relation à l'organisation. Celui-ci développera, uniquement des actions contractuellement prévues, dans l'attente de la rétribution économique associée.

Figure 13 : Modèle explicatif de l'émergence des comportements de citoyenneté organisationnelle - Organ (1990)



Organ (1990, p.68)

En accordant un caractère central à l'échange social cette perspective permet de comprendre les raisons pour lesquelles les individus mettent en œuvre des comportements de citoyenneté organisationnelle, malgré leurs effets négatifs immédiats sur leur performance.

L'approche développée par Organ constitue une étape importante dans le développement de la recherche sur les comportements de citoyenneté organisationnelle, cependant, il faudra attendre les travaux de Podsakoff et ses collègues (1990), pour de disposer d'une opérationnalisation de cette perspective.

2. Van dyne et al. (1994) : Les comportements de citoyenneté organisationnelle et la philosophie politique

La conceptualisation proposée par Van Dyne, Graham et Dienesch (1994) se fonde sur les recherches menées par Graham (1991, 2000), sur la citoyenneté au sein des organisations. Pour ces auteurs, la définition des comportements de citoyenneté organisationnelle, à partir du critère du rôle attribué à l'individu, n'est pas satisfaisant. En effet, ils considèrent que ce qui relève ou non du rôle de l'individu, peut varier en fonction de la personne, des caractéristiques de l'environnement et à travers le temps. Van Dyne et ses collègues (1994) développent alors une conceptualisation des comportements de citoyenneté organisationnelle comme un concept globale comprenant l'ensemble des comportements individuels favorables à l'organisation (1994, p.766).

Pour ces auteurs les comportements citoyens prennent place dans le cadre d'une relation politique d'engagement mutuel *(« convenantal relationship »)*, qui se caractérise par une confiance mutuelle, un engagement et des valeurs communes (*Ibid.,* p.768).

Reprenant les conclusions des recherches menées par Graham (1991), ces auteurs présentent une modélisation théorique associant trois catégories de comportements.

- *« L'obéissance »,* qui est relative à l'acceptation de la nécessité et l'application des règles gouvernants la structure organisationnelle que cela concerne l'emploi ou les comportements personnels (1994, p.767).

- *« La loyauté »,* qui se réfère à *« l'identification et l'allégeance au leader et à l'organisation dans son ensemble »* (1994, p.767).

- *« La participation »,* qui représente l'engagement dans les questions touchant l'organisation. La participation pouvant se matérialiser par le fait pour un salarié de s'informer sur la situation de l'organisation ou de s'engager dans la limite permise par les règles dans la gouvernance de celle-ci (1994, p.767).

Van Dyne et ses collègues (1994), propose un instrument de mesure des comportements de citoyenneté organisationnelle qui, au-delà des actions de coopération et de soutien, accorde une place importante à la prise d'initiative par le salarié en vue du bon fonctionnement de l'organisation, comme par exemple, le fait d'assumer une position impopulaire, si elle est favorable à l'organisation. Ainsi, alors que l'approche développée par Organ (1988), en se référant à la théorie de l'échange social (Blau, 1964), propose d'expliquer le développement de comportements de citoyenneté organisationnelle, au travers d'une perspective instrumentale, où chaque participant cherche à assurer la réciprocité des l'échange afin de s'assurer, à long terme, de la satisfaction de ses besoins, Van Dyne et ses collègues expliquent le développement de ces comportements en se référant à une conception philosophique de l'organisation comprise comme un ensemble politique. Par ailleurs, la perspective développée par Van Dyne et ses collègues prend uniquement en considération les actions orientées vers l'organisation dans son ensemble. Les comportements, à l'instar de l'altruisme *(Bateman et Organ, 1983)* destinées à améliorer les relations interindividuelles, ne sont pas questionnés *(Van Dyne et al. 1994, p.794).* Les fondements théoriques du sentiment de reconnaissance faisant apparaitre très clairement son caractère interactionnel, nous choisissons de ne pas retenir la conceptualisation proposée par Van Dyne et ses collègues (1994).

C. La mesure des comportements de citoyenneté organisationnelle

Reprenant la conceptualisation proposée par Organ (1988), Podsakoff et ses collèges (1990) proposent d'opérationnaliser l'interrogation du concept de comportement de citoyenneté organisationnelle à partir d'un instrument de mesure composé de cinq facteurs *(le civisme, l'esprit d'équipe, la courtoisie, l'altruisme, la conscience professionnelle)*[171]. Par la suite, Podsakoff et MacKenzie (1994), développent un instrument de mesure composé de trois facteurs : *« l'esprit d'équipe », « le civisme », « l'entraide ».* Dans cette perspective l'entraide est considérée comme un facteur regroupant des éléments relatifs à l'altruisme, à la courtoisie, à la conciliation et aux encouragements *(Ibid. 1994, p.351).* Ce regroupement factoriel, est justifié par le fait que, si ces sous-dimensions semblent bien théoriquement distinctes, les salariés éprouvent des difficultés à les distinguer et ont tendance à les regrouper *(Ibid. 1994, p.355).*

Nous choisissons *a priori* de considérer l'instrument de mesure du concept de comportement de citoyenneté organisationnelle comme étant composée de trois facteurs. En effet, l'instrument de mesure à cinq facteurs propose d'interroger certaines dimensions *(altruisme, courtoisie)* en utilisant uniquement deux items, ce qui est susceptible de poser des problèmes lors de l'analyse confirmatoire des données *(Roussel et al. 2002).*

[171] Ces auteurs, ne retiennent pas la dimension, nommée « conscience professionnelle » développée par Organ, 1988, du fait de la difficulté de distinguer les comportements quelle recouvre de ceux attendu dans le cadre de l'exécution du rôle normalement attendu.

Pour Paine et Organ (2000), il apparait indispensable de procéder à une analyse factorielle exploratoire, lorsque l'on désire appliquer l'instrument de mesure des comportements de citoyenneté organisationnelle en dehors de l'Amérique du nord. Cependant, des recherches effectuées en contexte français (Paillé, 2006, 2008, 2009, Campoy et Neveu, 2007), avancent qu'il n'y a pas de modification substantielle dans la composition des facteurs, dès lors nous basant sur celles-ci, nous considérons qu'il n'est pas nécessaire de développer ce type d'analyse. Nous collecterons ainsi les données à partir de l'instrument de mesure des comportements de citoyenneté organisationnelle adapté des travaux de MacKenzie et Podsakoff (1994), en contexte français par Paillé (2006).

Section III : Le modèle de recherche

Suite à la spécification du sentiment de reconnaissance au travail, de l'implication organisationnelle et des comportements de citoyenneté organisationnelle, cette section reviendra sur les liens théoriques entre les construits. La théorie de l'échange social proposée par Peter Blau (1964), ainsi que le principe de réciprocité décrit par Alvin Gouldner (1960) serviront de fondement au développement de ces hypothèses. En effet, ces trois construits ont en commun l'interrogation de la qualité de l'interaction nouée entre le salarié et l'organisation.

I. Les relations entre le sentiment de reconnaissance au travail et l'implication organisationnelle

Le concept d'implication organisationnelle a été retenu, comme variable à expliquer, du fait de son intérêt managérial, de sa définition relativement stabilisée et de l'existence d'instruments de mesure éprouvés. De plus, les recherches sur l'implication organisationnelle[172], et la conceptualisation du sentiment de reconnaissance au travail, ont en commun l'interrogation de la qualité de l'échange nouée entre le salarié et l'organisation.

[172] Notamment dans sa perspective attitudinale

Selon certains auteurs, l'origine de l'implication organisationnelle se situe dans la perception de réciprocité de la relation entretenue par le salarié avec l'organisation (Angle et Perry, 1983). Des recherches ont ainsi démontré que l'implication organisationnelle, était plus fortement liée aux variables traduisant la qualité de la relation avec l'organisation, qu'à celles relatives aux différences individuelles *(Mathieu et Zajac, 1990, Meyer et Allen, 1991, Meyer et al. 2002).* Dans ce cadre l'expérimentation d'un sentiment de reconnaissance est susceptible de représenter, pour le salarié, un indicateur lui permettant de juger de la qualité de l'échange entretenu avec l'organisation. Il est alors possible d'émettre l'hypothèse suivante :

Hypothèse 1 : L'expérimentation d'un sentiment de reconnaissance au travail influence positivement et significativement l'implication organisationnelle.

II. Les relations entre le sentiment de reconnaissance au travail et le développement de comportements de citoyenneté organisationnelle.

Après avoir intégré, dans le modèle d'analyse une dimension attitudinale *(implication organisationnelle)*, il est possible d'interroger l'influence du sentiment de reconnaissance au travail sur les comportements.

Compte tenu de ces caractéristiques managériales, théoriques et méthodologiques, le concept de comportement de citoyenneté organisationnelle, a été choisi[173]. Ces comportements sont définis par Organ (1988) comme l'ensemble *« des conduites individuelles de type discrétionnaire, non directement ou explicitement reconnues par le système formel de récompense et qui contribuent au bon fonctionnement de l'organisation » (Ibid. p.4).*

Ces comportements apparaissent comme une forme privilégiée de contribution, dans le cadre d'un échange de type social, tel que décrit par Blau (1964) (Organ, 1991). Ainsi, plus que les caractéristiques individuelles, dont les liens avec le développement de citoyenneté organisationnelle apparaissent relativement faibles (Podsakoff *et al.*2000), ce sont les recherches interrogeant l'état d'esprit du salarié comme antécédent du concept de comportements de citoyenneté organisationnelle qui ont démontré les relations les plus fortes. Des recherches ont alors établi des liens avec la satisfaction du salarié *(Bateman et Organ, 1983, Smith, Organ et Near, 1983)*, le sentiment de justice *(Organ, 1988, Moorman 1991, Cohen-Charash et Spector, 2001, Colquitt et al. 2001)* ou le sentiment de confiance dans le responsable hiérarchique *(Podsakoff et al. 1990, Konovsky et Pugh 1994 ; McAllister 1995 Shawn-Burke et al, 2007)*. Aussi, en tant que représentation de la valeur accordée par autrui, le sentiment de reconnaissance au travail apparait comme un indicateur permettant au salarié de juger de la qualité de l'échange. Il est alors possible d'émettre l'hypothèse suivante :

Hypothèse 2: Le sentiment de reconnaissance au travail est lié positivement et significativement au développement de comportements de citoyenneté organisationnelle.

---

[173] cf. Chapitre III, Section II, I, « Le choix des comportements hors-rôles ».

III. Les relations entre l'implication organisationnelle et les comportements de citoyenneté organisationnelle.

Le troisième ensemble de relations hypothétiques développées dans le cadre de cette recherche est relatif aux liens entre implication organisationnelle et comportements de citoyenneté organisationnelle. Bien que ne représentant pas l'objectif premier de cette recherche, l'interrogation des liens entre implication organisationnelle et comportements de citoyenneté organisationnelle, permettra de mieux comprendre la logique d'ensemble dans laquelle prend place le sentiment de reconnaissance au travail.

L'implication organisationnelle définie par Porter et ses collègues (1979) comme *« un état psychologique à travers lequel un individu s'identifie à une organisation particulière, à ses objectifs et ses attentes et reste membre afin de faciliter l'atteinte de ces buts » (Porter et al. 1979)*, semble conceptuellement proche de la perspective soutenant le développement de comportements de citoyenneté organisationnelle. Le postulat de base soutenant l'établissement d'un lien entre implication organisationnelle et comportements de citoyenneté organisationnelle suggère qu'un salarié développant un fort attachement psychologique à l'organisation, est susceptible de mettre en œuvre des comportements non directement attendus de lui.

Plusieurs recherches ont démontré l'existence d'une liaison entre l'implication organisationnelle et le développement de comportement de citoyenneté organisationnelle *(O'Reilly et Chatman, 1986, Mathieu et Zajac, 1990, Diefendorff et al. 2002, Meyer et al. 2002, Paillé, 2006)*[174]. En se basant sur ces recherches, il est possible d'émettre l'hypothèse suivante :

Hypothèse 3 : L'implication organisationnelle influence positivement et significativement les comportements de citoyenneté organisationnelle.

L'influence des comportements de citoyenneté organisationnelle sur l'implication organisationnelle a fait l'objet d'un nombre relativement restreint d'étude. En effet, les comportements de citoyenneté organisationnelle étant présumés participer plus ou mois directement à la performance des organisations, ceux-ci ont souvent été mobilisés comme une variable à expliquer. Or, en tant que manifestation de la qualité de l'expérience de travail, le fait d'avoir mis en œuvre des comportements de citoyenneté organisationnelle, est susceptible d'influencer positivement le niveau d'attachement développé par le salarié. Organ, (1990) indique que théoriquement l'implication organisationnelle apparait première par rapport au développement de comportements de citoyenneté organisationnelle. Cependant, pour MacKenzie et ses collègues (1998), les comportements de citoyenneté organisationnelle peuvent influencer l'implication organisationnelle.

[174] Les liens entre implication organisationnelle et comportements de citoyenneté organisationnelle n'ont cependant rien d'automatique, d'autres recherches ont établis que cette relation était nulle (Williamson et Anderson, 1991), ou négative (Paillé, 2009).

Il est alors possible d'établir les hypothèses suivantes :

Hypothèse 4 : Les comportements de citoyenneté organisationnelle influencent positivement et significativement l'implication organisationnelle.

Hypothèse5 : L'implication organisationnelle et les comportements de citoyenneté organisationnelle s'influencent réciproquement.

Conclusion

L'analyse des recherches sur les concepts d'implication organisationnelle et de comportements de citoyenneté organisationnelle, a conduit à mettre en relief la dimension centrale accordée à la qualité de l'interaction nouée entre le salarié et l'organisation. Sur cette base, et en nous fondant sur la théorie de l'échange social développée par Blau (1964), plusieurs liens hypothétiques ont put être établis. La création, puis la validation d'une échelle de mesure du sentiment de reconnaissance au travail permettront de mettre ces liens théoriques à l'épreuve des faits. Auparavant, une étude exploratoire sera développée, afin de faire émerger des aspects de la réalité non pris en considération, *a priori* lors de l'analyse de la littérature.

PARTIE II : MESURE ET CONSEQUENCES DU SENTIMENT DE RECONNAISSANCE AU TRAVAIL

PARTIE II : MESURE ET IMPACT DE LA RECONNAISSANCE

Introduction

La seconde partie de cette recherche traitera l'élaboration de l'échelle de mesure du sentiment de reconnaissance au travail.

Le premier chapitre sera consacré à la présentation de l'étude qualitative exploratoire menée afin de faire émerger des aspects de la réalité non pris en considération, *a priori* lors de proposition de conceptualisation. Cette étude participera à la génération d'items composant le questionnaire du sentiment de reconnaissance au travail.

Le chapitre V portera sur la réalisation d'une analyse en composante principale. Cette technique d'analyse factorielle exploratoire permettra d'épurer l'échelle de mesure. L'objectif de cette phase de l'étude empirique est de réduire le nombre d'items composants le questionnaire, afin de rendre son utilisation plus aisée, tout en veillant à ce que la perte d'informations y étant liée soit la plus faible possible (Hair et al. 1998). La seconde section de ce chapitre, portera sur la réalisation d'une étude factorielle confirmatoire, mise en oeuvre par la méthode des équations structurelles. Cette phase d'analyse interrogera les qualités statistiques des modélisations proposées en termes d'ajustement du modèle aux données, de fiabilité et de validité.

Le dernier chapitre utilisera l'instrument de mesure ainsi développé, afin de mettre à jour les liens existants entre le sentiment de reconnaissance au travail, l'implication organisationnelle et le développement de comportements de citoyenneté organisationnelle. Les résultats obtenus seront commentés au regard de recherches antérieures.

CHAPITRE IV : ETUDE QUALITATIVE EXPLORATOIRE DU SENTIMENT DE RECONNAISSANCE AU TRAVAIL

CHAPITRE IV : ETUDE QUALITATIVE EXPLORATOIRE DU SENTIMENT DE RECONNAISSANCE AU TRAVAIL

Introduction

Suite, à la spécification théorique du construit réalisée dans la première partie, la mise en œuvre d'une étude qualitative exploratoire permettra une première confrontation entre la conceptualisation et la réalité empirique. Cette étude exploratoire offrira la possibilité de confirmer et/ou de compléter la conceptualisation théoriquement établie. Par ailleurs, cette confrontation avec le terrain, permettra d'identifier les formes de langage utilisées par la population étudiée et ainsi de favoriser une meilleure intelligibilité de l'instrument de mesure qui sera développé. La section I justifiera le choix de la méthode de collecte des données, par entretiens semi-directifs. Elle informera sur la population étudiée, la préparation et le déroulement des entretiens. Enfin, une justification des choix effectués en termes d'analyse des données sera effectuée. La section II exposera, pour chaque forme de reconnaissance, les résultats de l'analyse du contenu qualitative et quantitative, avant de s'interroger sur leur intégration dans la démarche d'ensemble.

Section I : La méthodologie de l'étude qualitative exploratoire

Cette section présentera les choix méthodologiques effectués dans le cadre de la réalisation de l'étude qualitative exploratoire. Elle justifiera le recours à l'entretien semi-directif comme mode de collecte des données qualitatives. Elle exposera la structuration du guide d'entretien, ainsi que les choix relatifs à la composition de l'échantillon. Enfin, le recours, à l'observation et à des entretiens avec des experts de la fonction ressources humaines, comme technique d'enquête complémentaire, sera justifié.

I. La réalisation d'entretiens préparatoires auprès des directeurs des ressources humaines.

Dans le cadre de la préparation de l'étude qualitative, et afin de préparer les entretiens réalisés avec les salariés, quatre entretiens exploratoires ont été réalisés auprès directeurs des ressources humaines.

Tableau 1 : Population rencontrée lors de la préparation de l'étude qualitative

Fonction	Secteur d'activité	Nombre de salariés
Directeur des ressources humaines	Transport aérien	670
Directrice des ressources humaines	Distribution du courrier postale	1100
Directrice des ressources humaines	Grande distribution alimentaire	1500
Directeur des ressources humaines	Télécommunication	550

L'objectif de ces entretiens était de préparer le développement de l'étude qualitative au sein de du terrain d'enquête principal. L'analyse des entretiens, effectuée à partir de lecture répétée, n'a pas fait l'objet d'un traitement qualimétrique, du fait de son caractère exploratoire et du faible nombre de personnes rencontrées. Ces entretiens interpersonnels ont été réalisés auprès de quatre directeurs de ressources humaines. Les thèmes évoqués durant ces entretiens étaient : (a) L'intérêt pour la question de la reconnaissance au sein des entreprises, (b) les modalités d'expression et de traitement des demandes de reconnaissances, (c) les antécédents et les conséquences perçues du sentiment de reconnaissance au travail. Il a été décidé de limiter le nombre d'entretiens, compte tenu de l'importance du temps consacré à leur organisation et du fait qu'ils constituaient une préparation à l'entrée sur le terrain d'enquête principal. Les discours développés par les directeurs des ressources humaines, mettent en exergue l'importance des demandes de reconnaissance portées par les salariés. La directrice des ressources humaines d'une entreprise du secteur de la distribution postale affirme alors : *« Je ne dis pas qu'il y a un manque de reconnaissance, mais ce que ressentent les salariés, lorsqu'il y a un problème notamment dans le poste, ça s'exprime souvent en termes de manque de reconnaissance. L'important étant comment les choses sont ressenties ».* Bien que des différences contextuelles puissent exister, des éléments structurants apparaissent à travers l'analyse des discours. La question de la reconnaissance semble ainsi dépendre en partie de la qualité des relations interpersonnelles, notamment du dialogue avec le supérieur hiérarchique et les collègues. L'un des interlocuteurs indique alors *« Combien de fois j'ai entendu dire par des salariés, le chef de service ne m'a pas dit bonjour ! »,* et un autre d'affirmer*, « Le manager doit instaurer un dialogue dans l'organisation du travail, c'est par lui que passe une grande partie de la reconnaissance qui peut être ressentie par le salarié ».* La reconnaissance pour les responsables des ressources humaines rencontrés, c'est également la reconnaissance du travail accompli. Celle-ci peut prendre différente formes : félicitations, offre de formation, passage à un niveau hiérarchique supérieur, attribution de tâches plus valorisantes. La directrice des ressources humaines d'une entreprise de grande distribution alimentaire affirme alors : *« On a formé les hôtesses de caisse à la gestion de la relation client et du stress. Cela a été vécu comme une forme de reconnaissance des difficultés rencontrées par la personne. Elles se sont dit, « on comprend mes problèmes ».*

La reconnaissance de la qualité du travail sous forme d'augmentation de salaire, individuelle ou collective, apparait comme un vecteur important de reconnaissance, mais non suffisant pour mobiliser les salariés au quotidien. Le DRH d'une entreprise de télécommunication indique *: « En termes de motivation de la personne, l'effet du salaire est relativement fort à très court terme, mais on en a jamais assez, cela n'est pas payant. Le salaire ne suffit jamais, c'est pour cela que je n'en ai pas parlé comme un élément essentiel de reconnaissance ».* Il est également apparu que le besoin de reconnaissance est plus intensément ressenti chez les salariés occupant les postes les plus précaires et exigeant une faible qualification. Ces derniers sont alors à la confluence de différentes sources de « non-reconnaissance », des tâches répétitives, un statut peu valorisé, de faibles possibilités d'évolutions. La directrice des ressources humaines de l'entreprise de grande de grande distribution indique : *« Dans un hyper 40 % de la population à temps partiel et à 80 % ce sont des hôtesses de caisses, et quand c'est 900 euros nets, c'est 900 euros net. Lorsque vous ne parvenez plus à vivre de votre travail, il y a un problème de reconnaissance. (...) Les hôtesses de caisses ont alors un double problème de reconnaissance : le métier qui est mal vécu et le problème financier ».* Pour expliquer cette prégnance du besoin de reconnaissance au travail, les directeurs des ressources humaines, avancent l'importance prise par l'espace de travail dans la vie des individus, mais également des modifications socio-organisationnelles. L'une d'entre eux affirme alors : *« Il y a eu une période ou le simple fait d'être cadre était le summum. Maitenant, cela ne suffit plus à satisfaire le besoin de reconnaissance ».* Tous s'accordent pour affirmer que l'entreprise à une responsabilité en termes de reconnaissance de ses salariés, même si, lorsqu'ils sont interrogés sur la façon dont elle assume celle-ci, les réponses restent peu claires. Les conséquences perçu de la question de la reconnaissance au travail, sont la plus part du temps présentés dans le cas d'un sentiment de non reconnaissance. Les conséquences de ce sentiment perçues sont relatives à l'investissement du salarié dans l'entreprise, sa propension à coopérer et échanger des informations avec ces collègues, ainsi qu'à se plaindre à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise, ce qui va influencer à la fois l'ambiance de travail et l'image de l'entreprise. De manière générale, les responsables ressources humaines, indiquent que le sentiment de non reconnaissance engendre des réactions informelles de la part du salarié.

Ces entretiens nous ont permis de confirmer l'intérêt d'une formalisation à la fois conceptuelle et opérationnelle de la question de la reconnaissance au travail. Notre modèle théorique, n'apparait pas en contradiction avec les discours développés par les interlocuteurs rencontrés. Au contraire celui-ci est susceptible selon eux de permettre une meilleure compréhension de ce phénomène. Lors de la phase qualitative exploratoire, menée sur le terrain d'étude principal, la question de la reconnaissance sera abordée indirectement au travers de l'étude des relations au travail. En effet, à la suite de ces entretiens réalisés avec des spécialistes de la gestion des ressources humaines, il est apparu que, la question de la reconnaissance ne disposait pas d'une structuration suffisamment partagée pour l'interroger directement. De plus, les discours portés par les responsables ressources humaines rencontrés ont fait apparait de forte disparités, dans la conception de la reconnaissance, entre les salariés en fonction de leur qualification, de leur niveau hiérarchique et de leur activité. Aussi, lors de l'étude qualitative exploratoire nous veillerons à rencontrer différentes catégories de population salariale, afin de disposer d'un large spectre d'information.

II. Le terrain d'enquête

III. L'entretien semi-directif

L'entretien apparait comme la méthode de collecte de données la plus adaptée à la démarche suivie dans le cadre de cette étude. Celle-ci permet de recueillir une information « assimilée » et « subjectivée », par l'interlocuteur (Blanchet et Gotman, 1992, p.19), qui à travers son discours est conduit à exprimer les représentations qu'il développe sur le thème évoqué. Pour Gavard-Perret et ses collègues, l'entretien peut être défini comme *« un dispositif de face à face où un enquêteur a pour objectif de favoriser chez un enquêté la production d'un discours sur un thème défini (...) » (2008, p.88).*

L'objectif est alors de faire émerger les représentations des salariés relativement au thème de la reconnaissance au travail. Plusieurs possibilités méthodologiques s'offrent aux chercheurs désireux d'interroger de manière approfondie les représentations développées par des individus. La méthode des entretiens interpersonnels, semi-directifs, est apparue la plus adaptée à la démarche ainsi qu'à l'objet de cette étude.

A. L'entretien interpersonnel

Le choix de réaliser des entretiens interpersonnels a été effectué au regard des caractéristiques de l'objet d'étude. Celui-ci, apparait comme un construit latent, dont il convient de faire émerger des représentations individuelles. Sans ignorer, la dimension sociale, constitutive des représentations, nous avons choisi, dans le cadre de cette étude exploratoire, de procéder à la réalisation d'entretiens individuels, afin d'offrir les conditions d'intimité, de temps, et d'écoute, permettant à l'interlocuteur de s'exprimer sur un thème relativement complexe et engageant personnellement. Le thème de l'étude conduit à interroger les salariés sur leur perception d'un phénomène faisant intervenir *a priori* plusieurs niveaux de réflexion (affective, juridique, socio-productive) vis-à-vis d'entités diverses *(responsable hiérarchique, organisation).* En outre les thèmes abordés lors de la discussion, *(relation avec le supérieur hiérarchique, respect des droits, reconnaissance du mérite personnel)* nécessitaient un échange étroit avec l'interlocuteur, afin d'instaurer une relation de confiance, qu'il aurait été difficile d'obtenir dans le cadre d'une réunion de groupe notamment. D'autre part, la constitution d'un groupe d'expert, ne parait pas adaptée lorsqu'il s'agit d'interroger la représentation des salariés du fait de l'importance des facteurs personnels dans l'émergence de celle-ci. Cependant, afin de replacer les entretiens interindividuels dans le cadre d'une logique d'ensemble, et de mieux comprendre des facteurs explicatifs nous ayant échappé compte tenu du niveau d'analyse choisi, les résultats obtenus lors de l'étude qualitative ont été présentés aux membres de la direction ressources humaines de l'entreprise ayant constitué notre terrain principal d'enquête.

B. L'entretien semi-directif

La structuration semi-directive des entretiens interpersonnels présente l'avantage de structurer le discours de l'interlocuteur et dans le même temps de supporter une certaine souplesse d'utilisation. Cette méthode de conduite des entretiens, réalisée à partir d'un guide thématique, facilite l'expression des personnes rencontrées, en orientant leur discours sur des thèmes préalablement établis tout en permettant au locuteur de bénéficier d'une certaine autonomie (Guibert et Jubel, 1997, p.102). L'utilisation du guide d'entretien garanti que la totalité des thèmes sera abordée de façon identique avec tous les répondants et offre la possibilité, à travers une collecte systématique, de compiler et de comparer les données en fonction des thèmes abordés. Ainsi, ce type d'entretiens offre la possibilité à l'interlocuteur de dévoiler sa conception de la thématique, de manière relativement libre et approfondie, tout en permettant une analyse comparative de l'ensemble des entretiens.

C. Le guide et le déroulement des entretiens

La recherche se situant dans le cadre d'une démarche hypothético déductive, le guide d'entretien (cf. annexes) a été élaboré à partir de la conceptualisation du sentiment de reconnaissance établie théoriquement. Les principales formes de reconnaissance identifiées (affective, légale, socio-productive), ont constitué l'ossature du guide d'entretien. Les formes affectives, juridiques et socio-productives de reconnaissance se référant à des formes spécifiques d'échange avec l'organisation, celles-ci étaient dans un premier temps évoqués, puis dans un second temps, la discussion était orientée vers les éléments qui, dans ces formes d'échange, étaient relatifs au thème de la reconnaissance. Cette structuration autour des différentes formes de relation à l'organisation permettait une distinction claire entre les thèmes abordés et était suffisamment large pour faire émerger des facettes du concept de reconnaissance non considérées *a priori*.

L'introduction des entretiens étaient consacrée à la présentation de la nature et des objectifs de l'étude, ainsi qu'à l'objectif de ces entretiens. Le temps passé avec chaque personne rencontrée étant relativement restreint, il est apparu important d'établir rapidement un climat de confiance. Le caractère universitaire de l'étude a été mis en relief, afin de lever les éventuels soupçons de connivence avec la direction générale. La démarche de recherche a été présentée comme relevant d'une étude régionale réalisée par l'Institut d'Administration des Entreprises de Corse. L'objet de l'entretien était partiellement dévoilé, celui-ci était présenté comme traitant de la relation au travail. Ce sujet était suffisamment vaste pour ne pas orienter les réponses des interlocuteurs, tout en permettant de renseigner les personnes rencontrées sur notre démarche. Une attention particulière a été apportée lors de la prise de contact sur la neutralité et le caractère anonyme de la démarche. L'accord de l'interlocuteur était demandé avant de démarrer l'enregistrement audio de la conversation.

La structuration de l'entretien a été établie de façon a respecter une progressivité des thèmes les moins personnels aux thèmes les plus personnels. L'ordre des thèmes n'était pas imposé, afin de ne pas constituer d'obstacle à l'expression des interlocuteurs. Les premières questions portaient sur l'activité quotidienne du salarié, ou son parcours professionnel, afin de le placer dans une situation de confiance et de faciliter l'expression sur un sujet qu'il connaissait de fait.

Le cœur des entretiens étaient articulé autours de thèmes *(reconnaissance affective, reconnaissance légale, reconnaissance de la contribution)*, en fonction du discours développé par l'interlocuteur. Partant du questionnement général sur les relations affectives, juridiques où de contribution-rétribution socio-productives, l'entretien était recentré sur le thème de la reconnaissance au sein de ces différents espaces. Ainsi, à partir de la relation avec les collègues, l'interlocuteur était conduit à évoquer les relations affectives au sein de l'entreprise, puis le rôle joué par le responsable hiérarchique au sein de celles-ci. En fonction du discours du salarié, il était demandé des approfondissements relatifs à chacun des thèmes en utilisant des questions ou la reformulation « Comme cela se manifeste-t-il ? » « Avec quelles conséquences selon vous ? » « Pouvez-vous me donner un exemple ? » « Qu'entendez-vous par .. ? ».

Concernant l'interrogation sur les relations juridiques, la question relative au respect des droits a été inspirée par la méthode dite des incidents critiques. En demandant au salarié de donner l'exemple d'un évènement où les droits des salariés n'ont visiblement pas été respectés, nous avons voulu faire émerger ce que l'individu considérait comme essentiel dans la relation juridique entre le salarié et l'organisation. Par la suite, en fonction du discours développé, les facettes politiques et sociales du droit étaient interrogées.

Enfin, l'échange socio-productif était plus directement interrogé à travers les formes de rétribution de l'apport du salarié. En fonction du discours déjà tenu par le salarié, les contributions relatives à l'atteinte des résultats, à la prise d'initiative, à la qualité du travail effectué, ou à l'investissement étaient introduites dans la discussion.

Les dernières questions étaient directement relatives à l'interrogation de la conception de la reconnaissance pour le salarié. La question « que signifie pour vous être reconnu ? » était destinée à confirmer le discours tenu jusque là par le salarié, ou à faire émerger des éléments qui n'avaient pas été évoqués auparavant. Cette ouverture permettait de palier en partie, l'une des limites identifiées par Jolibert et Jourdan (2006), concernant l'entretien semi-directif et la possibilité pour celui-ci d'omettre des aspects importants de la thématique. Suite à cela, il était demandé aux interlocuteurs si selon eux, le fait de se sentir ou non reconnu, influençait le comportement des salariés.

Une synthèse de l'entretien a été réalisée afin de vérifier l'accord de l'enquêté sur les principaux points évoqués. Le rappel du caractère universitaire de la démarche, ainsi que des engagements de neutralité et d'anonymat permettait de lever les derniers doutes sur la démarche. L'arrêt de l'enregistrement était alors signifié, à l'interlocuteur, ce qui n'entrainait pas forcément la fin de l'entretien. Les propos, souvent plus libres, de l'interlocuteur étaient alors recueillis sous formes de notes. Par ailleurs, une charte déontologique encadrant l'étude était signée et délivrée aux personnes rencontrées lors de l'entretien (cf. annexes). Afin de ne pas conférer un caractère formel à la discussion, les informations sociodémographiques ont été recueillies, lors de la préparation des entretiens, ainsi que tout au long des rencontres, sans pour autant faire l'objet d'une phase spécifique.

D. La préparation des entretiens

L'accès aux interlocuteurs a été réalisé soit par le biais d'un contact téléphonique, soit au fil des rencontres effectuées au sein de l'entreprise. L'ensemble des salariés a été informé de la réalisation d'une étude menée par l'Institut d'Administration des Entreprises de Corse au sein de l'entreprise afin d'anticiper d'éventuelles rumeurs et faciliter le contact avec les interlocuteurs (cf. annexes). D'autre part, un contact téléphonique a été pris avec le responsable hiérarchique de la personne rencontrée afin de l'informer de la démarche et de lui demander son accord.

Le choix des personnes contactées par téléphone a été effectué de concert avec un membre de la direction des ressources humaines. Ce choix conjoint offre de nombreux avantages pour le chercheur, notamment un gain de temps dans la prise de rendez-vous et une connaissance du contexte, permettant de choisir les informateurs susceptibles de fournir l'information la plus complète. De plus, cela permettait, avant chaque entretien, de disposer d'informations préalables concernant la fonction des salariés rencontrés, ce qui facilitait le contact avec ces deniers. Enfin, cette forme d'intermédiation permet de limiter l'influence pouvant émanée des responsables de service, désireux de choisir eux même les personnes qu'il convient de rencontrer.

IV. La population enquêtée

La composition de la population enquêtée, a été réalisée afin d'intégrer des « personnes ressources » susceptibles d'apporter un regard spécifique sur le thème ou sa manifestation concrète dans l'organisation. Le choix des sous-populations a été effectué, en prenant en considération les différentes fonctions et métiers de l'entreprise. Un échantillon diversifié non strictement représentatif, mais caractéristique de l'effectif de l'entreprise (Blanchet et Gotman, 1992, p.54), composé de 15 personnes a été constitué.

Le croisement d'information en provenance d'une population hétérogène, permet de faire émerger ce qui, au-delà des spécificités catégorielles ou professionnelles, constitue la représentation du concept de reconnaissance partagée par l'ensemble des salariés. Aussi, avons-nous suivi les préconisations de Ketele et Roegiers (1996) pour qui le chercheur en sciences sociales doit, pour s'assurer que les informations recueillies reflètent bien la réalité qu'il désirait interroger croiser les informations provenant d'au moins trois sources différentes et indépendantes. Nous avons veillé à mettre en œuvre ce croisement à trois niveaux :

- Niveau 1 : l'information est rapportée par au moins 3 sources d'un même statut.
- Niveau 2 : l'information est rapportée par au moins 3 sources d'un statut différent.
- Niveau 3 : l'information est rapportée par moins 3 sources d'un statut différent et avec des méthodes différentes.

L'étude qualitative a été réalisée, sur le lieu de travail, lors des heures de travail, dans le cadre d'une période ordinaire de fonctionnement. Les entretiens d'une durée moyenne de 45 minutes ont fait l'objet d'un enregistrement audio. Les entretiens ont été réalisés au siège social de l'entreprise et au sein de deux établissements dépendant de celle-ci. Le principe de saturation de l'information a été appliqué afin de déterminer le nombre de personnes composant l'échantillon. Ce seuil de saturation a été validé lors de la présentation des résultats à des membres de la direction des ressources humaines de l'entreprise accueillant l'étude.

Tableau 2 : Caractéristique de l'échantillon de l'étude qualitative

Caractéristiques	Nombre d'entretiens effectués
Personnel naviguant *dont* *Personnel navigant commercial (PNC)* *Personnel naviguant technique*	**5 entretiens** *3* *2*
Personnel opérationnel dont *Mécaniciens et techniciens* *Personnel au sol* *Centre de contrôle des opérations aériennes*	**5 entretiens** 2 2 1
Personnel administratif	**5 entretiens**
Nombre total d'entretiens *dont* *Ouvriers et salariés* *Techniciens* *Cadres*	15 7 3 5
Répartition par genre	6 Femmes et 9 Hommes
Age moyen	37 ans
Ancienneté moyenne	6 ans

V. L'observation comme technique complémentaire

La technique d'enquête par l'observation directe est utilisée par le chercheur, afin de saisir la réalité sociale, telle quelle se présente. L'objectif de l'observation directe est de faire émerger une proposition explicative concernant le mode de fonctionnement d'un système social particulier. Il s'agit ainsi de *« rendre les faits scientifiquement intelligibles et de reconstruire les logiques liées aux comportements »* (Guibert et Jumel, 1997, p.93). Nous n'avons choisi d'utiliser cette technique d'enquête afin de pouvoir resituer contextuellement les discours des personnes rencontrées. De plus, le concept de *« reconnaissance »,* à la base de notre modèle théorique, étant par nature le résultat de la représentation des acteurs, la compréhension du contexte organisationnel apparaissait comme un élément indispensable à l'interprétation des entretiens.

Bien qu'il nous soit apparu indispensable, de disposer d'un ensemble d'information permettant de contextualiser le terrain d'étude au sein duquel cette étude prend place, notamment pour éclairer les résultats de l'étude quantitative, nous avons choisi de ne pas utiliser l'observation comme mode principal d'accès au terrain. En effet, la logique

hypothético-déductive suivie dans le cadre de cette recherche, semble moins propice que d'autres, au développement d'une telle modalité d'investigation du terrain, visant à faire émerger un modèle d'analyse. De plus, la mise en œuvre de cette technique comme mode principal de recueil des données, aurait fait peser un risque important en termes de manque de distanciation, vis-à-vis du terrain d'étude. Enfin, l'utilisation de l'observation qu'elle soit participante ou non participante, comme mode principal d'accès aux données empiriques, exige un investissement à long terme sur le terrain, ce qui est difficilement conciliable avec les exigences d'une recherche doctorale.

Cette observation, non participante, a été effectuée durant des périodes variant de 1 à 3 jours consécutifs, durant 9 mois, entre d'avril à décembre 2009. Le dispositif d'observation a été élaboré afin d'assurer la souplesse nécessaire à une alternance de périodes de présence et d'absence de l'entreprise. Une étude documentaire a été menée à partir des documents internes (bilan social 2008, projet d'entreprise, magazine édité par la compagnie,…), afin de comprendre les caractéristique du terrain d'enquête (cf. annexes) un journal d'observation » reprenant les notes et propos recueillies durant la journée a été tenu (cf. annexes). L'observation a notamment portée sur la manière dont les modifications dans le mode de fonctionnement ou dans l'environnement de l'organisation étaient vécues par les salariés, cela tout en conservant le sentiment de reconnaissance perçue comme prisme d'analyse.

Ainsi, plusieurs éléments contextuels semblent marquer les relations humaines au sein de cette entreprise. La représentation des acteurs relativement à la mise en place, l'année précédente, d'outils d'objectivation de la politique de gestion des emplois *(référentiels de compétences, fiches de postes, entretiens annuels formalisés)*, nous a permis de relever à la fois la difficulté inhérente à cette objectivation des pratiques, mais également déceler chez

les salariés l'espoir de voir dans ces outils de gestion l'acte de fin des modes de gestion arbitraires[175]. Le développement de ces instruments de gestion crée les conditions d'une « dépersonnalisation de la relation dirigeant-dirigé » (Aubret et Gilbert, 2007, p24), à la fois attendue et redoutée par les salariés. Le départ du fondateur et l'arrivée d'une concurrence directe d'une compagnie à bas coûts, modifie substantiellement la mission que l'entreprise s'était fixée. Pour le directeur des ressources humaines, il s'agit du passage d'une logique basée sur « il faut que cela vole, quel que soit le coût » à « il faut que cela vole, mais cela a un coût ». Les modes de reconnaissance relativement stabilisés s'articulant autour des relations affective et du métier semblent partiellement remis en causes. Les salariés paraissent développer une attitude qui oscille entre l'attachement à ce mode de fonctionnement constitutif de l'identité de l'entreprise, et la volonté de s'exonérer d'un système, qui ne laisse que peu de place à l'expression des individualités. L'un des enjeux semble alors être pour l'entreprise de faire évoluer les modes de reconnaissance en œuvre conjointement au modèle de gestion.

VI. Le choix de l'analyse thématique de contenu

La méthode de collecte des données choisie dans le cadre de cette recherche avait pour objectif de recueillir un corpus permettant de faire émerger les représentations des salariés concernant la reconnaissance au travail. Dans cette perspective, deux principales méthodes d'analyse s'offrent aux chercheurs : l'analyse linguistique, qui s'attache à l'étude et à la comparaison des structures formelles du langage ; l'analyse de contenu, qui privilégie l'étude des unités de sens, leur fréquence, leur agencement (Quivy et Van Campenhoudt, 1998). Cette dernière forme d'analyse, qui porte plus particulièrement sur les éléments constituants les discours, semble la plus adaptée aux objectifs de cette recherche.

[175] Le modèle proposé par Pichault et Nizet (2001) nous a ici servi de cadre d'analyse.

Au sein de l'analyse de contenu, il est possible de distinguer deux principales méthodes. La première, manière de procéder consiste à réaliser une analyse entretien par entretien, pour laquelle il s'agit de rendre compte de la logique interne structurant le discours. Ce type d'analyse est utilisé notamment lorsqu'il s'agit de révéler le processus sous jacent à une action ou une réflexion particulière. La seconde forme d'analyse, dite analyse thématique est quant à elle développée à partir d'une analyse transversale du corpus, en fonction de thèmes préalablement établis. L'objectif de la présente étude étant moins de découvrir les ressorts d'une action, que les composants des différentes formes de reconnaissance au sein des discours développés par les salariés, nous retenons la seconde méthode. Concernant l'identification des thèmes, la conceptualisation et le guide d'entretien qui en découle, conduisent à les distinguer en fonction des formes affectives, juridiques ou socio-productives d'échange auxquelles se rattachent *a priori* les différentes formes de reconnaissance. D'autre part, une analyse sera réalisée sur les thèmes non anticipé dans le modèle théorique.

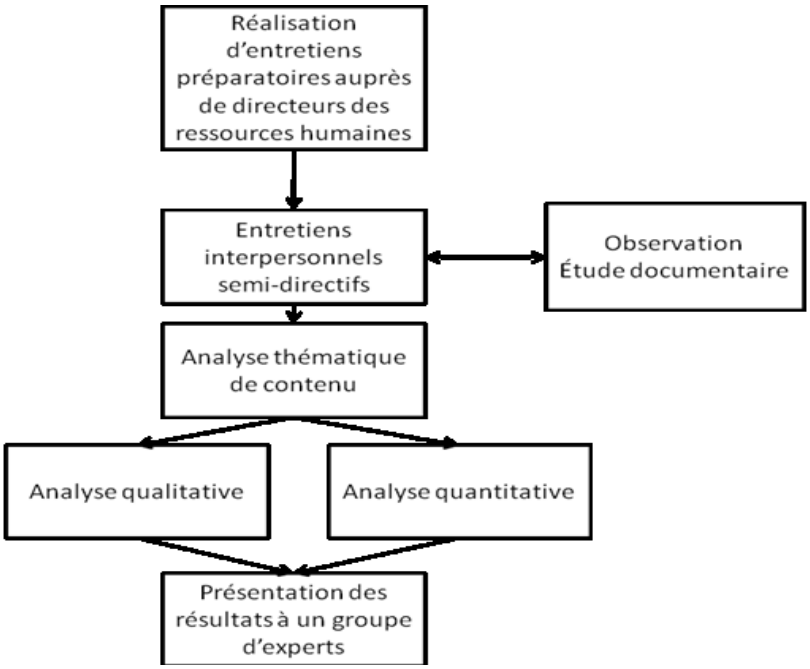
Au sein de l'analyse thématique de contenu, il est possible de distinguer deux types d'approches. La première, quantitative également qualifiée d'extensive, est relative à *« l'analyse d'un grand nombre d'informations sommaires ».* La seconde, qualitative ou intensive, est relative à *« l'analyse d'un petit nombre d'informations complexes et détaillées ; avec comme information de base la présence ou l'absence d'une caractéristique ou la manière dont les éléments du discours sont articulés les uns aux autres » (Quivy et Van Campenhoudt, 1998).* Afin d'associer les apports et les limites de chaque approche, nous utiliserons de manière complémentaire l'analyse thématique qualitative et quantitative.

En effet, l'analyse qualitative du corpus semble porteuse d'un certain nombre de limites. Pour Bardin (1977, p.95), l'analyse de contenu à partir d'une grille thématique *« permet de balayer au niveau manifeste l'ensemble des entretiens. Mais, en fin de parcours, un laminage laissera dans l'ombre une partie de la richesse d'information propre à ce type d'investigation. Le compte rendu final sera une abstraction impuissante à transmettre l'essentiel des significations produites par les personnes, laissant échapper le latent, l'original, le structurel, le contextuel. Il est possible de pallier certaines de ces insuffisances, en repérant quantitativement des co-occurrences, par exemple (...) ».* Suivant ces préconisations, nous développerons une analyse quantitative du discours à partir du logiciel TROPES 7.0. Nous interrogerons au sein de chaque thème les principales références utilisés, le style et l'énonciation.

De manière complémentaire, une analyse quantitative à été appliquée au corpus, à partir des trois thèmes du guide d'entretien avec un double objectif, confirmatoire et exploratoire. Le niveau de fréquence des occurrences sera comparé à ce qu'il était possible d'attendre au regard de l'analyse théorique, permettant une première confirmation ou infirmation de la conceptualisation proposée. De même, l'apparition d'occurrences non anticipées théoriquement permettra de compléter les conceptualisations existantes. Au-delà du simple découpage et comptage des occurrences constituant le discours, le logiciel Tropes 7.0 permet de distinguer divers indicateurs langagiers. Pour les trois thèmes préalablement définis, une analyse sera présentée intégrant le type de verbes utilisés (factifs, statifs, déclaratifs, performatifs), le type de connecteurs (temps, lieu, condition, comparaison,..), le type d'adjectifs (objectifs, subjectifs, numériques), le type d'adverbes et de locutions adverbiales (temps, lieu, manière, affirmation…). De plus, en fonction de ces différents indicateurs langagiers le logiciel Tropes 7.0, permet de dégager le style discursif utilisé par le locuteur (argumentatif, narratif, énonciatif, descriptif), ce qui n'est pas le cas des logiciels d'analyse lexicale de type Alceste (Wollf et Visser, 2005).

L'ensemble du corpus recueilli par le moyen d'enregistrement audio des entretiens a dans un premier temps été retranscrit par écrit. Par la suite, chaque entretien, puis chaque thème a fait l'objet d'une lecture répétée. Ensuite, un retraitement des données a été effectué. Afin de lever les ambigüités relatives aux sens des occurrences détectées par le logiciel, de « équivalents sémantiques » ont été définis[176]. Cette étape de l'analyse a été réalisée par un autre chercheur, afin de respecter le principe de neutralité du retraitement[177]. En cas, de difficultés de compréhension une décision commune était prise concernant l'affectation du terme à un univers de références. Suite à ces différentes étapes préparatoires, l'analyse et l'interprétation des résultats a été réalisée.

Figure 14 : Représentation schématique des étapes de l'étude qualitative exploratoire



[176] A titre d'exemple, les termes « chef », « supérieur » ont ainsi été regroupés dans un même univers sémantique « responsable hiérarchique ».
[177] Pour Wolff et Visser « cette méthode demande à l'analyse de n'avoir aucun a priori sur le discours, contrairement à l'analyse thématique classique (…) » (2005, p.103).

Section II : Les résultats de l'étude qualitative exploratoire

Cette section exposera les résultats de l'étude qualitative exploratoire. Pour chaque thème préalablement établi (reconnaissance affective, légale, socio-productive), les résultats de l'analyse qualitative et quantitative seront commentés. Les autres formes de reconnaissance identifiées à la suite de ces entretiens seront également interrogées.

I. La reconnaissance affective

La forme de reconnaissance relative à l'échange affectif, se réfère théoriquement à *« toutes les relations primaires qui, sur le modèle des rapports érotiques, amicaux ou familiaux, impliquent des liens affectifs puissants entre un nombre restreint de personne »* (Honneth, 1992, p.117). La manifestation de ces formes d'échange, et des formes de reconnaissance y étant associées, ont été interrogées en évoquant avec l'interlocuteur, les relations affectives au sein de l'organisation, puis en recentrant le propos sur ce qui constitue pour lui une forme de reconnaissance au sein de cette relation. L'analyse qualitative, puis quantitative des discours des salariés concernant ce thème a permis de donner une première confirmation à la conceptualisation établie théoriquement et de mettre à jour un certain nombre de marqueurs de cette forme de reconnaissance non intégrés jusqu'alors dans la modélisation.

A. L'analyse thématique qualitative

L'analyse qualitative des discours développés par les salariés permet de relever les caractéristiques de la relation affective, et ceux qui au sein de celle-ci est associé à une forme de reconnaissance par les salariés.

Théoriquement, la forme de reconnaissance issues des relations affectives nouées au sein de l'organisation, est éprouvée à la suite d'échanges étroits et répétés entre un nombre restreint de personnes (Honneth, 1992, p.188). Concernant la relation entretenue entre le salarié et le responsable hiérarchique direct, que nous avons choisi d'interroger plus particulièrement dans le cadre de cette recherche, il est possible d'identifier plusieurs marqueurs mobilisés par les salariés lorsque ceux-ci évoquent une forme affective de reconnaissance. Le caractère non strictement instrumental de la relation entretenue avec le responsable hiérarchique, ainsi que la capacité d'écoute, la disponibilité de celui-ci semble jouer un rôle important.

1. Les marqueurs de la forme affective de reconnaissance

Dans le discours des interlocuteurs rencontrés, le fait d'être considéré comme une personne au-delà des relations professionnelles, apparait comme une caractéristique fondamentale de la reconnaissance affective. Celle-ci semble pouvoir être rapprochée de la forme de reconnaissance dite « existentielle », identifiée de Brun et Dugas (2005). Un responsable de la fonction ressources humaines indique : *« Un élément très fort de reconnaissance, réside dans le fait pour un responsable hiérarchique, de s'intéresser à une personne, en dehors du cadre strict de son travail. Le fait de s'intéresser à la réussite d'un enfant au bac par exemple, est quelque chose de très important. Le salarié ne se sent pas un numéro ».* Un autre salarié souligne *: « Les relations personnelles sont importantes ici, vous savez on est des être humains » (personnel au sol).* Le fait que les salariés sont, avant tout, des êtres humains, est alors mis en avant afin de souligner que selon lui les entreprises à partir d'une certaine taille, ont tendance à l'oublier.

La question est alors de savoir, ce qui dans la relation entretenue avec les responsables hiérarchique est susceptible de favoriser chez le salarié l'émergence du sentiment d'être considéré comme une fin et non uniquement comme un moyen. Plusieurs éléments du discours se dégagent lorsque les salariés abordent ce thème.

a) L'écoute et le dialogue

La capacité d'écoute du responsable hiérarchique apparait, dans le discours des salariés, comme l'une des caractéristiques de reconnaissance issue l'interaction affective. Un responsable de la fonction Ressources Humaines indique : *« Pour moi, la reconnaissance, c'est beaucoup de dialogue, d'écoute, d'explications. Lorsque l'on ne peut pas faire les choses, il faut savoir expliquer pourquoi. Beaucoup de managers, ne prennent pas le temps pour cela, ou ils pensent que les gens ne comprendraient pas, ce qui est faux ».* Cette perception semble assez largement partagée par les salariés. L'un d'entre eux indique, *« pour moi, savoir écouter les gens, c'est tout ! Cela devrait être le « B-A BA » pour tout manager » (personnel opérationnel).* Un autre insiste, *« Elle (responsable hiérarchique) m'écoute même, si tout ce que je dis ne se concrétise pas forcément, je sais qu'il y a d'autres intérêts en jeu, mais elle m'écoute » (personnel navigant commercial).*

De même, l'absence d'écoute apparait comme une forme de déni de reconnaissance. Un salarié confie alors : *« J'ai été surpris quand je suis entré dans la compagnie de voir que nos responsables de services sont intouchables. Ils ne se mettent pas au niveau des salariés. Ils n'écoutent pas assez. Ils sont insensibles. Il y a des parvenus, des barons, qui n'écoutent pas. Ce n'est pas comme cela, que l'on motive les gens » (personnel naviguant technique).*

Au-delà de l'écoute, c'est la possibilité d'instaurer un dialogue avec le responsable hiérarchique qui apparait constitutive de l'émergence de cette forme affective de reconnaissance. Le salarié ressent alors que sa valeur, en tant que membre de l'interaction affective, est la même que celle de son partenaire. Dans le cas contraire, celui-ci est susceptible d'éprouver un sentiment d'infériorité. Un membre du personnel naviguant commercial indique : *« Dernièrement, mon responsable, a modifié mon emploi du temps, sans me le dire. C'est normal, il manquait quelqu'un, mais bon. On l'apprend toujours au dernier moment. Ce n'est pas bien, je trouve que c'est un manque de respect ».*

b) La connaissance du travail effectué et la disponibilité

Un autre élément caractérisant, la forme affective de reconnaissance est relatif à la connaissance du travail effectué par le salarié. Les relations affectives étant caractérisées par des liens étroits entre des individus, la connaissance du travail effectué par le salarié apparait comme un critère permettant de juger de l'attention portée par l'autre. Un mécanicien affirme: *« A la direction, ils ne savent même pas ce que l'on fait. Avec mon responsable, on est suffisamment proche afin qu'il puisse savoir ce qui se passe dans mon travail et si je rencontre un problème ou pas ».* Le rôle du responsable hiérarchique apparait alors particulièrement important. Un membre du personnel administratif, indique : *« Si j'ai un problème je peux lui en faire part, c'est extrêmement important. Dès, que j'ai un problème, il me reçoit. Il a confiance en moi, et j'ai confiance en lui ».* À travers la perception que le partenaire d'interaction reconnait notre interlocuteur comme une personne, semble émerger un sentiment de confiance quant à la perpétuation de cette relation dans le temps[178]. L'individu à alors l'impression que la force du lien affectif, lui assurera, à l'avenir, qu'il sera considéré comme une personne.

Si l'évaluation des caractéristiques de l'interaction sociale, semblent servir de marqueurs au salarié lorsqu'on l'interroge sur la forme affective de reconnaissance, les discours laissent également entrevoir des caractéristiques relatives à des formes négatives de reconnaissance.

[178] Selon Honneth, le sentiment de confiance dans l'affection de l'autre et en soi même, apparait comme la condition indispensable à l'expérimentation de formes de reconnaissance au sein d'espaces d'interaction plus larges.

2. Les marqueurs d'une forme négative de reconnaissance affective

Pour Gueguen, *« l'expérience du mépris ou du déni de reconnaissance prend, dans l'amour, la forme de violence (physique ou morale) et des différents sévices, qui touchent à l'intégrité physique ou affective de la personne pour produire des identités lésées » (2007, p.6).* Au sein des discours développés par les salariés, la principale forme de déni de reconnaissance, apparait relative à la négation symbolique de l'existence de la personne. Dans ce cas, les individus, invisibles, sont tenus pour rien, comme n'existant pas. Un salarié du secteur administratif indique : *« Il y a une personne, qui est arrivée dernièrement dans le service et que je n'aime pas. Je ne lui dis pas bonjour, car j'estime qu'on n'aurait jamais du la prendre, c'est du piston, alors je lui fais comprendre comme cela» (...) J'ai été témoin de beaucoup de choses. Je n'ai pas envie d'avoir des contacts avec cette personne, pour moi elle n'existe pas » (personnel administratif).* Ces pratiques qui peuvent s'apparenter à une forme d'harcèlement[179], visent à affecter la valeur reconnue aux caractéristiques les plus essentielles de l'individu.

Ces marqueurs d'une forme négative de reconnaissance, issue de l'interaction affective, peuvent également apparaitre de manière involontaire : *« Le fait de ne pas dire bonjour et au revoir au gens, crée de nombreuses tensions. Il y a eu des cas, où des personnes, par timidité, n'osaient pas dire bonjour, et là cela créait un gros blocage concernant leur intégration » (responsable Ressources Humaines).*

---

[179] Selon le code du travail articles 168 et suivants, : « Le harcèlement moral se manifeste par des agissements répétés qui ont pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail susceptible de porter atteinte aux droits de la personne du salarié au travail et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel ».

Ces marques d'une forme négative de reconnaissance affective seront intégrées dans l'instrument de mesure développé, de même que les atteintes physiques, qui représentent également une atteinte directe à l'intégrité de l'individu (Honneth, 1992, p.161).

B. L'analyse thématique quantitative

L'analyse thématique quantitative développée à l'aide du logiciel Tropes 7.0 permet de révéler des composants du discours non immédiatement sensibles à partir des lectures répétées. Seront analysés tour à tour, le style et le type d'énonciation, la fréquence d'apparition des occurrences, le type de références utilisées. Ces éléments permettront de confirmer les résultats de l'analyse thématique qualitative, ou de faire émerger de nouveaux éléments.

1. Le style et le type d'énonciation

Lorsqu'ils évoquent les éléments relatifs à la relation affective avec l'organisation et à la reconnaissance qu'ils en retirent, le style utilisé par les salariés est argumentatif. Celui-ci est utilisée par le locuteur lorsqu'il explique ou critique quelque chose et tente d'agir sur son interlocuteur (Wolff et Visser, 2005). Lors de l'entretien, il était demandé au salarié d'évoquer la manière dont il percevait les relations affectives et leurs influences au sein de l'organisation. Puis, le discours était orienté, vers ce qui, au sein de ces relations, représente une forme de reconnaissance. L'importance de la forme argumentative semble témoigner, à la fois de la bonne compréhension de l'énoncé et de l'implication de l'interlocuteur, qui ne se contente pas de décrire, mais explique une situation dans laquelle il est acteur. Cette analyse est confirmée par l'étude de l'énonciation, qui selon le Logiciel Tropes est prise en charge par le locuteur. De même, l'étude des pronoms utilisés permet de noter une forte implication du locuteur dans le discours. L'emploi de la première personne du singulier représente 27% des pronoms (90 occurrences). La troisième personne du singulier représente 18,6% (62 occurrences). Celle-ci apparait généralement relative au responsable hiérarchique.

La première personne du plurielle est utilisée dans seulement 7,5% des cas (25 occurrences), ce qui permet de confirmer le fait que la relation affective semble principalement se vivre sur un mode interpersonnel. De même, il est possible de voir que les deuxièmes et troisièmes personnes du pluriel ne représentent respectivement que 3% (10 occurrences) et 4,8 % (16 occurrences) des pronoms.

La forme de reconnaissance, expérimentée à l'issue de l'interaction affective que le salarié noue au sein de l'organisation, semble ainsi caractérisée par une implication directe du salarié. Ces résultats semblent confirmer la définition théorique de l'interaction affective présentée comme une relation intersubjective étroite entre des personnes se vouant mutuellement une estime particulière. L'étude de la fréquence d'apparition des occurrences permettra de réaffirmer cette analyse.

2. La fréquence d'apparition des occurrences

L'analyse des fréquences d'apparition des occurrences est basée sur le découpage et le comptage automatique d'unités lexicales, par le logiciel Tropes 7.0, en fonction d'une base de données déjà présente dans celui-ci. Cependant, afin de lever les ambigüités et de compléter la base de donnée avec les éléments spécifiques au vocabulaire professionnel rencontré, un retraitement manuel a été effectué.

Tableau 3 : Fréquence d'apparition des occurrences – thème de la reconnaissance affective

Substantifs	Fréquence d'apparition
Travail	42
Relations (personnelles, humaines)	41
Personne, individu, être humain	32
Responsable hiérarchique, chef, manager	25
Service	23
Entreprise	19
Sentiments *(dont confiance 7 occurrences)*	15
Hiérarchie	13
Temps (journée, jour)	11
Attitudes et comportement *(dont franchise, gentillesse)*	11
Ambiance de travail	9
Reconnaissance	9
Civilités et salutations	8
Autonomie et liberté	8
Salariés	8
Jugement	6
Direction générale	6
Rémunération	4

a) Un espace étroit d'interaction

Il est tout d'abord possible de noter le nombre important d'occurrences relatives au « travail » (42 occurrences). Le guide d'entretien, incitait le salarié à inscrire son discours sur les relations affectives au sein de l'espace de travail. Ces résultats semblent confirmer la bonne compréhension des consignes. Lorsque, dans le cadre des relations affectives, les salariés évoquent l'espace organisationnel, la notion d'entreprise apparait relativement importante (19 références). Le plus souvent la référence à l'entreprise semble mobilisée afin de rendre compte d'un mode de fonctionnement particulier où la dimension affective est omniprésente. Au sein de l'organisation, l'espace restreint que représente le service est fortement présent dans les discours des salariés (23 occurrences). Les références à la direction générale, bien que relativement faibles, apparaissent quant à elles plus surprenantes (6 occurrences). Cependant, la proximité, et les liens affectifs entretenus entre certains membres de la direction générale et les salariés, permettent d'expliquer ce résultat. Les propos d'une employé du service administratif sont en cela explicite : *« Lorsque j'ai un problème j'en discute avec ma hiérarchie, si cela ne va pas, je me dirige vers monsieur D…. (Président du directoire). Si je n'arrive pas à m'entendre avec ma hiérarchie je monte voir directement monsieur D…. ».*

Une étude sur la culture des relations au travail dans l'entreprise en Corse, réalisée par Thomasset et D'Iribarne (2002), notaient que la relation avec le patron était marquée d'une grande proximité, de marques d'affection (p.6), et semble confirmer notre interprétation. Le responsable hiérarchique, que celui-ci soit désigné « chef » « supérieur » ou « responsable », apparait de manière fréquente dans les discours (25 occurrences). La notion de « hiérarchie », si elle est présente à 10 reprises dans le discours, parait, quant à elle, associée plus particulièrement à un manque de proximité et désigne un ensemble diffus de personnes.

b) L'homme plus que le salarié

Le nombre important d'occurrences relatives aux notions de « personnes » (32 occurrences), comparativement au nombre relativement faible de références à la notion de salarié (8 occurrences), montre que l'interlocuteur, lorsqu'il évoque la relation affective, se positionne en tant qu'individu, au-delà du statut qui est le sien. Cet élément semble confirmer les résultats de l'analyse thématique qualitative qui relevait la reconnaissance de la personne, comme la principale finalité de cette interaction. L'importance des occurrences relatives à l'expression de sentiments (15 occurrences), tend à démontrer un haut niveau d'investissement personnel du locuteur, comme le laissait entendre l'analyse du style, de l'énonciation, et des pronoms utilisées. Une explication concernant le nombre de références relativement important d'occurrences relatives à la notion de confiance peut être avancée en se référant à la perspective dite « affective based trust » (McAllister, 1995). Dans cette approche, la confiance définie comme un état psychologique comprenant l'acceptation d'une vulnérabilité fondée sur des croyances concernant les intentions ou le comportement d'une autre personne » (Campoy et Neveu, 2007, p.139), apparait comme le résultat d'un lien affectif puissant entre des individus. La théorie de l'échange social peut être plus particulièrement mobilisée afin d'apporter des éléments compréhension à la présence d'occurrences concernant la confiance. Selon Peter Blau (1964), une personne qui a reçu un service de la part d'une autre personne, pour exprimer sa gratitude, retournera se service lorsque l'occasion se présentera. L'expression de la confiance semble alors représenter les résultats psychologiques, de la qualité perçue de l'interaction sociale nouée avec le responsable hiérarchique, à laquelle le sentiment de reconnaissance semble participer.

Ainsi, la qualité de l'échange et le principe de réciprocité à la base de celui-ci (Gouldner, 1960) permettent au salarié de penser que la reconnaissance dont il bénéficie en tant que personne, sera assurée à l'avenir[180].

3. Le type de références utilisées

Cette section analyse les types de verbes, de connecteurs, de modélisation et d'adjectifs utilisés dans le discours de salariés. Il est ainsi possible de noter que 38% (229) des verbes sont des verbes factifs, utilisés par le locuteur pour développer des faits, 40,1% (242), des verbes statifs, décrivant un état, une situation. Cet élément d'analyse, associé au style argumentatif et aux pronoms utilisés permettent de relever que le locuteur ne se contente pas de livrer une description, il cherche à l'expliquer, à faire comprendre le fonctionnement d'une interaction dans laquelle il est engagé. La présence comparativement plus faible des verbes déclaratifs, 20,1% (131), laisse entendre que cette relation se noue autour de comportements concrets développés par les deux acteurs, cela comme l'indique la fréquence des occurrences relatives aux attitudes et comportement (11 occurrences).

L'analyse des connecteurs utilisés (adverbes, locution adverbiales), semble confirmer cette orientation du discours, qui vise à la fois à décrire et à évaluer une situation où le locuteur est personnellement impliqué. Les principaux connecteurs sont ainsi des connecteurs d'addition, 25,6% (31 occurrences), permettant d'énumérer des faits ou des caractéristiques. Suivent les connecteurs d'opposition à hauteur de 24% (29 occurrences), utilisés par les sujets lorsqu'ils souhaitent « argumenter, relativiser ou présenter des points de vue ».

---

[180] Sur les liens entre reconnaissance et confiance cf. chapitre II, Section II, I.

L'analyse des adjectifs utilisés confirme cette analyse. Il est notable que 52,4% des adjectifs (88 occurrences) soit des adjectifs subjectifs indiquant un jugement de valeur ou la réaction émotionnelle de l'individu. Les adjectifs objectifs, relatifs à la présence où l'absence d'une propriété, ne représentent que 31,5% (53 occurrences) et les adjectifs numériques uniquement 16,1% (27 occurrences). Ces éléments, semblent confirmer le fait que le discours du salarié sur ce thème est bien marqué par une évaluation affective de l'échange.

C. Autres éléments d'analyse de la reconnaissance affective

Il convient de souligner que, si les relations affectives contribuent à l'expérimentation par le salarié d'une forme de reconnaissance, l'omniprésence de celle-ci, perceptible au sein cette organisation, est susceptible d'engendrer un certain nombre d'effets pervers. En d'autres mots, si la reconnaissance affective, apparait comme le socle d'une relation à soi non troublée au sein de l'espace de travail, un système basé uniquement sur cette forme de forme de reconnaissance, ne semble pas permettre à l'individu de se positionner en tant que personne en dehors de cette relation affective[181].

[181] Les entretiens, ainsi que l'observation réalisés au sein de cette organisation, permettent d'établir des liens entre l'omniprésence de la dimension affective et le modèle « arbitraire » de gestion des ressources humaines décrit par Pichault et Nizet (2000, p 115-117), qui a longtemps marqué l'entreprise. Ce modèle, « dominées par les relations interpersonnelles », apparait marqué par des formes de reconnaissance exclusivement affective. Le salarié n'est reconnu qu'à travers sa relation personnelle avec le dirigeant, qui en théorie répond à tous ses besoins, qu'ils soient professionnels ou personnels, et n'existe qu'au sein de cette relation.

L'omniprésence de l'affect dans les relations entretenues au sein de l'organisation ne manque par de poser problème, cela notamment en ce qui concerne la relation avec la hiérarchie. Le risque de confusion des rôles apparait à travers les propos d'un salarié : *« Ma responsable c'est Christelle, c'est une amie, mais c'est aussi ma responsable, elle est adorable (...)» (personnel administratif).* De même un responsable d'un service confie : *« Il y a des gens que je tutoie, mais cela ne me viendra pas à l'idée de déconner. Eux (les salariés), ils ne sont pas capables de se positionner ».* Le responsable d'un service opérationnel ajoute concernant la gestion affective qui a marqué l'entreprise depuis sa création : **«** *il y avait trop de copinage. C'est-à-dire qu'à un moment donné, les gens ne comprenaient pas qu'il y a un métier à assumer, une hiérarchie à respecter. Non c'était tous des copains, mais à un moment donné, les copains cela ne peut plus fonctionner ».* Par ailleurs, l'omniprésence de cette forme de reconnaissance semble impacter négativement la possibilité d'expérimentation des autres formes de reconnaissance. Ainsi un responsable opérationnel affirme : *« Au niveau de la direction, il y a trop de rapports personnalisés, pour que l'évaluation puisse véritablement exister. La domination des relations personnelles est pesante pour un salarié, qui fait son travail correctement, mais qui a moins de connaissance familiale ou politique, il aura le sentiment que son travail ne sera pas reconnu à sa juste valeur ».*

De même, l'établissement récente de fiches de poste, à été sources de tensions. La mise en œuvre d'outils appuyant le développement d'une forme objectivante des ressources humaines, se trouve confrontée à la domination des relations affectives et des formes de reconnaissance y étant associées. La pesée des postes, a été l'occasion pour la hiérarchie de prendre conscience de l'importance de cette dimension affective. Un responsable administratif indique : « *Aujourd'hui, les gens se sentent humiliés, car on leur a dit votre poste vaut tant. Le poste a été séparé de la personne et cela est difficile à faire comprendre » (personnel administratif).* De même, le responsable d'un service opérationnel explique : *« A un moment donné lorsque l'on fait des fiches de postes, on est confronté à la réalité, « tu es au niveau 235, le poste ne les vaut pas ». Là c'était l'horreur. Il y a eu des interventions, des coups de téléphone. Comme j'ai dis, tu es au niveau 235, le poste au niveau 215, on ne t'a pas changé ton indice, alors où est le problème ? C'est le poste qui vaut cela, tout de suite, ils en font une affaire personnelle. Le poste était égal à la personne. Le poste vaut cela, c'est tout ».*

Alors que les formes de reconnaissance étaient principalement affectives, la pesée des postes a été perçue comme une atteinte la personne elle-même. La persistance dans les esprits du mode de fonctionnement affectif, engendrait dès lors, des craintes concernant l'application réelle de cet outil. Un responsable opérationnel, confie : *« la fiche de poste c'est un outil, mais cela risque d'être biaisé par d'autres choses. Je pense qu'ils vont dire (les salariés) que de toute façon cela vaut rien, car si l'on ne se trouve pas dans les petits papiers d'un tel, cela ne passera pas ».*

L'hypertrophie de la forme affective de reconnaissance semble engendrer des conséquences tant sur les salariés, que sur le déploiement d'outils et de pratiques de gestion des ressources humaines. Aussi, le passage d'un mode de gestion « arbitraire » à un mode « objectivant », parait-il devoir être associé à l'adaptation progressive des formes de reconnaissance[182].

II. La reconnaissance légale

La seconde dimension du concept de reconnaissance renvoie théoriquement à la capacité pour l'individu de se percevoir comme un membre à part entière de l'interaction sociale, disposant des droits et des devoirs communs à tous les membres de la communauté au sein de laquelle il s'insère. Avec la reconnaissance légale, la reconnaissance affective expérimentée à travers les relations interindividuelles se trouve «complétée» et «garantie» au niveau d'un ensemble organisé (Lazzeri, Caillé, 2004).

[182] Cf. communication réalisée à l'occasion du symposium doctorale du XVIIème congrès de l'AGRH à Fribourg (2007), « Les modèles arbitraires et objectivant de GRH vus depuis la reconnaissance ».

Alors que la reconnaissance affective était basée sur des liens d'estime réciproque entre des individus entretenant une interaction étroite et répétée, la reconnaissance «juridique» apparait comme le résultat d'une démarche cognitive, attribuée hors de toute inclination ou sympathie (Ricœur, 2004, p.288).

Lors des entretiens, les personnes rencontrées étaient amenées à évoquer les relations juridiques au sein de leur organisation, puis le discours était orienté vers ce qui, au sein de ces relations, constitue des marques de reconnaissance. Trois facettes des relations juridiques, ont plus particulièrement été questionnées, afin de passer en revue l'ensemble de ce type d'interaction. Lors des entretiens, le discours des interlocuteurs était orienté vers les questions relatives aux droits civils, des droits politiques et des droits sociaux (Marshall 1963, Graham, 1991). L'analyse thématique qualitative, puis quantitative, des discours sur la forme de reconnaissance issue des relations juridiques, permettra de vérifier l'effectivité de la conceptualisation proposée et de compléter celle-ci par des aspects de la réalité non pris en considération. Enfin, les résultats de cette analyse permettront d'adapter la formulation et le langage utilisés lors de la rédaction du questionnaire.

A. L'analyse thématique qualitative

L'analyse thématique qualitative du contenu mettra en exergue les principales caractéristiques de la forme de reconnaissance issue des relations juridiques décelables dans le discours de salariés. La reconnaissance de l'égalité fondamentale entre les sujets de droits et la reconnaissance des droits politiques, semblent être les aspects les plus caractéristiques de ces discours.

1. De la reconnaissance des droits civils à la reconnaissance de l'égalité fondamentale

Les droits civils désigne *« les droits négatifs qui protègent la personne, dans sa liberté, sa vie, sa propriété, face aux empiétements illégitimes de l'État »* (Honneth 1992, p.140). L'analyse des discours développés par les salariés laisse apparaitre en filigrane la question du respect des droits civils à travers le caractère arbitraire de certaines décisions prises par la direction.

Alors que la forme de reconnaissance associée à l'échange affectif, permettait à l'individu d'être assuré de la satisfaction de ses besoins, en raison du lien étroit qu'il entretient avec son interlocuteur, la forme de reconnaissance associée à l'échange juridique, l'assure du respect de ces droits en raison de l'attribution « objective » du statut de personne juridique. Selon Paul Ricœur, *« la confiance dans la permanence de l'attachement réciproque entre partenaires »* laisse la place à une expérience de respect, marqué par une prétention à l'universel et qui excède la proximité des liens d'affection (Ricoeur, 2004, p.288).

Les propos recueillis laissent penser que les limites entre reconnaissance affective, et reconnaissance légale, peuvent être moins claires, dans les faits, que ce que pourrait laisser penser la conceptualisation théorique. Au sein de cette entreprise, lorsque les salariés évoquent leur expérience en tant que sujet de droit, la dimension affective est omniprésente. Les salariés ont alors l'impression que l'égalité fondamentale entre les sujets de droits n'est pas respectée, biaisée par la domination d'un mode de gestion perçu comme arbitraire. Le respect de l'égalité entre les sujets de droits apparait comme un marqueur mobilisé par le salarié lorsque celui-ci se dit ou non reconnu au regard de l'échange juridique qu'il noue avec l'organisation ou ses représentants.

Les pratiques de recrutements sont souvent évoquées par les salariés, afin d'illustrer la réalité des inégalités de traitement. La nécessité de se justifier, soit du fait que l'on n'a pas été appuyé pour entrer dans l'entreprise, soit que l'on dispose des compétences nécessaires pour assurer ses fonctions, revient régulièrement dans les discours. Un responsable opérationnel indique : *« Je suis entré, sans être pistonné déjà. J'étais agent de maitrise, je suis passé assez rapidement cadre. Je veux croire que l'on m'a pris sur mes compétences et que je n'étais pas pistonné ».* Par ailleurs, il ajoute, *« Les embauches par affinité, pèsent sur la vie de l'entreprise. Nous n'avons rien inventé. Il y a du piston comme ailleurs. Moi cela ne me choque pas que quelqu'un rentre avec un petit coup de main, si cela est à valeur égale, à compétence égale. Ce qui est plus gênant c'est lorsque les personnes n'ont pas les compétences requises. Dans les métiers techniques, c'est rare. Dans les fonctions administratives, cela vole bas, c'est affolant » (responsable opérationnel).*

La question des promotions est également avancée comme la preuve que les salariés ne disposent pas tous des mêmes droits et que la reconnaissance comme personne juridique dépend de critères affectifs. Concernant la promotion, considérée comme non méritée d'une personne au sein de son service, un de nos interlocuteurs s'interroge sur *« l'exemple que cette nomination donne, sur le symbole que cela envoie aux autres salariés »* et le même de poursuivre *« mettre sur un poste une personne qui ne convient pas, c'est risquer de perdre la confiance des salariés. Les gens le savent très bien, ces informations passent très vite » (responsable administratif).* Il est par ailleurs possible de penser que, ne se sentant pas reconnu comme une personne disposant des mêmes droits que les autres, le salarié émettra des doutes concernant la reconnaissance de son apport particulier (reconnaissance socio-productive). Un membre du personnel administratif indique alors : *« Malgré le travail que je vais effectuer, malgré mon application, je ne serais pas choisi, car il y a des personnes qui vont y arriver par d'autres voies ».*

Le terrain d'enquête étant marqué par la présence de métiers aux spécificités fortes, la question des disparités catégorielles de traitement semble particulièrement importante lorsque le salarié porte un jugement sur sa reconnaissance en tant que sujet de droits.

Un membre de la fonction ressources humaines, indique alors : « *De manière générale, le droit est appliqué dans l'entreprise. C'est surtout entre les différentes catégories, qu'il peut y avoir des sentiments de traitement inéquitable. Les négociations se passant par catégories, certains vont avoir des avantages et pas les autres, c'est là qu'il va y avoir des problèmes. Il y a beaucoup d'avancées catégorielles et c'est cela qui va poser problème par la suite. Il y a un corporatisme assez marqué. Il y a le personnel navigant, le personnel technique, le personnel administratif. Tous cela ce retrouve dans les syndicats, avec des accords d'entreprise différenciés ».* Le résultat étant, comme l'indique un mécanicien, que *« chaque catégorie à le sentiment d'être dévalorisée par rapport à l'autre ».* Cela comme le laisse entendre un salarié du service comptabilité *: « La priorité dans l'entreprise est mise sur l'exploitation. J'ai l'impression qu'au niveau de l'administratif, on essaie de réduire un petit peu. On est délaissé, car il y a un corporatisme beaucoup plus fort un niveau du PNT, du PNC et au niveau du technique ».*

En définitive, à travers les différentes illustrations relatives aux recrutements, aux promotions ou aux différences catégorielles de traitement, la forme de reconnaissance issue du respect des droits civils, semble se référer, comme l'indiquait l'analyse théorique, au sentiment éprouvé par le salarié d'être reconnu comme un sujet de droit protégé en tant que telle de décisions arbitraires. Un membre de la fonction ressources humaine indique alors : *« Lorsque l'on applique une règle elle doit être identique à l'ensemble des salariés, c'est cela la reconnaissance. On ne fait pas de passe droit. Il ne faut pas pour une personne, recadrer tous l'ensemble. Et ça, malheureusement on l'a déjà fait ».*

2. La reconnaissance des droits politiques

Les droits politiques définis comme *« les droits positifs qui garantissent (à la personne) sa participation au processus de formation de la volonté politique »* (Honneth, 1992, p.140), apparaissent particulièrement présents dans le discours des salariés à travers la question de leur droit d'expression.

La constitution de groupes de réflexions en vue de l'élaboration du projet d'entreprise intitulé semble toucher directement la question de la reconnaissance des droits politiques. Un responsable opérationnel indique : « *La constitution des groupes a été faite on ne sait comment. Il n'y a pas eu d'information au départ annonçant la création des groupes et demandant qui veut participer à ces groupes. Les personnes ont été choisies. Quand on a découvert qu'il y avait des groupes de travail, les gens se sont dits, mais d'où cela sort ça. On ne sait pas comment a été fait le choix des personnes qui sont intervenues, les personnes qui n'ont pas pu s'exprimer se sont sentis oubliées ».*

L'évaluation par le salarié de ses possibilités de participation à la formation de la volonté politique, semble passer notamment par l'information dont celui-ci bénéficie. Un responsable de la fonction ressources humaines, affirme alors : *« La circulation de l'information est aussi une forme de reconnaissance. Lorsque l'information ne circule pas, souvent il y a un manque de reconnaissance. Vous voyez les équipes, vous sollicitez des idées, vous dites si cela est faisable ou pas et surtout lorsque cela n'est pas faisable, vous expliquez pourquoi ».* Un salarié du service comptabilité insiste, *« il faut plus de transparence dans les choix et les évaluations. Lorsque les gens ont une information, par une autre voie, c'est pire. En plus l'information est souvent déformée ».* Le fait pour le salarié de ne pas être informé d'une décision, revient alors soit à ne pas reconnaitre les qualités de rationalité, qui le constituent en tant que sujet de droit, soit à laisser entendre que les raisons ayant guidées ces décisions ne sont pas avouables. Les salariés auront alors l'impression d'être *« des pantins, des marionnettes »* que l'on informe uniquement lorsque tout à été décidé.

La liberté d'expression semble également être une caractéristique de l'interaction juridique mobilisée par le salarié, qui évoque la reconnaissance dont il bénéficie en tant que sujet de droit. Interrogé sur ces capacités d'expression, un membre du service ressources humaines indique : *« J'ai la réputation d'être un oiseau de mauvaise augure, qui soulève toujours les problèmes. Cela m'est un peu égal. De toutes les façons il faut dire les choses. Auprès de la direction cela ne passe pas toujours, mais mon supérieur à confiance en moi donc ça va ».* Il est ainsi possible de noter que, pour cet interlocuteur, le droit d'expression est conditionné par la confiance acquise auprès de son responsable hiérarchique.

C'est alors au nom de sa relation avec son responsable hiérarchique que celui-ci estime avoir le droit de s'exprimer et non au regard de son statut de salarié. En l'absence de cette « légitimité à agir », conférée par la force des liens affectifs, l'expression individuelle deviendra très difficile pour le salarié, cela comme le laisse entendre l'un d'entre eux : *« Je me souviens d'un litige entre un salarié et un cadre, la personne qui était salarié, qui connaissait bien un haut responsable, a pu expliquer son problème et parler. Alors que le cadre à pratiquement été viré sans pouvoir s'expliquer ».*

La question de la reconnaissance des droits politiques, semblent également se référer à l'action syndicale, bien que cela apparaissent souvent sous une forme négative. Un membre du personnel naviguant indique ainsi : *« les syndicats ne jouent pas leur rôle, ils sont achetés par la direction. Il y a des représentants syndicaux qui agissent, mais cela est souvent dans leur propre intérêt. Il y a eu par exemple des augmentations, on ne sait pas trop comment ».* Un responsable de la fonction Ressources Humaines confirme : *« Il y a un problème de dialogue social, les syndicats ne jouent pas leurs rôles ; il n'y a pas d'échanges entre salariés et direction au travers des syndicats. Il y a un éclatement de la représentation syndicale, au total il y a 12 syndicats représentés dans la compagnie ».*

3. La reconnaissance des droits sociaux

Les droits sociaux se réfèrent aux droits positifs, permettant aux membres de l'interaction juridique d'avoir accès aux biens élémentaires indispensables au respect effectif leurs droits. Au sein de cette entreprise, les éléments relatifs aux droits sociaux apparaissent peu présents dans les discours des salariés. Les conditions sociales particulièrement favorables dans cette compagnie aérienne, dont le capital est majoritairement public, explique peut être cette absence. Il convient alors, de ne pas exclure, sur ces seuls éléments, cette forme de reconnaissance légale de la constitution d'un instrument de mesure. D'autant que lors de la préparation de cette étude des entretiens réalisés avec des directeurs de Ressources Humaines d'entreprises de différents secteurs d'activité, ont mis en valeur cette dimension. Lors de la rencontre avec une directrice des Ressources Humaines d'un groupe du secteur de la grande distribution, la question des droits sociaux est apparue plus prégnante.

Celle-ci indiquait, concernant le développement du temps partiel « subi», *« lorsque vous ne parvenez plus à vivre de votre travail, il y a un problème de reconnaissance. Le temps partiel peut participer à la question de la reconnaissance. C'est un enjeu très important dans la grande distribution. C'est cette question qui créera des mouvements sociaux ces prochaines années ».* Aussi, bien qu'absent des discours, nous choisissons, après la phase qualitative, de conserver cette facette de la reconnaissance légale dans le cadre de l'instrument de mesure du sentiment de reconnaissance perçu.

B. L'analyse thématique quantitative

L'analyse quantitative du thème de la reconnaissance légale développée à l'aide du logiciel Tropes 7.0 permettra de révéler le style et le type d'énonciation, la fréquence d'apparition des occurrences composant le discours des salariés.

1. Le style et le type d'énonciation

Le style utilisé par les locuteurs, concernant le thème de la reconnaissance légale, à l'instar du thème de la reconnaissance affective, est argumentatif. L'interaction juridique étant *a priori* moins engageante pour l'individu, il aurait été possible de s'attendre à retrouver un style plus descriptif. L'importance des relations affectives, et leur dénonciation comme des éléments perturbants la pleine reconnaissance des droits de chacun, semble expliquer en partie ce résultat. Il est cependant, notable qu'à l'inverse de la forme affective, la mise en scène du discours utilisée, dans le cadre de la relation de reconnaissance légale, est marquée par un ancrage dans le réel, alors que le discours sur la précédente forme de reconnaissance était portée par le locuteur à l'aide de la première personne du singulier. L'étude du type des verbes utilisés semble confirmer un engagement moins direct de la part du locuteur. En effet, les verbes statifs, permettant de décrire un état, représentent 45,5% (232 occurrences) pour le thème de la reconnaissance légale, alors qu'ils représentaient 40% (242 occurrences) pour le thème de la reconnaissance affective.

De même, l'analyse du type d'adjectifs utilisés permet de distinguer le discours tenu par le salarié concernant la reconnaissance affective et concernant la reconnaissance légale. Alors que les adjectifs subjectifs étaient les plus importants dans les discours sur la première forme de reconnaissance (52,4%, 88 occurrences), ces derniers qui sont relatifs à jugement de valeur ou la réaction émotionnelle du locuteur, ne représentent que 39,40% (43 occurrences) dans les discours sur la reconnaissance légale. A l'inverse concernant les adjectifs objectifs, alors que ceux-ci représentaient 31,5% (53 occurrences) dans les discours sur la reconnaissance affective, ils représentent 45,9% (50 occurrences) dans les discours sur la reconnaissance légale. Lorsqu'ils évoquent les relations juridiques, les salariés semblent décrire une situation, dans laquelle ils sont engagés de manière moins personnelle, que dans le cadre de la reconnaissance affective. L'analyse de la fréquence des occurrences confirme cette première analyse.

2. La fréquence d'apparition des occurrences

Tableau 4 : Fréquence d'apparition des occurrences – thème de la reconnaissance légale

Substantifs	Fréquence d'apparition
Personnes	31
Poste	25
Catégories et groupes de personnes	18
Explication, information	21
Syndicats	17
Salariés	15
Entreprise	14
Reconnaissance	14
Sentiments *(dont jalousie 4 références)*	12
Niveau indiciaire	12
Influence de la dimension affective (Copinage, passe droit…)	12
Temps (année)	9
Politique	7
Choix et décisions	7
Manager	6
Fiche de poste	6
Direction générale	6
Transparence	5
Compétence	4

Si, à l'instar du thème de la reconnaissance affective, un nombre important d'occurrences est relatif à la notion de personne, il semble que celle-ci doit être rapprochée, de la notion de sujet de droit, là où dans le thème précédent, elle renvoyait à une conception existentialiste de l'individu. Le nombre de références faites à la notion de « poste » (25 occurrences), ainsi que les références à la notion de « salarié » comparativement à l'analyse du thème de la reconnaissance affective (15 occurrences contre 8 précédemment), semble confirmer cette analyse. Les références aux fiches de postes (6 occurrences) ainsi qu'à la notion de « compétence » paraissent s'inscrire dans la même perspective. Les références au responsable hiérarchique dont la fréquence dans le discours portant sur la reconnaissance affective était parmi les plus importantes (25 occurrences), sont beaucoup moins présentes, dans le cadre de la relation juridique (6 occurrences). Il apparait alors, comme le laissait entrevoir l'étude de la littérature, que la relation à l'origine de l'émergence du sentiment de reconnaissance légale revêt un caractère plus impersonnel que ce qui est le cas pour la reconnaissance affective.

Il est également possible de noter que les références aux « services » relativement importantes dans le cadre de la relation affective (23 occurrences), ont totalement disparu du discours des salariés et que seul subsiste les références à la notion d'entreprise (19 items). Comme le laissait entendre l'étude théorique, la reconnaissance légale, semble se référer à un espace d'interaction plus large que celui supportant la reconnaissance affective. Il est également possible de noter que la notion de temps, dans le discours des salariés semble se référer à des horizons temporels plus longs lorsqu'ils évoquent la relation de reconnaissance légale. Alors que dans le cadre de la reconnaissance affective la notion de temps était associée à la quotidienneté des relations, la reconnaissance légale s'inscrit dans un horizon temporel plus long marqué notamment par les rendez vous que représentent les entretiens annuels d'appréciation.

La notion de dialogue qui, dans le cadre du thème de la reconnaissance affective, renvoyait à la relation entretenue avec le responsable hiérarchique, semble se référer plus particulièrement dans le thème de la reconnaissance légale à l'information, ainsi qu'à la transparence (5 occurrences) et à l'explication des décisions prises (7 occurrences).

Les références relatives à des groupes, où des catégories particulières de personnes sont présentes en nombre dans le discours des salariés. Ces références sont souvent employées afin de souligner la différence de traitement entre les salariés et semblent affecter négativement la perception de reconnaissance issue de l'interaction juridique. La référence aux syndicats apparait importante dans le discours de salariés, même si cela est apparait souvent pour dénoncer leur mode de fonctionnement.

L'interférence des relations affectives sur les droits et devoirs de chacun est fortement présente dans le discours des salariés (12 références). La notion de sentiment dont le principal est la jalousie *(12 occurrences, dont 4 concernant la jalousie)*, apparait comme les conséquences de la comparaison entre le traitement réservé à chacun est utilisée par le salarié. Les références au niveau indiciaire (12 occurrences), semblent confirmer cette analyse, dans la mesure où ceux-ci sont utilisés afin de mettre en reliefs des inégalités de traitement, plus que pour souligner la valeur de l'apport de chacun.

III. La reconnaissance socio-productive

La forme de reconnaissance dite de la *«contribution mesurée »* (Peretti, 2004), est souvent synonyme de *« rémunération »*, de *« rétribution »*, ou de *« récompense »*. Nous qualifierons cette forme de reconnaissance *« socio-productive »*, dans la mesure où celle-ci se réfère à l'apport du salarié au processus de production, mais aussi plus généralement à son apport au système social que représente l'organisation. Alors que la reconnaissance légale portait, sur les qualités communes à l'ensemble des membres de l'interaction, la reconnaissance socio-productive a pour objet principal la reconnaissance des qualités et capacités distinctives que manifestent les prestations individuelles (Gueguen, 2007). Une analyse thématique qualitative, puis une analyse quantitative permettront d'apporter une première confirmation à la conceptualisation théoriquement établie de ce construit et de mettre en exergue ses manifestations concrètes.

A. L'analyse thématique qualitative

L'analyse qualitative du thème de la reconnaissance socio-productive, révèle l'importance accordée par le salarié, à la capacité de l'entreprise à établir une distinction entre l'apport de chacun. Elle permet également de discerner ce que les salariés entendent lorsqu'ils évoquent la reconnaissance de leur contribution socio-productive. La partition proposée par Philippe Brun et Ninon Dugas (2005), mobilisée dans le cadre de la conceptualisation de ce construit, distinguant reconnaissance des pratiques de travail, de l'investissement et des résultats, semble permettre de saisir cette réalité.

1. La capacité à distinguer l'apport de chacun

La capacité de l'entreprise à effectuer une distinction entre l'apport de chacun de ses membres apparait, dans le discours des salariés, comme un préalable à l'émergence du sentiment de reconnaissance de l'apport socio-productif. Un salarié de la fonction opérationnelle indique : « L*a notion de mérite est importante. On ne peut pas considérer de la même façon quelqu'un qui s'investit, qui a envie d'avancer, et quelqu'un qui est ici pour avoir une petite rente, pour faire le minimum syndical. L'entreprise ne peut pas fonctionner sans la reconnaissance du mérite ».* Certains salariés semblent alors vouloir en finir avec un système de rétribution fondé sur une égalité apparente de traitement, à la reconnaissance de la contribution individuelle. Un responsable de la fonction Ressources Humaines analysant l'évolution de l'entreprise explique : *« La culture de notre entreprise, c'est l'augmentation généralisée par l'indice, tout du moins jusqu'à aujourd'hui. La reconnaissance se faisait par les augmentations. On avait un procédé un peu fonctionnaire, avec une augmentation, qui se faisait tous les trois ans, de manière quasi automatique. (...) Il y a toujours eu un lissage et tout le monde avait droit plus ou moins à la même augmentation. Les gens qui ne faisaient rien disaient de toute façon j'aurai mon augmentation. On mettait tout le monde au même niveau pour ne pas faire de vague au niveau social ».*

Malgré ces défauts supposés, certains salariés semblent vouloir préserver l'ancien système, fondé sur un principe égalitaire. Un membre du personnel administratif explique : *« Les salaires et les augmentations, il ne faut pas y toucher à partir de là tout va bien ».* Et cet interlocuteur d'expliquer, *«(...) attribuer des récompenses à quelqu'un, c'est reconnaitre la qualité du travail, mais aussi le faire entrer dans un système particulier ».* Ce système, perçu comme étant en œuvre au sein des autres compagnies aériennes, est accusé d'être déshumanisant et nuisible à la cohésion du groupe.

Cette primauté accordée au groupe, et l'absence de distinction entre l'apport de chacun semble cependant être une source importante de frustration, voir de tensions. Un membre du personnel au sol indique : « *ce qui est frustrant, c'est que l'on n'essaye pas de résoudre le problème. Une personne qui ne travaille pas bien, on ne lui dira pas, et cela va continuer ».* De la même manière, un mécanicien déplore : *« Ceux qui savent faire, font toujours le travail pour les autres. Il n'y a pas de compensation. Que la personne travaille ou pas c'est la même chose ».* Les pratiques informelles semblent alors être mobilisées, afin de compenser les principes égalitaires caractérisant le système de rémunération, et de reconnaitre l'apport de chacun. Un mécanicien indique alors : *«Le fait que j'effectue un travail de qualité, et que l'on puisse compter sur moi, ne rien changer au niveau de ma rémunération. Mais on va me permettre plus de chose qu'à quelqu'un d'autres. Si j'ai besoin de ma journée, on va me la donner. Mais, au niveau du salaire rien, il n'y a pas de reconnaissance particulière ».* Et, notre interlocuteur d'ajouter : *« Lorsque l'on nous envoie en dépannage et lorsque l'on arrive à faire rentrer l'avion, c'est le supérieur qui nous félicite, c'est important ».* De même, une hôtesse indique : *« Le retour de mon travail, c'est surtout lorsque les gens sont satisfaits. Pour l'anecdote, j'ai eu l'occasion de partir avec ma fille en février, le commandant à eu la gentillesse de l'inviter dans le cockpit et là il lui a fait des éloges, concernant mon travail et ma gentillesse, là c'était vraiment important».* Il apparait alors, que l'importance de la dimension affective n'est jamais loin dans les discours. Un responsable opérationnel fulmine contre la part trop importante de que celle-ci représente dans l'attitude de ses subordonnés, *« il faut qu'ils comprennent qu'ils ne travaillent pas pour moi, et que c'est dans leur intérêt tant personnel que collectif de fournir un travail de qualité ».*

Ainsi, du fait de la présence durant des années d'un système de rétribution, aux principes égalitaires, couplé à des décisions souvent jugées comme arbitraires, il semble que les salariés se tournent vers les relations qu'ils entretiennent avec la hiérarchie, afin que leurs efforts soient récompensés d'une manière plus informelle.

2. Les marqueurs de la reconnaissance de socio-productive

Lorsqu'elle est effective, la reconnaissance de l'apport spécifique de chaque salarié, semble porter sur différentes facettes. Lorsque les salariés évoquent la reconnaissance de leur « mérite », plusieurs aspects apparaissent, la reconnaissance de l'investissement, des pratiques de travail, et dans une certaine mesure des résultats obtenus, confirmant la tripartition proposée par Brun et Dugas (2005).

a) L'investissement

Les notions d'investissement, d'efforts consentis, apparaissent dans le discours des salariés lorsque ceux-ci évoquent la reconnaissance de leur contribution à l'organisation. Un membre de la fonction opérationnelle indique: « *Lorsqu'il y a pas de boulot, les gens disent « vous on ne va pas vous plaindre », mais quand les gens dorment et que l'on travaille. Quand on à une pression énorme, alors qu'eux sont tranquilles, on ne va pas leur dire toi tu es bien. (...) Les gens s'imaginent que l'on est tout le temps en repos, mais on n'a pas les mêmes horaires qu'eux. Lorsque le gars arrive à 14 heure, il a l'impression, que nous ne travaillons pas, mais on reste jusqu'à minuit. Lorsque l'on est là les jours de l'an ou à la Noël, personne ne s'en inquiète ».* Dans la même perspective un mécanicien ajoute : « *On ne se voit jamais, on n'a pas d'échange avec les autres services. Vous vous rendez compte, il y en a qui ne savent même pas que l'on travaille la nuit ».* La reconnaissance de l'investissement dans le travail, que celle-ci prennent la forme de pratiques formelles ou informelles, semble jouer un rôle important dans la perception du sentiment de reconnaissance de l'apport du salarié à l'organisation.

b) La qualité du travail

Les notions relatives à la reconnaissance de la qualité du travail sont décelables au sein des discours des salariés, même si dans le cadre de l'entreprise ayant servi de terrain d'enquête, celles-ci sont marquées par les craintes relatives à l'objectivité de l'évaluation. Un salarié d'un service administratif indique : *« Il arrive que la direction fasse passer un mot pour dire que le travail a été bien fait. Mais cela n'arrive pas assez souvent. Le personnel à besoin aussi qu'on lui dise lorsque le travail est bien fait. On a tendance à penser que c'est normal. On est là pour cela, mais de temps en temps, une reconnaissance du travail effectué, c'est important ».* Aussi, lorsqu'ils évoquent la reconnaissance de la qualité du travail effectué, les salariés ne semblent pas se référer à des pratiques formelles. Lorsque cela est le cas, l'influence de la part affective est souvent dénoncée comme une atteinte à la reconnaissance objective de l'apport de chacun. Un salarié d'un service administratif indique : *« Malgré le travail que je vais effectuer, malgré mon application, je ne serais pas choisi, car il y a des personnes qui vont y arriver par d'autres voies. Ce n'est pas la qualité du travail qui va être prise en considération ».* Aussi, même si cela apparait négativement, la forme de reconnaissance associée à la qualité du travail apparait comme étant un élément interrogé par les salariés lorsqu'ils évaluent la reconnaissance de son apport spécifique à l'organisation.

c) L'atteinte des objectifs

Les références à la reconnaissance relative à l'atteinte d'objectifs, sont relativement rares dans les discours des salariés et semblent se référer à des objectifs « informels ». Les éléments contextuels, notamment la persistance d'un mode de rétribution fondé sur l'augmentation généralisée, semblent expliquer cette relative absence. La récente mise en place de fiches de poste, et la tenue des premiers entretiens annuels de performance, sont susceptible à l'avenir d'intensifier les références à la reconnaissance des résultats obtenus. Dans le cadre d'entretiens préparatoires à l'entrée sur le terrain d'enquête principal réalisés auprès de directeurs de ressources humaines, la question de la reconnaissance des résultats obtenus est apparue plus saillante.

Ainsi, concernant le rôle des managers de rayons, la directrice des Ressources Humaines d'une entreprise de grande distribution indique : *« Il faut que les managers, face le point sur l'atteinte ou non des objectifs. Il faut que les salariés soient informés quotidiennement, et mensuellement. C'est important pour eux, car ils suivent leur résultats, il faut leur dire quand les objectifs ont été atteints, les féliciter, et quand cela n'est pas le cas essayer de comprendre pourquoi ».* Aussi, malgré le faible nombre de références à la notion de reconnaissance des résultats qu'il est possible d'identifier à travers une analyse qualitative des discours, nous décidons de conserver l'interrogation de cette facette de la reconnaissance socio-productive dans la perspective d'un instrument de mesure quantitatif.

3. Les vecteurs de reconnaissance socio-productive

Le discours des salariés laisse apparaitre différentes pratiques mobilisées par les salariés lorsqu'ils interrogent la reconnaissance de leur apport à l'organisation.

a) La rémunération

Concernant les vecteurs de la reconnaissance socio-productive, le montant de la rémunération, n'apparait pas, dans le cadre des entretiens réalisés, comme un point central. Ainsi, une chargée d'accueil indique : *« Vous avez remarqué que l'on n'a pas évoqué la question du salaire, alors que cela fait 45 minutes que nous parlons. Comme tout un chacun, le salaire c'est important, mais le dialogue, l'ambiance de travail, le fait que l'on reconnaisse notre travail, c'est presque aussi important pour moi ».* Plusieurs facteurs sont susceptibles d'expliquer ce fait. D'une part, les caractéristiques de l'organisation et son système de rétribution, aux conditions plutôt favorables, et aux principes d'augmentations généralisées. D'autres part, l'orientation de l'énoncé, qui incitait plus le salarié à évoquer, les éléments constitutifs de sa contribution, que la forme prise par la reconnaissance de ceux-ci. Ainsi, l'objectif n'était pas de savoir comment l'entreprise récompense tel ou tel comportement, mais de déterminer ce que le salarié souhaite, dans son apport socio-productif à l'organisation, voir reconnu.

b) La formation et l'évolution hiérarchique

Deux autres vecteurs de reconnaissance de la contribution socio-productive peuvent être décelés dans les discours des salariés. Ceux-ci prennent la forme de l'évolution hiérarchique et de l'offre de formation. En effet, au-delà de l'augmentation de salaire que celle-ci entraîne, la possibilité de progression professionnelle, apparait comme une source importante de confirmation de la valeur de l'apport du salarié. Ainsi, un responsable opérationnel indique : *« Je suis rentré par la petite porte, puis au fil des formations, j'ai pris des responsabilités successives. Aujourd'hui je suis arrivé à une certaine forme de reconnaissance, elle n'est pas strictement salariale, elle passe par une plus grande responsabilité ».* De même, un responsable du secteur technique affirme : *« Les supérieurs ne doivent pas hésiter à dire lorsque le travail est bien fait. Pour ma part, je suis proposé chaque année au mérite, il y a une reconnaissance personnelle, qui est encourageante et nécessaire ».*

Les offres de formations apparaissent également susceptibles de représenter pour le salarié une forme de reconnaissance de ses capacités. Or, le caractère réglementaire des formations semble affecter la qualité de la perception des ces pratiques comme des vecteurs de reconnaissance. Un responsable du service technique indique : *« Cela a été long, mais (...) j'ai œuvré afin d'obtenir des stages. Des stages courts, pour ne pas éloigner trop longtemps les salariés de leur famille. Lorsque je me battais pour obtenir des formations en anglais, il y à quelques années, certains n'étaient pas contents. Mais, ce n'était pas pour moi, c'était pour eux. Je savais que les exigences réglementaires allaient changer et qu'il fallait qu'ils s'y préparent. Ils sont allés se plaindre ».* Dans les fonctions administratives où les obligations réglementaires en matière de formation sont moins strictes, celle-ci apparait comme un vecteur de reconnaissance. Un salarié indique alors : *« C'est important d'évoluer, d'apprendre d'autres choses. Là on va avoir une formation en anglais, c'est très important, cela nous permettra de mieux répondre aux attentes des clients. Cela serait un plus pour pouvoir répondre aux personnes qui appellent en anglais ».* La formation apparait alors, à la fois comme une marque de reconnaissance des capacités de la personne, et de l'intérêt de l'entreprise à son égard.

B. L'analyse thématique quantitative

L'analyse quantitative du thème de la reconnaissance socio-productive met en relief, le positionnement occupé par les salariés lorsqu'ils évoquent la forme socio-productive de la reconnaissance. Ils situent leur discours dans le cadre d'un échange entre eux et la communauté, ce qui semble cohérent avec notre proposition de conceptualisation. Il est possible de noter un investissement du locuteur plus marqué que dans le cadre de la reconnaissance légale.

1. Le style et le type d'énonciation

Le style utilisé par les locuteurs, concernant le thème de la reconnaissance socio-productive, à l'instar des thèmes de la reconnaissance affective et légale, est plutôt argumentatif. La mise en scène du discours, quant à elle, associe, « prise en charge par la première personne du singulier » qui caractérisait les discours sur la reconnaissance affective et « ancrage dans le réel » qui marquait les discours sur la reconnaissance légale. Ces résultats semblent dus à la spécificité de cette forme de reconnaissance qui confirme la valeur pour la communauté de l'apport d'un individu. De même, lorsque le locuteur s'exprime, il le fait en se situant dans le cadre d'un ensemble. L'importance de l'utilisation du pronom « on » (27,9%, 60) et du pronom « je » (25,1%), semble le confirmer.

L'insatisfaction, voire la tension, palpable au sein des discours des salariés, concernant l'incapacité de l'organisation à reconnaitre l'apport particulier de chacun, se retrouve dans l'étude des adjectifs utilisés. Alors que les adjectifs subjectifs, utilisés pour traduire un jugement, une émotion était présent à 39,40%(43 occurrences) dans le thème de la reconnaissance légale, ceux-ci représentent 52,40% (65 occurrences) des adjectifs pour le présent thème, soit autant que pour celui de reconnaissance affective. L'analyse des adverbes utilisés par les locuteurs afin de modifier ou de préciser le sens d'un verbe, montre que les plus utilisés sont ceux relatifs à l'intensité (34,7%, 85 occurrences) et à la négation (29,8 %, 73 occurrences). Les adverbes relatifs à la détermination du temps ou du lieu ne représentant respectivement que 13,1% (32 occurrences) et 11,8% (29 occurrences).

2. La fréquence d'apparition des occurrences

L'analyse des fréquences d'apparition permet de confirmer le fait que le discours sur la reconnaissance socio-productive porte sur la relation entre le salarié et l'organisation. Cette analyse confirme également la présence dans les discours des vecteurs de reconnaissance socio-productive que sont l'évolution hiérarchique et la formation. Cette analyse relève également le nombre relativement faible de références aux notions d'évaluation et de rémunération.

Tableau 5 : Fréquence d'apparition des occurrences – thème de la reconnaissance socio-productive

Substantifs	Fréquence d'apparition
Travail	37
Personnes (individu, gens, personnes)	37
Reconnaissance	26
Entreprise	23
Formation	22
Temps (années, périodes)	16
Salariés	11
Hiérarchie	7
Rémunération	7
Poste	7
Comportements	7
Augmentations salariales	6
Évolution hiérarchique	6
Évaluation	6
Niveau indiciaire	5
Règles (réglementation)	5
Responsabilité	4
Service	4
Sentiment	4
Récompense	3
Responsable hiérarchique	3
Mérite	3

Les références à la notion de travail, apparaissent fortement présentes au sein des discours (37 occurrences), comme les références à la notion de personne (37 occurrences). Cette dernière, comme la reconnaissance légale, apparait moins relatif à la notion d'Homme qu'à celle de salarié (11 occurrences). L'espace d'interaction semble également différent. Alors que de nombreuses références au « service » étaient présentent dans le thème de la reconnaissance affective (23 occurrences), celles-ci sont peu présentes dans les discours sur la reconnaissance socio-productive (4 occurrences). Cela à l'instar des références au responsable hiérarchique, qui apparaissent beaucoup moins importantes dans le cadre de la reconnaissance socio-productive (3 occurrences contre 25 dans le cadre de la reconnaissance affective). C'est alors au sein de l'espace organisationnel dans son ensemble, que la qualité de l'interaction est évaluée (entreprise, 23 occurrences). A l'instar des discours sur la reconnaissance légale, les interactions à l'origine du sentiment de reconnaissance socio-productive semblent s'inscrire dans un temps long, au sein duquel l'entretien annuel d'évaluation représente une étape importante.

Les références à la notion d'évolution hiérarchique (6 occurrences), ainsi que celle de poste (7 occurrences), semblent pouvoir être associées à celle de « responsabilité » (4 occurrences), comprise comme l'accès à des responsabilités plus importantes. Dans la même perspective, les références à la notion de formation apparaissent de manière importante (22 occurrences). Les références à la notion d'évaluation sont relativement peu nombreuses (6 occurrences), de même que le nombre de références aux notions de rémunération (7 occurrences), d'augmentations salariales (6 occurrences), de récompenses (3 occurrences) et de mérite (3 occurrences). Ces résultats semblent pouvoir être expliqués au regard des caractéristiques du système de rétribution qui a marqué l'organisation.

Les spécificités du terrain d'étude principal, liées notamment à l'absence de système d'évaluation formalisé, durant les vingt première années de l'entreprise, semble influencer la composition du discours de salariés, sur cette forme de reconnaissance, réduisant la richesse des propos. Cependant, la structuration des formes de l'échange à la base de la perception de la reconnaissance socio-productive, comme associant l'individu et l'organisation est réaffirmée par ces données.

De plus, la réalisation de l'analyse qualitative du discours semble confirmer, que l'investissement, la qualité du travail réalisé, et dans une certaine mesure les résultats obtenus, sont mobilisés par les salariés lorsqu'ils évaluent le niveau de reconnaissance de leur contribution.

IV. Les autres formes de reconnaissance identifiées dans les discours

L'analyse des discours a permis de faire émerger des formes de reconnaissance, non intégrées *a priori* dans la conceptualisation et le guide d'entretien qui en était issu. Des références à la reconnaissance de l'apport culturel du salarié, à la reconnaissance en provenance des collègues, des clients et des subordonnés ont été identifiées dans les discours.

A. La reconnaissance socio - culturelle

Lorsqu'un salarié évoque la reconnaissance par l'organisation de la valeur de se comportement, il apparait que celui-ci se réfère, au-delà de l'acte lui-même, aux valeurs le soutenant. La reconnaissance des valeurs du métier, des valeurs de l'entreprise, apparaissent alors comme des éléments que le salarié prend en considération lorsqu'il interroge la reconnaissance de son apport par l'organisation.

1. La reconnaissance des valeurs du métier

Les valeurs attachées au métier, semblent particulièrement présentes dans les discours. Un commandant de bord, indique : *« Vous savez, ce n'est pas un travail comme un autre, il faut faire très attention à ce que l'on fait. Il y a des dangers pour soi et pour les autres, la responsabilité est très lourde »*.

Cette attente de reconnaissance semble alors pouvoir être satisfaite par la formation ou un traitement particulier à l'intérieur de l'entreprise[183] et par les relations avec les pairs. Un commandant de bord poursuit alors : *« La relation avec les pairs est très appréciables et enrichissantes. L'aéronautique, c'est un peu une famille en France, les gens se connaissent, on s'appelle. On est vite reconnu chez Air France etc., cela est du à la forte spécialisation du métier ».* Un mécanicien ajoute : *« Dans notre métier, on engage notre responsabilité, tout le temps. Cette responsabilité est reconnue par la compagnie, et même à l'extérieur, car on a une licence ».* La reconnaissance de la responsabilité pesant sur les membres des services opérationnels, apparait comme une attente forte de la part de ces salariés.

2. La reconnaissance des valeurs de l'entreprise

Deux repères principaux peuvent être dégagés du discours des salariés concernant les valeurs organisationnelles, d'une part le fait que l'entreprise ait été créée pour assurer une mission de service public, et d'autre part, le fait que celle-ci soit une compagnie régionale. Aussi, lorsque le salarié, interroge la qualité de son apport à l'organisation, il semble que sa contribution à la perpétuation de ces valeurs entre également en considération. Un membre du personnel navigant commercial indique : *« On se place en compagnie aérienne au même titre que les compagnies privées, mais nous avons des spécificités liées au service public que nous assurons et ça il ne faut pas l'oublier. On a été créé pour assurer la desserte de la Corse, on a une responsabilité vis-à-vis de la région ».*

[183] Le nombre important d'accord d'entreprise, dans cette entreprise, au-delà des obligations légales semble jouer ce rôle.

Dans les situations considérées comme exceptionnelles, l'influence de ces valeurs sur les attitudes et comportement, et de manière générale sur la contribution du salarié à l'organisation apparait clairement. Ainsi, un responsable opérationnel indique : « *Lorsqu'il y a des mouvements de grève, lorsque l'on a réussi à faire admettre aux contrôleurs aériens que le service public nécessitait que les vols se fassent, il y a de la satisfaction. Pendant que là-bas (autres compagnies) ils suppriment 30% des vols, nous on arrive à transporter nos passagers ».* Si la notion de service public, apparait comme une valeur partagée au sein de l'entreprise, cela ne semble pas être le cas de ce qui est nommé de manière péjorative, le « fonctionnariat ». Ainsi, une hôtesse déplore : *« Il y a des gens qui ont une culture de fonctionnaire. On en est encore à demander des congés au mois d'aout, alors que c'est la haute saison. Je n'ai pas l'impression que au niveau de la direction ils aient la volonté de recadrer tous cela ».* Ce qu'attendent les salariés en matière de reconnaissance de leur contribution semble relatif à une manière d'être, qui guide des comportements. L'importance de ces valeurs apparait plus particulièrement, lorsque le salarié à l'impression qu'elles ne sont plus reconnues. Pour un membre de la fonction administrative, *« La polyvalence, l'entraide, c'était une richesse, c'était indispensable, Avec la croissance de la structure, c'est beaucoup plus délicat (...).* Il semble cependant, qu'une reconnaissance qui porterait uniquement sur la contribution du salarié en termes de respect de la culture d'entreprise, puisse être source de tension. Un opérationnelle indique : *« Il y a une identité d'entreprise, il y a un sentiment d'appartenance, cela ne se manifeste pas toujours avec de la fierté, il y a des gens qui saturent ».* Ainsi, si elle est susceptible de représenter une attente du salarié en matière de reconnaissance, la reconnaissance des valeurs mises en œuvre dans le travail, ne saurait représenter à elle seule, l'unique source de reconnaissance[184].

---

[184] Une réflexion sur cette thématique particulière de la reconnaissance de l'apport socio-culturel par les organisations a été réalisée dans le cadre du cahier de recherche du CRESHS, IAE de Corse, Mars 2007. « Richesses de la diversité et valorisation des identités culturelles : étude exploratoire du concept de responsabilité culturelle de l'entreprise »,

Par ailleurs, et bien que cela n'apparaissent pas directement lors des entretiens, il est possible de penser qu'au-delà des valeurs du métier, de l'entreprise, ce sont ses valeurs propres que l'individu voudra voir reconnues au sein de l'organisation. Demander à un salarié, d'exécuter une tâche, incompatible avec les valeurs qu'il considère comme importantes, c'est, d'une certaine façon, ne pas reconnaitre l'importance de celle-ci.

B. La reconnaissance en provenance des collègues

Le temps imparti pour cette étude étant limité, nous avons choisi de circonscrire notre étude des relations affectives à celles entretenues entre les salariés et leur responsable hiérarchique direct, cela du fait de la plus grande capacité d'action de l'entreprise en la matière. Cependant, il convient de noter l'importance des références aux relations entretenues avec les collègues dans les discours de nos interlocuteurs. Ce vecteur de reconnaissance affective devra être intégré, dans de futures recherches. L'un d'entre eux indique alors, *« lorsque l'on a passé, huit heures derrière un écran, et à répondre au téléphone, c'est important, de pouvoir échanger toutes ensembles, de prendre un café, de plaisanter, c'est là, la force de notre service (...) Il y a de la solidarité, une osmose, cela permet de mettre plus d'amitié dans le service, même si tout est relatif » (personnel administratif).* Un responsable de service explique également : *« Quand c'est l'heure des repas, ils vont tous manger, en même temps. Ils n'en sont pas forcément conscients, mais le repas c'est là ou s'exprime toute la solidarité, l'esprit d'équipe » (responsable opérationnel).*

C. La reconnaissance en provenance des clients

Bien qu'identifiée lors de la conceptualisation de la forme affective de reconnaissance, nous avons choisi, pour les raisons précédemment décrites, de ne pas interroger la reconnaissance en provenance des clients. Dans les discours, cette forme de reconnaissance apparait cependant fréquemment.

La reconnaissance en provenance des clients semble présenter un certain nombre de particularités. D'une part, celle-ci ne concerne pas toutes les catégories de personnel, et d'autre part celle-ci apparait souvent sous la forme de déni de reconnaissance. Un responsable opérationnel indique : *« Les retours de la part des clients sont indirects. Lorsque tout va bien on a quelque fois des retours de personnes qui sont satisfaites et qui le disent, mais généralement c'est quand cela ne va pas que l'on a un retour des clients ».* Ce même interlocuteur poursuit alors : *« Concernant le retour en provenance des clients, il existe une certain frustration. Lorsqu'il y a eu l'enneigement à l'aéroport de Marseille, qui n'était pas prévisible dans ces proportions, nous on a fait notre travail de transporteur. Le matin les avions sont partis. Le terrain était ouvert. La météo permettait aux avions de se poser, mais une fois à Marseille, le déluge. Les passagers sont restés bloqués à l'aéroport. Les gens se sont retournés contre nous. En nous disant que « vous ne nous occupez pas de nous !», mais nous avons fait notre boulot, nous avons fait tous ce que nous pouvions faire ».*

La reconnaissance du travail effectué par le client semble avoir une importance particulière, pour les salariés. L'un d'entre eux confie : *« Au tout début lorsque je suis rentrée à la compagnie, il y avait une personne très mécontente qui essayait d'avoir la présidence, pour se plaindre. J'ai calmé la personne, je lui ai passé, la présidence. De nouveau cette personne à rappelé, toujours, énervée, en désirant encore avoir la présidence. J'ai essayé de la calmer, en disant je vais vous passer le service, je vais vous trouver une solution. La secrétaire du président m'a rappelé, en disant que la personne qu'elle avait eu au téléphone avait dit qu'à l'accueil elle avait été très bien reçue, qu'elle s'était peut être emportée, et s'est excusée. Pour moi c'est très extrêmement important, ça prouve que j'ai bien fait mon travail ».*

D. La reconnaissance en provenance des subordonnées

Lors de l'étude de la forme affective de reconnaissance, nous avons pris en considération les liens entre le salarié et son responsable hiérarchique. Or, il apparait que les liens entretenus par le responsable et ces subordonnés soient susceptibles d'influencer le sentiment de reconnaissance perçu par celui-ci. Un responsable d'un service opérationnel indique: *« Quand on fait le maximum pour eux, on aimerait bien nous aussi (les responsables) entendre dire, bravo, vous vous êtes démenés pour nous. C'est frustrant, aussi car on se bat avec la direction pour avoir des locaux neufs, un équipement de qualité, et personne ne dit rien, pas un mot, c'est très frustrant. On a changé notre salle. J'ai réussi à avoir un vidéoprojecteur en situation interaction, ce n'est pas donné, c'est très cher, ils ne sont pas contents. En tout cas, ils ne le montrent pas. Je fais un gros travail pour amener un outil, pour amener plus de facilité, mais ils sont critiques c'est phénoménal. Par contre d'eux même, ils n'amènent rien au produit ».* Si les attentes relatives à cette forme de reconnaissance apparaissent réelles, nous avons choisi de ne pas les intégrer dans notre conceptualisation du fait de leur caractère difficilement contrôlable par l'organisation.

E. La présentation des résultats et du questionnaire aux membres de la direction des ressources humaines

A la suite de l'analyse des entretiens, une présentation des résultats a été faite aux membres de la direction des ressources humaines. La présentation des résultats oblige le chercheur à reformuler les résultats de son analyse, afin de la confronter à un public extérieur. De plus, cette rencontre a permis faire valider par des experts notre décision de clore la série d'entretiens, au regard du critère de saturation des données.

Cette présentation, pensée comme une partie intégrante de la recherche, nous a également permis de présenter le questionnaire destiné à servir de support à la phase quantitative exploratoire. Cette présentation a été réalisée afin que les membres de la direction des Ressources Humaines puissent juger de la validité de contenu du questionnaire et le cas échéant proposer de le modifier ou de le compléter. Les principales, réflexions ont porté sur la formulation des questions, ainsi que sur les modalités de diffusion du questionnaire. Des précautions ont alors été prises afin de renforcer le caractère anonyme des réponses. Cette confrontation avec des membres de la direction des ressources humaines a été complétée par une présentation des résultats de l'étude qualitative et du projet de questionnaire lors d'ateliers doctoraux.

Conclusion

La réalisation d'une étude qualitative exploratoire avait pour but de confronter la proposition de conceptualisation avec la réalité empirique en vue d'élaborer un instrument de mesure.

Les choix méthodologiques effectués dans le cadre de cette étude exploratoire, devaient à la fois prendre en considération le caractère engageant du thème abordé, les objectifs de l'étude exploratoire et ceux de la recherche dans son ensemble. Au regard des conditions d'intimité, de temps, et d'écoute, indispensables à une expression libre de l'interlocuteur sur un thème relativement complexe, nous avons choisi d'utiliser la méthode de l'entretien interpersonnel. La structuration semi-directive de ces entretiens, permet d'associer souplesse d'utilisation et possibilité de compiler et de comparer les données en fonction des thèmes abordés. Le guide d'entretien, réalisé à partir de la conceptualisation proposée, interrogeait les interlocuteurs sur les relations affectives, juridiques et socio-productives, en œuvre au sein de l'organisation. Puis, le discours était orienté, vers ce qui, au sein de ces échanges, constituait une forme de reconnaissance. La réalisation d'entretiens préparatoires avec quatre directeurs des ressources humaines, d'entreprises présentes sur différents secteurs d'activité, a permis de compléter les données recueillies sur le terrain d'enquête principal, notamment en ce qui concerne la reconnaissance des droits sociaux et des résultats obtenus. Les discours des quinze salariés rencontrés ont été étudiés à partir d'une analyse thématique de contenu, associant techniques qualitatives et quantitatives.

Les résultats obtenus, apportent une première proposition de conceptualisation. Concernant la reconnaissance affective, il apparait que celle-ci est bien relative à un échange étroit et répété entre un nombre restreint d'individus. L'importance des références aux notions de relations (41 occurrences), de responsables hiérarchiques (25 occurrences), d'hommes (32 occurrences), de service (23 occurrences) semble en cela le confirmer.

De même, l'analyse de l'énonciation laisse apparaitre une implication forte du locuteur. Par ailleurs, il est possible d'identifier un certain nombre de marqueurs présents au sein des discours des salariés et se rattachant à cette forme de reconnaissance. Le caractère non instrumental de la relation avec le responsable hiérarchique, sa capacité d'écoute, sa disponibilité, la possibilité d'instaurer avec lui un dialogue semblent autant d'éléments mobilisés lorsqu'un salarié évoque cette forme de reconnaissance.

Concernant la reconnaissance issue de l'interaction juridique, il apparait comme laissait entendre la perspective théorique, que celle-ci se situe dans un espace d'interaction plus large que celui de l'échange affectif. La fréquence importante des notions d'entreprise (14 occurrences), de poste (25 occurrences), de salarié (15 occurrences), tout comme l'utilisation de verbes statifs (45,5% - 232 occurrences) et d'adjectifs objectifs (45,9% -50 occurrences), semblent confirmer que cette forme de reconnaissance est basée sur une démarche objective de confirmation de valeurs.

Concernant, les composantes de la reconnaissance légale, l'utilisation de la tripartition des droits proposée par Marshall (1963), a permis de balayer l'ensemble du spectre couvert par ces relations au sein des organisations. Dans les discours, la reconnaissance relative aux droits civils est apparue liée à l'idée de protection contre l'arbitraire. Celle-ci semble plus particulièrement renvoyer à la reconnaissance de l'individu en tant que porteur de droits et de devoirs au même titre que l'ensemble des salariés. La discrimination face à l'accès aux droits semble ainsi un élément susceptible d'entrainer un sentiment de non reconnaissance. La reconnaissance des droits politiques, apparait particulièrement présente au sein des discours des salariés, celle-ci est interrogée notamment en ce qui concerne la liberté d'expression. La reconnaissance des droits sociaux, n'apparait pas de manière explicite dans les discours. Cependant, nous décidons de conserver cette facette dans le cadre de l'instrument d'étude de la reconnaissance au travail, au regard des entretiens réalisés auprès de directeurs des ressources humaines.

Enfin, concernant la reconnaissance de l'apport socio-productif, la capacité de l'organisation à distinguer entre « le mérite » de chacun, apparait comme un préalable à l'expérimentation de cette forme de reconnaissance. L'analyse des discours permet de confirmer la validité de la tripartition proposée par Brun et Dugas (2005), qui différencie reconnaissance de l'investissement, des pratiques de travail et des résultats obtenus.

Suite à la réalisation de l'étude qualitative exploratoire, et à la spécification théorique précédemment établie, il apparait possible de générer un échantillon d'items. L'instrument de mesure composé à partir de ces derniers, devra être en mesure de rendre compte du sentiment de reconnaissance au travail. Pour s'assurer de ses qualités statistiques, une analyse factorielle exploratoire, puis confirmatoire seront développées dans le prochain chapitre.

CHAPITRE V : ANALYSE FACTORIELLE DE L'INSTRUMENT DE MESURE DU SENTIMENT DE RECONNAISSANCE AU TRAVAIL

CHAPITRE V : ANALYSE FACTORIELLE DE L'INSTRUMENT DE MESURE DU SENTIMENT DE RECONNAISSANCE AU TRAVAIL

Introduction

Suite à la réalisation de l'étude qualitative exploratoire, ce chapitre présentera la proposition d'instrument de mesure du sentiment de reconnaissance au travail et interrogera ses qualités statistiques.

La première section exposera les résultats de l'analyse en composantes principales (ACP). Réalisée sur chacune des formes de reconnaissance *(affective, légale et socio-productive)*, puis une analyse sera menée sur la modélisation dans son ensemble. Cette méthode d'analyse factorielle exploratoire vise deux buts. Tout d'abord, il s'agit de mettre à jour, la structure sous-jacente aux données récoltées, à travers leur regroupement en facteurs. Ensuite, il s'agit de purifier l'instrument de mesure en retirant les indicateurs contribuant peu aux facteurs identifiées, ou saturant sur plusieurs d'entre eux. L'objectif est alors de parvenir à un instrument simplifié, tout en conservant sa capacité à expliquer la variance totale des données et en respectant les exigences de fiabilité.

La seconde section sera consacrée à l'analyse factorielle confirmatoire. Le choix de la technique dite des *« équations structurelles »*, sera justifié, ainsi que l'ensemble des choix méthodologiques. Pour chacune des variables latentes et des échelles de mesure, y étant associée, une analyse des contributions factorielles, de la variance expliquée, des erreurs de mesure sera menée. Par ailleurs, chaque modélisation sera interrogée à partir de la qualité de ses indices d'ajustement, ainsi que de sa capacité à respecter les exigences conventionnelles en matière de fiabilité et de validité.

Section I : L'analyse factorielle exploratoire

Cette section présentera les résultats de l'analyse en composantes principales (ACP). Dans un premier temps les choix effectués en matière d'élaboration et de diffusion du questionnaire seront justifiés. Une analyse factorielle exploratoire sera réalisée, à partir de la mesure de chacune des formes de reconnaissance, afin de procéder à une première épuration. Par la suite, une analyse sera développée sur l'ensemble du construit. L'objectif est alors, de parvenir un instrument de mesure facile d'utilisation et fiable c'est-à-dire *« qui produira les mêmes résultats quelque soit les personnes qui l'utilise, et le, moment où il est employé »* et valide, c'est-à-dire *« capable de mesurer, ce qu'il est censé mesurer »* (Gavard-Perret et al. 2008, 66)[185].

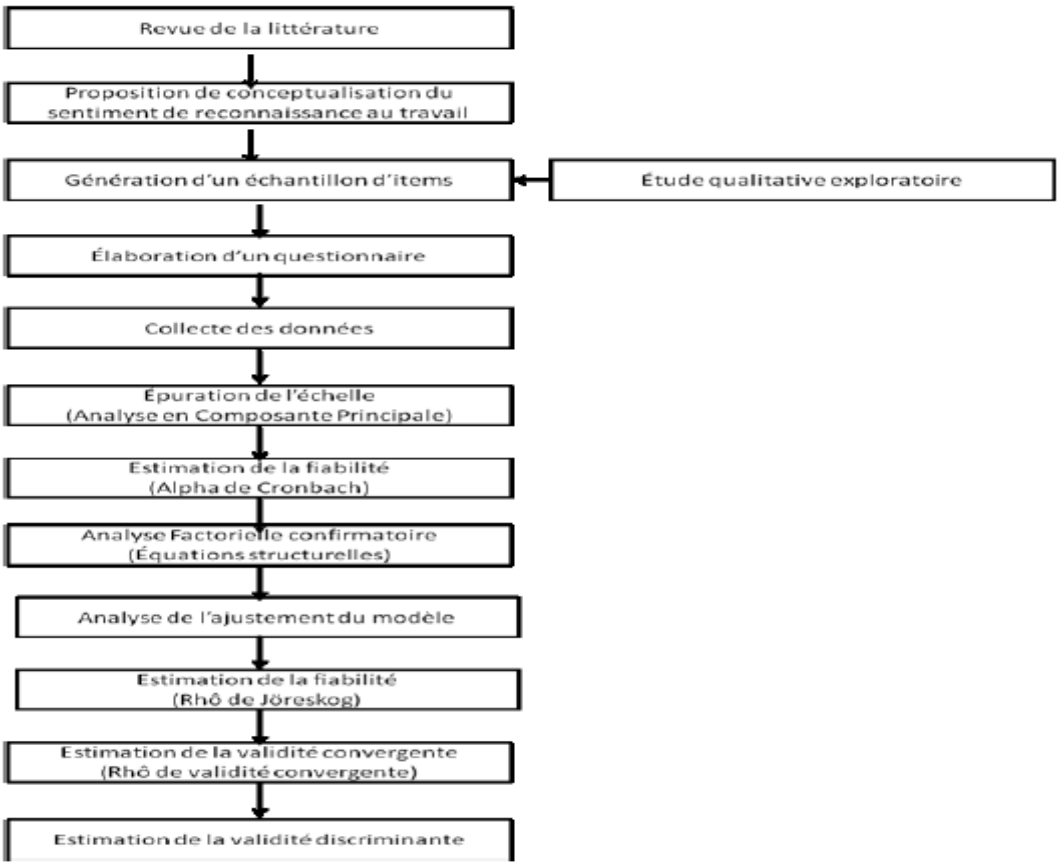
I. La méthodologie

Pour parvenir à l'élaboration d'un instrument de mesure du sentiment de reconnaissance au travail, nous nous sommes inspirés de la méthodologie proposée par Churchill (1979). La première étape de ce paradigme, consiste à spécifier le domaine du construit.

[185] La méthodologie développée par Churchill (1979) étant destinée à l'élaboration d'une échelle de mesure, celle-ci a été appliquée pour le sentiment de reconnaissance au travail. Concernant les conséquences de ce dernier, sur les attitudes et les comportements des salariés, l'utilisation d'échelles existantes, déjà éprouvées empiriquement, n'a pas fait l'objet du même processus. Celles-ci, seront intégrées uniquement lors de la phase confirmatoire.

Suite à la revue de la littérature, une proposition de conceptualisation du sentiment de reconnaissance au travail a été réalisée. Pour chaque forme de reconnaissance (affective, légale, socio-productive), une définition a été donnée et une distinction a été établie avec des construits voisins déjà présents en Sciences de Gestion. Puis, au regard, des caractéristiques de ce construit des liens hypothétique ont été établis avec des concepts permettant de rendre compte de la relation au travail des salariés (implication organisationnelle et comportements de citoyenneté organisationnelle). Par la suite, la réalisation d'une étude qualitative exploratoire, a participé à la génération d'un échantillon d'items, dont la structuration à conduit à la proposition d'un instrument présenté ci dessous. Les phases relatives à la purification de l'échelle de mesure, ainsi qu'à l'interrogation de la fiabilité et de la validité de celle-ci, qui représentent les dernières étapes du paradigme, feront l'objet des deux prochains chapitres.

Figure 15 : Représentation schématique des principales étapes de l'élaboration de l'échelle de mesure du sentiment de reconnaissance au travail



A. L'élaboration du questionnaire

L'élaboration du questionnaire a été réalisée en associant l'apport de la spécification théorique et de l'étude qualitative exploratoire. À partir, des définitions de chacune des formes de reconnaissance identifiée dans la littérature et de la réalisation d'une analyse thématique des discours des salariés, des énoncés ont été développés, puis sélectionnés.

1. La génération d'un échantillon d'items

La rédaction des items a nécessité un important travail de synthèse, et de distanciation par rapport à la conceptualisation. Ainsi, l'exercice a consisté à rendre compte du concept, non pas tel que nous pouvons le concevoir, mais tel qu'il est susceptible de se manifester pour les répondants. Cela, tout en conservant un lien fort entre les deux perspectives. Parmi l'ensemble des items développés, seul un nombre restreint a finalement été intégré dans le questionnaire. La présentation des énoncés lors d'ateliers doctoraux, puis, aux responsables ressources humaines de l'entreprise accueillant la recherche, a permis de sélectionner les items les plus en phase avec le construit étudié. Une série de questionnaires tests ont par ailleurs été distribués, afin de tester la bonne compréhension des énoncés.

2. La mise en forme du questionnaire

Le questionnaire initial, comportait 25 affirmations[186], au sujet desquelles, les individus était conduit à donner leur niveau d'accord ou de désaccord, sur une échelle allant de (1) « tout à fait en désaccord » à (5) « tout à fait d'accord ».

L'introduction du questionnaire visait à rassurer le répondant quant aux finalités de l'étude. La dimension universitaire de celle-ci, ainsi que le caractère anonyme des données ont été valorisés afin de faciliter une expression libre des répondants. Une adresse électronique a également été insérée dans l'introduction du questionnaire, afin de personnaliser l'étude et de permettre d'éventuels échanges. Le questionnaire étant en grande majorité composé d'échelles d'accords, une explication du mode de réponse a également été incorporée dans l'introduction.

L'enchainement des questions a été réalisé de manière à placer les thèmes les moins engageants personnellement au début du questionnaire et les plus engageantes personnellement à la fin. Nous avons tenus à ne pas présenter une déclinaison thématique des questions afin d'éviter tout effet d'ordre dans les réponses.

[186] 11 pour la reconnaissance affective ; 7 pour la reconnaissance légale ; 7 pour la reconnaissance socio-productive

3. L'intégration des risques liés à l'enquête par questionnaire

Afin de limiter l'effet de *halo, « qui se rapporte au risque de voir la personne interrogée répondre de la même façon (…), sur l'ensemble de l'échelle », (Igalens, Roussel, 1999, p. 110)*, certains énoncés ont été écrits sous une forme négative. Lors de la rédaction des items, une attention a été portée sur le fait que l'individu devait bénéficier des éléments d'information lui permettant de se positionner sur ce continuum. La plupart des items interrogent directement l'expérience du salarié. Une attention particulière a également été portée au caractère distinctif des notions abordées dans chacun des items.

Concernant le risque de désirabilité sociale, qui conduit le répondant à se situer par rapport aux attentes présumées de l'enquêteur (Ibid. p.111), la formulation négative de certains items rend plus difficile l'interprétation des objectifs de l'enquêteur. De plus, le caractère universitaire de l'étude, mis en avant lors de la distribution du questionnaire, était susceptible, de part la neutralité y étant *a priori* associée, de limité ce risque.

Un autre risque particulièrement sensible dans le cadre de distribution d'une échelle de mesure réside dans la possibilité de polarisation des réponses. Ce phénomène conduit, certaines personnes à se positionner de façon extrême sur le continuum proposé (Ibid. p.112). La difficulté résidait alors, dans le fait de proposer une formulation qui touche le vécu du salarié, tout évitant que celle-ci n'engendre pas de clivages trop importants. Afin de limiter l'effet de polarisation, les modalités de réponses étaient exprimées sous forme d'adjectifs et non de chiffres, ce qui aurait été susceptible de renforcer l'impression de notation (Ibid.)

B. La collecte des données

La collecte des données a été réalisée grâce à la mise en ligne du questionnaire électronique, sur le site Intranet de la l'entreprise (cf. annexes).

Afin de faire connaitre la démarche à l'ensemble des salariés et d'inciter ces derniers à remplir le questionnaire, un article à été publié sur ce site et un message électronique a été envoyé par le biais d'une liste de diffusion interne. La diffusion d'un questionnaire par voie électronique a été choisie car elle permet d'éviter les biais liés à la présence de l'enquêteur, particulièrement important lorsqu'il s'agit d'auto-évaluation. De plus cette technique permet de garantir une plus grande confidentialité des données. Pour le répondant, le questionnaire électronique apparait plus ludique qu'un questionnaire sous format papier. Pour l'enquêteur, le retour des questionnaires électroniques est beaucoup plus rapide que les autres modes de diffusion et le traitement des données est grandement simplifié. Le questionnaire étant disponible uniquement sur le site Intranet de l'entreprise, cela permettait en outre d'être assuré que les répondants faisaient bien partie de la compagnie.

L'administration électronique du questionnaire a été utilisée, de manière exclusive, durant deux semaines, avec des résultats décevants. En effet, suite à cette période, seul quinze personnes avaient répondu. Plusieurs, éléments peuvent expliquer ces résultats. La principale étant relative aux caractéristiques intrinsèques du mode d'administration choisi, notamment l'accès limité à la population n'ayant pas la possibilité de se connecter sur le lieu de travail (+/- 50%). Par ailleurs, les impératifs temporels inhérents aux recherches doctorales ont conduit à diffuser le questionnaire durant la période estivale. Cette période d'importante activité pour la compagnie, était relativement peu adaptée au lancement de ce type de démarche.

Au regard des médiocres résultats obtenus lors de la distribution sous format électronique, une version papier du questionnaire a été diffusée. Ce mode de collecte a été ajusté afin de prendre en compte le fonctionnement de chaque service ou catégorie de personnel. Pour le personnel navigant technique (commandants de bord et copilotes) et le personnel navigant commercial (hôtesses), un exemplaire a été distribué dans chaque cassier, dans les aéroports. Le retour des questionnaires, était effectué à l'aide d'urnes mises à disposition dans les salles de préparation des vols. Celle-ci était accompagnée d'une affiche rappelant les objectifs et le cadre de l'étude.

Pour le personnel, administratif, une distribution a été réalisée auprès de chaque service, et une urne a été placée à l'accueil du siège social, à proximité de la pointeuse. Pour les mécaniciens, des questionnaires, ainsi qu'une urne ont été placés dans leur salle de repos. Concernant le personnel des escales de Nice et Marseille, des questionnaires, ainsi qu'une urne ont été envoyés par courrier interne et récupérés par la même voie.

C. L'échantillon

L'étude quantitative a été développée auprès d'un échantillon de convenance. Le questionnaire a ainsi été mis à disposition de l'ensemble de l'effectif de l'entreprise présent durant cette période. La décision de réaliser l'ensemble de la phase empirique de cette recherche sur un terrain d'enquête unique a été prise afin de bénéficier d'éléments contextuels, permettant de mieux comprendre les résultats statistiques obtenus. Le nombre d'individus composant, l'échantillon doit être suffisamment important pour supporter le développement des différentes techniques d'analyse statistique mobilisées. Pour Igalens et Roussel (1998), la taille de l'échantillon doit être 5 à 10 fois supérieure au nombre d'items soumis à une même analyse factorielle. L'échelle de mesure initiale comprenant le plus grand nombre d'items est celle de la reconnaissance affective avec 11 items. Ce critère semble donc respecté.

II. L'analyse en composantes principales

Pour Roussel et ses collègues (2002), l'utilisation de l'analyse descriptive d'interdépendance de type « analyse en composantes principales » (ACP), peut être utilisée par le chercheur lorsque, *« l'on explore un concept, on cherche à connaitre ses principales caractéristiques, ainsi que les facteurs qui le constituent » (p.16)*. L'utilisation de l'analyse en composante principale, permettra de comprendre les liens existant entre les différents indicateurs, et de déterminer le nombre de facteurs présents dans chacune des variables latentes.

Cette technique d'analyse permettra également de réduire le nombre d'items constituant les échelles de mesure, afin de rendre l'utilisation de celles-ci plus aisée, tout en veillant à ce que la perte d'information y étant liée soit la plus faible possible (Hair *et al. 1998)*.

À l'aide, du logiciel SPSS 18.0, une analyse sera réalisée sur chacune des formes de reconnaissance, puis sur l'ensemble du modèle. Pour chaque variable latente, la matrice de « qualité de représentation » a été analysée. Lorsque les indicateurs présentaient des contributions factorielles inférieures au seuil de [0,5], ceux-ci ont été retirées de l'analyse. Une attention à ensuite été portée à la variance totale expliquée, afin de déterminer le nombre de facteur extrait. Après cela, l'analyse de la matrice des types permettait de s'assurer que les indicateurs étaient bien liés à un seul facteur. Si cela n'était pas le cas, ceux-ci étaient retirés de l'analyse. Une rotation oblique[187] a été appliquée afin de simplifier la lecture de la factorisation. Enfin, le coefficient alpha de Cronbach a été calculé pour chaque facteur afin de s'assurer de la fiabilité de celui-ci. Auparavant, une interrogation sur la capacité des données à supportée une analyse factorielle sera développée.

[187] Celle-ci apparait indiquée lorsque rien ne permet *a priori* que les facteurs soient indépendants. A l'inverse les rotations dites orthogonales, sont utilisés, lorsque certains facteurs sont pressentis comme étant indépendants.

A. Vérification des conditions d'application

En l'absence d'études quantitatives antérieures, le développement d'une analyse en composantes principales permet de faire émerger la structuration factorielle du concept de reconnaissance au travail telle qu'elle apparait à travers les données recueillies. La mise en œuvre de cette technique que les variables initiales ne soient pas toutes indépendantes les unes des autres. Dans la mesure où, la factorisation regroupe les items en fonction de la corrélation sous jacente existant entre ceux-ci, il serait inutile d'appliquer cette analyse sur des variables totalement indépendantes. L'application de plusieurs tests permet de juger du niveau de corrélation entre les variables. Cependant, il est possible d'avoir une première de idée de liens pouvant exister entre les variables en observant l'analyse de la matrice de corrélation inter-items (cf. annexes). Suite à ce premier regard, l'application de plusieurs tests a permis de juger du niveau de corrélation entre les variables.

L'indice Kaiser-Mayer-Olkin a été réalisé afin d'interroger les corrélations partielles entre variables. *« Il permet de mettre en valeur la corrélation qui existe entre deux variables lorsque l'effet des autres variables est enlevé » (Jolibert, Jourdan, 2006 p.299).* Cet indice est communément jugé acceptable lorsqu'il dépasse, [0,5] et il est d'autant meilleur qu'il se rapproche de [1].

Tableau 6 : Test de factorisation modèle de base de mesure de la reconnaissance au travail

Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,883
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	1531,766
	ddl	253
	Signification de Bartlett	,000

Au regard des seuils d'acceptabilité présents dans la littérature, ces résultats apparaissent satisfaisant et rendent envisageable l'application d'une analyse factorielle.

Le test de sphéricité Bartlett est fondé sur la réfutation de l'hypothèse nulle, selon laquelle, l'ensemble des items sont indépendants les uns des autres. Le résultat obtenu, [p<0,005] permet de réfuter cette hypothèse. La matrice de corrélation semble ainsi pouvoir soutenir la réalisation d'une analyse factorielle.

B. La reconnaissance affective

Cette partie présentera les étapes constitutives de l'analyse en composantes principales de l'échelle de mesure de la reconnaissance affective[188]. L'analyse factorielle exploratoire portera sur la qualité de représentation des indicateurs, sur la variance totale expliquée, sur l'affectation des indicateurs sur les différents axes, ainsi que sur la fiabilité du construit. L'échelle de mesure initiale de la reconnaissance affective comptait 11 items.

1. La qualité de représentation

La qualité de représentation permet d'identifier les variables les plus liées au construit étudié. Les variables présentant une contribution factorielle inférieure au seuil conventionnel de [0,5] seront exclues de l'analyse car elles sont faiblement liées avec l'ensemble des autres et participent peu à la constitution du facteur. Les items *« Mon responsable hiérarchique ne s'adresse à moi que concernant mon travail ». « Mon responsable hiérarchique me fait régulièrement comprendre (par ses attitudes ou ses propos) qu'il n'approuve pas que je sois sous sa direction »,* présentaient des scores respectifs de [0,356] et de [0,466]. Ils ont été retirés de l'analyse.

[188] Le sentiment de reconnaissance interpersonnelle est relatif à l'expérimentation faite par le salarié de la valeur de son individualité, suite des interactions étroites et répétées.

A la suite, de cette suppression, le modèle compte 9 items et l'ensemble de ceux-ci offrent une qualité de représentation supérieure à [0,5] (cf. annexes).

2. La variance totale expliquée et la détermination du nombre de facteurs

L'analyse de la variance expliquée dévoile que la structure à 9 items permet de restituer 64,96% de la variance totale, alors que la solution à 11 items, permettait d'expliquer seulement 60 % de la variance. Comme les facteurs 2 à 9 n'expliquent pas suffisamment la variance non considérons que le modèle de mesure proposé est unidimensionnel.

Tableau 7: Variance totale expliquée –modèle de mesure de la reconnaissance affective à 9 items

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	**5,846**	**64,959**	**64,959**	**5,846**	**64,959**	**64,959**
2	,723	8,031	72,990			
3	,624	6,938	79,928			
9	,134	1,492	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

3. L'étiquetage des facteurs mesure de la reconnaissance affective

À la suite de cette première analyse, l'instrument de mesure de la forme affective de reconnaissance apparait comme un construit unidimensionnel composé de 9 items suivants :

1. La relation que j'entretiens avec mon responsable hiérarchique est fondée sur des bases solides.
2. Mon responsable hiérarchique évite régulièrement de me saluer.
3. J'ai souvent l'impression que pour mon responsable hiérarchique, je ne suis rien, ou pas grand-chose.
4. J'ai souvent l'impression d'être humilié, abaissé par mon responsable hiérarchique.
5. Mon responsable hiérarchique prend souvent des décisions me concernant sans m'en informer au préalable.
6. Pour mon responsable hiérarchique, j'existe au-delà du travail que j'effectue.
7. Mon responsable hiérarchique sait faire preuve d'écoute.
8. Mon supérieur hiérarchique connait le travail que j'effectue au quotidien.
9. Mon responsable hiérarchique est généralement accessible lorsque je veux lui parler.

4. L'analyse de la fiabilité

L'analyse de la fiabilité d'une l'échelle de mesure, consiste à s'assurer que celui-ci fournira les mêmes résultats lors de nouvelles applications. Pour cela, nous avons procédé au calcul du coefficient Alpha de Cronbach (1951). La valeur du coefficient alpha varie entre 0, lorsque les items sont totalement indépendants et 1 lorsqu'ils sont parfaitement corrélés. Conventionnellement un seuil d'acceptabilité [0,70] est fixé afin de juger de la qualité des résultats (Nunnaly et Berstein, 1994).

Tableau 8 : Alpha de Cronbach échelle de mesure de la reconnaissance affective

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,922	9

Les résultats de l'Alpha de Cronbach dépassent le seuil conventionnellement fixé. Cependant, il est possible de s'interroger sur l'importance du résultat obtenu. En effet, selon Jolibert et Jourdan (2006), l'évaluation de la valeur du coefficient alpha doit être effectuée avec prudence car *« une valeur trop élevée doit être considérée avec suspicion car la similarité des libellés des items peut accroître la valeur du coefficient alpha de manière artificielle, sans réellement améliorer la couverture du domaine du construit ».* L'item «*Pour mon responsable hiérarchique, j'existe au-delà du travail que j'effectue »* est celui qui présente la plus forte corrélation avec les autres items (cf. Annexes). La corrélation avec l'item *« Mon responsable hiérarchique sait faire preuve d'écoute »* est ainsi de [0,835] et de [0,803] avec l'item *« La relation que j'entretiens avec mon responsable hiérarchique est fondée sur des bases solides ».* La suppression de cet item entrainerait une légère baisse de la variance totale expliquée celle-ci passant à 64,57% et une baisse infime de l'indice de fiabilité celui-ci passant de [0,922] à [0,917], nous décidons donc de le conserver.

C. La reconnaissance légale

L'analyse factorielle exploratoire de la reconnaissance légale[189] suivra les mêmes étapes que celle de la reconnaissance affective : analyse de la qualité de représentation, de la variance expliquée, de l'affectation des indicateurs sur chaque variable et de la fiabilité de la mesure.

1. La qualité de représentation

L'ensemble des items présentent une contribution factorielle supérieure à [0,5] (cf. annexes), à l'exception des items *« Au sein de l'entreprise, ma vie privée est respectée »* et *« Dans l'entreprise, les salariés ont la possibilité d'orienter les décisions prises par la hiérarchie »*, dont les valeurs respectives sont de [0,414] et [0,400]. Ils ont été retirés de l'analyse. A la suite, de cette suppression, le modèle compte 5 items et l'ensemble de ceux-ci offre une qualité de représentation supérieure à [0,5] (cf. annexes).

[189] La forme « légale » de reconnaissance est relative au sentiment éprouvé par l'individu, qu'il est reconnu comme un membre à part entière de l'interaction sociale, disposant des droits et des devoirs accordés à l'ensemble des membres de la communauté.

2. La variance totale expliquée et la détermination du nombre de facteurs

La solution à 5 items restitue 66,41% de la variance totale des données, alors que la solution à 7 items faisait apparaitre une variance de 57,47%. Comme les facteurs 2 à 7 n'expliquent pas suffisamment la variance il apparait que le modèle de mesure proposé est unidimensionnel.

Tableau 9 : Variance totale expliquée –modèle de mesure de la reconnaissance affective à 5 items

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	**3,321**	**66,415**	**66,415**	**3,321**	**66,415**	**66,415**
2	,553	11,051	77,465			
5	,307	6,138	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

3. L'étiquetage des facteurs de la reconnaissance légale

L'analyse de la valeur propre initiale fait apparaitre la variable latente « reconnaissance légale » comme un construit unidimensionnel. La mesure est composée des items suivants :

1. Au sein de l'entreprise, tous les salariés ont les mêmes droits.
2. Au sein de mon entreprise, les droits dont je dispose me protègent contre d'éventuelles décisions arbitraires.
3. Je peux librement adhérer à une association ou un syndicat sans craindre des conséquences négatives.
4. Je peux librement exprimer des critiques que je juge constructives portant sur l'entreprise (ses pratiques, son organisation) sans craindre des conséquences négatives pour moi.
5. Mon emploi me permet de faire respecter les droits auxquels j'estime pouvoir légitimement prétendre.

4. L'analyse de la fiabilité

Le calcul de l'Alpha de Cronbach concernant la mesure de la reconnaissance légale fait apparaitre des résultats satisfaisants permettant, au regard des seuils communément fixés, de considérer que l'instrument de mesure respecte les exigences de fiabilité.

Tableau 10: Alpha de Cronbach échelle de mesure de la reconnaissance légale

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,871	5

D. La reconnaissance socio-productive

La méthodologie suivie pour l'analyse de la mesure de la reconnaissance socio-productive[190] est identique aux précédentes. La qualité de représentation, la variance totale expliquée, l'affectation des indicateurs sur les facteurs, et la fiabilité seront interrogés.

[190] La reconnaissance socio-productive est relative confirmation de valeur de l'apport particulier de l'individu à la l'organisation.

1. La qualité de représentation

L'ensemble des items présentent une contribution factorielle supérieure à [0,5] (cf. annexes), à l'exception de l'item *« Mon indice est l'unique moyen dont je dispose afin d'évaluer ma valeur au sein de cette entreprise».* Celui-ci a été exclu de l'analyse car la matrice de qualité de représentation faisait apparaitre un score de [0,154], A la suite, de cette suppression, le modèle compte 6 items. L'ensemble de ceux-ci offre une qualité de représentation supérieure à [0,5] (cf. annexes).

2. La variance totale expliquée et la détermination du nombre de facteurs

L'analyse des valeurs propres initiales permet de voir qu'une seule composante, a une valeur propre supérieure à 1, ce qui signifie que celle-ci restitue plus de variance qu'une variable initiale. La variance totale expliquée par cette modélisation est de 67,16%. Comme les facteurs 2 à 6 n'expliquent pas suffisamment la variance, ils ne sont pas retenus.

Tableau 11 : Variance totale expliquée –modèle de mesure de la reconnaissance socio-productive à 6 items

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	**4,030**	**67,163**	**67,163**	**4,030**	**67,163**	**67,163**
2	,575	9,591	76,754			
6	,204	3,408	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

3. L'étiquetage des facteurs mesure de la reconnaissance socio-productive.

L'analyse de la valeur propre initiale fait apparaitre la proposition de mesure issue de la reconnaissance socio-productive comme un construit unidimensionnel composé des items suivants :

1. Mon mérite personnel est reconnu au sein de l'entreprise
2. Mes compétences professionnelles sont reconnues au sein de l'entreprise.
3. Les efforts que je consens pour le bon fonctionnement de l'entreprise sont totalement ignorés
4. Mon investissement dans la réalisation de mon travail est reconnu au sein de mon entreprise.
5. Les résultats obtenus dans le cadre de la réalisation mon travail sont récompensés à leur juste valeur.
6. Mon évolution hiérarchique au sein de l'entreprise est liée avec la qualité de mon travail.

4. L'analyse de la fiabilité

La valeur du coefficient l'Alpha de Cronbach, indique que l'échelle de mesure de la reconnaissance socio-productive respecte les exigences conventionnelles en termes de fiabilité.

Tableau 12 Alpha de Cronbach – échelle de mesure de la reconnaissance socio-productive

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,898	6

E. Le sentiment de reconnaissance au travail

Suite à l'épuration des variables de premiers ordres, se rattachant *a priori* à la variable latente de second ordre « sentiment de reconnaissance au travail »[191], une analyse en composantes principales sera développée en prenant en considération l'ensemble des variables observées afin d'interroger leur constitution en facteurs.

[191] Ces liens seront interrogés lors de la réalisation de l'analyse factorielle confirmatoire.

1. La qualité de représentation

L'analyse de la matrice de la qualité de représentation, indique que les variables observées *« Au sein de l'entreprise, tous les salariés ont les mêmes droits »* ; et *« les efforts que je consens pour le bon fonctionnement de l'entreprise sont totalement ignorés ».*présentent des valeurs inférieures au seuil d'interprétation généralement utilisée [0,5], avec des valeurs respectives de [0,487] et [0,426]. Ces variables ont été retirées de l'analyse. Suite à cette suppression, l'ensemble des indicateurs présentent une qualité de représentation supérieure à [0,5] (cf. annexes).

2. La variance totale expliquée et la détermination du nombre de facteurs

L'analyse de la variance expliquée laisse apparaitre que deux facteurs principaux permettant d'expliquer respectivement 55% et 9,9% de la variance totale, soit 65% pour l'ensemble. Comme les facteurs 3 à 18 n'expliquent pas suffisamment la variance non considérons que la modélisation proposée est comporte deux dimensions.

Tableau 13 : Variance totale expliquée –modèle de mesure sentiment de reconnaissance au travail à 18 items

Variance totale expliquée

	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus			Somme des carrés des facteurs retenus pour la rotation
Composante	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés	Total
1	**9,913**	**55,074**	**55,074**	**9,913**	**55,074**	**55,074**	**8,537**
2	**1,787**	**9,928**	**65,002**	**1,787**	**9,928**	**65,002**	**8,395**
3	,889	4,937	69,939				
18	,112	,621	100,000				

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Ces résultats apparaissent divergent par rapport à l'élaboration proposition de conceptualisation, ayant conduit à concevoir le sentiment de reconnaissance au travail comme rendant compte de trois formes de reconnaissance (affective, légale et socio-productive). L'analyse de la répartition des indicateurs sur les différents axes permettra de déterminer si ces affectations statistiques sont susceptibles de trouver une explication théorique.

3. L'analyse de la saturation des indicateurs

Au regard de la matrice des types après rotation, il apparait que l'indicateur *« Mon emploi me permet de faire respecter les droits auxquels j'estime pouvoir légitimement prétendre »* présente une contribution factorielle de [0,321] sur l'axe 1 et de [0,576] sur l'axe 2. Il a été retiré de l'analyse. Suite à cette suppression tous les indicateurs présentent une qualité de représentation supérieure à [0,50], la variance totale expliquée est quasiment inchangée avec une valeur de 54, 6% pour l'axe 1 et de 10,4% pour l'axe 2, pour une variance totale expliquée par les deux facteurs de 65%.

4. L'étiquetage des facteurs mesure de la reconnaissance au travail

Le premier axe correspond à la forme « affective » de reconnaissance, elle se réfère plus particulièrement à la relation avec le responsable hiérarchique direct. Le second axe regroupe des indicateurs relatifs à ce qui était nommé forme « légale » et « socio-productive » de reconnaissance. Alors que la forme affective de reconnaissance est caractérisée par une forme interindividuelle d'échange, les variables « reconnaissance légale » et « reconnaissance socio-productive » se rattachent à une forme sociale. Aussi, nous choisissons de la nommer « reconnaissance sociale ». La reconnaissance affective sera elle désignée reconnaissance interindividuelle, afin de permettre une meilleure compréhension de la distinction entre les deux dimensions, mais cela sans que sa structure n'en soit altérée (cf. page suivante).

5. L'analyse de la fiabilité

Concernant le variable « reconnaissance interpersonnelle » le coefficient Alpha de Cronbach reste inchangé avec une valeur de [0,929]. La valeur du coefficient Alpha de Cronbach pour la variable « reconnaissance sociale » est de lui de [0,908]. Ces résultats respectent les seuils permettant de juger de la fiabilité d'un construit généralement fixé à [0,8].

.

Reconnaissance interpersonnelle

(Inter1) La relation que j'entretiens avec mon responsable hiérarchique est fondée sur des bases solides.

(Inter2) Mon responsable hiérarchique évite régulièrement de me saluer.

(Inter3) J'ai souvent l'impression que pour mon responsable hiérarchique je ne suis rien, ou pas grand-chose.

(Inter4) J'ai souvent l'impression d'être humilié, abaissé par mon responsable hiérarchique.

(Inter5) Mon responsable hiérarchique prend souvent des décisions me concernant sans m'en informer au préalable

(Inter6) Pour mon responsable hiérarchique, j'existe au-delà du travail que j'effectue

(Inter7) Mon responsable hiérarchique sait faire preuve d'écoute.

(Inter8) Mon supérieur hiérarchique connait le travail que j'effectue au quotidien

(Inter9) Mon responsable hiérarchique est généralement accessible lorsque je veux lui parler.

Reconnaissance sociale

(Sociale1)Mon mérite personnel est reconnu au sein de l'entreprise

(Sociale2)Mes compétences professionnelles sont reconnues au sein de l'entreprise.

(Sociale3)Mon investissement dans la réalisation de mon travail est reconnu au sein de mon entreprise.

(Sociale4)Les résultats obtenus dans le cadre de la réalisation mon travail sont récompensés à leur juste valeur.

(Sociale5)Mon évolution hiérarchique au sein de l'entreprise est liée avec la qualité de mon travail.

(Sociale6)Au sein de mon entreprise, les droits dont je dispose me protègent contre d'éventuelles décisions arbitraires.

(Sociale7)Je peux librement adhérer à une association ou un syndicat sans craindre des conséquences négatives

(Sociale8)Je peux librement exprimer des critiques que je juge constructives portant sur l'entreprise (ses pratiques son organisation) sans craindre des conséquences négatives pour moi.

Section II : L'analyse factorielle confirmatoire

La réalisation d'une analyse factorielle confirmatoire a pour objectif de confronter la structuration conceptuelle théoriquement établie aux données issues de l'étude empirique.

Dans un premier temps, la méthodologie adoptée afin de mettre en œuvre cette phase confirmatoire de l'analyse statistique sera présentée. Le choix de la méthode des équations structurelles, du type de matrice de données, ainsi que du mode d'estimation, et des indices d'ajustement adoptés seront justifiés.

Par la suite, le développement d'une analyse factorielle confirmatoire de premier-ordre permettra d'interroger, pour chacune des variables latentes, la relation statistique entretenue avec les variables observées auxquelles elles se rattachent *a priori.* Dans, cette perspective, et aux vues des possibilités offertes par la méthode des équations structurelles, les contributions factorielles, les erreurs de mesure et les variances expliquées seront analysées pour chacune des relations statistiques. Pour chaque construit latent l'ajustement aux données, sera interrogé par le biais de différents indices *(absolus, incrémentaux et de parcimonie)*, de même que la fiabilité et la validité de celui-ci.

Enfin, pour chaque concept mobilisé, une analyse factorielle confirmatoire de second-ordre sera développée. Les liens statistiques entre les facteurs de premier-ordre et un facteur de second-ordre seront analysés. À la suite de ce chapitre, et de la confirmation statistique des structures conceptuelles, le test des hypothèses de recherche pourra être mis en œuvre.

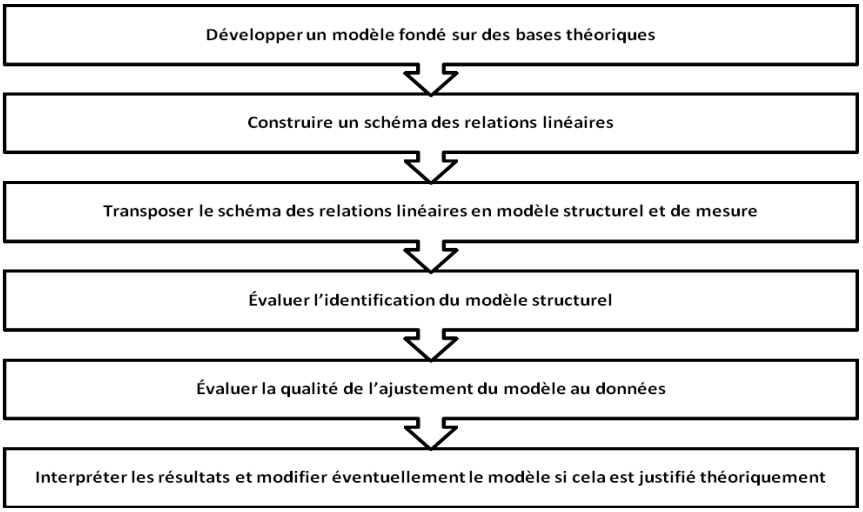
I. La méthodologie

Le différents choix méthodologiques seront tout d'abord justifiés puis les indices d'ajustement sélectionnés seront exposés.

A. Le choix de la méthode des équations structurelles

La méthode des équations structurelles a été choisie afin de procéder à la phase confirmatoire de l'analyse factorielle. Par rapport aux méthodes classiques, telle que la régression multivariée, le développement d'une analyse par les équations structurelles permet, d'effectuer un traitement simultané de plusieurs relations de dépendances interreliées et permet d'intégrer les erreurs de mesure directement dans le processus d'estimation. De plus, selon Roussel et ses collègues (2002, p.8) *« la régression multiple, l'analyse factorielle, l'analyse multivariée de la variance, l'analyse discriminante, etc., ne permettent d'examiner qu'une seule relation linéaire à la fois entre plusieurs variables indépendantes et une seule variable dépendante »*. Or, notre modèle de recherche présente une variable explicative (sentiment de reconnaissance) et deux variables à expliquer (implication organisationnelle et comportements de citoyenneté organisationnelle). L'utilisation de la technique des équations structurelles permet en outre de procéder à la l'analyse de l'ajustement du modèle aux données. Cette méthode permet enfin, de réaliser des tests de fiabilité et de validité sur les modèles de mesure développés. La mise en œuvre de l'analyse par les équations structurelles suivra la structuration développée par Hair et ses collègues (1998). Le traitement statistique a été réalisé à l'aide du logiciel LISREL 8.80.

Figure 16 : Étapes de la résolution d'un modèle d'équation structurelle - Hair *et al. (1998)* [192]



B. L'élaboration du modèle de mesure

L'analyse par les équations structurelles étant une méthode confirmatoire, visant à interroger la qualité de l'ajustement d'un modèle d'analyse aux données, et non à faire émerger celui-ci, il convient de rappeler la manière dont a été élaboré le modèle de mesure. Concernant le sentiment de reconnaissance au travail, en l'absence de modélisation préexistante, d'une conceptualisation, et d'indicateurs y étant associées, l'instrument de mesure a été développé à partir d'une revue de la littérature *(Chapitre I et II)*. Celui-ci a été complétée par une étude qualitative exploratoire *(Chapitre IV)* et épuré par le biais d'une analyse en composantes principales *(Chapitre V – Section I)*. Les conclusions de ces

[192] *In* Roussel et al. 2002 p.24.

différentes phases de la recherche permettent d'avancer que l'ensemble des variables observées se rapporte à la variable latente à laquelle elles ont été associées.

Concernant les concepts d'implication organisationnelle et de comportements de citoyenneté organisationnelle, l'étude de la littérature a permis de choisir la conceptualisation, ainsi que l'instrument de mesure l'instrument de mesure qui paraissait, tant au niveau théorique que de ses conditions de mise en œuvre, le plus adapté à la présente recherche. Les structures conceptuelles de ces construits ont fait l'objet de nombreuses recherches, notamment en contexte français, et nous permettent de fonder théoriquement et empiriquement, les relations entre les différents variables (chapitre III).

C. Le choix de la matrice de données

Le choix du type de matrice de données utilisée dans le cadre du développement d'une analyse par les équations structurelles représente la quatrième étape de la méthodologique proposée par Hair et ses collègues (1998). Selon Roussel *et al. (2006, p.303),* l'utilisation d'une matrice de variance/covariance est appropriée lorsqu'il s'agit pour le chercheur de comparer les données entre plusieurs populations ou échantillons. L'objectif de la présente étude n'étant pas de procéder à une telle comparaison, le choix c'est donc porté vers une matrice de corrélation. Ce type de matrice, de part la standardisation des coefficients, facilite l'analyse des résultats obtenus à l'intérieur du modèle (Roussel *et al. 2002, p.45)*. Le pendant négatif étant que ce choix limite les possibilités de généralisation des résultats obtenus. Ce potentiel de généralisation des données, bien qu'important dans le cadre d'une démarche positiviste, ne représente pas le cœur de la présente recherche destinée à confirmer l'existence de relations entres les différentes variables.

D. Le choix du mode d'estimation

La méthode d'estimation des données la plus utilisée est celle du maximum de vraisemblance *(Maximum Likelihood-ML)*. Cependant, celle-ci implique que la distribution des données respecte un critère de normalité. La réalisation des tests de symétrie *(Skewness)* et de concentration *(Kurtosis)*, réalisés à l'aide du logiciel SPSS 18.0 montrent que pour de nombreuses variables, le rapport entre la valeur des coefficients d'asymétrie et d'aplatissement[193], rapportés à l'erreur type ne se situe pas entre -2 et 2, ce qui conduit à ne pas rejeter l'hypothèse de non normalité des réponses. Or, comme l'indique Roussel et ses collègues (2002, p.48), il est rare qu'une distribution suive une distribution normale dans les études menées en Sciences de Gestion. La méthode des moindres carrés généralisés *(Generalized Least Squares)*, alternative à la méthode du maximum de vraisemblance, et qui peut être utilisée, même lorsque les conditions de multinormalité ne sont pas respectées, peut aboutir selon ces auteurs à des résultats très insatisfaisants, lorsque le modèle d'analyse est complexe. Aussi, nous choisissons d'utiliser la méthode du maximum de vraisemblance car celle-ci selon Roussel et ses collègues *« (...) fournit de bien meilleurs résultats même quand l'hypothèse de multinormalité des variables est violée » (2006, p.304)*.

[193] cf. annexes.

E. La collecte des données

Pour réalisée cette étude, une seconde collecte des données a été réalisée. Celle-ci intégrait des items relatifs au sentiment de reconnaissance au travail, à l'implication organisationnelle et aux comportements de citoyenneté organisationnelle[194]. Le principal critère relatif à la détermination de la taille de l'échantillon est de s'assurer que celui-ci contient plus d'individus, que de paramètres du modèle global testé. Dans le cas présent avec 102 répondants, ce critère semble respecté dans la mesure où le modèle testé est composé de 43 indicateurs. Concernant les critères liés à la normalité des données, un ratio de 1 paramètre pour 5 à 10 répondants est généralement fixé. Sur ce point, la taille de l'échantillon ne répond pas aux exigences généralement attendues lors de l'utilisation d'une méthode d'estimation normalisée des données. Le choix de réaliser l'étude au sein d'un terrain d'enquête unique, destiné à favoriser l'émergence d'éléments permettant de mieux comprendre la manifestation du concept de reconnaissance au sein de l'espace organisationnel, présente ici certaines limites. Cependant, Roussel *et al. (2002)*, préconisent une taille minimum de l'échantillon de 100 à 150 individus pour la réalisation d'une estimation par la technique du maximum de vraisemblance, critère qui est ici respecté.

[194] Reconnaissance affective 9 items, reconnaissance sociale 8 items, implication affective 6 items, implication calculée 6 items, entraide 7 items, Civisme 4 items, Esprit d'équipe 3 items.

F. Le choix des indices d'ajustement

L'analyse de l'ajustement du modèle théorique aux données empiriques implique de choisir, en fonction de leurs conditions d'application, parmi la trentaine d'indices disponibles dans le logiciel Lisrel 8.8. Différents indices d'ajustement absolu, incrémentaux et de parcimonie ont été choisis pour cette étude.

1. Les indices d'ajustement absolu

Les indices d'ajustement absolu, indiquent la façon dont le modèle global reproduit les données collectées (Jolibert et Jourdan, 2006, p.478). *« Ces indices permettent d'évaluer dans quelle mesure le modèle théorique posé a priori reproduit correctement les donnes collectées » (Roussel et al. 2002, p. 62).* Parmi les indices d'ajustement absolu disponibles, nous avons choisi d'analyser les résultats du chi-deux normé, du GFI *(Goodness of Fit Index)*, et du RMR *(Root Mean Square Residual)*, ainsi que du RMSEA *(Root Mean Square Error of Approximation)*.

Le chi deux normé, aussi considéré comme un indice de parcimonie permet d'évaluer le manque d'ajustement issu des restrictions du modèle *(paramètres fixés) (Roussel, et al. 2002, p.63-69)*. Un chi-deux normé élevé suggère une forte divergence entre la matrice des corrélations spécifiée par le modèle et la matrice des corrélations observée dans les données *(Benraïss, 2004)*. En rapportant le résultat du Chi-Deux sur le nombre de degrés de liberté, cet indice permet de comparer l'ajustement de modèle ne présentant pas le même degré de liberté. Cet indice très sensible à la taille de l'échantillon, demande à être complété par d'autre afin de s'assurer de la justesse des données *(Roussel et al. 2002, p. 63).*

Le RMSEA *(Root Mean Square Error of Approximation)*, indépendant de la taille de l'échantillon et de la complexité du modèle, bénéficie d'un intervalle de confiance de 90%. Lorsque le résultat, calculé à partir de la racine carré de la moyenne des erreurs, est deçà du seuil de [0.08] celui-ci est communément jugé comme bons.

Le GFI *(Goodness of Fit Index)*, comparable au coefficient de régression R^2 pour les régressions multiples, mesure la part relative de variance expliquée par le modèle (Roussel, et al. 2002, p. 69). La norme communément admise permettant de juger de la qualité des résultats pour cet indice est de [0.9].

Le SRMR *(Standardized Root Mean Square Residual)* s'intéresse plus particulièrement aux résidus du modèle. Celui-ci doit être inférieur à [0,08] pour considérer que l'adéquation entre les données et le modèle est bonne (Jolibert et Jourdan, 2006, p.478). Son interprétation est rendue possible du fait de l'adoption d'une matrice de corrélation comme matrice de départ (Roussel et al. 2002, p.64). Le SRMR est susceptible selon Jakobowicz (2007, p.33), d'être surestimé en cas de petit échantillon, ainsi qu'en cas de non-normalité des données, ce qui est le cas de cette recherche

2. Les indices incrémentaux

Les indices incrémentaux, permettent de comparer le modèle de base avec des modèles concurrents. Le modèle de base est un modèle *« indépendant »*, ou les variables observées, ne sont pas *a priori* liées. En fonction des résultats offerts par le logiciel LISREL 8.8 et des caractéristiques de l'étude, nous avons choisi d'utiliser l'IFI *(Incrémental Fit Index)*. Cet indice mesure le manque d'ajustement est particulièrement recommandé pour les échantillons de moins de 250 individus (Jolibert et Jourdan, 2006, p.481). Le niveau communément admis permettant de juger de la qualité de cet indice est de [0,9].

3. Les indices de parcimonie

Les indices de parcimonie permettent d'évaluer la maximisation de la qualité d'ajustement de modèle (Roussel, Wacheux, 2006, p.307). Ils permettent d'éviter de surévaluer un modèle en recourant excessivement à l'ajout de paramètre à estimer (Roussel *et al. 2002, p.68)*. Parmi les indices disponibles, le Chi-Deux normé et le PGFI *(Parsimony Goodness of Fit Index)* ont été choisis. Ce dernier indice, développé à partir du GFI *(Goodness of Fit Index)*, permettra de comparer le modèle de base avec d'éventuels modèles alternatifs. La valeur de cet indice doit être la plus forte possible. Le Chi-Deux normé, sera également utilisé afin de déterminer le modèle le plus parcimonieux.

II. Les Résultats de l'analyse factorielle confirmatoire

Les résultats de l'analyse factorielle confirmatoire permettront d'interroger l'ajustement des modélisations théoriques avec les données. L'étude des contributions factorielles, des erreurs de mesure, des variances expliquées, ainsi que des différents indices d'ajustement, permettra de valider la modélisation ou de proposer une respécification de celle-ci. Une analyse factorielle confirmatoire de premier-ordre sera menée sur chacune des variables latentes, puis une analyse de second-ordre sera réalisée sur les groupes de variables dont les liens statistiques et théoriques indiquent une relation suffisamment forte.

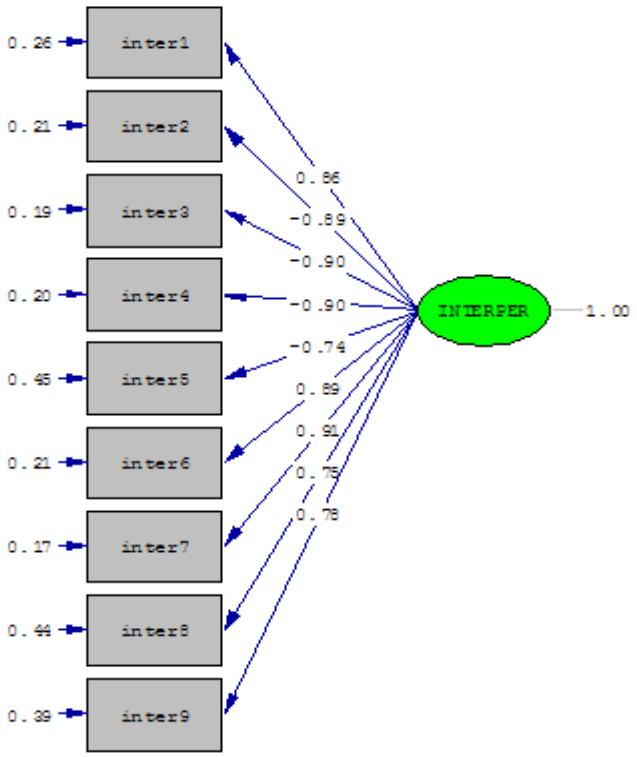
A. Le sentiment de reconnaissance au travail

Dans un premier temps, une analyse factorielle confirmatoire de premier-ordre sera réalisée sur l'ensemble des variables latentes, puis une analyse factorielle de second-ordre sera effectuée.

1. La reconnaissance interpersonnelle

Le sentiment de reconnaissance interpersonnelle est relatif à l'expérimentation faite par le salarié de la valeur de son individualité, à la suite d'interactions affectives. Dans le cadre de cette étude nous avons choisi d'interroger plus particulièrement la relation entre le salarié et son responsable hiérarchique direct. Les résultats de l'analyse factorielle exploratoire de la variable *« reconnaissance interpersonnelle »* laissaient apparaitre une structure unidimensionnelle. Dans une première analyse, le modèle testé est donc *« indépendant »* et ne préjuge d'aucune relation entre les variables observées (indicateurs). Par la suite, une respécification du modèle de mesure sera éventuellement réalisée au regard du résultat des indices d'ajustement, de la matrice des résidus standardisés, des indices de modification et de sa justification théorique.

Figure 17 : Résultats de l'AFC de premier-ordre sur le modèle de base de reconnaissance interpersonnelle



a) Contributions factorielles, erreurs de mesure et variances expliquées

La matrice des contributions factorielles permet d'identifier les variables observées contribuant le plus à une variable latente. Par convention, il est recommandé que les indicateurs aient une contribution factorielle supérieure à [0,5] pour être considérés comme acceptables (Roussel *et al.* 2002, p.173). C'est-à-dire qu'ils contribuent plus à la constitution du facteur qu'à aucun autre. L'analyse du modèle de base de reconnaissance interpersonnelle laisse apparaitre que l'ensemble des indicateurs présentent une contribution factorielle supérieure à [0,74][195].

L'analyse de la matrice des erreurs de mesure des indicateurs montre que le niveau d'erreur le plus élevé est égale à [0.44]. Ces résultats sont jugés acceptables au regard du seuil communément fixé de [0,8] (Roussel, *et al. 2002,* p. 175).

L'analyse de la variance expliquée par chaque indicateur permet d'évaluer la qualité du lien entre celui-ci et la variable à laquelle il est rattaché. Une faible variance expliquée par l'indicateur, incite le chercheur à éliminer celui-ci de l'analyse. Les résultats laissent apparaitre que la plus faible variance expliquée est de 55%, ce qui représente une valeur relativement élevée. Ainsi la variable latente *« reconnaissance interpersonnelle »,* permet d'expliquer plus de la moitié de la variance de ces indicateurs.

[195] Les indicateurs [inter2], [inter3], [inter4] et [inter5] présentent des contributions factorielles négatives, qu'il est possible d'expliquer au regard de la formulation de ces items.

Tableau 14 : Variance expliquée des indicateurs du modèle de base de reconnaissance interpersonnelle

Squared Multiple Correlations for X - Variables

inter1	inter2	inter3	inter4	inter5	inter6
0.74	0.80	0.80	0.80	0.56	0.80

Squared Multiple Correlations for X - Variables

inter7	inter8	inter9
0.83	0.55	0.59

b) Les indices d'ajustement

Différents indices permettent de s'assurer du bon ajustement du modèle théorique aux données. Les résultats obtenus apparaissent médiocres.

Tableau 15 : Indices d'ajustement du modèle de base de reconnaissance affective

	Indices d'ajustement absolu			Indices incrémentaux	Indices de parcimonie	
Indices	GFI	SRMR	RMSEA	IFI	χ^2/ddl	PGFI
Valeurs communément admises[196]	>0.9	La plus proche de 0	<0.08 si possible < 0.05	>0.9	Aucune (p associée)	La plus forte possible
Résultats	0.75	0.046	0.19	0,91	157/26=6	0.43

Les indices d'ajustement absolu, laissent apparaitre des résultats contrastés. Si le SRMR *(Root Mean Square Residual)* présente une valeur acceptable inférieure à [0,08]. Le résultat de l'indice GFI (Goodness of Fit Index), ne respecte pas le seuil conventionnel.

[196] (d'après Rousselet *al. 2002, p. 74)*

La valeur élevée de cet indice, tout comme celle du Chi-Deux normé, impose d'interroger les différentes matrices permettant de déceler un manque d'ajustement du modèle. La valeur absolue de l'indice, l'IFI (Incrémental Fit Index), est légèrement supérieure au niveau communément admis de [0,9]. Cependant, ces indices, de même que les indices de parcimonie, demandent à être comparés avec ceux d'un modèle concurrent.

c) La matrice des résidus et indices de modification

Afin d'améliorer l'ajustement du modèle théorique aux données, les résultats de la matrice des résidus standardisés, ainsi que la matrice des indices de modification ont été examinés. Au regard de leur fondement théorique, les relations entre certaines variables observées sont libérées. L'analyse factorielle est à nouveau effectuée.

Tableau 16 : Matrice des résidus standardisés pour le modèle de base de reconnaissance interpersonnelle

Standardized Residuals

	inter1	inter2	inter3	inter4	inter5	inter6
inter1	- -					
inter2	0.61	- -				
inter3	1.53	1.70	- -			
inter4	0.65	1.19	5.86	- -		
inter5	1.01	4.67	-2.68	-1.09	- -	
inter6	4.65	0.46	1.79	4.19	1.97	- -
inter7	1.19	1.30	3.72	3.49	-1.50	5.30
inter8	-1.26	4.37	-2.25	-1.60	-1.24	-1.89
inter9	-2.43	1.04	0.39	-1.39	0.46	-1.28

Standardized Residuals

	inter7	inter8	inter9
inter7	- -		
inter8	0.46	- -	
inter9	1.64	3.12	- -

L'analyse de la matrice des résidus standardisés fait apparaitre que la relation entre certains indicateurs, jusqu'alors non estimée, présente des valeurs dépassant le niveau conventionnellement fixé [+/- 2.58]. La libération de la mesure du lien entre ces variables mérite donc d'être interrogée théoriquement.

Par ailleurs, l'analyse de l'indice de modification, présentant la réduction du Chi-deux qui se produirait si l'on estimait ces relations supplémentaire, laisse apparaitre une marge d'amélioration substantielle de l'ajustement du modèle de mesure. Le seuil permettant d'envisager l'interrogation du lien entre deux variables est fixé à [7.882], or un certain nombre de résultats dépassent ce niveau (Ibid.).

Tableau 17: Matrice des indices de modification pour le modèle de base de reconnaissance interpersonnelle

Modification Indices for THETA-DELTA

	inter1	inter2	inter3	inter4	inter5	inter6
inter1	- -					
inter2	0.38	- -				
inter3	2.35	2.89	- -			
inter4	0.42	1.41	34.29	- -		
inter5	1.02	21.84	7.18	1.19	- -	
inter6	21.61	0.21	3.19	17.60	3.86	- -
inter7	1.42	1.69	13.82	12.19	2.24	28.12
inter8	1.58	19.06	5.07	2.56	1.55	3.55
inter9	5.92	1.08	0.15	1.93	0.21	1.63

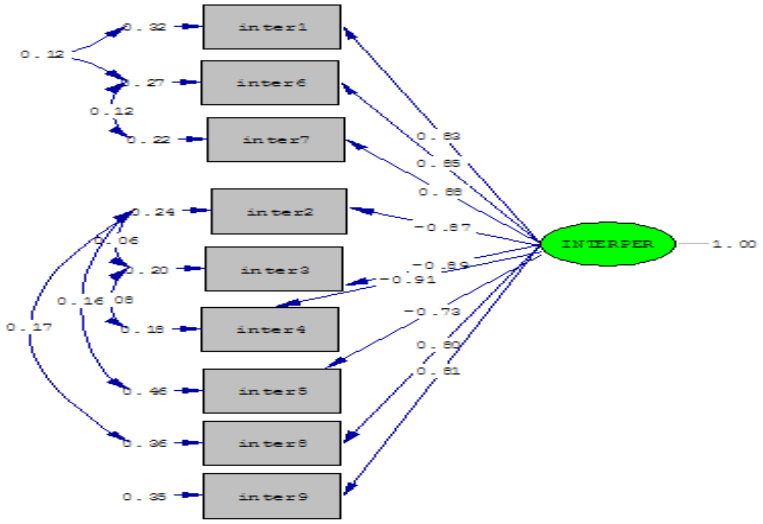
Modification Indices for THETA-DELTA

	inter7	inter8	inter9
inter7	- -		
inter8	0.21	- -	
inter9	2.67	9.71	- -

d) Le modèle respecifié

La valeur des indices d'ajustements, ainsi que de la matrice des résidus standardisés et des indices de modification, incite à libérer un certain nombre de relation entre variables observées.

Figure 18 : Résultats de l'AFC de premier ordre sur le modèle respecifié de reconnaissance interpersonnelle



La libération de la mesure de relation a principalement concernée l'item [inter2] *« Mon responsable hiérarchique évite régulièrement de me saluer ».*Celui-ci a été associé, à l'item [inter3] *« J'ai souvent l'impression que pour mon responsable hiérarchique je ne suis rien, ou pas grand-chose »,* à l'item [inter4] *« J'ai souvent l'impression d'être humilié, abaissé par mon responsable hiérarchique »,* à l'item inter [5] *« Mon responsable hiérarchique prend souvent des décisions me concernant sans m'en informer au préalable »* et à l'item [inter8] *« Mon supérieur hiérarchique connait le travail que j'effectue au quotidien ».* L'ensemble des ces items semblent relative à une interrogation concernant les comportements quotidien du responsable hiérarchique, susceptible de traduire un déni ou une absence de déni de reconnaissance.

Deux autres liaisons ont été libérées entre les items [inter1] *« La relation que j'entretiens avec mon responsable hiérarchique est fondée sur des bases solides ».* [inter6] et [inter7] [inter6] *« Pour mon responsable hiérarchique, j'existe au-delà du travail que j'effectue »*, et [inter 7] *« Mon responsable hiérarchique sait faire preuve d'écoute ».* Ces items semblent interroger le caractère particulier de la relation entretenue par le salarié avec leur responsable hiérarchique.

Suite à cette respécification la valeur des différents indices d'ajustement a été substantiellement améliorée.

Tableau 18 : Indices d'ajustement du modèle de respecifié de reconnaissance interpersonnelle

	Indices d'ajustement absolu			Indices incrémentaux	Indices de parcimonie	
Indices	GFI	SRMR	RMSEA	IFI	χ^2/ddl	PGFI
Résultats modèle de base	0.75	0.046	0.19	157/26=6	157/26=6	0.43
Résultats du modèle respecifié	0,90	0,031	0,075	0,98	51/21=2,42	0,42

Les résultats indiquent un bien meilleur ajustement du modèle globale suite à la respécification effectuée. Les indices d'ajustement absolu ont été nettement améliorés, et respectent tous, les seuils communément fixés. L'IFI *(Incrémental Fit Index)* permettant de comparer le modèle « libéré » avec le modèle de base « indépendant », affiche un meilleur résultat. Le Chi-Deux normé, présentent une meilleure valeur que celles du modèle de base. L'indice de parcimonie PGFI, est lui quasiment inchangé. L'ensemble de ces résultats laisse penser que le second modèle est préférable au modèle de base.

e) L'ajustement du modèle de mesure : fiabilité et validité

Suite à l'analyse de la qualité de l'ajustement du modèle global, il convient d'interroger la fiabilité de cohérence interne, et la validité convergente du modèle de mesure[197].

[197] L'analyse de la validité discriminante sera quant à elle interrogée lors de l'analyse factorielle de second ordre.

L'analyse de la fiabilité d'une échelle de mesure consiste à s'assurer que cet instrument donnera les mêmes résultats lors d'utilisation distinctes. Le coefficient de fiabilité le plus adapté à la méthode des équations structurelles est le coefficient Rhô de Jöreskog, dans la mesure où celui-ci *« intègre de manière explicite les termes de l'erreur » (Roussel, et al. 2002, p.55).* Le Rhô de Jöreskog standardisé a été choisi du fait de sa plus grande facilité d'interprétation. Les seuils d'appréciation communément admis s'apparent à ceux de l'Alpha de Cronbach et sont fixés généralement à [0,8].

Tableau 19 : Rhô de Jöreskog modèle respécifié de reconnaissance interpersonnelle

Rhô de Jöreskog[198]
0,953

La validité convergente correspondant à *« la capacité d'une mesure à fournir des résultats proches de ceux d'autres mesures du même trait a été analysé » (Ibid.).* La validité du modèle de mesure a été interrogée à partir du coefficient Rhô de validité convergente. Le résultat de ce coefficient permet d'établir la validité convergente du modèle de mesure, au regard du seuil d'appréciation [0,5] communément utilisé.

Tableau 20 : Rhô de validité convergente modèle respécifié de reconnaissance interpersonnelle

Rhô de validité convergente[199]
0,693

[198] Rhô de Jöreskog = (somme des contributions factorielles standardisées)2 / (somme des contributions factorielles standardisées)2 + somme des erreurs de mesure des indicateurs.

[199] Rhô de validité convergente = (somme des carrés des contributions factorielles standardisées) / somme des carrés des contributions factorielles standardisées + somme des variances des erreurs de mesure des indicateurs

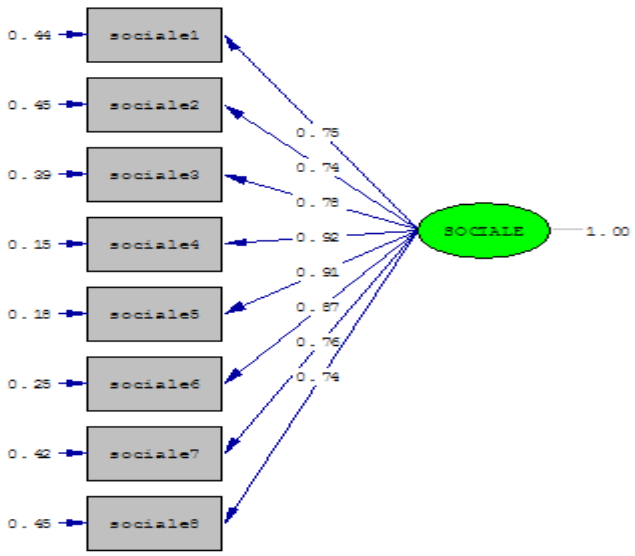
2. La reconnaissance sociale

La variable latente reconnaissance sociale, est issue de la fusion des formes « légale » et « socio-productive » de reconnaissance, suite à la réalisation d'une analyse en composante principale. Ces deux variables se rattachent à une forme de reconnaissance issue de l'interaction sociale, nouée par l'individu au sein de l'espace organisationnel.

a) Contribution factorielle, l'erreur de mesure et variance expliquée

Les résultats de l'analyse factorielle confirmatoire de premier-ordre réalisée sur le modèle de reconnaissance socio-productive laissent apparaitre des contributions factorielles relativement importantes. Les données attachées aux variables observées sont fortement représentées par la variable latente « reconnaissance sociale ». Les erreurs de mesure associées aux variables observées sont acceptables. Elles se situent en deçà des seuils de [0,8] communément admis. Par ailleurs, le niveau de variance des indicateurs se situ entre 55% et 85% ce qui représente des scores relativement importants (cf. annexes).

Figure 19 : Résultats de l'AFC de premier ordre sur le modèle de base de reconnaissance sociale



b) Les indices d'ajustement

L'ensemble des indices d'ajustement respecte les seuils d'interprétation communément fixés afin de juger de la qualité d'ajustement d'une modélisation.

Indices d'ajustement du modèle de base de reconnaissance légale

	Indices d'ajustement absolu			Indices incrémentaux	Indices de parcimonie	
Indices	GFI	SRMR	RMSEA	IFI	χ^2/ddl	PGFI
Valeurs communément admises[200]	>0.9	La plus proche de 0	<0.08 si possible < 0.05	>0.9	Aucune (p associée)	La plus forte possible
Résultats	0,90	0,038	0,064	0,98	44/20=2,2	0,50

c) L'ajustement du modèle de mesure : fiabilité et validité

Les résultats obtenus, dans le cadre de l'analyse de l'ajustement du modèle de mesure, témoignent de la fiabilité et de la validité convergente de la modélisation. Le calcul du coefficient Rhô de Jöreskog, satisfait aux exigences communément mobilisées afin de juger du niveau de fiabilité d'un modèle [0,8]. Le calcul du coefficient Rhô de validité convergence fait également des résultats satisfaisants, dépassant la valeur de [0,5].

Tableau 21 : Rhô de Jöreskog modèle de base de reconnaissance légale

Rhô de Jöreskog
0,922

[200] (d'après Rousselet *al. 2002, p. 74)*

Tableau 22 : Rhô de validité convergente modèle de base de reconnaissance légale

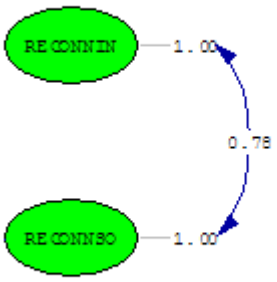
Rhô de validité convergente
0,630

3. L'analyse factorielle de second-ordre : le sentiment de reconnaissance au travail

Le développement d'une analyse factorielle de second-ordre permettra de vérifier que les variables latentes se rattachent à une variable latente commune d'ordre supérieur, comme cela le laissait entendre l'analyse en composante principale. Cette analyse sera menée à partir des modélisations précédemment obtenus. Le modèle de reconnaissance sociale conserve son aspect initial (modèle de base indépendant), le modèle de reconnaissance interpersonnelle intègre les respécification précédemment présentées.

a) L'analyse de la relation entre les facteurs de premier ordre.

Figure 20 : Résultats de l'AFC de premier ordre entre les variables latentes du modèle de sentiment reconnaissance au travail

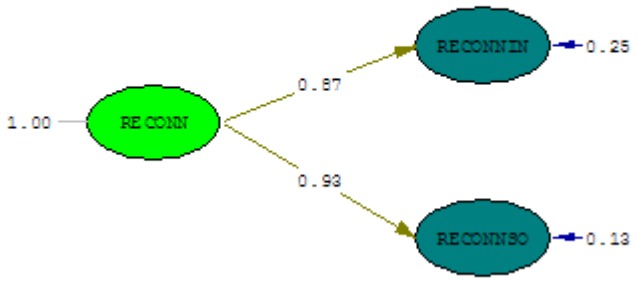


L'analyse de la relation entretenue entre les variables latentes, apporte une première confirmation aux résultats de l'analyse factorielle exploratoire. L'importance du lien entre les deux facteurs permet de penser qu'une variable commune de second ordre est susceptible de traduire les variables de premier-ordre, à travers un construit plus général (Roussel *et al.* 2002, p. 173).

b) L'analyse du lien entre les variables latentes

L'analyse de la matrice des corrélations entre variable latentes, indique que celles-ci se rattachent à une variable latente de second-ordre, que nous nommons sentiment de reconnaissance au travail. La réalisation d'une analyse factorielle confirmatoire de second-ordre, réaffirme le caractère multidimensionnel de la modélisation du sentiment de reconnaissance au travail.

Figure 21 : Résultats de l'AFC de second ordre de la modélisation de base du sentiment de reconnaissance au travail



c) Les indices d'ajustement

La valeur des indices d'ajustement de cette modélisation de base du sentiment de reconnaissance au travail apparait relativement médiocre. Les indices d'ajustement ne respectent pas les seuils communément fixés. L'indice IFI, présente une valeur absolue correcte mais demande à être comparé avec un modèle alternatif.

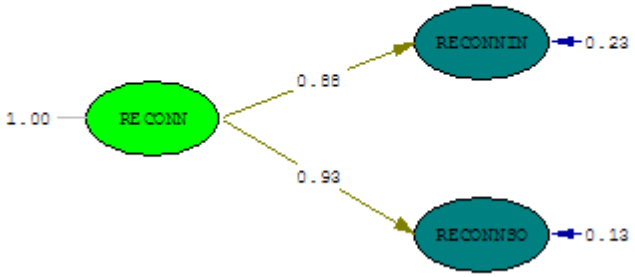
Tableau 23: Indices d'ajustement du modèle de reconnaissance au travail

	Indices d'ajustement absolu			Indices incrémentaux	Indices de parcimonie	
Indices	GFI	SRMR	RMSEA	IFI	χ^2/ddl	PGFI
Valeurs communément admises	>0.9	La plus proche de 0	<0.08 si possible < 0.05	>0.9	Aucune (p associée)	La plus forte possible
Résultats	0,75	0.085	0,11	0.95	293/109=2,68	0,54

Au regard de la matrice des résidus standardisés, ainsi que de la matrice des indices de modification, et des indices d'ajustement, les indicateurs [Inter3] *« J'ai souvent l'impression que pour mon responsable hiérarchique je ne suis rien, ou pas grand-chose ».* [Inter7] *« Mon responsable hiérarchique sait faire preuve d'écoute »* et [Sociale7] *« Je peux librement adhérer à une association ou un syndicat sans craindre des conséquences négatives»,* ont été retirés de l'analyse. Ces indicateurs entretenaient des liens statistiques importants avec des variables observées se rattachant à l'autre axe, sans qu'une justification théorique suffisante puisse justifier cela. Par ailleurs, le calcul de la relation entre les indicateurs [Sociale2] et [sociale3][201] et entre [sociale5] et [sociale6] ont été libérés. Ces indicateurs semblent en effet se rattacher à la reconnaissance de la contribution de l'individu au bon fonctionnement de l'organisation.

[201] (Sociale2) »Mes compétences professionnelles sont reconnues au sein de l'entreprise » ; (Sociale3) « Mon investissement dans la réalisation de mon travail est reconnu au sein de mon entreprise ». (Sociale5)Mon évolution hiérarchique au sein de l'entreprise est liée avec la qualité de mon travail.(Sociale6)Au sein de mon entreprise, les droits dont je dispose me protègent contre d'éventuelles décisions arbitraires.

Figure 22 : Résultats AFC de second-ordre entre les variables de la modélisation respecifiée du sentiment de reconnaissance au travail



La modélisation respecifiée du sentiment du sentiment de reconnaissance laisse apparaitre les indices d'ajustement suivants :

	Indices d'ajustement absolu			Indices incrémentaux	Indices de parcimonie	
Indices	GFI	SRMR	RMSEA	IFI	χ^2/ddl	PGFI
Résultats modèle de base	0,75	0.085	0,11	0.95	293/109=2,68	0,54
Résultats modèle respecifié	0,82	0,070	0,084	0,96	155/71=2,18	0,56

La valeur des indices d'ajustement est meilleure que celle de la modélisation de base. Le niveau de l'Indice GFI est relativement bas. Or, cet indice, est sensible à la complexité du modèle, et présente fréquemment des résultats négatifs pour des échantillons inférieurs à 250 individus, lorsque l'on utilise la méthode du maximum de vraisemblance (Jolibert et Jourdan, 2006, p. 478). L'indice RSMSEA est légèrement au dessus du seuil conventionnellement fixé, mais reste dans des proportions acceptables. Le niveau du Chi-Deux normé, présente également des valeurs acceptables. Nous décidons de conserver le modèle tel qu'il apparait à la suite de cette respécification.

d) L'ajustement du modèle de mesure : fiabilité et validité

L'analyse de la fiabilité de la modélisation du sentiment de reconnaissance fait apparaitre une valeur du Rhô de Jöreskog de [0,910] pour la variable latente « reconnaissance interpersonnelle », de [0,939] pour la variable latente « reconnaissance sociale » et de [0,957] pour l'ensemble du modèle. Ces résultats dépassent le seuil de [0,8] conventionnellement utilisé pour juger de la fiabilité d'un construit.

Concernant l'interrogation de la validité convergente, les résultats du Rhô de validité convergente apparaissent corrects. La valeur de ce coefficient est ainsi de [0,669] pour « la reconnaissance interpersonnelle », de [0,689] pour la « reconnaissance sociale » et de [0, 652] pour l'ensemble. Le construit respecte ainsi les conditions généralement attendues afin de juger de la validité convergente d'un construit [p>0,5].

L'interrogation de validité discriminante a été réalisée à partir de la comparaison entre la présente modélisation, où les corrélations sont laissées libres, et une modélisation où les corrélations entre les variables sont fixés à 1 (Roussel *et al*. 2002, p.81). La comparaison des Chi-Deux respectifs doit faire apparaitre des résultats biens meilleurs pour le modèle libéré. Le présent modèle faisait apparaitre un Chi-Deux d'une valeur de [155], alors que la valeur du Chi-Deux pour un modèle totalement indépendant est de [629] (cf. annexes). Ainsi, il est possible de conclure que *« la corrélation entre les construits est différente de 1 et donc que les variables latentes sont biens différentes les unes des autres » (Jolibert et Jourdan, 2006, p.486)*. Le présent modèle répond ainsi aux exigences en matière de validité discriminante des construits.

Illustration 1 : Échelle de mesure du sentiment de reconnaissance au travail

Reconnaissance interpersonnelle

(Inter1) La relation que j'entretiens avec mon responsable hiérarchique est fondée sur des bases solides.

(Inter2) Mon responsable hiérarchique évite régulièrement de me saluer.

(Inter3) J'ai souvent l'impression d'être humilié, abaissé par mon responsable hiérarchique.

(Inter4) Mon responsable hiérarchique prend souvent des décisions me concernant sans m'en informer au préalable

(Inter5) Pour mon responsable hiérarchique, j'existe au-delà du travail que j'effectue

(Inter6) Mon supérieur hiérarchique connait le travail que j'effectue au quotidien

(Inter7) Mon responsable hiérarchique est généralement accessible lorsque je veux lui parler.

Reconnaissance sociale

(Sociale1)Mon mérite personnel est reconnu au sein de l'entreprise

(Sociale2)Mes compétences professionnelles sont reconnues au sein de l'entreprise.

(Sociale3)Mon investissement dans la réalisation de mon travail est reconnu au sein de mon entreprise.

(Sociale4)Les résultats obtenus dans le cadre de la réalisation mon travail sont récompensés à leur juste valeur.

(Sociale5)Mon évolution hiérarchique au sein de l'entreprise est liée avec la qualité de mon travail.

(Sociale6)Au sein de mon entreprise, les droits dont je dispose me protègent contre d'éventuelles décisions arbitraires.

(Sociale7)Je peux librement exprimer des critiques que je juge constructives portant sur l'entreprise (ses pratiques son organisation) sans craindre des conséquences négatives pour moi.

B. L'implication organisationnelle

L'implication organisationnelle représente la première variable à expliquer étudiée dans le cadre de la proposition de modélisation des conséquences du sentiment de reconnaissance au travail. Cette attitude, centrale dans la compréhension de la relation au travail des salariés, a été mesurée à l'aide de l'échelle de mesure développée par Allen et Meyer (1996). La conceptualisation proposée, et l'instrument de mesure qui en est issue, distinguent les formes affectives, normatives et calculées de l'implication organisationnelle. En raison du débat relatif à la capacité de cet instrument à distinguer la forme affective et normative, nous avons choisi de ne pas intégrer cette dernière dans cette étude[202]. Une analyse factorielle exploratoire sera mise en œuvre pour chaque variable latente, avant que les liens entre celles-ci ne soient interrogés dans le cadre d'une analyse factorielle de second-ordre.

1. L'implication affective

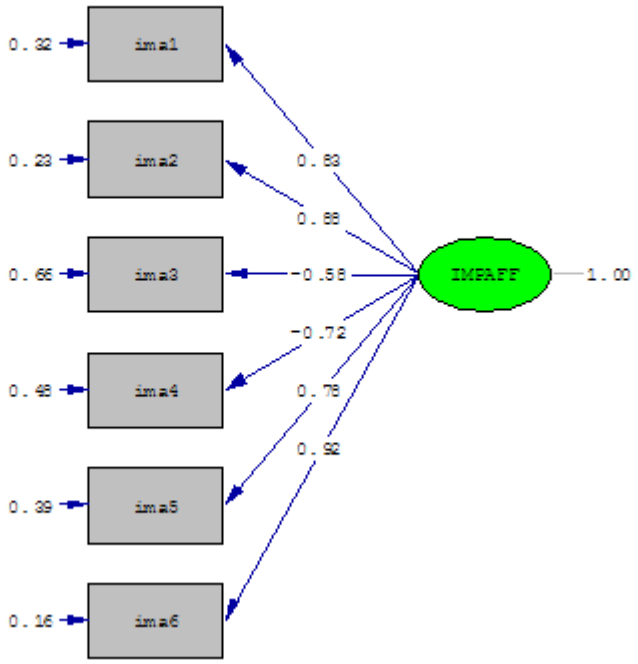
L'implication affective traduit *« l'attachement émotionnel, l'identification à une organisation, ainsi que la volonté d'un salarié d'agir de manière cohérente avec les buts et les valeurs de celles-ci »* (Allen et Meyer, 1991, p.67). L'étude des contributions factorielles, des erreurs de mesure, de la variance expliquée, ainsi que des indices d'ajustements, permettra de juger de la qualité de l'adéquation entre le modèle proposé et les données recueillies.

[202] Ce choix est expliqué en détail dans le chapitre III, Section I, V. Le modèle conceptuel retenu Meyer et Allen 1996.

a) Contributions factorielles, erreurs de mesure et variances expliquées

Les indicateur présentent une contribution factorielle supérieure à [0,5], ce qui indique qu'ils sont plus liés à cette variable qu'à n'importe qu'elle autre. Par ailleurs, aucune variable observée ne présente un niveau d'erreur de mesure supérieure au seuil communément admis de [0,8]. Le niveau de variance expliquée le plus faible par la variable latente implication organisationnelle est associé à l'indicateur [ima3] 28% et le plus important à l'indicateur [ima6] 87%[203].

Figure 23 : Résultats de l'AFC de premier-ordre du modèle d'implication affective



b) Analyse des indices d'ajustement

[203] [Ima3] *« Je ne ressens pas un fort sentiment d'appartenance à cette entreprise »* ; [Ima6] *« Cette entreprise a une grande signification pour moi ».*

L'analyse des résultats des indices de l'ajustement global fait apparaitre des valeurs médiocres, celles des indices incrémentaux sont quant à elles acceptables.

Tableau 24 : Indices d'ajustement de la modélisation de base d'implication affective

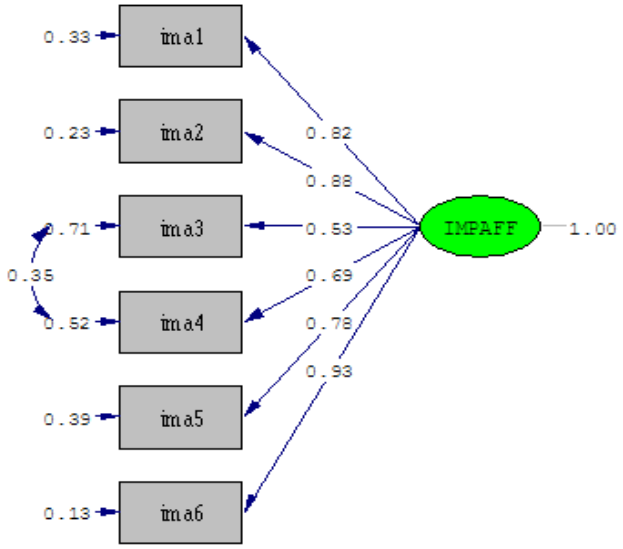
	Indices d'ajustement absolu			Indices incrémentaux	Indices de parcimonie	
Indices	GFI	SRMR	RMSEA	IFI	χ^2/ddl	PGFI
Valeurs communément admises	>0.9	La plus proche de 0	<0.08 si possible < 0.05	>0,9	Aucune (p associée)	La plus forte possible
Résultats	0.85	0.076	0.17	0,91	55/9=6,11	0.36

Au regard des matrices des résidus standardisés et des indices de modifications, il apparait que la libération de la relation entre les indicateurs [ima3] *« Je ne ressens pas un fort sentiment d'appartenance à cette entreprise »* et [ima4] *« Je ne me sens pas attaché affectivement à cette entreprise »*, est susceptible d'améliorer l'ajustement de la modélisation. Ces deux indicateurs se rejoignent en interrogeant sous une forme négative l'implication affective.

c) Le modèle respecifié

Suite à libération de la relation entre l'indicateur [ima3] et [ima4], les résultats de l'analyse factorielle sont les suivants :

Figure 24 : Résultats de l'AFC de premier ordre du modèle respecifié d'implication affective



Les indices d'ajustement associés à cette modélisation sont sensiblement meilleurs que ceux du modèle de base.

Tableau 25 : Indices d'ajustement de la modélisation respecifié d'implication affective

	Indices d'ajustement absolu			Indices incrémentaux	Indices de parcimonie	
Indices	GFI	SRMR	RMSEA	IFI	χ^2/ddl	PNFI
Valeurs communément admises	>0.9	La plus proche de 0	<0.08 si possible < 0.05	>0,9	Aucune (p associée)	La plus forte possible
Résultats	0.94	0.037	0.058	0,97	20/8=2,5	0.36

L'ensemble des indices respectent les seuils d'appréciation communément utilisés et tous, à l'exception de l'indice de parcimonie PNFI, ont été améliorés par rapport au modèle de base. Nous décisions de conserver cette modélisation.

d) L'ajustement du modèle de mesure : fiabilité et validité

Les coefficients Rhô de Jöreskog et Rhô de validité convergente présentent des résultats dépassant les seuils d'acceptabilité. Ces coefficients témoignent de la fiabilité et de la validité convergente du modèle de mesure.

Tableau 26 : Rhô de Jöreskog modèle de base d'implication affective

Rhô de Jöreskog
0,902

Tableau 27 : Rhô de validité convergente modèle de base d'implication affective

Rhô de validité convergente
0,613

2. L'implication calculée

L'implication calculée est relative à *« l'évaluation des coûts associés à la poursuite ou non de comportements » (Allen et Meyer, 1991, p.67).* La méthodologie suivie dans l'analyse factorielle confirmatoire reprendra celle mise en œuvre pour les modèles précédents.

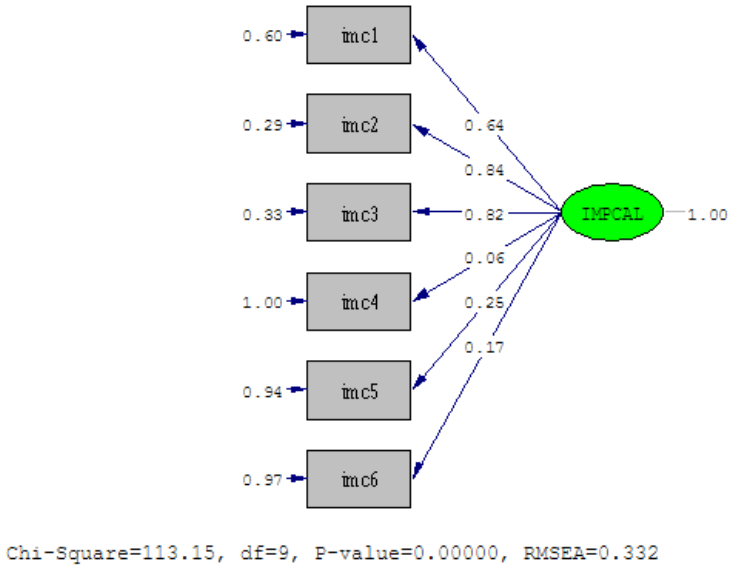
a) Contributions factorielles, erreurs de mesure et variances expliquées

Les résultats laissent apparaitre que la variable implication calculée ne rend pas bien compte des données associées aux items [Imc4], [Imc5], [Imc6][204].

204

De plus, le niveau d'erreur associé à ces indicateurs dépasse les seuils communément admis [0,8]. Ces indicateurs sont retirés de l'analyse.

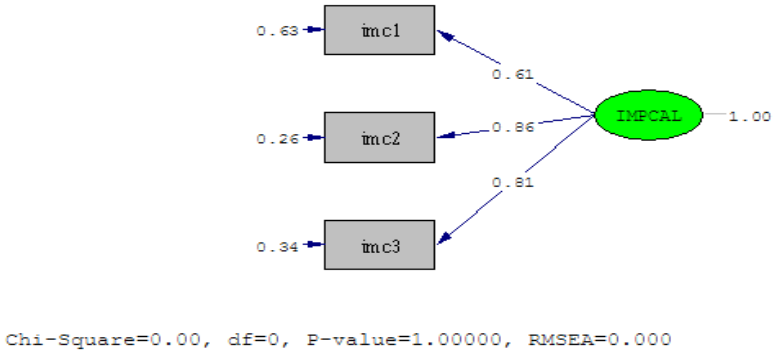
Figure 25 : Résultats de l'AFC de premier-ordre du modèle de base d'implication calculée



Suite à la suppression des variables observées [imc4, imc5, imc6][205], l'ensemble des contributions factorielles et des erreurs de mesure respectent les valeurs d'appréciation communément fixées. Au regard de leur formulation, aucune explication n'apparait concernant la différence entre les réponses apportées à ces items et ceux des trois autres.

[205] [IMA4] : « Je pense que je n'ai pas assez d'opportunités de rechange pour quitter cette entreprise » ; [IMA 5]« Si je n'avais pas tant donné à cette entreprise, je pourrais penser à travailler ailleurs » ; [IMA6] «Une des rares préoccupations avec mon départ serait le peu d'alternatives possibles ».

Figure 26 : Résultats de l'AFC de premier-ordre du modèle respecifié d'implication calculée



b) Les indices d'ajustement

Le faible nombre d'indicateurs composant le modèle, ainsi que l'importance de leurs liens avec la variable latente, conduisent le logiciel LISREL 8.8 à indiquer un ajustement parfait entre le modèle et les données (cf. annexes). Aussi celui-ci sera-t-il conservé dans sa présente version lors de l'analyse factorielle de second-ordre.

c) L'ajustement du modèle de mesure : fidélité et validité

Les coefficients Rhô de Jöreskog et Rhô de validité convergente, permettent d'affirmer que cet instrument mesure donnera les mêmes résultats lors d'utilisation distinctes et que les éléments qui le compose sont plus liés à la variable latente à laquelle ils sont affectés qu'à aucune autre. Au regard du faible nombre d'indicateurs, les résultats obtenus apparaissent acceptables :

Tableau 28: Rhô de Jöreskog modèle de base d'implication affective

Rhô de Jöreskog
0,808

Tableau 29: Rhô de validité convergente modèle de base d'implication affective

Rhô de validité convergente
0,589

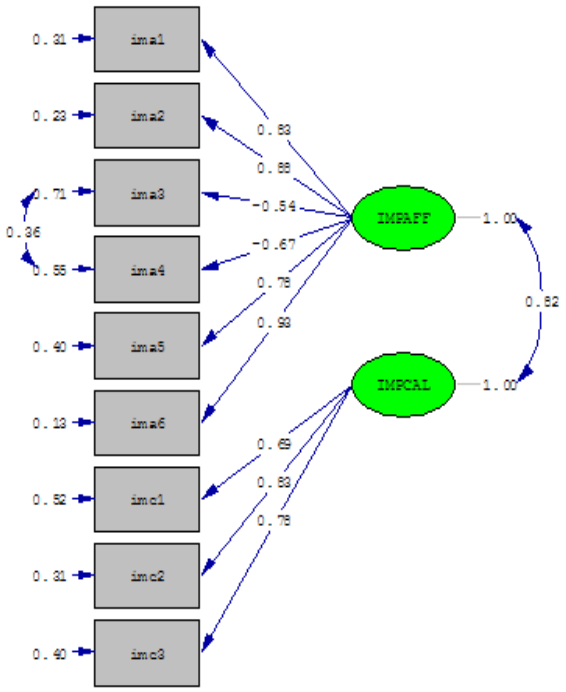
3. L'implication organisationnelle

Suite à la réalisation d'une analyse factorielle sur l'ensemble des variables latentes de premier-ordre, la mise en œuvre d'une analyse factorielle de second-ordre met en relief les relations structurelles entre les facteurs de premier ordre et *un « construit plus large et plus abstrait »* dit de second ordre (Rousselet *al.* 2002, p. 163). La méthodologie utilisée est identique à celle des précédentes analyses.

a) Contributions factorielles, erreurs de mesure et variances expliquées.

L'analyse factorielle de second-ordre fait apparaitre que les contributions factorielles entre les variables observées et leur variable latente sont supérieures au seuil d'interprétation conventionnellement admis [0,5]. La mise en œuvre d'une analyse factorielle de second-ordre ne modifie pas les résultats des précédentes analyses.

Figure 27 : Résultats de l'AFC de second ordre du modèle de base d'implication organisationnelle

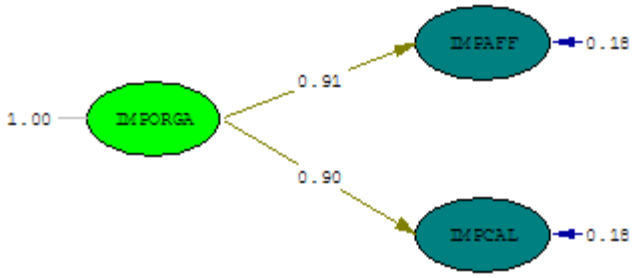


Les erreurs associées à chacun des indicateurs sont inférieures au seuil de [0,8]. Le score le plus élevé est celui de l'indicateur [ima3], qui avait été précédemment identifié, et que nous avons choisi de conserver. Cet indicateur présente également la plus faible variance expliquée [0,33], alors que la plus importante est associée à l'indicateur [ima6] 86%.

b) L'analyse des liens entre les variables latentes de premier-ordre et la variable de second ordre

La variable de second ordre « implication organisationnelle » a un pouvoir explicatif fort, vis-à-vis des données constituants les variables de premier ordre que son « l'implication affective » et « l'implication calculée ».

Figure 28 : Résultat de l'AFC de second-ordre de la modélisation respecifiée de l'implication organisationnelle



c) Les indices d'ajustement

Tableau 30 : Indices d'ajustement de la modélisation de base d'implication organisationnelle

	Indices d'ajustement absolu			Indices incrémentaux	Indices de parcimonie	
Indices	GFI	SRMR	RMSEA	IFI	χ^2/ddl	PNFI
Valeurs communément admises	>0.9	La plus proche de 0	<0.08 si possible < 0.05	>0,9	Aucune (p associée)	La plus forte possible
Résultats	0.86	0.060	0.011	0,95	80/25=3,2	0.47

Les résultats des indices d'ajustement global sont médiocres, alors que les indices incrémentaux et de parcimonie présentent une valeur absolue correcte.

L'analyse de la matrice des résidus standardisés, ainsi que celle des indices de modification, montre que la libération des liens entre les items [ima1] et [ima5] et entre [imc2] et [imc3] [206]permettrait d'améliorer sensiblement l'ajustement du modèle.

Tableau 31 : indices d'ajustement de la modélisation respécifié d'implication organisationnelle

	Indices d'ajustement absolu			Indices incrémentaux	Indices de parcimonie	
Indices	GFI	SRMR	RMSEA	IFI	χ^2/ddl	PNFI
Valeurs communément admises	>0.9	La plus proche de 0	<0.08 si possible < 0.05	>0,9	Aucune (p associée)	La plus forte possible
Résultats	0.89	0.051	0.078	0,96	56/23=2,43	0.46

d) L'analyse de la fiabilité et de la validité

L'analyse de fiabilité de ce modèle réalisée à partir du calcul du Rhô de Jöreskog laisse apparaitre des résultats acceptables. La valeur du coefficient est de [0,902] pour l'implication affective, de [0,812] pour l'implication calculée et de [0,931] pour l'ensemble. Ces résultats dépassent le seuil de [0,8] communément fixé afin de juger de la fiabilité d'un construit. Le calcul du Rhô de validité convergente pour chacune de variable donne les valeurs suivantes : [0,613], [0,591] et [0,606]. Ces résultats se situent au-delà du seuil de [0,5] communément fixé pour juger de leur qualité, ce qui indique la capacité de chacune des variables du construit à fournir des résultats proches.

[206] [ima1] « Je serai très heureux de finir ma carrière dans cette entreprise » ; [ima5] « Je me sens membre à part entière de cette entreprise. ». [imc2] « Ce serait très difficile pour moi de quitter l'entreprise, même si je le voulais » [imc3] « Trop de choses dans ma vie pourraient être perturbées si je décidais de quitter cette entreprise ».

Comme le préconise Roussel et ses collègues (2002, p.81), le test de la validité discriminante a été développée en comparant la modélisation libérée a été comparée avec une modélisation saturée où l'ensemble des relations entre les variables étaient fixés à 1. La comparaison des Chi-Deux respectifs doit faire apparaitre des résultats biens meilleurs pour le modèle libéré. Les résultats pour le présent modèle faisait apparaitre un Chi-Deux d'une valeur de [67], alors que la valeur du Chi-Deux pour un modèle totalement indépendant est de [132] (cf. annexes). Le présent modèle répond ainsi aux exigences en matière de validité discriminante des construits.

C. Les comportements de citoyenneté organisationnelle

Les comportements de citoyenneté organisationnelle sont définis comme des *« conduites individuelles de type discrétionnaire, non directement ou explicitement reconnues par le système formel de récompense et qui contribuent au bon fonctionnement de l'organisation » (1988a, p.4)* [207]. Suite à la réalisation d'une analyse factorielle de premier-ordre sur l'ensemble des variables latentes (Entraide, Civisme, Courtoisie), définies par Podsakoff et MacKenzie (1994)[208], une analyse factorielle de second-ordre sera réalisée.

[207] "OCB represents individual behavior that is discretionary, not directly or explicitly recognized by the formal reward system, and in the aggregate promotes the efficient and effective functioning of the organization. By discretionary, we mean that the behavior is not an enforceable requirement of the role or the job description, that is, the clearly specifiable terms of the person's employment contract with the organization; the behavior is rather a matter of personal choice, such that its omission is not generally understood as punishable." (Organ, 1988, p.4)

[208] Concernant la justification du choix de la matrice développée par Podsakoff et MacKenzie (1994) et adaptée en contexte français par Paillé (2006, 2009) cf. chapitre III, section II.

1. L'entraide

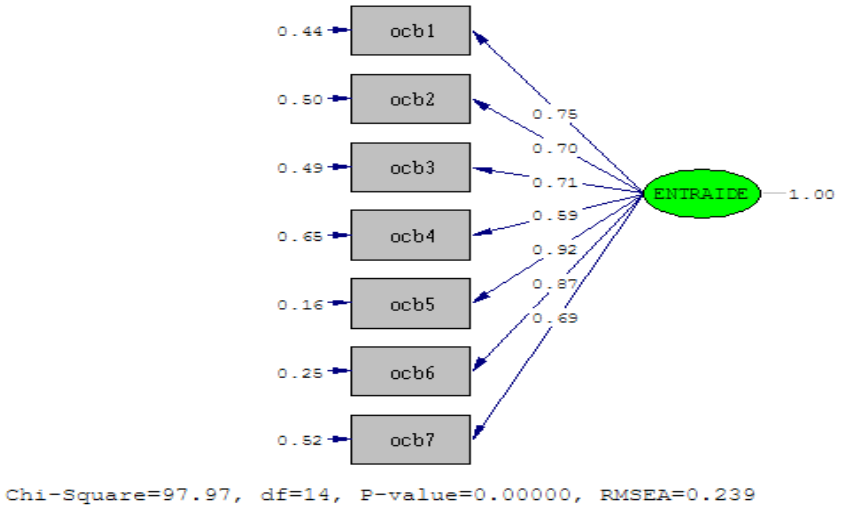
Les comportements de citoyenneté organisationnelle désignés par le terme d'entraide sont relatifs au soutien apporté à une personne de l'organisation en cas de problèmes rencontrés dans la réalisation de son travail. L'analyse factorielle confirmatoire de cette variable latente interrogera la contribution factorielle de ses indicateurs, les erreurs de mesure y étant associées, la variance expliquée par ces derniers, ainsi que la valeur des indices d'ajustements, et des coefficients relatifs à la fiabilité et à la validité du modèle de mesure.

a) Contributions factorielles, erreurs de mesure et variances expliquées.

L'analyse des contributions factorielles indique que l'ensemble de celles-ci respecte le seuil d'appréciation conventionnellement fixé [0,5]. Ces résultats confirment, que les indicateurs utilisés participent à la constitution d'un facteur unique. Les erreurs de mesure associées à chacune des variables observées présentent des valeurs inférieures au seuil de [0,8]. L'ensemble des indicateurs satisfont au test *t* de Student, interrogeant leur significativité et présentent des valeurs supérieures à 1,96. La matrice de la variance expliquée par chaque indicateur, montre quand à elle que l'item [ocb4][209] présente la valeur la moins importante 34% .Le score le plus élevé étant associé à l'item [ocb6] 75%.

[209][ocb4] « Je pèse mes actes avant de faire quoi que soit dans le travail qui pourrait affecter les personnes avec lesquelles je travaille » ; [ocb6] « J'agis en tant que conciliateur quand des salariés de mon entreprise sont en désaccord ».

Figure 29 : Résultats de l'AFC de premier-ordre du modèle de base d'entraide



b) Les indices d'ajustement

Les indices d'ajustement absolus présentent des valeurs médiocres. Le RMSEA *(Root Mean Square Error of Approximation)* semble indiquer un mauvais ajustement relatif aux erreurs de mesure, le *GFI (Goodness of Fit Index (GFI)* fondé sur la variance expliquée fait également apparaitre un score relativement faible. La valeur absolue des indices incrémentaux, tout comme celle des indices de parcimonie, apparait également médiocres.

Tableau 32 : Indices d'ajustement du modèle de base d'entraide

	Indices d'ajustement absolu			Indices incrémentaux	Indices de parcimonie	
Indices	GFI	SRMR	RMSEA	IFI	χ^2/ddl	PGFI
Valeurs communément admises[210]	>0.9	La plus proche de 0	<0.08 si possible < 0.05	>0.9	Aucune (p associée)	La plus forte possible
Résultats	0.79	0.08	0.20	0,86	98/14=7	0.39

L'analyse de la matrice des résidus standardisés et de la matrice des indices des modifications permettent de dessiner les contours d'un modèle respecifié.

c) Le modèle respécifié

La matrice des résidus standardisés indique que les principaux problèmes d'ajustement se posent dans la relation entre l'item [ocb1] et [ocb2][211], ainsi qu'entre l'item [ocb5 et ocb6][212]. Des valeurs supérieures au seuil d'interprétation de [2,58] conventionnellement fixé sont repérables pour chacun des indicateurs.

[210] (d'après Roussel *et al. 2002, p. 74)*

[211] [ocb1] « Je donne volontairement de mon temps pour aider des collègues qui rencontrent des difficultés dans leur travail » ; [ocb2] « Même lorsque je suis occupé(e), je suis disposé(e) à prendre du temps pour aider les nouveaux collègues à s'intégrer ou se former ».

[212] [ocb5] « Quand j'entrevois des problèmes entre des collègues, j'essaie d'influencer leur relation dans le sens du consensus. » ; [ocb6] « J'agis en tant que conciliateur quand des salariés de mon entreprise sont en désaccord ».

Tableau 33 : Matrice des résidus standardisés modèle de base d'entraide

Standardized Residuals

	ocb1	ocb2	ocb3	ocb4	ocb5	ocb6
ocb1	- -					
ocb2	8.44	- -				
ocb3	1.55	0.67	- -			
ocb4	0.52	1.55	0.55	- -		
ocb5	-3.15	-2.99	-1.60	0.12	- -	
ocb6	-1.77	-2.94	-0.67	-2.07	5.00	- -
ocb7	-2.68	-1.81	0.92	0.33	1.82	0.33

Tableau 34 : Matrice des indices de modification du modèle de base d'entraide

Modification Indices for THETA-DELTA

	ocb1	ocb2	ocb3	ocb4	ocb5	ocb6
ocb1	- -					
ocb2	71.16	- -				
ocb3	2.41	0.45	- -			
ocb4	0.27	2.41	0.30	- -		
ocb5	9.93	8.93	2.56	0.02	- -	
ocb6	3.15	8.67	0.45	4.27	25.04	- -
ocb7	7.19	3.27	0.85	0.11	3.32	0.11

Les items [ocb1], «*Je donne volontairement de mon temps pour aider des collègues qui rencontrent des difficultés dans leur travail »* et [ocb2] *« Même lorsque je suis occupé(e), je suis disposé(e) à prendre du temps pour aider les nouveaux collègues à s'intégrer ou se former »* se réfèrent à l'aide directe apportée au collègue. Nous choisissons de libérer le calcul de la relation entre ces deux variables.

Les items [ocb5] *« Quand j'entrevois des problèmes entre des collègues, j'essaie d'influencer leur relation dans le sens du consensus »* et [ocb6] *« J'agis en tant que conciliateur quand des salariés de mon entreprise sont en désaccord »* sont relatifs à l'action menée par les salariés afin de mettre fin à une situation conflictuelle. Nous choisissons de libérer également le calcul entre ces deux variables.

Suite à la libération de ces relations, les résultats de l'analyse factorielle de premier-ordre indiquent que les indicateurs présentent une contribution factorielle supérieure à [0,5] et que le niveau d'erreur associé à chacun d'entre eux est inférieur au seuil de [0,8].

La qualité de l'ajustement du modèle aux données a été améliorée suite la respécification. Les indices d'ajustement absolu, notamment le GFI (goodness fit index), respectent les seuils d'appréciation. Les indices tant incrémentaux, que de parcimonie affichent quant à eux une amélioration notable, à l'exception du PNFI (parsimony normed fit index) qui reste inchangé.

Tableau 35: Indices d'ajustement du modèle libéré d'entraide

	Indices d'ajustement absolu			Indices incrémentaux	Indices de parcimonie	
Indices	GFI	SRMR	RMSEA	CFI	χ^2/ddl	PNFI
Valeurs communément admises[213]	>0.9	La plus proche de 0	<0.08 si possible < 0.05	>0.9	Aucune (p associée)	La plus forte possible
Résultats modèle libéré	0.95	00.037	0.065	0.99	18/12=1.5	0.56

d) L'ajustement du modèle de mesure : fiabilité et validité

Les résultats du coefficient Rhô de Jöreskog [0,894] et du coefficient de validité convergente [0,551], indiquent que le modèle de mesure proposé respecte les exigences de fiabilité et de validité convergente. Il pourra ainsi être mobilisé dans le cadre d'une analyse factorielle de second-ordre.

[213] (d'après Roussel *et al. 2002, p. 74)*

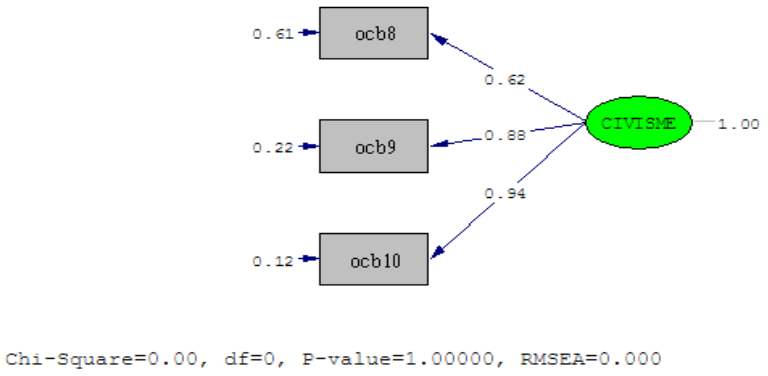
2. Le civisme

Le terme de civisme est relatif aux comportements par lesquels un salarié participe, au-delà de son rôle, à la vie de l'entreprise. Tout comme pour les variables précédentes l'analyse des résultats de l'AFC de premier-ordre portera principalement sur les contributions factorielles et les erreurs de mesure associée à chaque indicateur, ainsi qu'aux différents indices d'ajustement. Par la suite, des coefficients seront calculés afin de s'assurer de la fiabilité et de la validité du modèle de mesure.

a) Contributions factorielles, erreurs de mesure et variances expliquées

La modélisation développée par Podsakoff et MacKenzie (1994), adapté en contexte français par Paillé (2006) propose d'associer trois variables observées à la variable latente « civisme ».

Figure 30 : Résultats de l'AFC de premier-ordre du modèle de base du civisme



Les indicateurs présentent un niveau de contribution factorielle dépassant le seuil de [0,5] communément fixé. Le niveau des erreurs de mesure ne dépasse pas le seuil de [0,8]. Les résultats du test *t* de Student, respectent les exigences de significativité. Le niveau de variance expliqué pour chaque indicateur est relativement important, avec des valeurs respectives de 38%, 78% et 88%.

b) Les indices d'ajustement

Le logiciel LISREL 8.8 indique un ajustement optimum du modèle aux données. Le faible nombre d'indicateurs, ainsi que l'importance de leurs liens avec la variable latente, est susceptible d'expliquer ce résultat (cf. annexe).

c) L'ajustement du modèle de mesure : fiabilité et validité convergente

Les calculs relatifs à l'ajustement du modèle de mesure permettent de conclure à la fiabilité, ainsi qu'à la validité convergente du modèle de mesure. La valeur du coefficient Rhô de Jöreskog s'élève ainsi à [0,855], alors qu'un seuil de [0,8] est généralement fixé pour juger une valeur acceptable. La valeur du coefficient de validité convergente fait quant à lui apparaitre un score de [0,668] alors que la valeur d'appréciation est communément fixée à [0,5].

3. L'esprit d'équipe

La variable latente intitulée « esprit d'équipe » est relative au fait pour un salarié de supporter sans se plaindre les petits dérangements inhérents au travail en collectivité. La méthodologie utilisée dans l'analyse factorielle de premier-ordre reprendra celle déjà mise en œuvre précédemment.

a) Contributions factorielles, erreurs de mesure et variances expliquées

L'indicateur [ocb11] *« Je passe beaucoup trop de temps sur des tâches qui me paraissent professionnellement insignifiantes »* présente un niveau de contribution factorielle particulièrement bas [0,28], et un niveau d'erreur très important [0,92]. Il apparait alors que les données y étant rattachées participent peu à la constitution de la variable « esprit d'équipe ». Cet indicateur a été retiré de l'analyse.

Figure 31 : Résultats de l'AFC de premier-ordre du modèle de base de l'esprit d'équipe

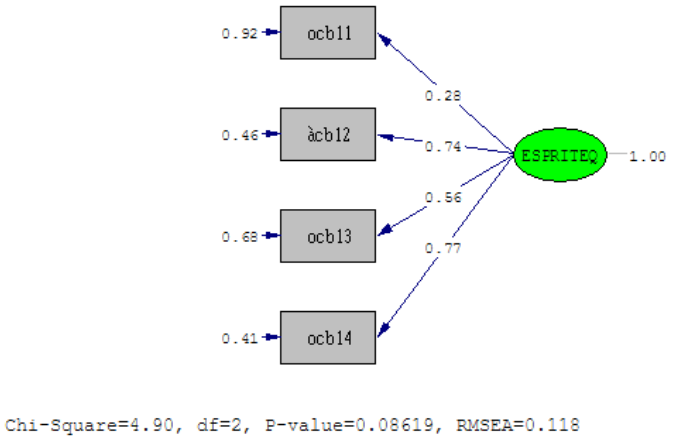
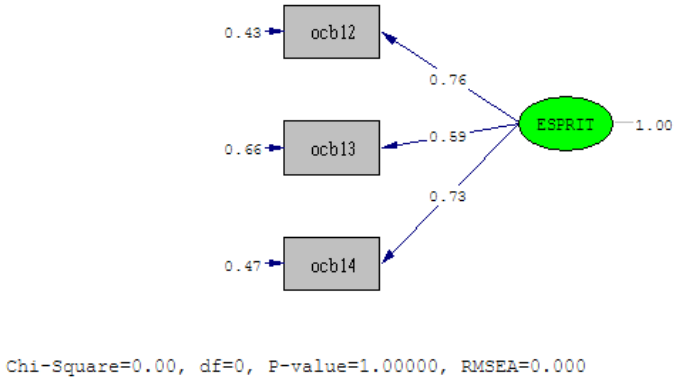


Figure 32 : Résultats de l'AFC de premier-ordre du modèle respecifié de l'esprit d'équipe



b) Les indices d'ajustement

À l'instar du modèle de la modélisation du civisme, le faible nombre d'indicateurs, ainsi que l'importance de leurs liens avec la variable latente, conduit le logiciel LISREL 8.8 à conclure à un ajustement optimal du modèle aux données (cf. annexes).

c) L'ajustement du modèle de mesure : fiabilité et validité

Le résultat du coefficient Rhô de Jöreskog est légèrement inférieur au seuil de [0,8], mais reste tout de même acceptable avec une valeur de [0,737]. De même, le niveau du coefficient de validité discriminante est légèrement en deçà du seuil communément utilisé [0,5] avec un score de [0,486]. Le faible nombre d'indicateur présent dans se modèle semble en partie expliquer ces résultats.

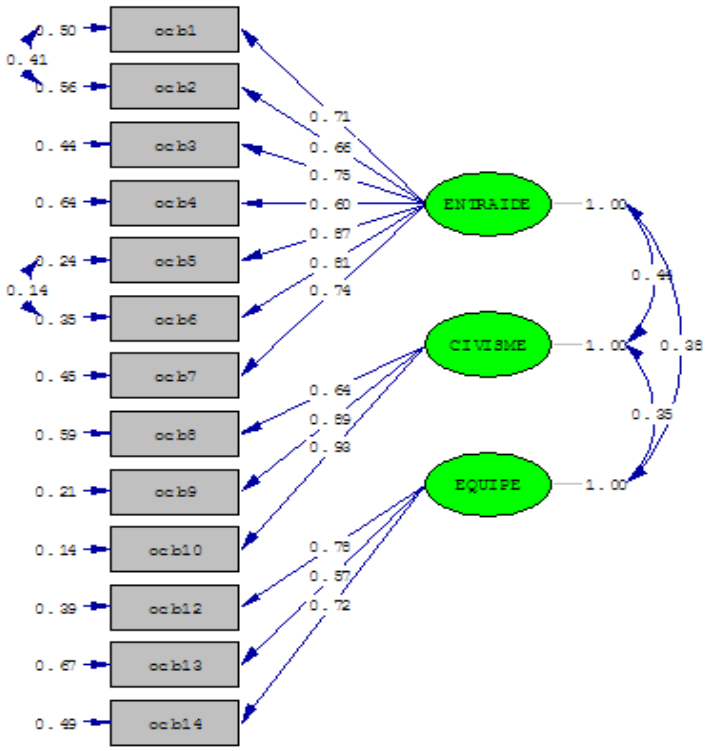
4. Les comportements de citoyenneté organisationnelle

L'analyse factorielle confirmatoire de second-ordre vise à mettre en évidence la structure factorielle liant les différents variables latentes composant un modèle de recherche (Roussel *et al.* 2002, p.163). Une méthodologie identique à celle utilisée pour la modélisation du sentiment de reconnaissance au travail et de l'implication organisationnelle sera mise en œuvre.

a) Contributions factorielles, erreurs mesure

La représentation schématique de l'analyse factorielle de second-ordre de la modélisation des comportements de citoyenneté organisationnelle, laisse apparaitre que l'ensemble des indicateurs présente une contribution factorielle supérieure à [0,5]. Le niveau d'erreur associé aux indicateurs respecte également les seuils d'interprétation communément utilisés pour juger de leur qualité.

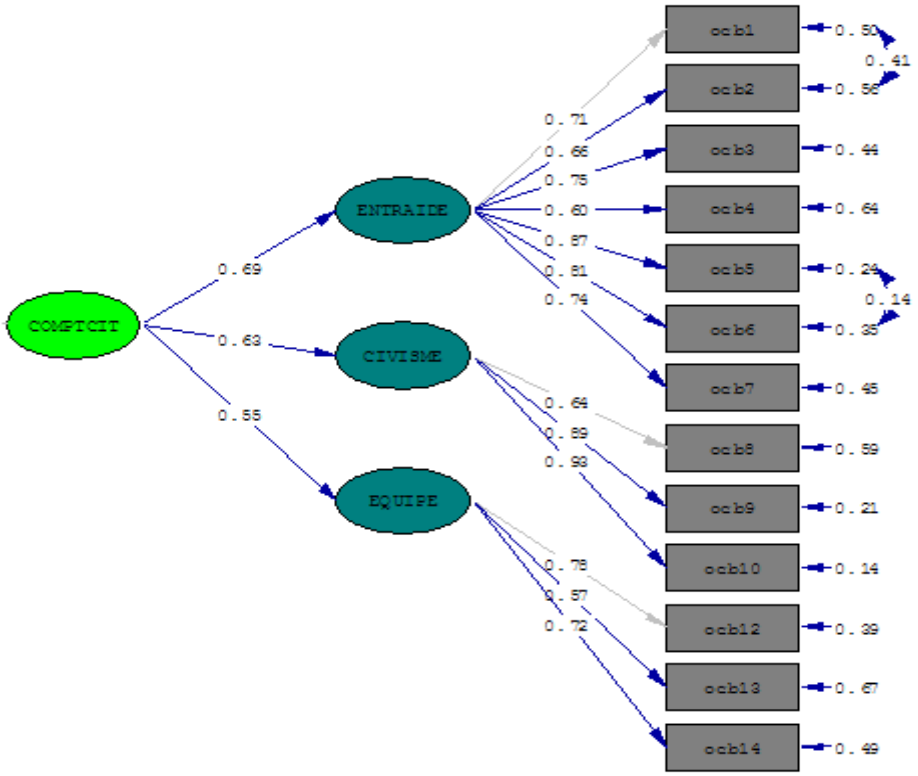
Figure 33 : Résultats de l'AFC de second ordre du modèle respecifié de comportement de citoyenneté organisationnelle



Les liens entre les variables latentes apparaissent faibles au regard du seuil de [0,6] fixé par Roussel et ses collègues (2002 p. 173), pour présumer qu'un construit d'ordre supérieur est souhaitable. Cependant, au regard des recherches précédentes sur ce construit, nous décidons d'interroger la relation entretenue entre ces facteurs et un facteur de second ordre : le comportement de citoyenneté organisationnelle.

a) L'analyse des liens entre les variables latentes de premier ordre et la variable latente de second ordre.

Figure 34 : Résultats de l'AFC de second-ordre du modèle de comportement de citoyenneté organisationnelle



b) Les indices d'ajustement

La valeur des indices d'ajustement associés à la proposition de modélisation des comportements de citoyenneté organisationnelle est médiocre. La valeur du RMSEA dépasse le seuil de [0,08] permettant de juger de sa qualité, ce qui semble indiquer un niveau important relativement d'erreur associé à ce modèle. La valeur du GFI est inférieure au seuil de [0,9], ce qui indique que la part de variance expliquée par le modèle est moyenne. La valeur de l'indice IFI est correct laisse penser qu'un modèle respecifié susceptible d'être meilleur que le modèle de base, cela tout comme le niveau des indices de parcimonie qui sont relativement élevés.

Tableau 36 : Indices d'ajustement du modèle de comportements de citoyenneté organisationnelle

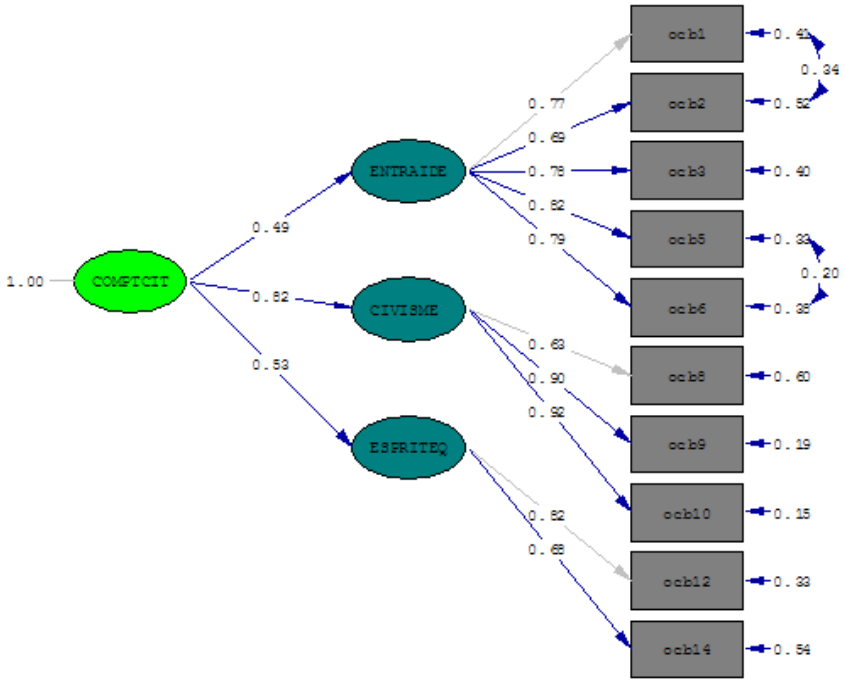
	Indices d'ajustement absolu			Indices incrémentaux	Indices de parcimonie	
Indices	GFI	SRMR	RMSEA	IFI	χ^2/ddl	PGFI
Résultats	0.76	0.12	0,13	0.85	213/60=3,55	0.50

c) Le modèle respécifié

L'analyse de la matrice des indices de modification laisse apparaitre que l'indicateur [ocb7] entretien de nombreux liens avec la variable « civisme » et avec la variable «Esprit d'équipe », nous décidons donc de le retirer de l'analyse. Suite à la suppression de l'indicateur [ocb7][214], les indicateurs [ocb13] et [ocb4] présentent à leur tour d'importants liens avec de nombreux items n'étant pas rattachés avec la variable latente « esprit d'équipe », ils ont été retirés de l'analyse.

[214] [ocb7] « Lorsque des tensions se produisent au sein de mon entreprise, je cherche à les apaiser » ; [ocb13] « J'ai plutôt tendance à exagérer les problèmes que rencontre mon entreprise ».

Figure 35 : Résultats de l'AFC de second-ordre du modèle respécifié de comportement de citoyenneté organisationnelle



La contribution factorielle de la variable « entraide » est très légèrement inférieur à [0,5], nous décidons de la conserver dans l'analyse. Les erreurs de mesure respectent les seuils communément admis de [0,8].

Tableau 37 : Indices d'ajustement du modèle respecifié de comportements de citoyenneté organisationnelle

	Indices d'ajustement absolu			Indices incrémentaux	Indices de parcimonie	
Indices	GFI	SRMR	RMSEA	IFI	χ^2/ddl	PGFI
Résultats modèle de base	0.76	0.12	0,13	0.85	213/60=3,55	0.50
Résultats modèle respécifié	0,89	0,072	0,070	0,94	65/30=2,17	0,49

Suite à la respécification, l'ensemble des indices d'ajustement ont été améliorés et respecte les seuils d'appréciation communément utilisés.

d) L'ajustement du modèle de mesure : fiabilité et validité

La fiabilité du modèle de mesure des comportements de citoyenneté organisationnelle a été interrogée à partir du coefficient Rhô de Jöreskog[215]. Celui-ci fait apparaitre une valeur de [0,880] pour la variable « entraide », de [0,864] pour la variable « civisme », de [0,722] pour la variable « esprit d'équipe » et de [0,941] pour la variable de second ordre « comportements de citoyenneté organisationnelle », dépassant le seuil d'appréciation de [0,8]. Ce construit respecte les attentes communément fixées en matière de fiabilité.

Un premier examen de la validité convergente d'une mesure est liée l'analyse des liens entre les facteurs de premier-ordre et le facteur de second-ordre, qui doivent être de l'ordre de [0,6] ou plus (Roussel *et al.* 2002, p. 161). Les contributions factorielles entre les facteurs de premier-ordre « Entraide » et « Civisme » remplissent cette condition avec des valeurs respectives de [0,69] et [0,63]. Un autre moyen d'interroger la validité convergente d'une mesure réside dans le calcul du coefficient Rhô de validité convergente. Celui-ci fait apparaitre des résultats acceptables de [0,595] pour la variable « entraide », de [0,684] pour la variable « civisme », de [0,567] pour la variable « esprit d'équipe » et de [0,616] pour le construit global. Ces valeurs dépassent le seuil de [0,5] généralement utilisé comme seuil d'appréciation et permettent de considérer ce construit comme respecte les exigences en termes de validité convergente.

L'interrogation de validité discriminante a été réalisée à partir de la comparaison entre une modélisation où les corrélations sont laissées libres et une modélisation où les corrélations entre les variables sont fixés à 1 (Roussel *et al*. 2002, p.81).

---

[215] Rhô de Jöreskog = (somme des contributions factorielles standardisées)² / (somme des contributions factorielles standardisées)² + somme des erreurs de mesure des indicateurs.

La comparaison du chi deux de modèles alternatifs doit faire apparaitre des résultats biens meilleurs pour le modèle libéré. Les résultats pour le présent modèle faisait apparaitre un Chi-Deux d'une valeur de [65], alors que la valeur du Chi-Deux pour un modèle totalement indépendant est de [120] (cf. annexes). Ainsi, il est possible de conclure que le modèle proposé répond ainsi aux exigences en matière de validité discriminante.

Conclusion

La première section de ce chapitre a été consacrée à la mise en œuvre d'une analyse factorielle exploratoire. La technique de l'analyse en composantes principales a été choisie afin de faire émerger la structuration factorielle des données recueillies. Le sentiment de reconnaissance au travail est apparu comme un construit multidimensionnel, composé de deux facteurs, la reconnaissance interpersonnelle et la reconnaissance sociale.

La seconde section a présenté les résultats de l'analyse factorielle confirmatoire réalisée avec la méthode des équations structurelles. L'objectif était d'interroger les relations entre les variables d'un modèle théoriquement constitué. Les qualités statistiques des modélisations proposées ont été interrogées. La plupart d'entre elles présentent des valeurs respectant les différents seuils d'appréciation. Les respécifications ont concernées plus spécifiquement les modélisations de *« l'implication organisationnelle »* et des *« comportements de citoyenneté organisationnelle »* pour lesquels, nous basant sur le développement d'échelles de mesure existantes, nous n'avions pas effectué d'analyse factorielle exploratoire.

Les résultats permettent de considérer que la modélisation du concept de reconnaissance au travail respecte les différents critères d'ajustement, de fiabilité de cohérence interne, de validité convergente et discriminante. Il est alors possible d'utiliser cette mesure afin d'interroger les liens entre le sentiment de reconnaissance au travail, l'implication organisationnelle et comportements de citoyenneté organisationnelle.

CHAPITRE VI : ETUDE DES CONSEQUENCES DU SENTIMENT DE RECONNAISSANCE AU TRAVAIL

CHAPITRE VI : ETUDE DES CONSEQUENCES DU SENTIMENT DE RECONNAISSANCE AU TRAVAIL

Introduction

Le chapitre V a permis de s'assurer des qualités statistiques de l'instrument de mesure du sentiment de reconnaissance au travail. La modélisation proposée respecte les critères d'ajustement des données au modèle, les critères de fiabilité, les critères de validité convergente et de validité discriminante, son utilisation dans une démarche explicative apparait alors possible. La première section de ce chapitre interrogera les liens théoriquement établis entre le sentiment de reconnaissance au travail, l'implication organisationnelle et les comportements de citoyenneté organisationnelle. La section suivante, restituera les résultats obtenus au regard des recherches antérieures.

Section I : Le test des hypothèses de recherches

Cette section interrogera plus particulièrement les relations structurelles entre les concepts de reconnaissance au travail, d'implication organisationnelle, et de comportements de citoyenneté organisationnelle. Dans un premier temps, les choix méthodologiques seront justifiés, puis les résultats obtenus seront présentés.

I. La méthodologie

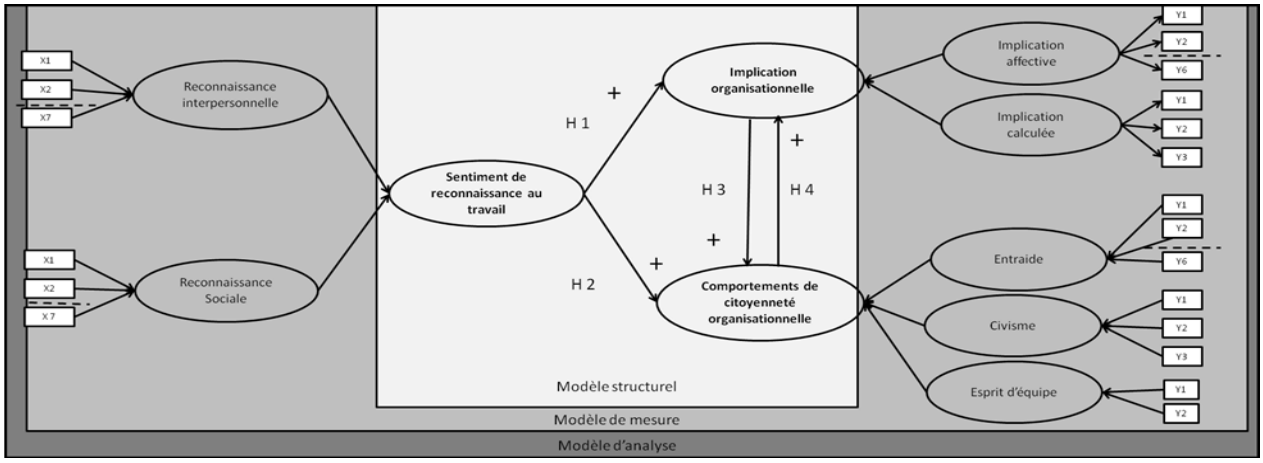
Préalablement à l'interrogation des liens entre les différents construits, la constitution du modèle de relation structurelles, ainsi que des hypothèses qui le compose seront présentées. La méthodologie adoptée sera ensuite exposée.

A. Le modèle de relations structurelles

La proposition de modélisation a été établie à partir d'une analyse de la littérature. Les liens hypothétiques entre le sentiment de reconnaissance l'implication organisationnelle et le développement de comportements de citoyenneté organisationnelle, ont été développés sur la base de la théorie de l'échange social proposée par Peter Blau (1964). Celle-ci indique qu'un individu qui fait l'expérience d'une relation positive avec un individu ou un organisation, tendra à développer des attitudes et des comportements visant à assurer la réciprocité de l'échange. Dans ce cadre, le sentiment de reconnaissance au travail est susceptible d'être mobilisé par les salariés afin de juger de la qualité de la relation entretenue avec l'organisation.

Sur la bases cette approches et des recherches sur les antécédents de l'implication organisationnelle et des comportements de citoyenneté organisationnelle, il est possible de développer le système d'hypothèse suivant[216] :

Figure 36: Représentation du modèle d'analyse des conséquences du sentiment de reconnaissance au travail



H1 : Le sentiment de reconnaissance au travail influence positivement et significativement l'implication organisationnelle.

H2 : Le sentiment de reconnaissance au travail influence positivement et significativement les comportements de citoyenneté organisationnelle.

H3 : L'implication organisationnelle influence positivement et significativement les comportements de citoyenneté organisationnelle

H4 : Les comportements de citoyenneté organisationnelle influencent positivement et significativement l'implication organisationnelle.

H5 : L'implication organisationnelle et les comportements de citoyenneté organisationnelle s'influencent réciproquement.

[216] Le fondement théorique du système d'hypothèses est développé à l'issue de la première partie (Chapitre III, Section III, le modèle d'analyse des conséquences du sentiment de reconnaissance au travail).

Les échelles de mesure utilisées afin de tester ces liens sont celles issues de l'analyse factorielle confirmatoire. Le sentiment de reconnaissance au travail est mesuré par une échelle *ad hoc* associant reconnaissance sociale et reconnaissance interpersonnelle. L'implication organisationnelle est mesurée à partir de l'échelle développée par Allen et Meyer (1996). Au regard, des controverses concernant les liens entre implication affective et implication normative, cette dernière n'a pas été retenue dans l'analyse. Enfin les comportements de citoyenneté organisationnelle ont été étudiés à partir de l'échelle de mesure développée par Podsakoff et MacKenzie (1994) et adaptée en contexte français par Paillé (2006, 2009).

B. La méthode *« pas à pas »* de Jöreskog et Sörbom (1979)

Le test des relations structurelles a été réalisé en nous inspirant de la méthode dite *« pas à pas »* proposée par Jöreskog et Sörbom (1989). Cette approche repose sur l'élimination progressive des relations non significatives. Elle permet de limiter les difficultés d'identification du modèle, souvent présent en Sciences de Gestion (Roussel *et al.*2005, p. 312). Six étapes composent cette méthode de résolution du modèle d'équations structurelles:

1. Interrogation de la signification des corrélations entre les variables à expliquer.

2. Interrogation de la signification des liens entre les variables à expliquer et les variables explicatives.

3. Interrogation des liens entre une variable explicative et l'autre variable explicative.

4. Interrogation des liens entre une variable explicative et l'autre variable explicative.

5. Interrogation des liens réciproques entre les variables explicatives.

6. Retenir le modèle qui a le meilleur ajustement aux données

II. Les liens entre les variables à expliquer

La première étape de la méthode *« pas à pas »* de Jöreskog et Sörbom (1989), consiste à s'assurer que les corrélations entre les indicateurs des variables à expliquer sont significatives *(Ibid.)*. En effet, si les deux construits sont indépendants, il n'y aucune raison de développer une analyse commune de leurs causes. La relation entre les indicateurs associés à l'implication organisationnelle et aux comportements de citoyenneté organisationnelle a été interrogée. Les résultats laissent apparaitre des valeurs positives du coefficient *p* de corrélation, à un niveau d'erreur de 0,05 (cf. annexes). À ce stade, il est possible d'avancer que les items mesurant l'implication organisationnelle et les comportements de citoyenneté organisationnelle entretiennent un lien statistique significatif. La relation établie théoriquement entre ces concepts, trouve alors une première confirmation. Les prochaines étapes de la démarche proposée par Jöreskog et Sörbom, permettront d'affiner ces résultats.

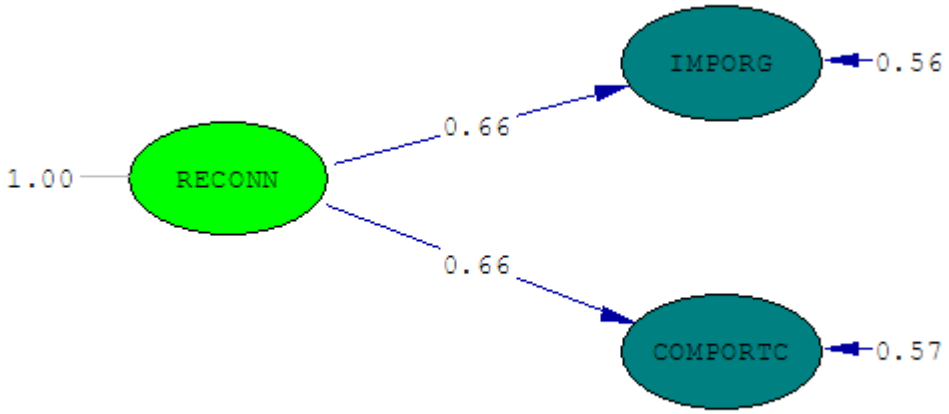
III. L'influence du sentiment de reconnaissance au travail sur l'implication organisationnelle et les comportements de citoyenneté organisationnelle.

Cette partie interrogera dans un premier temps les relations entre le sentiment de reconnaissance au travail et l'implication organisationnelle, puis entre le sentiment de reconnaissance au travail et les comportements de citoyenneté organisationnelle.

A. L'influence du sentiment de reconnaissance sur les variables à expliquer de second ordre (modèle 1)

Les résultats des équations de régression indiquent que le sentiment de reconnaissance au travail influence de manière positive, et significative l'implication organisationnelle ainsi que le développement de comportements de citoyenneté organisationnelle.

Figure 37 : Représentation graphique de l'influence du sentiment de reconnaissance au travail sur les variables à expliquer (modèle1)



Équation 1 : Équations de régression relatives à l'influence du sentiment de reconnaissance au travail sur les variables à expliquer (modèle 1)

*IMPORGA=0,66*RECONN* *Error Var=0,56* *R^2=0,44*

(0,10) *(0,11)*

6,59 *4,90*

COMPORTCIT= 0,66 RECONN* *Error Var=0,57* *R^2=0.43*

(0,19) *(0,30)*

3,50 *1,91*

Les résultats laissent apparaitre que le sentiment de reconnaissance au travail a un impact positif et significatif sur l'implication organisationnelle. La valeur du *t* de significativité est ainsi de [4,90], dépassant le seuil de [1,65] utilisé pour un niveau d'erreur de probabilité de 0,05 et plus de 30 degrés de liberté.

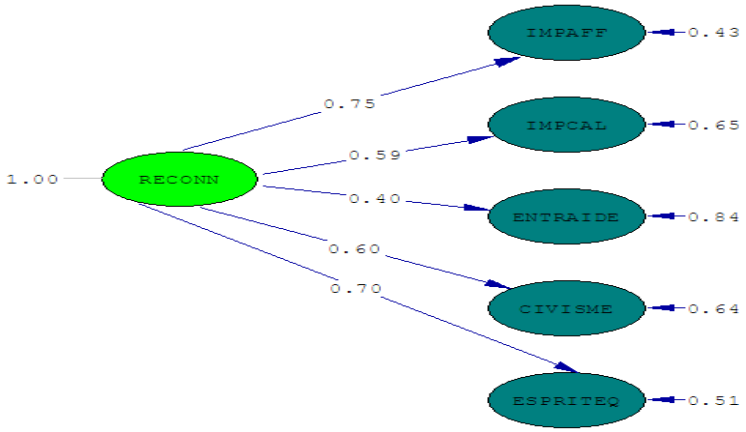
Le coefficient de régression associé au sentiment de reconnaissance est positif et relativement important [0,56]. La variance expliquée par ce modèle de l'implication organisationnelle est de 44%. L'hypothèse 1 établissant une influence positive et significative du sentiment de reconnaissance au travail sur l'implication organisationnelle est ainsi vérifiée.

Concernant l'influence du sentiment de reconnaissance organisationnelle sur les comportements de citoyenneté organisationnelle, celle-ci apparait positive et significative pour un niveau de probabilité d'erreur de 0,05 [p>1,65]. Le coefficient de régression est égal à [0,66], le niveau d'erreur associé est de [0,57] et la variance totale expliquée est de 43%. L'hypothèse 2 apparait ainsi vérifiée.

B. L'influence du sentiment de reconnaissance sur les variables à expliquer de premier ordre (modèle 2)

Au-delà de l'influence du sentiment de reconnaissance sur les variables de second ordre (implication organisationnelle et comportement de citoyenneté organisationnelle), il convient d'interroger les liens existants avec chacune des variables à expliquer de premier ordre.

Figure 38 : Représentation graphique de l'influence du sentiment de reconnaissance au travail sur les variables à expliquer de premier ordre (modèle2)



Équation 2 : Équations de régression relatives à l'influence du sentiment de reconnaissance au travail sur les variables à expliquer de premier ordre (modèle 2)

*IMPAFF=0,75*RECONN*		*Error Var=0,43*	*R^2=0,57*
(0,10)	*(0,10)*		
7,44	*4,22*		
IMPCAL= 0,59 RECONN*		*Error Var=0,65*	*R^2=0.35*
(0,10)	*(0,15)*		
5,71	*4,40*		
ENTRAIDE= 0,40 RECONN*		*Error Var=0,84*	*R^2=0.16*
(0,11)	*(0,22)*		
3,46	*3,78*		
CIVISME= 0,60 RECONN*		*Error Var=0,64*	*R^2=0.36*
(0,13)	*(0,21)*		
4,65	*3,08*		
ESPRITEQ= 0,70 RECONN*		*Error Var=0,51*	*R^2=0.49*
(0,11)	*(0,19)*		
6,46	*2,67*		

Ces résul
permetten
et signific
coefficien
[0,75] et [
reconnais
variance t

Concernant les liens entre le sentiment de reconnaissance au travail et les variables de premier ordre associées au concept de comportements de citoyenneté organisationnelle, les résultats confirment les résultats obtenus avec le modèle précédent. Les variables « entraide », « civisme » et « esprit d'équipe » apparaissent liés, positivement et significativement, au sentiment de reconnaissance au travail. Le coefficient de régressions pour chacune des relations fait apparaitre des valeurs respectives de [0,40], [0,60] et [0,70]. Les variances totales expliquées par le sentiment de reconnaissance au travail, pour ces variables sont respectivement de 16%, 36% et 49%.

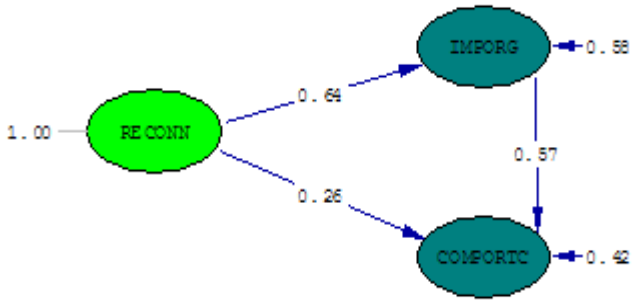
IV. Les relations entre l'implication organisationnelle et les comportements de citoyenneté organisationnelle

Cette partie interrogera dans un premier temps, l'influence de l'implication organisationnelle sur le développement de comportements de citoyenneté organisationnelle, l'influence des comportements de citoyenneté organisationnelle sur l'implication organisationnelle, puis leur influence réciproque.

A. L'influence de l'implication organisationnelle sur les comportements de citoyenneté organisationnelle (modèle 3)

Les résultats indiquent que l'influence entre l'implication organisationnelle et les comportements de citoyenneté organisationnelle est positive et significative. L'hypothèse 3, est ainsi vérifiée.

Figure 39 : Représentation graphique de l'influence de l'implication organisationnelle sur les comportements de citoyenneté organisationnelle (modèle 3)



Équation 3 : Équations de régression relatives à l'influence de l'implication organisationnelle sur les comportements de citoyenneté organisationnelle (modèle3)

COMPORTCIT= 0,27 IMPORGA + 0,24* RECONN* *Error Var=0,42* *R²=0.58*

(0,19) *(0,13)* *(0,23)*

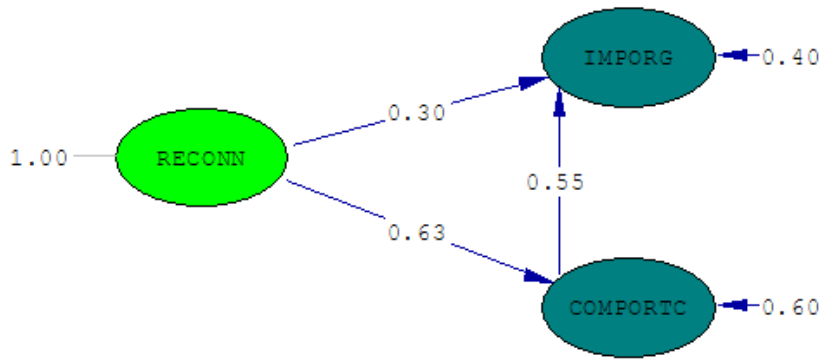
3,02 *2,04* *1,78*

Les résultats de cette modélisation indiquent que l'implication organisationnelle influence significativement les comportements de citoyenneté organisationnelle (*t=2,04>1,64)* pour un niveau de probabilité d'erreur de 0,05. Le coefficient de régression associé à l'implication organisationnelle est de [0,27]. La variance totale expliquée par cette équation de régression est de 58%.

B. L'influence des comportements de citoyenneté organisationnelle sur l'implication organisationnelle (modèle 4)

Les résultats indiquent que la variable « comportements de citoyenneté organisationnelle » influence de manière positive et significative, l'implication organisationnelle.

Figure 40 : Représentation graphique de l'influence des comportements de citoyenneté organisationnelle sur l'implication organisationnelle (modèle 4)



Équation 4 : Équations de régression relatives de l'influence des comportements de citoyenneté organisationnelle sur l'implication organisationnelle (modèle 4).

*IMPORGA=0,55 *COMPORTCIT + 0,30*RECONN*			*Error Var=0,40*	*R^2=0,60*
(0,18)	*(0,11)*	*(0,089)*		
3,01	*2,85*	*4,52*		

L'analyse de ce modèle indique que les comportements de citoyenneté organisationnelle influencent positivement et significativement, l'implication organisationnelle. La valeur du coefficient de régression de la variable « comportement de citoyenneté organisationnelle » sur l'implication organisationnelle est relativement importante [0,55], tout comme celle du sentiment de reconnaissance au travail [0,30]. Cette modélisation permet d'expliquer 60% de la variance totale de l'implication organisationnelle.

C. L'influence réciproque entre l'implication organisationnelle et les comportements de citoyenneté organisationnelle

L'hypothèse 5 était relative au fait que l'implication organisationnelle et les comportements de citoyenneté organisationnelle s'influencent réciproquement. L'analyse ne permet pas de faire apparaitre une modèle significatif. Les variables « implication organisationnelle » et « comportements de citoyenneté organisationnelle » semblent ainsi avoir une relation récursive dans le cadre de la présente modélisation.

V. Le modèle final

La constitution du modèle final consiste à *« identifier le modèle qui à l'issue du test des hypothèses précédentes a le meilleur ajustement aux données »* (Roussel *et al*. 2005, p. 207).

Tableau 38 : Indices d'ajustement du modèle final

	Indices d'ajustement absolu			Indices incrémentaux	Indices de parcimonie	
Indices	GFI	SRMR	RMSEA	IFI	χ^2/ddl	PGFI
Valeurs communément admises	>0.9	La plus proche de 0	<0.08 si possible < 0.05	>0,9	Aucune (p associée)	La plus forte possible
Modèle 1	0,62	0,11	0,10	0,91	2,23	0,53
Modèle 2	0,64	0,11	0,090	0,92	2,03	0,55
Modèle 3	0,62	0,11	0,097	0,91	2,18	0,54
Modèle 4	0,62	0,11	0,097	0,91	2,18	0,054

Le modèle présentant le meilleur ajustement correspond au modèle 2, interrogeant les liens entre le sentiment de reconnaissance au travail et les variables à expliquer de premier ordre. La valeur des indices d'ajustement de ce modèle sont médiocres. Bien que, le Chi-Deux normé, apparait acceptable, si l'on applique les normes les plus larges, les résultats du GFI, du SRMR et du RMSEA ne respectent pas les seuils communément fixés. L'analyse de la matrice des indices de modifications, conduit, au regard de leur justification théorique, à libérer un certain nombre de relations entre les indicateurs. Suite à l'analyse de cette matrice, le calcul des liens entre les items [Inter4] et [Inter2], [inter2] et [inter3], [Inter1] et [Inter5] et [inter6] et [inter7] a été libéré[217]. Suite à cette respécification le modèle présente les indices d'ajustement suivants :

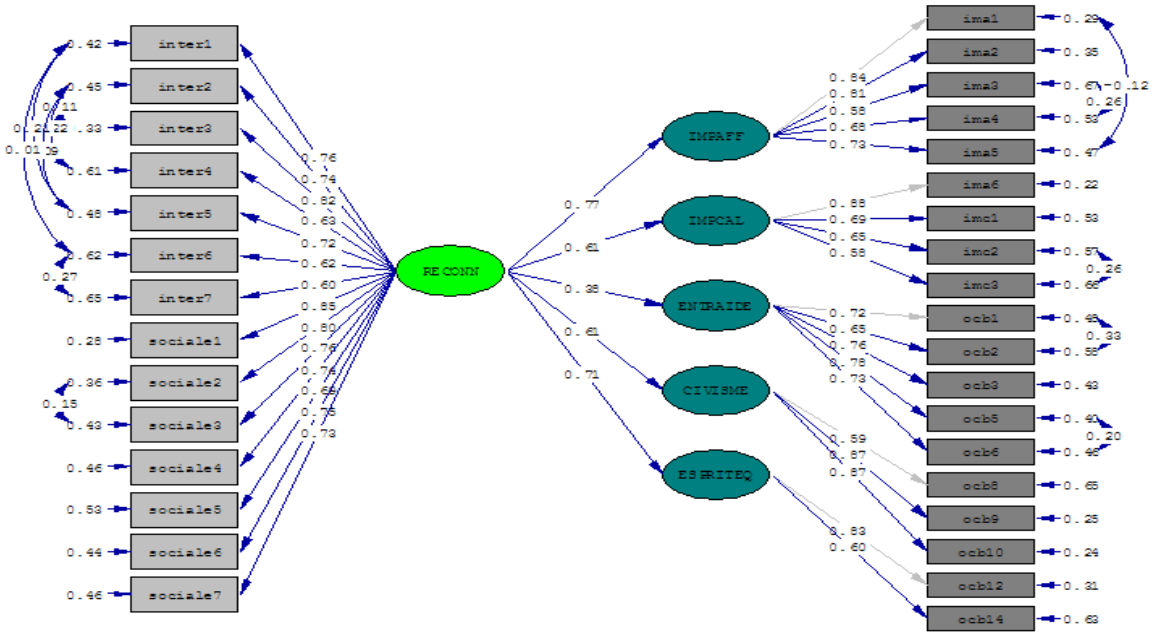
Tableau 39 : Indices d'ajustement du modèle final respécifié

	Indices d'ajustement absolu			Indices incrémentaux	Indices de parcimonie	
Indices	GFI	SRMR	RMSEA	IFI	χ^2/ddl	PGFI
Valeurs communément admises	>0.9	La plus proche de 0	<0.08 si possible < 0.05	>0,9	Aucune (p associée)	La plus forte possible
Modèle 3 respécifié	0,67	0,10	0,079	0,92	1,82	0,57

[217] *[Inter1] « La relation que j'entretiens avec mon responsable hiérarchique est fondée sur des bases solides » ; [Inter2] « Mon responsable hiérarchique évite régulièrement de me saluer » ;* [Inter3] « J'ai souvent l'impression d'être humilié, abaissé par mon responsable hiérarchique ». *[Inter4] « Mon responsable hiérarchique prend souvent des décisions me concernant sans m'en informer au préalable » ; [Inter5] « Pour mon responsable hiérarchique, j'existe au-delà du travail que j'effectue » ; [Inter6] « Mon supérieur hiérarchique connait le travail que j'effectue au quotidien » ; [Inter7] « Mon responsable hiérarchique est généralement accessible lorsque je veux lui parler ».*

La valeur des indices d'ajustement a été améliorée suite à cette respecification. À l'exception du GFI (Good Fit Index), l'ensemble des indices respectent les seuils d'acceptabilité. La valeur élevée de ce denier, peut être expliqué par le fait que celui-ci est sensible à la complexité du modèle développé. Les autres indices d'ajustement absolu RMSEA, SRMR et Chi-deux normé, font apparaitre des résultats satisfaisants.

Figure 41 : Représentation graphique du modèle final



Équation 5 : Équations de régression du modèle final respecifié

*IMPAFF=0,77*RECONN* *Error Var=0,41* *R²=0,59*

(0,10) *(0,099)*

7,58 *4,16*

IMPCAL= 0,61 RECONN* *Error Var=0,62* *R²=0.38*

(0,10) *(0,14)*

5,93 *4,35*

ENTRAIDE= 0,38 RECONN* *Error Var=0,85* *R²=0.15*

(0,11) *(0,23)*

3,36 *3,78*

CIVISME= 0,61 RECONN* *Error Var=0,63* *R²=0.37*

(0,13) *(0,21)*

4,70 *3,06*

ESPRITEQ= 0,70 RECONN* *Error Var=0,49* *R²=0.51*

Les résultats du modèle final respécifié indiquent une influence positive et significative entre le sentiment de reconnaissance au travail, l'implication affective et l'implication calculée. Le coefficient de régression associé à chacune des relations s'élève respectivement à [0,77] et [0,61], ce qui indique un niveau de relation important. Chaque équation de régression permet d'expliquer respectivement 59% et 38% de la variance totale.

Les résultats relatifs aux liens entre le sentiment de reconnaissance au travail et les variables de premier ordre associées au comportement de citoyenneté organisationnelle, indiquent une influence positive et significative pour l'ensemble de ces construits. L'équation de régression présentant les moins bons résultats est relative à l'explication de la variable « entraide ». Si, le niveau de coefficient de régression du sentiment de reconnaissance au travail apparait correct [0,38], un niveau d'erreur associé important [0,85], réduit le niveau de variance totale expliquée à 15%. L'équation de régression présentant les meilleurs résultats est relative à « l'esprit d'équipe ». En effet, le niveau du coefficient de régression du sentiment de reconnaissance au travail s'élève à [0,70], le niveau d'erreur associé à [0,49] et la variance totale expliquée à 51%.

Ce modèle apparait intéressant tant du point de vue théorique que managérial dans la mesure où il permet d'établir des liens entre le sentiment de reconnaissance au travail et des attitudes et comportements susceptibles d'être bénéfiques pour les organisations. Afin de mieux comprendre ces résultats et leur apport, il convient de les replacer, par rapport aux résultats des recherches antérieures.

Section II : La discussion des résultats

Les résultats obtenus seront commentés à partir de recherches interrogeant qualité de l'échange entre le salarié et l'organisation. La théorie de l'échange social permettra notamment de resituer les résultats obtenus dans une logique d'ensemble.

I. La qualité de l'échange en partage

Avant de commenter les résultats obtenus, il convient de rappeler le fondement théorique sur lequel les hypothèses ont été développées.

Alors que la plupart des approches existantes concevaient la reconnaissance comme un objet en soi, cette recherche propose de concevoir celle-ci comme étant intersubjectivement constituée. Le sentiment de reconnaissance au travail apparait alors comme « *la représentation que l'individu se fait de sa propre valeur à l'issue de différentes interactions nouées avec l'organisation ou ses représentants* ».Dès lors, contrairement aux approches existantes, cette recherche se fonde moins sur les théories du choix cognitif[218], que sur la théorie de l'échange social (Blau, 1964) et le principe de réciprocité (Gouldner, 1960).

[218] Atkinson (1957), Vroom (1969) et Locke (1968) notamment.

La théorie de l'échange social (Blau, 1964), critiquant le réductionnisme induit par les approches psychologiques destinées à expliquer les comportements, propose de replacer ceux-ci au sein l'interaction sociale dans laquelle ils se développent[219]. Le principe de base soutenant cette proposition est qu'une personne ayant bénéficié d'une "action positive" de la part d'une autre personne, devra en retour rendre cette « action » quand l'occasion se présentera (Blau, 1964, p.4)[220]. Cette approche permet ainsi d'expliquer les fait que les individus ne développent pas uniquement des actions destinées à maximiser leur rétribution immédiate, du fait de leur ancrage dans un échange de type social.

Dès lors, lorsqu'il est s'agit d'interroger l'influence du sentiment de reconnaissance au travail, nous avons privilégié les attitudes et les comportements se prêtant difficilement à l'application des modes traditionnels de motivation basés sur les sanctions et les récompenses[221]. L'approche attitudinale de l'implication organisationnelle a ainsi été choisi dans la mesure où celle-ci propose d'expliquer l'état psychologique caractérisant la liaison de l'individu à l'organisation (Allen et Meyer, 1993, p.539), par la qualité de l'expérience au travail (Allen et Meyer, 1991). Concernant les comportements de citoyenneté organisationnelle, la conceptualisation proposée par Organ (1988) fait explicitement référence aux travaux de Peter Blau (1964) et place la qualité de l'interaction comme le principal antécédent de ces comportements[222].

---

[219] *"The purpose of the intensive analysis of interpersonal relations (...) is not primarily to investigate the relations between individuals for their own sake, nor is it to search for the psychological roots of human interaction, but it is to derive from this analysis a better understanding of the complex structure of association among men that develop" (Blau, 1964, p.2).*

[220] Le principe du « Don/Contre-don » avait déjà été relevé par Marcel Mauss (1913/1924) dans le cadre des sociétés traditionnelles, mais avec une dimension spirituelle beaucoup plus marquée.

[221] La théorie de l'échange social a été utilisé dans de nombreuses recherches en Sciences de Gestion concernant notamment la confiance dans le responsable hiérarchique (Konovsky et Pugh, 1994, Whitener *et al, 1998*), la justice procédurale (Greenberg, 1987 ; Moorman, 1991, Konovsky, 2000).

[222] Organ (1988) propose de substituer le concept de justice organisationnelle à celui de satisfaction comme antécédent des comportements de citoyenneté organisationnelle, marquant ainsi le passage d'une approche psychologique à une approche interactionnelle.

Les comportements de citoyenneté organisationnelle sont ainsi définis comme des *« conduites individuelles de type discrétionnaire, non directement ou explicitement reconnues par le système formel de récompense et qui contribuent au bon fonctionnement de l'organisation » (1988a, p.4).* Ce concept permet alors de rendre compte d'une dimension plus qualitative de la performance individuelle, se laissant difficilement saisir par les mesures traditionnelles.

La théorie de l'échange social (Blau, 1964) et à sa suite, le caractère central accordé à la qualité de l'interaction sociale par les différents concepts mobilisés, permet d'offrir un cadre théorique cohérent. Sur cette base, la proposition centrale de cette recherche est que le sentiment de reconnaissance au travail, représente un indicateur permettant au salarié de juger de la réciprocité de l'échange nouée avec l'organisation et ses représentants. Les résultats obtenus semblent confirmer les liens théoriquement établis ente le sentiment de reconnaissance au travail, l'implication organisationnelle et les comportements de citoyenneté organisationnelle.

II. L'influence du sentiment de reconnaissance au travail sur l'implication organisationnelle

Les résultats obtenus indiquent que le sentiment de reconnaissance au travail est lié positivement et significativement à l'implication organisationnelle (λ=0,66, R^2=0,44). Ces résultats s'inscrivent dans la lignée des recherches établissant la qualité de l'interaction nouée par l'individu au sein des organisations comme un antécédent majeur de

l'implication organisationnelle *(Angle et Perry, 1983, Meyer et Allen, 1990, Mathieu et Zajac, 1990, Meyer et al. 2002).* Des liens ont ainsi été établis avec la confiance dans le supérieur hiérarchique *(Butler, 1991, Dirks et Ferrin, 2002),* ou avec la justice organisationnelle (Colquitt *et al* 2001, Meyer et al. 2002)[223]. Pour Allen et Meyer (1991) les salariés tendent à être impliqués dans les organisations au sein desquelles ils font une expérience positive, car ils veulent que cette relation se poursuive. Dans ce cadre, le sentiment de reconnaissance au travail apparait comme un indicateur permettant au salarié de juger de la qualité de l'interaction.

III. L'influence du sentiment de reconnaissance au travail sur les comportements de citoyenneté organisationnelle

Au-delà de ses liens avec une orientation psychologique générale (implication organisationnelle)[224], nous avons tenu à interroger l'influence du sentiment de reconnaissance au travail sur le comportement des salariés, afin de démontrer explicitement ses effets sur le fonctionnement des organisations.

Au regard de son ancrage théorique et de son intérêt managérial, le concept de comportements de citoyenneté organisationnelle a été retenu. La deuxième hypothèse, indiquant que le sentiment de reconnaissance au travail est lié positivement et significativement avec le développement de comportements de citoyenneté organisationnelle, a été validée.

---

[223] Les études relatives à l'implication organisationnelle ont mobilisé des dizaines de concept relatifs à la qualité de la relation entretenue entre le salarié et l'organisation *« supervisor considérations »*, *« role clarity and freedom from conflict » « Organizational support »* cf. notamment Meyer et Allen, 1991.
[224] Meyer et Allen (1991)

En effet, les résultats obtenus confirment statistiquement l'existence de cette influence (λ=0,66, R^2=0,43). Ces résultats se situent dans la lignée des recherches interrogeant la qualité de l'échange noué avec l'organisation comme le principal antécédent de ce type de comportements. Des liens ont ainsi déjà été établis avec la satisfaction du salarié *(Bateman et Organ, 1983, Smith, Organ et Near, 1983)*, le sentiment de justice *(Organ, 1988, Moorman 1991, Cohen-Charash et Spector, 2001, Colquitt et al. 2001)* ou le sentiment de confiance dans le responsable hiérarchique *(Podsakoff et al. 1990, Konovsky et Pugh 1994 ; McAllister 1995 Shawn-Burke et al, 2007)*.

En tant que représentation de la valeur accordée par autrui, le sentiment de reconnaissance au travail apparait ainsi comme un indicateur permettant au salarié de juger de la qualité de l'échange. Plus celui-ci se sentira reconnu, plus il aura tendance à développer des comportements de citoyenneté organisationnelle afin de s'assurer de la continuité d'un échange qui lui est favorable.

IV. Les liens entre implication organisationnelle et comportements de citoyenneté organisationnelle.

Les concepts d'implication organisationnelle et de comportements de citoyenneté organisationnelle apparaissent, tous deux, comme des formes de contribution développées par le salarié suite à l'expérimentation d'une interaction réussie avec l'organisation. Sur la base de la théorie de l'échange social (Blau, 1964), il possible de penser qu'un salarié développant un fort attachement psychologique à l'organisation, mettra en œuvre des comportements non directement attendus de lui.

L'hypothèse 3 proposait alors que l'implication organisationnelle influence positivement et significativement les comportements de citoyenneté organisationnelle. Les résultats obtenus confirment statistiquement cette hypothèse (λ=0,24). Ceux-ci vont dans le même sens que ceux déjà obtenus par de précédentes recherches *(O'Reilly et Chatman, 1986, Mathieu et Zajac, 1990, Diefendorff et al. 2002, Meyer et al. 2002, Paillé, 2006)*.

Par ailleurs, se basant sur le fait que le développement de comportement de citoyenneté organisationnelle représente la manifestation d'une relation de qualité avec l'organisation, un lien théorique a été établi avec l'implication organisationnelle. L'hypothèse 4 proposait que les comportements de citoyenneté organisationnelle influencent positivement et significativement l'implication organisationnelle. Les résultats confirment statistiquement cette hypothèse (λ=0,55). Ces résultats rejoignent ceux obtenus par MacKenzie et Podsakoff (1998).

L'hypothèse 5 proposait que l'implication organisationnelle et les comportements de citoyenneté organisationnelle s'influencent réciproquement. Les résultats obtenus n'ont pas permis de valider cette hypothèse. L'influence de ces deux variables, l'une sur l'autre, n'apparait effective que lorsque l'une d'entre elle est associée au sentiment de reconnaissance au travail.

V. Conclusion

Suite à la proposition de conceptualisation, des liens théoriques ont été établis entre le sentiment de reconnaissance, l'implication organisationnelle et les comportements de citoyenneté organisationnelle. Ce chapitre avait pour objectif d'interroger statistiquement ces liens. Les résultats obtenus permettent de confirmer les hypothèses émises quant à l'influence positive et significative du sentiment de reconnaissance au travail sur ces deux construits. La mise en perspective de ces résultats, avec les recherches antérieures, fait apparaitre le sentiment de reconnaissance au travail comme un prisme à travers lequel l'individu juge la qualité de son interaction avec l'organisation et ajustera ses attitudes et comportements. La proposition de mesure du sentiment de reconnaissance au travail est ainsi susceptible de faire apparaitre des espaces de progrès, à partir desquelles les organisations pourront agir, afin de favoriser l'émergence de l'implication organisationnelle et des comportements de citoyenneté organisationnelle.

CONCLUSION GÉNÉRALE

CONCLUSION GÉNÉRALE

Cette conclusion générale présentera dans un premier temps la synthèse de la recherche entreprise, puis les apports conceptuels, méthodologiques et managériaux avant que les limites et les perspectives de recherche ne soient évoquées.

I. Synthèse générale

Face à l'explosion des revendications à la reconnaissance au sein de l'espace organisationnel, cette recherche avait pour objet le développement d'un instrument de mesure du sentiment de reconnaissance au travail.

À la suite de cette étude, le sentiment de reconnaissance au travail apparait comme un prisme au travers duquel les salariés jugent la qualité de leur relation avec l'organisation et adaptent leurs attitudes et comportements. Aussi, le développement d'un instrument de mesure doit permettre aux organisations de mieux comprendre ce sentiment et son influence sur les attitudes et comportements des salariés.

Cette recherche a été constituée de plusieurs étapes qu'il convient de replacer dans le cadre de la logique d'ensemble.

A. Synthèse du cadre théorique

La première partie de cette recherche a été consacrée à l'étude de la littérature. Dans un premier temps, une analyse des recherches existantes a été réalisée puis, face aux limites de celles-ci, une proposition de conceptualisation a été élaborée.

1. L'analyse de la littérature

Les travaux à l'origine du concept de reconnaissance ont été questionnés afin de faire émerger ses éléments structurants. La reconnaissance apparait, dans les recherches menées en Philosophie Sociale (Hegel, 1804, Honneth, 1992, Ricoeur, 2005), comme un processus intersubjectif, constitué au fil de différentes interactions expérimentées par les individus.

Par la suite, le concept de reconnaissance a été interrogé au sein des Sciences de Gestion. Pour cela, une relecture des principales théories de la motivation à travers le prisme de la reconnaissance a été réalisée. D'une reconnaissance uniquement *« productive »* dans les théories classiques, à l'apparition d'une forme *« sociale »* de reconnaissance dans les recherches de l'école des relations humaines, jusqu' à la reconnaissance de la capacité des individus à effectuer des choix dans les théories cognitives, il est possible de mettre en exergue une tendance conduisant à une reconnaissance toujours plus complète et étendue des salariés. Cependant, dans la plupart des théories, la notion de reconnaissance est présente de manière sous-jacente. Les recherches spécifiquement dédiées au concept de reconnaissance ont alors été étudiées. L'interrogation de ces recherches a permis d'identifier *deux* types d'approches. La première approche dite *« psychosociale »* s'intéresse plus particulièrement à l'étude épidémiologique des risques psycho-sociaux et intègre à cette fin le concept de reconnaissance. L'objectif de ces recherches est alors plus d'identifier des situations de tension psychologique que de proposer des instruments permettant aux organisations de gérer la question de la reconnaissance des salariés.

La seconde approche regroupe les recherches ayant une orientation managériale marquée. Ces recherches proposent pour la plupart des typologies de pratiques[225]. Elles conçoivent la reconnaissance comme un objet en soi. Ces recherches, basées pour la plupart sur *« les théories du choix cognitif »*, postulent que les individus sont uniquement motivés par la maximisation immédiate de leur rétribution. Elles restreignent alors la notion de reconnaissance à celle de récompense et s'intéressent avant tout aux pratiques développées par les entreprises.

2. La proposition d'une conceptualisation

Face aux limites des approches existantes, la proposition de conceptualisation du sentiment de reconnaissance au travail vise à replacer le salarié au centre de l'interrogation managériale de la reconnaissance. Les travaux d'Axel Honneth (1992) ont servi de base au développement du concept de « sentiment de reconnaissance au travail ». À partir de ces recherches celui-ci a été défini comme *« la représentation que l'individu se fait de sa propre valeur à l'issue de différentes interactions nouées avec l'organisation ou ses représentants ».* Le sentiment de reconnaissance au travail apparait ainsi comme un construit *latent, intersubjectivement constitué* et *multidimensionnel* alors que la plupart des recherches existantes l'interrogeaient à partir d'une perspective *substantialiste* et *unidimensionnelle*.

L'approche développée par Axel Honneth, propose que les différentes composantes du sentiment de reconnaissance trouvent leur origine dans les différentes formes d'interactions *(affectives, légales et socio-productives)* dont l'individu fait l'expérience.

[225] Distinguant récompenses financières, non financières, formelles, informelles notamment.

Pour chacune des formes de reconnaissance identifiées, une adaptation au contexte organisationnel a été présentée et une mise en perspective avec des construits voisins en Sciences de Gestion a été réalisée. Le sentiment de reconnaissance affective a ainsi été distingué du concept de confiance affective, ainsi que du concept de soutien organisationnel perçu. Le sentiment de reconnaissance légale a été distingué du concept de justice procédurale. Le sentiment de reconnaissance de la contribution socio-productive a été distingué du concept de justice distributive.

Une modélisation des effets du sentiment de reconnaissance au travail a ensuite été proposée. Le choix de ces concepts répondait à la fois à des exigences conceptuelles, méthodologiques et managériales. Au regard de ces critères, les concepts d'implication organisationnelle et de comportements de citoyenneté organisationnelle ont été choisis. Ils offrent une définition relativement stabilisée, les qualités statistiques de leur mesure ont été éprouvées en contexte français et leurs développements représentent un intérêt managérial pour les organisations. Enfin, des liens peuvent être théoriquement établis entre ces trois concepts dans la mesure où chacun d'eux interrogent la qualité de la relation entretenue entre le salarié et l'organisation.

B. Synthèse de la démarche empirique

La seconde partie de cette recherche a été consacrée à l'élaboration d'un instrument de mesure du sentiment de reconnaissance au travail et à la mise en œuvre de tests statistiques.

1. L'étude qualitative exploratoire

Avant la réalisation de l'étude qualitative exploratoire, des entretiens préparatoires ont été menés auprès de directeurs des ressources humaines. Ces rencontres ont permis de bénéficier d'un premier éclairage sur la manifestation concrète de la question de la reconnaissance au travail. Sur la base de ces rencontres et de l'analyse de la littérature, un guide d'entretien a été réalisé. Celui-ci a été utilisé dans le cadre de 15 entretiens interpersonnels semi-directifs, réalisés auprès d'un échantillon des salariés d'une compagnie aérienne[226]. Cette méthode de recueil des données apparait la plus adaptée à l'interrogation des représentations individuelles au sujet d'un thème aussi impliquant. Par ailleurs, une collecte des données par la méthode de l'observation non participante a été mise en œuvre. Les données contextuelles ainsi récoltées permettent de mieux comprendre les discours développés par les salariés. À partir d'une retranscription textuelle des entretiens, une analyse thématique du contenu, croisant techniques qualitatives et quantitatives, a été mise en oeuvre[227]. Pour chaque forme de reconnaissance, les marqueurs mobilisés par les salariés pour juger de la qualité de l'interaction ont été extraits. Les critères d'écoute, de disponibilité, d'absence de dénigrement sont ainsi apparus importants dans le cadre de la reconnaissance affective. L'absence de passe-droit et la possibilité d'expression sont apparues comme des critères importants permettant de juger de la reconnaissance issue de l'interaction légale. Enfin, la reconnaissance de l'investissement, de la qualité du travail effectué et la possibilité de se distinguer des autres sont apparus comme des marqueurs mobilisés par les salariés pour juger de la reconnaissance de leur contribution au bon fonctionnement de l'organisation.

---

[226] Échantillon de convenance caractéristique, mais non strictement représentatif de l'effectif

[227] L'analyse quantitative réalisée à l'aide du logiciel TROPES 7.0, a portée sur le style d'énonciation, sur la fréquence d'apparition des occurrences, ainsi que sur le style de références utilisés (types de verbes, d'adjectifs, de locution adverbiales).

2. L'étude quantitative exploratoire

Suite à la revue de la littérature et aux résultats de l'étude qualitative exploratoire, un ensemble d'items, permettant *a priori* de mesurer le sentiment de reconnaissance au travail, a été généré. Suite à la présentation de ces items aux membres de la direction des ressources humaines de l'entreprise, et lors d'ateliers doctoraux, seuls ceux considérés comme les plus en adéquation avec le thème étudié ont été retenus. Le questionnaire était constitué de 25 affirmations[228] au sujet desquelles les répondants étaient conduits à donner leur niveau d'accord ou de désaccord par le biais d'une échelle à 5 points. La distribution du questionnaire a été effectuée auprès de l'ensemble des 670 salariés de l'entreprise présents durant la période d'enquête. Lors de la première distribution 106 questionnaires exploitables ont été retournés.

Suite à cela, une analyse en composante principale a été réalisée à l'aide du logiciel SPSS 18.0. Cette technique d'analyse factorielle exploratoire permet d'épurer l'échelle de mesure afin de parvenir à un questionnaire associant facilité d'utilisation et perte minimum d'information. La réalisation d'une analyse en composante principale sur chacune des formes de reconnaissance identifiées a permis d'effectuer une première épuration. À la suite de ce traitement statistique, chaque forme de reconnaissance apparait mesurée de manière fiable, et présente une structure factorielle unidimensionnelle[229]. Par la suite, une analyse a été réalisée afin d'interroger la structure factorielle de l'ensemble du concept. Les résultats de cette analyse ont conduit à la fusion des dimensions *« légale »* et *« socio-productive »* identifiées *a priori* comme étant indépendantes. Si, ces résultats ne correspondent pas exactement à la conceptualisation proposée au départ, il est possible de justifier leur association par le fait que ces dimensions se rattachent toutes deux à une

[228] 11 pour la reconnaissance affective ; 7 pour la reconnaissance légale ; 7 pour la reconnaissance socio-productive

[229] La réalisation d'une analyse en composante principale sur chacun des construits offre la possibilité à d'autres chercheurs d'utiliser indépendamment les différentes échelles de mesure proposées. Les coefficients Alpha de Cronbach présentent tous des valeurs supérieures à [0,8].

reconnaissance issue de l'interaction sociale. À l'inverse, la forme affective, interroge plus particulièrement une forme de reconnaissance issue d'un échange interpersonnel. À la suite de l'analyse en composante principale, le sentiment de reconnaissance au travail apparait comme un construit à deux dimensions *(interpersonnelle et sociale)*, dont chacun des indicateurs se rattache bien au facteur qu'il est censé mesurer.

3. L'étude quantitative confirmatoire

L'analyse factorielle confirmatoire a permis d'interroger les qualités statistiques du modèle ainsi développé. Une seconde collecte des données a été réalisée, cinq mois plus tard, en intégrant les items mesurant l'implication organisationnelle et les comportements de citoyenneté organisationnelle[230]. Au totale, 102 questionnaires exploitables ont été retournés. Le choix des équations structurelles comme méthode d'analyse factorielle confirmatoire est apparu le plus adapté à cette recherche dans la mesure où la modélisation proposée est composée d'une variable explicative *(le sentiment de reconnaissance au travail)* et de plusieurs variables à expliquer *(l'implication organisationnelle et les comportements de citoyenneté organisationnelle) (Roussel et al. 2002, p.8)*. L'utilisation de la technique des équations structurelles permet en outre de procéder à l'analyse de l'ajustement du modèle aux données, et de s'assurer de la fiabilité et de validité de ce dernier. Pour chaque construit, la contribution factorielle, les erreurs de mesure et la variance expliquée de chaque indicateur ont été interrogées.

[230] 9 items étaient relatifs à la reconnaissance interpersonnelle, 8 items à la reconnaissance sociale, 12 items à l'implication organisationnelle et 13 aux comportements de citoyenneté organisationnelle. Les questions sociodémographiques n'ont pas été insérées dans le second questionnaire afin de ne pas alourdir celui-ci.

Quant à la qualité de l'ajustement, elle a été évaluée par le biais d'indicateurs choisis au regard des caractéristiques de l'étude et des possibilités offertes par le logiciel LISREL 8.8[231]. Par la suite, la fiabilité, la validité discriminante et la validité convergente ont été estimées. À l'issue de cette phase de l'étude quantitative, la modélisation du sentiment de reconnaissance au travail, tout comme celle des variables à expliquer, respectent les différents critères d'appréciation statistiques. Il est alors possible d'utiliser ces mesures afin d'interroger les liens entre le sentiment de reconnaissance au travail, l'implication organisationnelle et les comportements de citoyenneté organisationnelle.

4. L'étude de l'influence du sentiment de reconnaissance au travail

La dernière phase de cette recherche a questionné les liens statistiques entre le sentiment de reconnaissance, l'implication organisationnelle et les comportements de citoyenneté organisationnelle. Les équations de régression indiquent que le sentiment de reconnaissance au travail influence *positivement* et *significativement* l'implication organisationnelle et les comportements de citoyenneté organisationnelle. Le sentiment de reconnaissance semble ainsi influencer des attitudes et comportements considérés comme bénéfiques aux organisations. En marge de l'interrogation de l'effet du sentiment de reconnaissance, cette analyse a montré que l'implication organisationnelle et les comportements de citoyenneté organisationnelle avaient une influence positive et significative non réciproque.

[231] Indices d'ajustement absolu (Chi-deux normé, GFI, RMSEA, SRMR), indices incrémentaux (IFI), indices de parcimonie (Chi-deux normé, PGFI).

Chacun des concepts apparait comme une variable explicative, uniquement lorsqu'il est associé avec le sentiment de reconnaissance au travail. Ces résultats semblent confirmer le caractère central joué par l'analyse de la qualité d'interaction dans l'explication de ses attitudes et comportements

II. Les apports de la recherche

Trois types d'apports peuvent être identifiés à l'issue de cette recherche : des apports conceptuels, des apports méthodologiques et des apports managériaux.

A. Les apports conceptuels

Cette recherche propose une approche renouvelée de la question de la reconnaissance au travail. Alors que les recherches existantes concevaient la question de la reconnaissance à partir d'une approche *substantialiste* et *unidimensionnelle* centrée sur les pratiques, le sentiment de reconnaissance au travail apparait comme un concept *latent*, *intersubjectivement constitué et multidimensionnel*.

1. D'une approche substantialiste à une approche intersubjective

La plupart des recherches menées sur le concept de reconnaissance au travail se positionnent du point de vue des organisations. La reconnaissance est conçue comme un *« objet en soi »* qui peut être octroyé par le biais d'un ensemble plus ou moins complexe de pratiques. Ces recherches se fondent alors sur *« les théories du choix cognitif »* pour justifier l'effet des pratiques de reconnaissance sur le comportement des salariés.

Dans cette perspective, la question de la reconnaissance s'apparente à la recherche d'un ajustement optimum entre les attentes des salariés, les objectifs de l'organisation, et les pratiques existantes. Or, face à *« l'infinité des possibles que les hommes désirent faire reconnaitre»* les approches substantialistes montrent leurs limites (Lazzeri, Caillé, 2004). En effet, les pratiques en vigueur, aussi complexes soient elles, peuvent difficilement répondre à la diversité des attentes salariales[232]. Même si cela était le cas, encore faudrait il que les organisations soient en mesure de distiller au moment opportun chacune des marques de reconnaissance. Enfin, et c'est peut être là leur principale limite, ces approches réduisent la question de la reconnaissance à l'attribution de marques de reconnaissance. Or, l'étude des travaux à l'origine de la conception moderne de la reconnaissance, fait apparaitre que celle-ci revêt des aspects beaucoup plus complexes.

La première rupture soutenant notre recherche consiste alors à considérer le sentiment de reconnaissance comme un processus intersubjectif. Selon l'approche développée par Axel Honneth (1992), l'individu cherche, au travers de sa participation à différents espaces d'interactions, à faire reconnaitre une facette de lui-même : reconnaissance de son individualité dans le cadre familial, reconnaissance de sa qualité de membre de l'interaction au sein de l'espace socio-légal, reconnaissance de sa contribution à l'atteinte des objectifs de la communauté au sein de l'espace socio-économique.

La proposition d'adaptation de cette perspective dans l'espace organisationnel nécessite de procéder à une seconde rupture théorique. Alors que pour Axel Honneth (1992), les interactions à l'origine du sentiment de reconnaissance se déroulent au sein de différentes

[232] La recherche de la pratique susceptible de répondre au besoin du salarié, pousse les organisations à développer des outils toujours plus complexes, mais jamais suffisants. Au point qu'il est nécessaire de développer des typologies afin de permettre aux chercheurs et aux dirigeant de s'y retrouver (Bourcier et Palobart 1997, Brun, 2005).

institutions, cette recherche postule que l'individu est susceptible d'expérimenter ces interactions au sein d'un même espace social. L'objet de base de l'analyse de la reconnaissance n'est alors plus les pratiques, mais les interactions permettant à l'individu de faire l'expérience de sa propre reconnaissance. La *« théorie de l'échange social »* (Blau, 1964), servant de support à cette conceptualisation, se substitue alors aux *« théories du choix cognitif ».* Aussi, cette recherche avance que, la seule attribution de récompenses est insuffisante et que c'est en agissant sur les conditions d'interaction se déroulant en leur sein, que les organisations sont susceptibles de favoriser l'expérimentation d'un sentiment de reconnaissance au travail. Pour cela, il convient de déterminer les caractéristiques de ces différentes interactions.

2. D'une approche unidimensionnelle à une approche multidimensionnelle

Cette recherche propose d'analyser le sentiment de reconnaissance expérimentée par le salarié, à partir de l'expérience faite par celui-ci, à l'issue de sa participation à différents types d'interactions. Le postulat de base de cette recherche est alors que les différents espaces d'interactions auxquels participe l'individu, contribuent à l'émergence d'une facette particulière du sentiment de reconnaissance. Là encore, une rupture avec les recherches existantes peut être relevée. En effet, centrées sur les pratiques, celles-ci développent pour la plupart une conception de la reconnaissance se limitant à l'apport productif du salarié[233]. Cette recherche propose une conception plus complexe de la question de la reconnaissance au travail.

[233] Si des pratiques destinées à reconnaître la valeur de l'individualité ont été repérées dans les travaux de Bourcier et Palobart (1997) ou Brun et Dugas (2005), celles-ci apparaissent marginales.

Pour chaque forme de reconnaissance identifiée, une proposition de conceptualisation a été développée et les voies de son opérationnalisation ont été tracées[234]. Au-delà, des résultats statistiques, l'un des apports de cette recherche réside alors dans la proposition d'une conception renouvelée de la reconnaissance au travail. La possibilité pour d'autres chercheurs de reprendre, de compléter, de critiquer cette proposition de conceptualisation constitue alors l'apport théorique principal de cette recherche.

B. Les apports méthodologiques

L'élaboration d'une échelle de mesure du sentiment de reconnaissance au travail a représenté le principal objectif de cette recherche. À l'issue de celle-ci, et malgré ses limites, une nouvelle voie permettant d'interroger la question de la reconnaissance au travail apparait disponible. Pour parvenir à cela, de nombreuses modalités de collecte des données ont été utilisées (*entretiens préparatoires, entretiens interpersonnels, observation non-participante, distribution de questionnaires)*. De plus, afin de donner sens à ces données, différents types d'analyse ont été développés (*analyse thématique qualitative et quantitative de contenu, analyse en composante principale, équations structurelles).* Ainsi, l'apport méthodologique de cette étude semble résider dans la proposition d'une échelle de mesure du sentiment de reconnaissance au travail, mais également dans l'association particulière de techniques d'enquêtes qui a permis d'y parvenir.

[234] En cela nous avons tenté de relever le défi lancé par Axel Honneth, qui enjoignait les chercheurs à *« essayer de reconstruire le contenu immédiat de l'amour, du droit et de la solidarité jusqu'au point où s'établira une jonction féconde avec des résultats des recherches menées sur le terrain des sciences particulières ».*

C. Les apports managériaux

Au-delà de son intérêt conceptuel et méthodologique, la création d'une échelle de mesure du sentiment de reconnaissance au travail, permettra aux organisations:

- De mesurer l'effet des pratiques de « récompenses ».
- D'agir afin de favoriser le développement d'attitudes *(implication organisationnelle)* et comportements *(entraide, civisme)* participant à une meilleure performance de l'organisation.
- D'anticiper l'émergence des risques psycho-sociaux

1. Mesurer l'effet des pratiques de récompenses

La plupart des recherches sur la reconnaissance au travail ont été menées sur la base des « théories du choix cognitif »[235]. Ces recherches présument que la présence d'une récompense est susceptible de favoriser le développement de certains comportements[236]. Lorsqu'il s'agit d'interroger l'effet de la reconnaissance sur les attitudes et comportements, seul le type de pratiques mis en œuvre est alors pris en considération *(Stajkovic et Luthans, 1997, Deci et ses collègues 1999, Tremblay et al. 2000, Eisenberg et Rhodes, 2001)*. Ces recherches prennent un caractère béhavioriste, dans la mesure où une incitation particulière est censée produire des résultats prédéterminés.

---

[235] « Théorie des mobiles d'accomplissement » (Atkinson, 1957), « théorie de la fixation des objectifs » (Locke, 1968) et « théorie des attentes » (Vroom, 1969)

[236] Ces théories proposent d'expliquer l'engagement, l'intensité et la persistance d'un comportement par l'application d'un processus rationnel permettant à l'individu de maximiser les conséquences positives et minimiser les conséquences négatives de ses décisions prises (Kanfer, 1990).

Lorsque que ces recherches questionnent l'effet des pratiques de récompense, seuls les résultats en termes de performance quantitative et qualitative sont interrogés. Du fait notamment de l'influence des éléments contextuels sur la mesure de la performance, ces recherches présentent des résultats contrastés (*Jenkins et al. 1999)*. Le développement d'un instrument de mesure du sentiment de reconnaissance au travail est susceptible d'offrir un nouveau critère permettant aux organisations de juger de l'efficacité des pratiques de récompenses. L'effet des pratiques de récompenses sur le niveau de reconnaissance perçu par le salarié apparait ainsi comme un critère nouveau, venant s'ajouter aux ceux du coût, de la facilité de mise en œuvre, ou de la réversibilité, permettant aux organisations de choisir entre plusieurs types de pratiques.

2. Favoriser l'émergence d'attitudes et de comportements profitables à l'organisation

Le développement d'un instrument de mesure du sentiment de reconnaissance au travail permet de palier un autre écueil des approches *« substantialistes »*. Celles-ci sont en effet mises à mal lorsqu'il s'agit d'expliquer des comportements qui n'impliquent pas la recherche d'une maximisation immédiate des rétributions. La théorie de l'échange social (Blau, 1964), propose d'expliquer ces comportements par le désir du salarié de maintenir la réciprocité de l'échange noué avec l'organisation ou ses représentants. La qualité de cet échange a été évaluée par divers concepts : satisfaction, justice procédurale, justice distributive. Cette recherche permet de mettre à jour un autre critère d'évaluation, le sentiment de reconnaissance éprouvé par le salarié. De fait, comme le laisse entendre les résultats de l'analyse des relations structurelles, les entreprises désireuses de favoriser le développement de l'implication organisationnelle (implication affective et calculée) et de comportements citoyenneté organisationnelle, bénéficient d'un nouveau levier d'action à travers l'amélioration des conditions d'interactions identifiées comme insatisfaisantes par l'instrument de mesure du sentiment de reconnaissance au travail.

À travers l'implication organisationnelle et les comportements de citoyenneté organisationnelle, la modification des conditions d'interaction à l'origine du sentiment de

reconnaissance, semble susceptible d'influencer la performance des organisations. Ainsi, les recherches menées sur l'implication organisationnelle permettent d'établir des liens entre ce concept et des comportements participant à la performance de l'organisation *(le turnover, l'absentéisme, les comportements de retrait, les comportements de citoyenneté organisationnelle) (Meyer et al. 2002, Tsui et al. 1997, Meyer et Allen, 1996, Mathieu et Zajac, 1990)*. Quant aux recherches menées sur les conséquences des comportements de citoyenneté organisationnelle, elles ont établi des liens directs et indirects sur la performance de l'organisation *(MacKenzie et al. 1993, Netmeyer et al.1997, Podsakoff, et al. 2000, Motowildo, 2000, Paillé, 2006)*[237]. La notion de performance recouvre alors au-delà de l'exécution fiable d'une tâche, les comportements permettant selon les mots de Podsakoff et MacKensie de *« lubrifier la machinerie sociale que représente l'organisation »* (1994, p.135). En permettant d'interroger la qualité de l'échange noué entre le salarié et l'organisation, et en identifiant des espaces d'amélioration, la mesure du sentiment de reconnaissance au travail, apparait comme un outil de gestion susceptible de favoriser l'émergence d'attitudes et de comportements profitables à l'organisation.

3. Anticiper l'émergence de risques psychosociaux

La possibilité offerte, à travers l'interrogation du sentiment de reconnaissance, d'évaluer la qualité de l'échange noué entre salarié et organisation est susceptible d'anticiper l'émergence de risques psychosociaux. Si la modélisation de l'influence du sentiment de reconnaissance proposée dans cette recherche n'a pas intégré de variables relatives aux risques psychosociaux, des recherches ont établis des liens entre *« reconnaissance »* et

[237] La méta-analyse réalisée par Podsakoff et ses collègues (2000, p.546), fait apparaitre qu'en moyenne les comportements de citoyenneté organisationnelle permettent d'expliquer 19% de la variance de la performance quantitative et 18% de la performance qualitative des organisations. Ce pourcentage, atteint même 38%, dans le cadre des indicateurs de performance des services-clients.

risques psychosociaux *(Siegrist, 1996, Déjours, 2000, Brun et al. 2003)* [238]. Les travaux de Christophe Déjours, attribuent à la reconnaissance un rôle central dans le processus création de sens, au sein de l'espace organisationnel. Selon cet auteur, c'est grâce au processus de reconnaissance que l'individu peut donner sens à son action au sein de l'organisation. À l'inverse, l'absence de reconnaissance et la perte de sens qui en est issue, est susceptible d'avoir des conséquences en terme de désengagement du salarié et donc de perte de performance des organisations (Autissier, Wacheux, 2008)[239]. Le développement d'un instrument de mesure du sentiment de reconnaissance au travail, semble susceptible d'anticiper ces troubles psycho-sociaux, en interrogeant avant leurs déclenchements, la qualité de l'interaction sociale telle que perçue par les salariés.

III. Les limites de la recherche

Si cette recherche est susceptible de permettre une meilleure compréhension du sentiment de reconnaissance au travail. Cependant, différentes limites peuvent être établies. Le choix du terrain d'enquête, la taille de l'échantillon interrogé, et le choix des modalités de réponses, semblent notamment pouvoir être améliorés.

[238] Le terme reconnaissance est ici utilisé au sens large. Les différents aspects recouverts par cette notion sont explicités dans le cadre du chapitre I, Section III.

[239] L'étude menée par le cabinet Technologia, suite à de nombreux suicides au sein du personnel de France-Telecom, réaffirme le rôle de la reconnaissance, comme une dimension fondamentale de l'affirmation de soi et de sa valeur au travail, ainsi que son rôle en matière de santé psychosociale

A. Les limites dues au choix du terrain d'enquête

La première limite de cette recherche est liée au terrain d'enquête. Le choix d'un terrain d'enquête unique limite les possibilités de généralisation des résultats obtenus. Afin d'identifier et limiter l'influence des éléments contextuels, une étude documentaire et une observation participante ont été réalisés. Par ailleurs, la réalisation d'entretiens préparatoires avec des directeurs des ressources humaines de différents secteurs, a permis de bénéficier d'une vision globale de la problématique. De plus, si une seule entreprise a accueillie l'étude, celle-ci s'est déroulée au sein de 5 établissements et auprès d'une population variée.

B. Les limites dues à la taille de l'échantillon

Une autre limite de cette étude est relative à la taille relativement restreinte des échantillons des études quantitatives. La taille des échantillons apparait suffisante pour supporter le développement des différentes techniques d'analyse statistique mobilisées[240].

Cependant, certains d'indices d'ajustement mobilisés dans le cadre de l'analyse factorielle confirmatoire sont sensibles à la taille de l'échantillon. Afin de contourner cette limite, une association entre plusieurs indices a été réalisée[241].

---

[240] Pour Igalens et Roussel (1998), la taille de l'échantillon doit être 5 à 10 fois supérieure au nombre d'items soumis à une même analyse factorielle.

[241] Le Chi-deux normé, indicateur d'ajustement absolu, sensible à la taille de l'échantillon a ainsi été associé au RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation).

C. Les limites dues aux modalités de réponse

Le choix de l'auto-déclaration comme modalité de collecte des données représente une autre limite de cette étude. Si ce choix méthodologique semble adapté lorsqu'il s'agit d'interroger le sentiment de reconnaissance éprouvé par les salariés, celui-ci pose un problème lorsque l'on interroge les comportements discrétionnaires. D'une part, les personnes interrogées risquent de ne pas être objectives, et d'autres part, celles-ci peuvent avoir des difficultés à distinguer les comportements prescrits et non prescrits (Morrison, 1994). Une solution permettant de palier cette limite méthodologique, réside soit dans l'interrogation du responsable hiérarchique, soit dans un croisement entre évaluation par le responsable hiérarchique et auto-évaluation. Or, ce choix aurait considérablement complexifié le recueil des données, sans pour autant être un gage de neutralité.

D. Les limites dues à l'analyse des données

Une autre limite de cette recherche est relative à l'analyse des données. En effet, aucune interrogation n'a été menée sur l'influence des variables socio-démographiques sur le sentiment de reconnaissance au travail. Il aurait été intéressant d'analyser le rôle joué notamment par l'âge, l'ancienneté, le type d'emploi occupé, ou le niveau de rémunération. Cette étude étant consacrée à la mesure et aux conséquences, du sentiment de reconnaissance au travail, nous avons privilégié l'interrogation de ces éléments.

Par ailleurs, le choix de réaliser une analyse factorielle exploratoire sur l'ensemble de l'instrument de mesure du sentiment de reconnaissance au travail a conduit à interroger uniquement les liens entre ce construit et les variables à expliquer. Il conviendrait dans le cadre d'une prochaine recherche, d'interroger les liens entretenus par les deux dimensions de ce construit, en se référant à l'échelle de mesure, issue de la première analyse en composante principale.

IV. Les perspectives de recherche

Au regard des enjeux managériaux et des limites précédemment identifiées, une première perspective de recherche vise à élargir le terrain d'enquête. D'autres recherches pourront porter sur la compréhension des antécédents et des conséquences du sentiment de reconnaissance au travail, ou sur l'interrogation de publics spécifiques.

A. L'élargissement du terrain d'enquête

Le choix d'un terrain d'enquête unique a été privilégié au regard de la possibilité de disposer d'informations contextuelles permettant de mieux comprendre les résultats obtenus. Même si, une méthodologie a été définie afin d'identifier et de limiter l'effet des facteurs contextuels, la possibilité de généralisation des résultats ne pourra être effective, que si des études interrogeant différents secteurs d'activité et différentes entreprises sont menées.

B. L'interrogation des antécédents et des conséquences

Dans le cadre de prochaines études, il conviendrait d'analyser l'influence des variables socio-démographiques dans le développement du sentiment de reconnaissance au travail. Par ailleurs, il serait également intéressant d'analyser les liens existants avec divers indicateurs interrogeant les caractéristiques de l'emploi occupé et le niveau de rémunération. Concernant, les conséquences du sentiment de reconnaissance au travail, il serait intéressant de développer des études sur les liens entretenus avec d'autres construits traduisant les attitudes et comportements de salariés. L'interrogation des comportements déviants *(Aquino, K., et al. 1999),* allant à l'encontre des comportements attendus par l'organisation, apparait susceptible de mieux comprendre l'effet d'un manque de reconnaissance.

Au-delà des attitudes et comportements des salariés, il apparait intéressant d'analyser l'effet du sentiment de reconnaissance sur des indicateurs objectifs de performance notamment qualitatifs (Podsakoff *et al.* 2000).

C. L'étude de publics spécifiques

Par ailleurs, il apparait possible de développer une étude sur des catégories spécifiques de salariés. L'étude du sentiment de reconnaissance des séniors semble particulièrement intéressante. En effet, l'allongement de la durée des carrières, et le vieillissement de la population active fait apparaitre la gestion des âges comme un enjeu majeur pour les organisations. La question de la motivation de cette population apparait plus particulièrement problématique (Duyck et Guérin, 2006). Dans ce cadre, la possibilité de mesurer le sentiment de reconnaissance éprouvé par ces salariés, est susceptible de permettre l'anticipation de comportements de retrait que certains auteurs désignent comme le syndrome précoce de fin de vie professionnelle (Peretti, 2008).

D. L'enrichissement de la conceptualisation

Au-delà des seuls éléments relatifs à la reconnaissance de la contribution productive, il semble possible d'élargir la conceptualisation proposée à la reconnaissance des valeurs culturelles dont sont porteurs les salariés. En effet, il apparait que lorsque l'on juge de l'utilité sociale, d'une attitude ou d'un comportement, les valeurs qu'ils traduisent font également l'objet d'une évaluation. La mise en œuvre des valeurs propres à l'individu, à son métier, ou à son entreprise est dès lors susceptible d'être mobilisée par les salariés lorsqu'ils interrogent la reconnaissance dont ils bénéficient au sein de l'organisation.

Par ailleurs, il semble intéressant d'analyser plus en détail le rôle joué par la reconnaissance dans la perpétuation du *modus vivendi* en œuvre au sein des organisations. Face à des individus toujours plus divers, l'enjeu pour les organisations est de permettre à la fois la reconnaissance des spécificités individuelles et de la dimension universelle de chacun. Il semble que c'est uniquement à ce prix que les organisations pourront s'assurer de leur légitimité vis-à-vis des personnes qui les composent. Dans le cas contraire, l'espace organisationnel est susceptible de représenter un lieu de revendication, où les individus chercheront à modifier les conditions d'interactions ne permettant pas leur épanouissement. Une organisation responsable serait alors, non celle qui satisfait l'ensemble des aspirations à la reconnaissance, mais celle au sein de laquelle les caractéristiques des interactions permettent à chacun de cheminer sur la voie forcément unique de la reconnaissance de soi.

TABLE DES MATIERES

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION GÉNÉRALE 18
I. La reconnaissance, une interrogation moderne ? 19

II. Les mutations organisationnelles et la quête de reconnaissance 22

III. Les enjeux de la reconnaissance au travail 23
A. Les enjeux de la reconnaissance du point de vue des salariés 24
B. Les enjeux de la reconnaissance du point de vue des organisations 24

IV. La problématique 26

V. Le positionnement épistémologique 27

VI. L'architecture de la recherche 28
A. Les fondements théoriques du sentiment de reconnaissance au travail 29
B. L'étude qualitative exploratoire du sentiment de reconnaissance au travail 30
C. L'étude factorielle de l'instrument de mesure du sentiment de reconnaissance au travail 31
D. L'étude des conséquences du sentiment de reconnaissance au travail 32

PARTIE I : FONDEMENTS DU SENTIMENT DE RECONNAISSANCE AU TRAVAIL 33

Introduction 34

CHAPITRE I : A L'ORIGINE DE LA RECONNAISSANCE 36

Introduction 37

Section I : La genèse de la conception moderne de la reconnaissance..... 39

I. Aux fondements de la perspective hégélienne 39

A. De la lutte pour l'existence à la lutte pour la reconnaissance 40

B. La reconnaissance de soi et la reconnaissance par l'autre 40

II. La perspective hégélienne de la reconnaissance : une approche morale du vivre ensemble 42

A. La lutte pour la reconnaissance : Une impossible résolution individuelle 44

B. La dialectique du *« maître et de l'esclave »* 45

C. La reconnaissance de soi au sein des espaces sociaux organisés 47

III. Une relecture contemporaine de la perspective hégélienne..... 48

A. Une conceptualisation de la reconnaissance à l'épreuve de l'expérience.....49

B. Une typologie opératoire des formes de reconnaissance 50

C. Vers une adaptation à l'espace organisationnel.....52

Section II : La reconnaissance au sein des théories de la motivation..... 53

I. Les théories classiques : Une reconnaissance rationnelle 54

A. Le taylorisme: La reconnaissance fragmentée.....55

B. La bureaucratie : La reconnaissance du statut et l'effacement de l'homme 57

C. Henri Fayol (1916) : L'ébauche d'une reconnaissance politique du salarié 60

II. L'école des relations humaines : La reconnaissance de la dimension sociale..... 61

III. Les théories des besoins : La reconnaissance chevillée au cœur 63
A. Abraham Maslow (1954) : La « reconnaissance » des autres et l'estime de soi 64
B. Clayton Adelfer (1969) : La reconnaissance non-hiérarchisée.....67
C. Frederick Herzberg (1966) : Les prémices d'une conception bidimensionnelle de la reconnaissance.....69

IV. Récompense et reconnaissance, des construits intrinsèquement différents ? 73
A. Deci et Ryan (1985) : « reconnaissance intrinsèque» et « récompense extrinsèque ».....73
B. Hackman et Oldham (1975, 1976) : Les caractéristiques de l'emploi comme source de reconnaissance.....75
C. Atkinson (1957) : Reconnaissance et récompense comme des motifs distincts d'engagement 77
D. Vroom (1964,1968) : Les incitations monétaires et le niveau de performance comme confirmation de valeur 79
E. Locke (1968) : La fixation des objectifs et la reconnaissance 81

IV. Les théories de la justice organisationnelle : La reconnaissance comme un phénomène social complexe 83
A. Festinger (1954, 1957), Adams (1965) : La reconnaissance comme mécanisme d'évaluation sociale 83
B. La justice procédurale ou une évaluation sociale étendue.....85
1. Thibault et Walker (1975) : Les conditions d'interactions comme critères d'évaluation sociale 86
2. Folger (1977) : L'ébauche d'une dimension politique de la reconnaissance. ... 87
3. Lind et Tyler (1992) : La qualité de la relation comme critères d'évaluation sociale 88
C. La justice interactionnelle et la reconnaissance 90

Section III : Les conceptualisations dédiées à la reconnaissance au travail 92

I. Les approches « psychosociales » de la reconnaissance 93
A. Karasek (1979) : Le modèle demande/contrôle 93
B. Siegrist (1996) : Le modèle déséquilibre efforts/récompenses 96
C. Déjours (2000) : L'approche psychodynamique de la reconnaissance 99

II. Les approches managériales de la reconnaissance 100
A. Les recherches centrées sur la notion récompense.....101
1. Le fondement théorique des recherches centrées sur les récompenses..... 101
2. Les différents types de récompenses et leurs effets 102
3. La distinction entre récompense et reconnaissance..... 105
B. Bourcier et Palobart (1997) : La reconnaissance entre indifférence et rémunération 107
C. Brun (2005) : Une approche systématique de la reconnaissance.....111
1. La reconnaissance de la personne 112
2. La reconnaissance du processus de travail..... 113
3. La reconnaissance des résultats..... 113
4. Apports et limites 114

Conclusion..... 115

CHAPITRE II : LE SENTIMENT DE RECONNAISSANCE AU TRAVAIL..... 116

Introduction 117

Section I : Définition et précisions conceptuelles 118

I. Définition..... 118

II. Précisions conceptuelles..... 120
A. Un construit entre processus psychologique et échange social 121
B. La reconnaissance : Un construit multidimensionnel.....124
1. Les fondements théoriques..... 124
2. Une tripartition des formes négatives de reconnaissance..... 127
C. « Que reconnaitre face à l'infinité des possibles ? » 130
D. Le travail est il un espace de reconnaissance comme les autres ? 131
E. La reconnaissance et les formes de l'échange.....133

Section II : Le sentiment de reconnaissance au travail : Dimensions 134

I. La reconnaissance affective 134
A. Définition et caractéristiques 134
1. Caractéristiques et conséquences de l'interaction affective 135
2. Les formes négatives de reconnaissance affectives 136
3. Quelles relations affectives interroger au sein des organisations ? 138
B. Les concepts voisins de la reconnaissance affective 139
1. Reconnaissance et confiance 139
a) Les différences entre formes affectives de confiance et de reconnaissance 141
b) Quelles relations entre formes affectives de confiance et de reconnaissance ? 143
2. Le soutien organisationnel perçu (POS) 145
C. Proposition de conceptualisation 147

II. La reconnaissance légale 148
A. Définition et caractéristiques 148
1. La reconnaissance comme sujet de droit libre et rationnel 149
2. Une démarche cognitive établissant une limite à la forme affective de reconnaissance 150
3. Reconnaissance légale et respect de soi 150
4. Déni de reconnaissance et discrimination 151
5. La tripartition des droits 153
B. L'interaction juridique au sein de l'espace organisationnel 153
1. Les recherches sur la justice procédurale 154
2. Liens entre la reconnaissance légale et la justice organisationnelle 156
3. L'interrogation de la justice procédurale 159
C. Proposition de conceptualisation 161

III. La reconnaissance socio-productive 164
A. Définition et caractéristiques 164
1. La reconnaissance socio-productive, troisième phase de la quête d'estime de soi 166
2. Les formes de déni associées à la reconnaissance socio-productive 167
B. Reconnaissance socio-productive et justice distributive 168

Conclusion 171

CHAPITRE III : CONSEQUENCES ATTENDUES DU SENTIMENT DE RECONNAISSANCE AU TRAVAIL 172

Introduction 173

Section I : L'implication organisationnelle 174

I. Le choix de l'implication organisationnelle 174

II. Entre approches comportementales et attitudinales de l'implication organisationnelle 176

A. La perspective comportementale : L'importance de l'action 176

B. L'implication attitudinale : Une focalisation sur la relation salarié-organisation.....179

1. Etzioni (1961) : L'implication et les modes de direction..... 180

2. Kanter (1968) : L'implication dans les communautés utopiques..... 182

III. Les perspectives unidimensionnelles..... 184

A. L'implication comme processus cognitif (Hrebiniak et Alutto, 1972) 184

B. L'implication comme processus affectif (Buchanan, 1974, Porter *et al.* 1979).....185

1. Buchanan (1974) : Les formes de l'attachement affectif..... 186

2. Porter *et al.* (1979) : Les premiers pas vers l'opérationnalisation 187

C. Wiener (1982) : L'implication comme un processus normatif.....188

IV. Les approches multidimensionnelles..... 189

A. Angle et Perry (1981) : L'implication comme un phénomène complexe 190

B. O'Reilly et Chatman (1986) : Les formes de l'attachement psychologique 191

C. Penley et Gould (1988) : L'implication un phénomène affectif et instrumental.....192

V. Le modèle conceptuel retenu : Allen et Meyer (1991, 1993)..... 193

A. Les dimensions de l'implication organisationnelle selon le modèle d'Allen et Meyer (1991) 194

B. Les critiques portées à l'encontre du modèle d'Allen et Meyer (1991, 1993).....196

Section II : Les comportements de citoyenneté organisationnelle 199

I. Le choix des comportements discrétionnaires 199

II. Des comportements discrétionnaires aux comportements de citoyenneté organisationnelle..... 203

A. À l'origine des comportements discrétionnaires : Une organisation conçue comme un système social 203

1. Chester Barnard (1938) : La coopération comme objectif partagé 204

2. Katz (1964) La spontanéités et l'innovation comme clefs du succès. 205

B. Les différents conceptualisations des comportements discrétionnaires.....207

1. Borman et Motowildo (1993) : La performance contextuelle..... 207

2. Brief et Motowildo (1986) : Les comportements « prosociaux » 208

III. Le modèle conceptuel retenu : Les comportements de citoyenneté organisationnelle. 209

A. L'approche psychologique des comportements de citoyenneté organisationnelle. 209

B. L'approche interactionnelle des comportements de citoyenneté organisationnelle 212

1. Organ (1988) : La formalisation conceptuelle 212

2. Van dyne et al. (1994) : Les comportements de citoyenneté organisationnelle et la philosophie politique 215

C. La mesure des comportements de citoyenneté organisationnelle.....217

Section III : Le modèle de recherche..... 219

I. Les relations entre le sentiment de reconnaissance au travail et l'implication organisationnelle..... 219

II. Les relations entre le sentiment de reconnaissance au travail et le développement de comportements de citoyenneté organisationnelle..... 220

III. Les relations entre l'implication organisationnelle et les comportements de citoyenneté organisationnelle. 222

Conclusion :..... 225

PARTIE II : MESURE ET CONSEQUENCES DU SENTIMENT DE RECONNAISSANCE AU TRAVAIL 226

Introduction 227

CHAPITRE IV : ETUDE QUALITATIVE EXPLORATOIRE DU SENTIMENT DE RECONNAISSANCE AU TRAVAIL 228

Introduction 229

Section I : La méthodologie de l'étude qualitative exploratoire 230

I. La réalisation d'entretiens préparatoires auprès des directeurs des ressources humaines. 230

II. L'entretien semi-directif 233

A. L'entretien interpersonnel 234

B. L'entretien semi-directif 235

C. Le guide et le déroulement des entretiens 235

D. La préparation des entretiens 238

III. La population enquêtée 238

IV. L'observation comme technique complémentaire 240

V. Le choix de l'analyse thématique de contenu 242

Section II : Les résultats de l'étude qualitative exploratoire 246

I. La reconnaissance affective 246

A. L'analyse thématique qualitative 246

1. Les marqueurs de la forme affective de reconnaissance 247

a) L'écoute et le dialogue 248

b) La connaissance du travail effectué et la disponibilité 249

2. Les marqueurs d'une forme négative de reconnaissance affective 250

B. L'analyse thématique quantitative 251

1. Le style et le type d'énonciation 251

2. La fréquence d'apparition des occurrences 252
a) Un espace étroit d'interaction 253
b) L'homme plus que le salarié 254
3. Le type de références utilisées 255
C. Autres éléments d'analyse de la reconnaissance affective 256

II. La reconnaissance légale 258
A. L'analyse thématique qualitative 259
1. De la reconnaissance des droits civils à la reconnaissance de l'égalité fondamentale 260
2. La reconnaissance des droits politiques 262
3. La reconnaissance des droits sociaux 264
B. L'analyse thématique quantitative 265
1. Le style et le type d'énonciation 265
2. La fréquence d'apparition des occurrences 266

III. La reconnaissance socio-productive 268
A. L'analyse thématique qualitative 269
1. La capacité à distinguer l'apport de chacun 269
2. Les marqueurs de la reconnaissance de socio-productive 271
a) L'investissement 271
b) La qualité du travail 272
c) L'atteinte des objectifs 272
3. Les vecteurs de reconnaissance socio-productive 273
a) La rémunération 273
b) La formation et l'évolution hiérarchique 274
B. L'analyse thématique quantitative 275
1. Le style et le type d'énonciation 275
2. La fréquence d'apparition des occurrences 276

IV. Les autres formes de reconnaissance identifiées dans les discours 278
A. La reconnaissance socio - culturelle 278
1. La reconnaissance des valeurs du métier 278
2. La reconnaissance des valeurs de l'entreprise 279
B. La reconnaissance en provenance des collègues 281
C. La reconnaissance en provenance des clients 282

D. La reconnaissance en provenance des subordonnées 283
E. La présentation des résultats et du questionnaire aux membres de la direction des ressources humaines 284

Conclusion 285

CHAPITRE V : ANALYSE FACTORIELLE DE L'INSTRUMENT DE MESURE DU SENTIMENT DE RECONNAISSANCE AU TRAVAIL 288

Introduction 289

Section I : L'analyse factorielle exploratoire 290

I. La méthodologie 290
A. L'élaboration du questionnaire 292
1. La génération d'un échantillon d'items 292
2. La mise en forme du questionnaire 293
3. L'intégration des risques liés à l'enquête par questionnaire 294
B. La collecte des données 294
C. L'échantillon 296

II. L'analyse en composantes principales 296
A. Vérification des conditions d'application 298
B. La reconnaissance affective 299
1. La qualité de représentation 299
2. La variance totale expliquée et la détermination du nombre de facteurs 300
3. L'étiquetage des facteurs mesure de la reconnaissance affective 301
4. L'analyse de la fiabilité 302
C. La reconnaissance légale 303
1. La qualité de représentation 303
2. La variance totale expliquée et la détermination du nombre de facteurs 304
3. L'étiquetage des facteurs de la reconnaissance légale 305
4. L'analyse de la fiabilité 306
D. La reconnaissance socio-productive 306
1. La qualité de représentation 307
2. La variance totale expliquée et la détermination du nombre de facteurs 307

3. L'étiquetage des facteurs mesure de la reconnaissance socio-productive. 308
4. L'analyse de la fiabilité 309
E. Le sentiment de reconnaissance au travail 309
1. La qualité de représentation 310
2. La variance totale expliquée et la détermination du nombre de facteurs 310
3. L'analyse de la saturation des indicateurs 311
4. L'étiquetage des facteurs mesure de la reconnaissance au travail 311
5. L'analyse de la fiabilité 312

Section II : L'analyse factorielle confirmatoire 314

I. La méthodologie 314
A. Le choix de la méthode des équations structurelles 315
B. L'élaboration du modèle de mesure 316
C. Le choix de la matrice de données 317
D. Le choix du mode d'estimation 318
E. La collecte des données 319
F. Le choix des indices d'ajustement 320
1. Les indices d'ajustement absolu 320
2. Les indices incrémentaux 321
3. Les indices de parcimonie 322

II. Les Résultats de l'analyse factorielle confirmatoire 322
A. Le sentiment de reconnaissance au travail 322
1. La reconnaissance interpersonnelle 323
a) Contributions factorielles, erreurs de mesure et variances expliquées 324
b) Les indices d'ajustement 325
c) La matrice des résidus et indices de modification 326
d) Le modèle respecifié 327
e) L'ajustement du modèle de mesure : fiabilité et validité 329
2. La reconnaissance sociale 331
a) Contribution factorielle, l'erreur de mesure et variance expliquée 331
b) Les indices d'ajustement 332
c) L'ajustement du modèle de mesure : fiabilité et validité 332
3. L'analyse factorielle de second-ordre : le sentiment de reconnaissance au travail333

a) L'analyse de la relation entre les facteurs de premier ordre. 333
b) L'analyse du lien entre les variables latentes 334
c) Les indices d'ajustement 334
d) L'ajustement du modèle de mesure : fiabilité et validité 337
B. L'implication organisationnelle 339
1. L'implication affective 339
a) Contributions factorielles, erreurs de mesure et variances expliquées 340
b) Analyse des indices d'ajustement.....340
c) Le modèle respecifié.....342
d) L'ajustement du modèle de mesure : fiabilité et validité 343
2. L'implication calculée 343
a) Contributions factorielles, erreurs de mesure et variances expliquées 343
b) Les indices d'ajustement 345
c) L'ajustement du modèle de mesure : fidélité et validité 345
3. L'implication organisationnelle 346
a) Contributions factorielles, erreurs de mesure et variances expliquées. 346
b) L'analyse des liens entre les variables latentes de premier-ordre et la variable de second ordre 347
c) Les indices d'ajustement 348
d) L'analyse de la fiabilité et de la validité 349
C. Les comportements de citoyenneté organisationnelle 350
1. L'entraide 351
a) Contributions factorielles, erreurs de mesure et variances expliquées. 351
b) Les indices d'ajustement 352
c) Le modèle respécifié.....353
d) L'ajustement du modèle de mesure : fiabilité et validité 355
2. Le civisme 356
a) Contributions factorielles, erreurs de mesure et variances expliquées 356
b) Les indices d'ajustement 357
c) L'ajustement du modèle de mesure : fiabilité et validité convergente 357
3. L' esprit d'équipe 357
a) Contributions factorielles, erreurs de mesure et variances expliquées 357
b) Les indices d'ajustement 358
c) L'ajustement du modèle de mesure : fiabilité et validité 359
4. Les comportements de citoyenneté organisationnelle..... 359

a) Contributions factorielles, erreurs mesure 359

a) L'analyse des liens entre les variables latentes de premier ordre et la variable latente de second ordre. 361

b) Les indices d'ajustement 361

c) Le modèle respécifié.....362

d) L'ajustement du modèle de mesure : fiabilité et validité 364

Conclusion 366

CHAPITRE VI : ETUDE DES CONSEQUENCES DU SENTIMENT DE RECONNAISSANCE AU TRAVAIL 367

Introduction 368

Section I : Le test des hypothèses de recherches 369

I. La méthodologie 369

A. Le modèle de relations structurelles 369

B. La méthode *« pas à pas »* de Jöreskog et Sörbom (1979) 371

II. Les liens entre les variables à expliquer 372

III. L'influence du sentiment de reconnaissance au travail sur l'implication organisationnelle et les comportements de citoyenneté organisationnelle. 372

A. L'influence du sentiment de reconnaissance sur les variable à expliquer de second ordre (modèle 1) 373

B. L'influence du sentiment de reconnaissance sur les variables à expliquer de premier ordre (modèle 2) 374

IV. Les relations entre l'implication organisationnelle et les comportements de citoyenneté organisationnelle 376

A. L'influence de l'implication organisationnelle sur les comportements de citoyenneté organisationnelle (modèle 3) 376

B. L'influence des comportements de citoyenneté organisationnelle sur l'implication organisationnelle (modèle 4) 378

C. L'influence réciproque entre l'implication organisationnelle et comportements de citoyenneté organisationnelle.....379

V. Le modèle final 379

Section II : La discussion des résultats 383

I. La qualité de l'échange en partage 383

II. L'influence du sentiment de reconnaissance au travail sur l'implication organisationnelle 385

III. L'influence du sentiment de reconnaissance au travail sur les comportements de citoyenneté organisationnelle 386

IV. Les liens entre implication organisationnelle et comportements de citoyenneté organisationnelle 387

Conclusion 389

CONCLUSION GÉNÉRALE 390

I. Synthèse générale 391
- A. Synthèse du cadre théorique 392
  - 1. L'analyse de la littérature 392
  - 2. La proposition d'une conceptualisation 393
- B. Synthèse de la démarche empirique 394
  - 1. L'étude qualitative exploratoire 395
  - 2. L'étude quantitative exploratoire 396
  - 3. L'étude quantitative confirmatoire 397
  - 4. L'étude de l'influence du sentiment de reconnaissance 398

II. Les apports de la recherche 399
- A. Les apports conceptuels 399
  - 1. D'une approche substantialiste à une approche intersubjective 399
  - 2. D'une approche unidimensionnelle à une approche multidimensionnelle 401
- B. Les apports méthodologiques 402
- C. Les apports managériaux 403
  - 1. Mesurer l'effet des pratiques de récompense 403
  - 2. Favoriser l'émergence d'attitudes et de comportements profitables à l'organisation 404

3. Anticiper l'émergence de risques psychosociaux 405

III. Les limites de la recherche 406

A. Les limites dues au choix du terrain d'enquête 407

B. Les limites dues à la taille de l'échantillon.....407

C. Les limites dues aux modalités de réponse 408

D. Les limites dues à l'analyse des données.....408

IV. Les perspectives de recherche 409

A. L'élargissement du terrain d'enquête 409

B. L'interrogation des antécédents et des conséquences 409

C. L'étude de publics spécifiques.....410

D. L'enrichissement de la conceptualisation.....410

TABLE DES MATIERES..... 412

TABLE DES ILLUSTRATIONS..... 428

INDEX..... 436

BIBLIOGRAPHIE..... 439

TABLE DES ILLUSTRATIONS

TABLE DES FIGURES

Figure 1 : Représentation graphique de l'architecture de la recherche 32

Figure 2 : Représentation graphique - modèle *« demande psychologique – latitude de décision »* - Karasek (1979)..... 94

Figure 3 : Représentation graphique - modèle « déséquilibre efforts/récompenses » - Siegrist (1996) 96

Figure 4 : Triangle de la psychodynamique du travail - Déjours (2000) 99

Figure 5 : Représentation schématique de la typologie des pratiques de reconnaissance - Bourcier et Palobart (1997) 108

Figure 6 : Représentation graphiques des formes de reconnaissance - Brun et Dugas (2005) 112

Figure 7 : Représentation graphique du processus reconnaissance - Honneth (1992) 125

Figure 8 : Typologie des formes de reconnaissance de l'individu au travail - El Akremi et Bouzidi (2006)..... 127

Figure 9 : Proposition de positionnement des concepts de reconnaissance et de confiance dans le cadre de l'interaction affective. 144

Figure 10 : Proposition de positionnement des concepts de reconnaissance légale et de perception de justice procédurale. 158

Figure 11 : Proposition de positionnement des concepts de reconnaissance socio-productive et de perception de justice distributive. 170

Figure 12: Modèle explicatif de l'émergence des comportements de citoyenneté organisationnelle - Smith *et al.* (1983) 211

Figure 13 : Modèle explicatif de l'émergence des comportements de citoyenneté organisationnelle - Organ (1990) 214
Figure 14 : Représentation schématique des étapes de l'étude qualitative exploratoire ... 245
Figure 15 : Représentation schématique des principales étapes de l'élaboration de l'échelle de mesure du sentiment de reconnaissance au travail 291
Figure 16 : Étapes de la résolution d'un modèle d'équation structurelle - Hair *et al. (1998)* 316
Figure 17 : Résultats de l'AFC de premier-ordre sur le modèle de base de reconnaissance interpersonnelle 323
Figure 18 : Résultats de l'AFC de premier ordre sur le modèle respecifié de reconnaissance interpersonnelle 328
Figure 19 : Résultats de l'AFC de premier ordre sur le modèle de base de reconnaissance sociale 331
Figure 20 : Résultats de l'AFC de premier ordre entre les variables latentes du modèle de sentiment reconnaissance au travail 333
Figure 21 : Résultats de l'AFC de second ordre de la modélisation de base du sentiment de reconnaissance au travail 334
Figure 22 : Résultats AFC de second-ordre entre les variables de la modélisation respecifiée du sentiment de reconnaissance au travail 336
Figure 23 : Résultats de l'AFC de premier-ordre du modèle d'implication affective..... 340
Figure 24 : Résultats de l'AFC de premier ordre du modèle respecifié d'implication affective 342
Figure 25 : Résultats de l'AFC de premier-ordre du modèle de base d'implication calculée 344

Figure 26 : Résultats de l'AFC de premier-ordre du modèle respecifié d'implication calculée 345
Figure 27 : Résultats de l'AFC de second ordre du modèle de base d'implication organisationnelle 347
Figure 28 : Résultat de l'AFC de second-ordre de la modélisation respecifiée de l'implication organisationnelle 348
Figure 29 : Résultats de l'AFC de premier-ordre du modèle de base d'entraide 352
Figure 30 : Résultats de l'AFC de premier-ordre du modèle de base du civisme 356
Figure 31 : Résultats de l'AFC de premier-ordre du modèle de base de l'esprit d'équipe 358
Figure 32 : Résultats de l'AFC de premier-ordre du modèle respecifié de l'esprit d'équipe 358
Figure 33 : Résultats de l'AFC de second ordre du modèle respecifié de comportement de citoyenneté organisationnelle 360
Figure 34 : Résultats de l'AFC de second-ordre du modèle de comportement de citoyenneté organisationnelle 361
Figure 35 : Résultats de l'AFC de second-ordre du modèle respécifié de comportement de citoyenneté organisationnelle 363
Figure 36: Représentation du modèle d'analyse des conséquences du sentiment de reconnaissance au travail 370
Figure 37 : Représentation graphique de l'influence du sentiment de reconnaissance au travail sur les variables à expliquer (modèle1) 373
Figure 38 : Représentation graphique de l'influence du sentiment de reconnaissance au travail sur les variables à expliquer de premier ordre (modèle2) 375
Figure 39 : Représentation graphique de l'influence de l'implication organisationnelle sur les comportements de citoyenneté organisationnelle (modèle 3) 377

Figure 40 : Représentation graphique de l'influence des comportements de citoyenneté organisationnelle sur l'implication organisationnelle (modèle 4) 378

Figure 41 : Représentation graphique du modèle final..... 381

TABLE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Population rencontrée lors de la préparation de l'étude qualitative 230

Tableau 2 : Caractéristique de l'échantillon de l'étude qualitative 240

Tableau 3 : Fréquence d'apparition des occurrences – thème de la reconnaissance affective 253

Tableau 4 : Fréquence d'apparition des occurrences – thème de la reconnaissance légale 266

Tableau 5 : Fréquence d'apparition des occurrences – thème de la reconnaissance socio-productive 276

Tableau 6 : Test de factorisation modèle de base de mesure de la reconnaissance au travail 298

Tableau 7: Variance totale expliquée –modèle de mesure de la reconnaissance affective à 9 items..... 300

Tableau 8 : Alpha de Cronbach échelle de mesure de la reconnaissance affective..... 302

Tableau 9 : Variance totale expliquée –modèle de mesure de la reconnaissance affective à 5 items..... 304

Tableau 10: Alpha de Cronbach échelle de mesure de la reconnaissance légale 306

Tableau 11 : Variance totale expliquée –modèle de mesure de la reconnaissance socio-productive à 6 items..... 307

Tableau 12 Alpha de Cronbach – échelle de mesure de la reconnaissance socio-productive 309

Tableau 13 : Variance totale expliquée –modèle de mesure sentiment de reconnaissance au travail à 18 items..... 310

Tableau 14 : Variance expliquée des indicateurs du modèle de base de reconnaissance interpersonnelle 325

Tableau 15 : Indices d'ajustement du modèle de base de reconnaissance affective 325

Tableau 16 : Matrice des résidus standardisés pour le modèle de base de reconnaissance interpersonnelle 326

Tableau 17: Matrice des indices de modification pour le modèle de base de reconnaissance interpersonnelle 327

Tableau 18 : Indices d'ajustement du modèle de respecifié de reconnaissance interpersonnelle 329

Tableau 19 : Rhô de Jöreskog modèle respécifié de reconnaissance interpersonnelle..... 330

Tableau 20 : Rhô de validité convergente modèle respécifié de reconnaissance interpersonnelle 330

Tableau 21 : Rhô de Jöreskog modèle de base de reconnaissance légale 332

Tableau 22 : Rhô de validité convergente modèle de base de reconnaissance légale 333

Tableau 23: Indices d'ajustement du modèle de reconnaissance au travail 335

Tableau 24 : Indices d'ajustement de la modélisation de base d'implication affective 341

Tableau 25 : Indices d'ajustement de la modélisation respecifié d'implication affective. 342

Tableau 26 : Rhô de Jöreskog modèle de base d'implication affective 343

Tableau 27 : Rhô de validité convergente modèle de base d'implication affective 343

Tableau 28: Rhô de Jöreskog modèle de base d'implication affective 345

Tableau 29: Rhô de validité convergente modèle de base d'implication affective 346

Tableau 30 : Indices d'ajustement de la modélisation de base d'implication organisationnelle..... 348

Tableau 31 : indices d'ajustement de la modélisation respécifié d'implication organisationnelle 349

Tableau 32 : Indices d'ajustement du modèle de base d'entraide 353

Tableau 33 : Matrice des résidus standardisés modèle de base d'entraide 354

Tableau 34 : Matrice des indices de modification du modèle de base d'entraide 354

Tableau 35: Indices d'ajustement du modèle libéré d'entraide 355

Tableau 36 : Indices d'ajustement du modèle de comportements de citoyenneté organisationnelle 362

Tableau 37 : Indices d'ajustement du modèle respecifié de comportements de citoyenneté organisationnelle 363

Tableau 38 : Indices d'ajustement du modèle final 379

Tableau 39 : Indices d'ajustement du modèle final respécifié 380

INDEX

A

Accomplissement de soi, 90, 91

Alpha de Cronbach, 275, 278, 280, 281, 283, 299, 368

Ambiance, 64, 65, 207, 248

Analyse de contenu, 218, 219, 375

Appartenance, 52, 60, 61, 62, 71, 72, 80, 81, 91, 102, 119, 136, 137, 141, 142, 143, 144, 147, 149, 165, 254, 312

Approche psychosociale, 84

Autodétermination, 67, 68,69,75,95, 96

Autoréalisation, 18, 47, 151, 152

B

Besoins, 21, 42, 52, 58, 59, 60, 61, 62, 64, 67, 68, 85, 96, 114, 119, 120, 125, 126, 130, 131, 132, 134, 165, 182, 193, 234

Bureaucratie, 53, 54, 55

C

Caractéristiques de l'emploi, 68, 70, 85, 86

Charte déontologique, 213

Chi-Deux normé, 292, 296, 299

Comparaison sociale, 76, 78, 79

Confiance, 46, 80, 126, 127, 128, 129, 130, 131, 137, 145, 158, 192, 198, 210, 211, 212, 225, 229, 234, 235, 238, 291, 366, 378, 392, 399

D

Définition, 110

Déni de reconnaissance, 21, 47, 65, 112, 117, 125, 134, 137, 143, 224, 225, 256

Droits l'Homme et du citoyen, 37

Dissonance cognitive, 76, 153

E

Echantillon, 26, 205, 214, 215, 216, 268, 269, 289, 290, 291, 368

Ecole des relations humaines, 57

Emancipation, 37

Entretien semi-directif, 205, 208, 210, 213

Estime de soi, 21, 37, 46, 47, 59, 67, 80, 89, 101, 104, 114, 142, 153

Ethique, 36, 38, 43, 54, 102, 119, 146

Evaluation, 50, 60, 65, 66, 69, 71, 72, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 105, 128, 134, 138, 141, 160, 163, 165, 167, 169, 175, 187, 225, 246, 250, 251, 252, 315, 379

Evaluation sociale, 77, 81

Expectation, 70, 71

Extrinsèque, 50, 66, 67, 75, 94, 121

F

Feedback, 68, 69, 74

Fiabilité, 55, 93, 262, 264, 270, 272, 275, 276, 278, 280, 281, 283, 285, 299, 303, 308, 314, 320, 321, 325, 326, 327, 328, 333, 335

Fixation des objectifs, 74

G

GFI (Goodness of Fit Index), 290, 291, 292, 296

I

Identité, 22, 40, 45, 80, 84, 91, 112, 119, 121, 125, 137, 142, 150, 163, 165, 166, 218, 254, 379, 388, 397

Incidents critiques, 64, 212

Indices d'ajustement, 262, 285, 286, 290, 292, 293, 296, 299, 302, 306, 307, 312, 313, 316, 319, 320, 322, 324, 325, 331, 333

Interactions sociales, 43, 46, 47,48, 57, 79, 119?137

Intrinsèque, 50, 61, 65, 66, 67, 68, 75, 85, 95, 96, 104, 105, 141, 153

J

Justice organisationnelle, 50, 75, 80, 82, 142, 148, 158, 381, 382

Justice procédurale, 77, 78, 79, 81, 140, 141, 142, 144, 146, 366

K

Kaiser-Mayer-Olkin, 271

L

IFI (Incrémental Fit Index)., 291

Liberté, 37, 38, 43, 55, 69, 119, 138, 139, 234

Liberté d'expression, 238, 260

Lien social, 36, 38, 54, 379

M

Matrice de données, 285, 286, 288

Matrice des résidus standardisés, 293, 296, 297, 298, 306, 319, 323

Mobiles d'accomplissement, 70, 93

Modèle de mesure, 279, 287, 293, 297, 299, 303, 308, 314, 316, 321, 325, 326, 327, 328, 333, 368

Motivation intrinsèque, 67, 73, 95

Multiculturalisme, 42, 45, 47, 152

O

Observation, 205, 216, 217

Opérationnalisation, 48

P

Performance, 22, 59, 73, 74, 93, 94, 95, 132, 179, 180, 182, 183, 184, 185, 187, 189, 191, 247, 374, 377, 378, 379, 381, 383, 384, 385, 387, 389, 390, 391, 393, 395, 398, 399

PGFI (Parsimony Goodness of Fit Index), 292

Pratiques, 34, 50, 54, 72, 84, 91, 92, 94, 98, 100, 101, 102, 103, 104, 119, 137, 138, 154, 158, 165, 170, 179, 217, 226, 233, 243, 244, 246, 248, 260, 355, 379, 385, 386, 394, 399

Processus intersubjectif, 38

Psychodynamique, 34, 84, 90, 91, 366, 381

Psychologie Sociale, 45

R

Rationalisation, 50, 54, 57

Récompense, 50, 62, 66, 67, 68, 70, 71, 72, 75, 89, 90, 92, 93, 94, 96, 97, 98, 100, 101, 115, 133, 164, 184, 186, 189, 190, 197, 243, 248, 321

Représentation, 27, 76, 89, 101, 129, 146, 149, 154, 174, 187, 197, 198, 208, 210, 215, 216, 217, 218, 238, 278, 329, 351, 366, 367, 390

Respect? 46, 114, 125, 136, 138, 140, 142, 147, 151

RMR (Root Mean Square Residual), 290

RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation)., 290

S

Santé mentale, 60, 61, 90, 112, 161

Sens, 20, 21, 69, 91, 120, 195, 220, 250, 312, 324, 375, 377, 380

Souffrance, 20, 64, 90, 91

SRMR (Root Mean Square Residual), 296

Stress, 21, 85, 90, 398

T

Taylorisme, 51

Tension psychologique, 86

Test de sphéricité Bartlett, 272

Tthéorie de l'équité, 76, 118, 153

Théorie des relations humaines, 57, 58

Théories classiques, 51

Théories des organisations, 50, 59

Théories du choix cognitif, 67

Troubles psychosociaux, 87

U

Universelle, 21, 38, 40, 43, 47, 57

V

Validité, 26, 258, 260, 262, 264, 285, 299, 300, 303, 308, 314, 316, 317, 320, 321, 325, 326, 327, 328, 329, 333, 334, 335

Vivre ensemble, 36, 39

BIBLIOGRAPHIE

BIBLIOGRAPHIE

A

ADAMS, J.S. (1963), To an understanding of inequity, *Journal of abnormal psychology,* vol.67, n°5, p.422-436.

ADAMS, J.S. (1965), *Inequity in social exchange, in Advances in experimental social psychology, vol.*2, p.267-299, New York, Academic Press.

ADELFER, C.P. (1969), An empirical test of a new theory of human needs, *Organizational behavior and human performance*, vol.4, p.142-175.

AGARWALA, T. (2003), Innovative human resource practices and organizational commitment an empirical investigation, *Journal of Human Resource Management*, vol.14, n°2, p.175-197.

AGGER, B. (1991), Critical theory, postructuralism, postmodernism: their sociological relevance, *Annual Review of Sociology*, vol.17, p.105-131.

AKTOUF, O. (1987), *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations* Québec : Presses de l'Université du Québec.

ALLEN, N.J. MEYER, J.P. (1996), Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity, *Journal of vocational behavio*r, vol.49, p.252–276.

ANGLE, H.L. PERRY, J.L. (1981), An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness, *Administrative Science Quarterly*, vol.26, n°1, p.1-14.

ANGLE, H.L. PERRY, J.L. (1983), Organizational commitment: individual and organizational influences, *Work and Occupations*, vol.10, n°2, p.123-146.

APPELBAUM, S.H. KAMAL, R. (**2000),** An analysis of the utilization and effectiveness of non-financial incentives in small business, *Journal of management development*, vol.19, n°9-10, 733-763.

AQUINO, K. LEWIS, M.U. BRADFIELD, M. (1999), Justice constructs, negative affectivity, and employee deviance: a proposed model of empirical test, *Journal of Organizational Behavior,* vol.20, p.1073-1091.

ARGYRIS, C. (1960), *Understanding Organizational Behavior*, Homewood, Dorsey Press.

ARMELI, S.EISENBERGER, R. FASOLO, P.LYNCH, P.(1998), Perceived Organizational Support and Police Performance: The Moderating Influence of Socioemotional Needs, *Journal of Applied Psychology,* vol.83, n°2, p.288-297.

ASELAGE, J. EINSENBERG, R. (2003), Perceived organizational support and psychological contracts: a theoretical integration, *Journal of Organizational Behavior*, vol.24, p.491–509

ATKINSON, J.W. (1957), Motivational determinants of risk-taking behavior, *Psychological Bulletin,* Vol.64, n°6.

ATKINSON, J.W. (1978), *An introduction to motivation*, Princeton, New Jersey, D. Van Nostrand Company, INC.

AQUINO, K. LEWIS, M.U. BRADFILED, M. (1999), Justice constructs, negative affectivity, and employee deviance: a proposed model and empirical test, *Journal of Organizational Behavior,* vol.20, p. 1073-1091.

AUTISSIER, D. WACHEUX, F. (2008), *Manager par le sens : Les clés de l'implication au travail*, Paris, Éditions d'Organisation.

B

BAGOZZI, R. P.(1992), The self-regulation of attitudes, intentions, and behavior, *Social Psychology Quarterly*, vol.55, n°2, p.178-204.

BARDIN, L. (2003), L'analyse de contenu, Paris, PUF

BARNARD, C. (1938), *The Function of the Executive*, Cambridge, Harvard University Press.

BARON, R.M. KENNY, D.A. (1986), The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic and statistical considerations, *Journal of personality and social psychology*, vol.51, n° 6, P.1173-1182.

BARRIER, C. (1963), Mead George Herbert, L'Esprit, le Soi et la Société, Revue Française de Sociologie, Vol.4, n°4, p. 461-463.

BATEMAN, T.S. ORGAN, D.W. (1983), Job satisfaction and the good soldier: the relationship between affect and employee citizenship, *Academy of Management Journal*, vol.26, n°4, p.587-595.

BAUDRILLARD, J. (1970), *La société de consommation: ses mythes, ses structures,* Paris, Gallimard.

BECKER, H.S. (1960), Notes on the concept of commitment, *American Journal of Sociology,* vol.66, p.32-42.

BEGLEY, T.M. CZAJKA, J.M. (1993), Panel analysis of the moderating effects of commitment on job satisfaction, intent to quit, and health following organizational change. *Journal of Applied Psychology*, vol.78, p.552-556.

BELGHITI, S. BRIOLE, A. (2004), L'implication organisationnelle et les femmes cadres : une interrogation autour de la validation de l'échelle d'Allen et Meyer (1996), *Psychologie du travail et des organisations*, n°10, p 145-164

BEN HAISSA, H. (2001), Quelle méthodologie de recherche appropriée pour une construction de recherche en science de gestion, *Xe conférence de l'association internationale de management stratégique*, Juin, Paris

BENRAÏSS, L. (2004), Méthodologie de construction d'une échelle de mesure : application du paradigme de Churchill, *actes du XVIe congrès de l'AGRH, Paris Dauphine, septembre.*

BERNOUX, P. (1999), *La sociologie des entreprises*, Paris, éditions du Seuil.

BERTHELOT, J-M. (1990), L'intelligence du social, Paris, PUF.

BIES, R.J. MOAG J.S. (1986), Interactional justice: communication criteria of fairness, *Research on negotiation in organizations*, vol.1, p 43-55.

BLANCHET, A. GOTMAN, A. (2001), *L'enquête et ses méthode : l'entretien*, Paris, Nathan université.

BLAU, G. (1985), A multiple study investigation of the dimensionality of job involvement, *Journal of Vocational Behavior*, vol.27, p.19-36.

BLAU, P. (1964), *Exchange and power in social life*, New-Jersey, Transaction Publishers.

BORMAN, W. C. MOTOWIDLO, S. J. (1993), *Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance, In* N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations*, p.71-98, San Francisco, CA, Jossey Bass.

BOSMA, H. PETER, R. SIEGRIST, J. MARMOT, M. (1998), Two Alternative Job Stress Models and the Risk of Coronary Heart Disease, *American Journal of Public Health*, vol.88, p.68-74.

BOURCIER, C. PALOBART, Y. (1997), *La reconnaissance : un outil de motivation pour vos salariés,* Paris, éditions d'Organisation.

BOURNOIS, F. BRABET, J. (1997), *Qu'est ce que la gestion des Ressources Humaines ?*, *in* Encyclopédie de gestion, Paris, Economica, 2e édition, p.2732-2752.

BOUROCHE, JM. SOPORTA G, (1992), *L'analyse des données*, Paris, PUF.

BRASSEUR, M. (2008), *Contrat psychologique et motivation au travail, in Comportement et Ressources Humaines : la GRH au kaléidoscope,* Paris, Vuibert.

BRATOSIN, S. (2002), *L'approche interprétative du phénomène interculturel*, Communication et communication dans les organisations/ Greco groupement de recherche en communication et organisation/ bordeaux 3 / 2e semestre.

BRÉGEON.J (2004), *Développement durable versus responsabilité*, *in* tous responsable sous la direction de Jacques Igalens J, Paris, Éditions d'Organisation.

BRIEF, A.P.MOTOWILDO, S.J. (1986), Prosocial organizational Behaviors, *Academy of Management Review*, vol.11, n° 4, p.710-725.

BROWN, R.B. (1996), Organizational commitment: Clarying the concept and simplifying the existing construct typology, *Journal of Vocational Behavior*, n°49, p.230-251.

BRUN, J-P(2000), La reconnaissance : une responsabilité digne d'être partagée, *actes du colloque Travail, reconnaissance et dignité humaine*, Québec, Canada.

BRUN, J-P.DUGAS, N. (2005), La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens ; *Gestion*, vol.30, n° 2.

BUCHANAN, B. (1974), Building organizational commitment: the socialization of managers in works organizations, *Administrative Science Quarterly*, vol.19, p.533-546.

BURREL, G. (1988), Modernism, Post Modernism and Organizational Analysis 2: The contribution of Michel Foucault, *Organizational studies*, vol.9, n°2, p.2221-235.

BUTLER, J.K. JR. (1991), Toward understanding and measuring conditions of trust evolution of a condition of trust inventory, *Journal of Management,* vol.17, n° 3, p.643-663.

BUTLER, J.R. CANTRELLR, S. (1984), A behavioral decision theory approach to modeling dyadic trust in superiors and subordinates, *Psychological Reports,* vol.55, p.19-28.

BURKE, S. SIMS, D. LAZZARA, E. SALAS, E. (2007).Trust in leadership: A multi-level review and integration, *The Leadership Quarterly*, vol.18, p.606-632.

C

CALVÈS, G. (2004), *La discrimination positive*, Paris, PUF, Que sais-je ?.

CAMILLERI, C. (1999), *Identité et gestion de la disparité culturelle : essai d'une typologie*, *In Stratégies identitaires*, Paris, PUF.

CAMPOY E., NEVEU V. (2006), Proposition d'une échelle de mesure de la confiance organisationnelle, *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 62, 2006, p.21-38.

CAMPOY, E. NEVEU, V. (2007), Confiance et performance au travail. L'influence de la confiance sur l'implication et la citoyenneté du salarié, *Revue française de gestion*, n°175, p.139-153.

CANTO-SPERBER, M. OGIEN, R. (2004), *La philosophie morale*, Paris, PUF.

CARPENTIER-ROY M.C. (2000), Être reconnu au travail : nécessité ou privilège?, *actes du colloque Travail, reconnaissance et dignité humaine,* Québec, 2000.

CATTACIN, S. (2001), Réciprocité et échange, *Revue internationale de l'économie sociale,* vol.80 n°279, p.71-82.

CAZAL, D (2008), Connaissance et action : bilan et perspectives de Critical Management Studies, actes du congrès des IAE, IAE Lille, Septembre.

CAZAL, D. (2005). RSE et parties prenantes quels fondements théoriques, *Les Cahiers de la Recherche CLAREE*, mai.

CAZAL, D. DIETRICH, A. (1997), *Discours de crise et pratiques de GRH*, i*n* GRH face à la crise GRH en crise ?, sous la direction de TREMBLAY, M SIRE, B., Paris, Presses HEC.

CHARREIRE, S. HUAULT, I. (2001), Le constructivisme dans la pratique de recherche : évaluation à partir de seize thèses de doctorat, *Finance Contrôle Stratégie,* Vol ; 4, n° 3.

CHATMAN, J.A. (1989), Improving interactional organizational research: a model of person - organization fit, *Academy of Management Review*, vol.14, n° 3, p.333-349.

CHAUCHAT, H. DURAND-DELVIGNE, A. (1999), De l'identité du sujet au lien social, (sous la dir) Paris, PUF.

CHURCHILL, G. A. (1979), A paradigm for developing better Measures of marketing constructs, *Journal of Marketing Research,* vol.16, p.64–73.

CIBOIS P (1991), *L'analyse factorielle*, Paris, PUF.

CLARKSON, M.E. (1995), A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance, *Academy of Management Review*, n°1, p.92-117.

COHEN-CHARASH, Y. SPECTOR, P.E. (2001), The role of justice in organizations: a meta analysis, *Organizational Behavior and Human decision processes*, vol.86, n°2, p.278-321.

COLLE, R. PERETTI, J-M (2005), La GRH "à la carte" : facteur de performance économique et sociale, *Working-paper,* CEROG, n°708.

COLQUITT, J. A. (2001), On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of measure, *Journal of Applied Psychology*, vol.86, n° 3, p.386-400.

COLQUITT, J. A. CONLON, D.E. WESSON, M.J. PORTER, C. YEE NG, K. (2001), Justice at the Millennium: a meta-analytic Review of 25 years of Organizational Justice Research, *Journal of Applied Psychology*, vol.86, n° 3, p.425-445.

COMMEIRAS N., FOURNIER C. ET LOUBÈS A, (2007), *Les managers de rayon face aux tensions de rôle : quelles incidences sur l'implication au travail ?,* 18ème Congrès de

l'Association Francophone de la Gestion des Ressources Humaines, 19 au 22 septembre, Fribourg, Suisse.

COMPTE-SPONVILLE, A. (2008), *Que peut la philosophie pour l'entreprise*, *in* Repenser l'entreprise sous la direction de CHAIZE, J et TORES, F., Paris, Cherche Midi.

CROPANZANO, R. SLAUGHTER, J.E. BACHIOCHI, P.D. (2005), Organizational justice and black applicants' reactions to affirmative action, *Journal of Applied Psychology,* vol.90, n° 6, p.1168-1184.

D

DAS-MONFRAIS, C. (2005), Le défi de la Globalisation pour la Gestion des Ressources Humaines et le management dans les entreprises multinationales : Le choc des cultures, *Revue ISC*, Juin.

DE FOUCAULD, J.B. PIVETEAU, D. (1995), *Une société en quête de sens*, Paris, éditions Odile Jacob.

DE KETELE, J-M. ROEGIERS, X. (1996), *Méthodologie de recueil d'informations*, Bruxelles, de Boeck université, 3e édition.

DECI, E.L. (1971), Effects of externally mediated reward on intrinsic motivation, *Journal of Personality and Social Psychology,* vol.18, n° 1, p.105-115.

DECI, E.L. CONNELL, J.P.RYAN, R.M. (1989), Self determination in work-organization, *Journal of Applied Psychology*, vol.74, n°4, p.580-590.

DECI, E.L. EGHRARI, H. PATRICK, B.C. LEONE, D.R. (1994), Facilitating internalization: the self determination theory, *Journal of Personality,* n°62, p.119-142.

DECI, E.L. KOESTNER,R. RYAN, R.M. (1999), A Meta-Analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation, *Psychological Bulletin,* vol.125, N°6, p.627-668.

DECI, E.L. RYAN, R.M. GAGNE, M. LEONE, D.R.USUNOV, J. KORNAZHEVA, B.P. (2001), Need Satisfaction, Motivation, and Well-Being in the Work Organizations of

a Former Eastern Bloc Country: A Cross-Cultural Study of Self-Determination, *Personality and psychologically bulletin,* vol.27, n°8, p.930-942.

DEJOURS, C. (1998), Souffrance en France: la banalisation de l'injustice sociale, Paris, Seuil.

DEJOURS, C. (2000), Travail, usure mentale, Paris, Bayard.

DEJOURS, C. (2007) Psychanalyse et psychodynamique du travail: ambigüités de la reconnaissance, in La quête de reconnaissance : nouveau phénomène social total, Paris, La découverte.

DELOBBE, N. HERRBACH, O. LACAZE, D. MIGNONAC, K. (2005), (Sous la direction de), *Comportement organisationnel, vol.1,* Bruxelles, De Boeck.

DEUTSCH, M. (1958), Trust and suspicion, *The Journal of Conflict Resolution*, vol.2, n° 4, p.265-279.

DIEFENDORFF, J. BROWN, D. KAMIN, A. LORD, R. (2002), Examining the roles of job involvement and work centrality in predicting organizational citizenship behaviors and job performance, *Journal of Organizational Behavior,* vol.23, p; 93-108.

D'IRIBARNE, P.(2002), Entre rationalité gestionnaire et diversité des cultures politiques : blocages de communication dans l'entreprise, cahier de recherche du GRECO, 2ème semestre.

DIRKS, K.T. FERRIN, D.L. (2001), The role of trust in Organizational Settings, *Organizational Science*, vol.12, n°4, p.450-467.

DIRKS, K.T. FERRIN, D.L. (2002), Trust in Leadership: Meta-analytic Findings and Implications for Research and Practice, *Journal of Applied Psychology*, vol.87, n°4, 611-628.

DONALDSON, T. PRESTON, L.E. (1995), The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications, *Academy of Management Review*, n°1, p.65-91.

DOUCET O. (2004), Mesurer la justice organisationnelle pour mieux comprendre l'effet des jeux politiques", *actes du colloque de l'Association francophone de Gestion de Ressources Humaines," mesurer la GRH",* Montréal, Canada.

DOUCET, O. LAPALME, M.E. SIMARD, G. (2009), La justice et les ressources quel rôle dans la relation de supervision et les jeux politiques ? *Actes des XXXème congrès de l'AGRH*, Reims.

DUBAR, C. (2003), *La crise des identités : l'interprétation d'une mutation*, collection le lien sociale, Paris, PUF.

DUBET, F (2006), *Injustices: l'expérience des inégalités au travail*, Paris, Seuil.

DUBET, F. (2007). Injustice et reconnaissance, *in La quête de la reconnaissance*, Sous la direction de Alain Caillé, Paris, la Découverte, p.17-43.

DUNHAM, R.B. GRUBE, J.A. CASTANEDA, M.B. (1994), Organizational Commitment: The utility of an integrative definition, *Journal of Applied Psychology*, vol.79, n°3, p.370-380.

DURKHEIM, E. (2007), *De la division du travail social,* Paris, PUF

DUYCK, J-Y. GUERIN S. (2006), Rajeunir le regard sur les seniors. Un essai de typologie. Le cas de la CNCE*,, Revue Management & Avenir*, n°7, p.181-197

E

EDER, P.EISENBERG, R. (2008), Perceived Organizational Support: Reducing the Negative Influence of Coworker Withdrawal Behavior, *Journal of Management,* Vol.34, n°1, p.55-68.

EISENBERG, R. HUTCHISON, S. SOWA, D. (1986), Perceived organizational support, *Journal of Applied Psychology,* vol.71, n°3, p.500-507.

EISENBERG, R. PIERCE, D. CAMERON, J. (1999), Effects of Reward on Intrinsic Motivation-Negative, Neutral, and Positive: Comment on Deci, Koestner, and Ryan (1999), *Psychological Bulletin,* vol.125, n°6, p.677-691.

EISENBERG, R. RHOADES, L. (2001), Incremental effects of rewards on creativity, *Journal of Personality and Social Psychology,* vol.81, n°4, p.728-741.

EISENBERGER, R. FASOLO, P.DAVIS-LAMASTRO, V. (1990), Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation, *Journal of Applied Psychology,* vol.75, n°. 1, p.51-59

EISENBERGER, R. STINGLHAMBER, F. VANDENBERGHE, C. (2002), Perceived Supervisor Support: Contributions to Perceived Organizational Support and Employee Retention, *Journal of Applied Psychology,* vol.87, n°3, p.565–573.

EL AKREMI, A. BEN AMEUR, S. (2005), Rôle de la justice organisationnelle dans le processus de rupture du contrat psychologique, *Notes du LIRHE*, n° 422.

EL AKREMI, A. BOUZIDI, S, (2006), La reconnaissance au travail : étude d'un mode de construction identitaire, XVIIe Congrès de l'AGRH, IAE de Lille et Reims Management School, novembre, Reims.

ERDOGAN, B. KRAMER, M.L. ROBERTS, C.L. (2001), Procedural justice as a two-dimensional construct: An examination in the performance appraisal context, *Journal of Applied Behavioral Science*, 2001, vol.37, p.205-222.

ETZIONI, A. (1975), An evaluation of complex organizations: on power, involvement and their correlates, New York, Free Press.

F

FAYOL, H. (1999), *Administration industrielle et générale*, Paris, Dunod.

FESTINGER, L. (1954), A theory of social comparison process, *Human Relation*, vol.7, n°2, p.117-140.

FESTINGER, L. (1957), A theory of cognitive dissonance, Stanford, Stanford University Press.

FISCHBACH, F. (1999), *Fichte, Hegel: la reconnaissance*, Paris, PUF.

FISHBEIN, M. AJZEN, I. (1975), *Belief, Attitude, Intention, and Behavior: An Introduction to Theory and Research,* Reading, MA: Addison-Wesley.

FLEURY, L. (2001), *Max Weber*, Paris, PUF.

FOLGER, R. (1977), Distributive and procedural justice: combined impact of "Voice" and improvement on experienced inequity, *Journal of Personality and Social Psychology*, 1977, vol.35, n°2, p.108-119

FOLGER, R. CROPANZANO, R. (2001), Equity and distributive justice as outcomes fairness, *in Organizational justice and Human resource management*, London, Sage publications, p.1-24.

FOLGER, R. CROPANZANO, R. (2001), *Organizational justice and Human resource management*, Sage publications, London.

FOLGER, R. GREENBERG, J. (1985), Procedural justice: an interpretive analysis of personnel systems, Research in personnel and human resources management, vol.3, p.141-183.

FOLGER, R. KONOVSKY, M.A. **(1989),** Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions, *Academy of Management Journal*, Vol.32.n°1, 115, 130.

FRASER, N, (2004), Justice sociale, redistribution et reconnaissance, *Revue du MAUSS, n° 26.*

FRIEDMAN, G. (1958), *Le travail en miettes: spécialisation et loisirs,* Paris, Gallimard.

G

GARCIA A., HERRBACH O. (2006), Identification organisationnelle vs identification professionnelle : une approche affective, *XVIIe congrès de l'AGRH,* IAE de Lille et Reims Management School, Reims.

GAUCHET, M. (1985). *Le désenchantement du monde : une histoire politique de la religion,* Paris, éditions Gallimard.

GEORGE, J.M. BETTENHAUSEN, K. (1990), Understanding Prosocial behavior, sales performance, and turnover: A group level analysis in a service context, *Journal of Applied Psychology,* vol.75, n°6, p.698-709

GIDDENS, A. (1994), *Les conséquences de la modernité,* Paris, L'Harmattan.

GOULDNER, A.W. (1954), *Patterns of industrial bureaucracy: a case study of a modern factory administration,* New York, The Free press.

GRAHAM, J.W. (2000), Civic virtue organizational citizenship behavior: contemporary questions rooted in classical quandaries from political philosophy, *Human Resource Management Review,* vol.10, n°1, p.61-77.

GRAHAM, J.W. RYAN, K. (1995), A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior, *Personnel Psychology*, vol.48, p.775-802.

GREENBERG, J. (1987), A taxinomy of Organizational Justice Theories*, Academy of Management Review*, vol.12, n°1, p.9-22.

GREENBERG, J. (1990) Organizational justice: yesterday, today, tomorrow, *Journal of Management, vol.16, n°2, p.399-432.*

GUÉGUEN, H. (2007), La reconnaissance : Genèse d'un concept philosophique, *Revue IDEE*, SCEREN CNDP, p.6-13.

GUERRERO, S. (2004), Proposition d'un instrument de mesure du contrat psychologique : le PCI, *actes du congrès de l'Association francophone de Gestion de Ressources Humaines," mesurer la GRH"*, Montréal, Canada.

GUIBERT, J. JUMEL, G (1997), *Méthodologie des pratiques de terrain en sciences humaines et sociales,* Paris, Armand Colin.

H

HABER, S. (2004), Hegel vu depuis la reconnaissance, *Revue du MAUSS*, n° 27.

HACKETT, R.D. BYCIO, P. HAUSDORF, P.A. (1994), Further assets of Meyer and Allen's (1991) Three component model of organizational commitment, *Journal of Applied Psychology;* vol.79, p. 15-23.

HACKMAN, J.R. OLDHAM, G.R. (1975), Development of the Jo Diagnostic Survey, *Journal of applied psychology*, vol.60, n°2, p.159-170.

HACKMAN, J.R. OLDHAM, G.R. (1976), Motivation through the design of work: Test of a theory, *Organizational behavior and human performance*, vol.16, p.250-279.

HAIR, J.F. ANDERSON, R.E. TATHAM, R.L. BLACK, W.C. (1998), multivariate data analysis with readings, Upper Saddle River, Prentice-Hall.

HANSEN, F. SMITH, M. HANSEN, R.B (2002), Rewards and recognition in employee motivation, *Compensation and Benefits Review*, n°34, 64-72.

HEGEL, G.F. (1807 /1983), *Principes de la philosophie du droit*, Gallimard, Collection Idées.

HENEMAN, H.G. SCHWAB, D.P. (1985), Pay satisfaction: its multidimensional nature and measurement, *International Journal of Psychology,* vol.20, p.129-141.

HENRY, J.P, STEPHENS P.M (1977), *Stress, health and social environment*, New York, Springer.

HERRBACH O., MIGNONAC K., SIRE B. (2006), Identification ou implication organisationnelle ? Enjeux théoriques et implications pour la recherche en GRH, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 59.

HERRBARCH, C. LÉRAT-PYTLAK, J. (2004), Implication et émotions au travail : une étude empirique, *actes du XVIe congrès de l'AGRH, Paris Dauphine, septembre.*

HERRBARCH, C. MIGNONAC, K. SIRE, B. (2004), Identification ou implication organisationnelle ? Enjeux théoriques et de mesure pour la recherche en GRH, *actes du XVIe congrès de l'AGRH, Paris Dauphine, septembre.*

HERZBERG, F. (1971), *Le travail et la nature de l'homme*, Paris, Entreprise moderne édition.

HINKIN, T.R. (1995), A review of scale development practices in the study of organizations, *Journal of Management*, vol.21, No. 5.967-988.

HOBBES, T. (1651/1983), *Léviathan : traité de la matière, de la forme et du pouvoir de la république ecclésiastique et civile*, Paris, éditions Sirey.

HOCHWARTER, W. WITT, L.A. TREADWAY, L.C. FERRIS, G.R. (2006), The Interaction of Social Skill and Organizational Support on Job Performance, *Journal of Applied Psychology,* vol.91, N° 2, p.482–489.

HOMANS, G.C. (1964), *Social behavior, its elementary forms,* London, Routledge & Kegan Paul.

HONNETH, A. (1992), *La lutte pour la reconnaissance*, Paris, éditions du Cerf.

HONNETH, A. (2004), La théorie de la reconnaissance : une esquisse, *Revue du Mauss*, n°26, p.133-135.

HORNN, G. (2005), Bilan, pratiques actuelles et perspectives de la Fonction RH, *Revue ISC*, Juin

HOSMER, L.T. (1995), Trust: the connecting link between organizational theory and philosophical ethics, *Academy of Management Review*, vol.20, n°2, 379-403.

HREBINIAK, L.G.ALUTTO, J.A. (1972), Personal and related factors in the development of organizational commitment, *Administrative science quarterly*, vol.17 p.555-573.

I

IGALENS, J. JORAS, M. (2002), *La responsabilité sociale de l'entreprise : comprendre, rédiger le rapport annuel*, Paris, Éditions d'organisation.

IGALENS, J. ROUSSEL, P.(2002), *Méthode de recherche en gestion des ressources humaines*, Paris, Economica.

J

JENKINS JR., G. D., MITRA, A., GUPTA, N. SHAW, J.D. (1998), Are financial incentives related to performance? A meta-analytic review of empirical research, *Journal of Applied Psychology,* vol.83, n°5, p.777-787.

JOLIBERT, A. JOURDAN, P.(2006*),* *Marketing research : méthodes de recherches et d'études en marketing*, Paris, Dunod.

JAROS. S.J. (1997), An assessment of Meyer and Allen's (1991) three component model of organizational commitment and turnover intentions, *Journal of Vocational Behavior,* vol.51, p. 319-337.

K

KANFER, R. (1990), *Motivation theory and industrial and Organizational Psychology*, *in Handbook of industrial et Organizational* Psychology, Consulting Psychologists Press, Palo Alto, California.

KANT, E (1985), Critique *de la faculté de juger*, *in Œuvres philosophiques*, vol.2, des prolégomènes aux écrits de 1791, Paris, Gallimard.

KANTER, R.M. (1968), Commitment and social organization: a study of commitment mechanisms in utopian communities, *American Sociological Review,* vol.33, n°4, p.499-517.

KARASEK, R. BAKER, D. MARXER, F. AHLBOM, A. THEORELL, T. (1981), Job Decision Latitude, Job Demands, and Cardiovascular Disease: A Prospective Study of Swedish Men, *American Journal of Public Health,* vol.71, n°7, p.694-705.

KARASEK, R.A. THEORELL, T., SCHWARTZ, J.E. SCHNALL, P.L., PIEPER, C.F. MICHELA, J.L. (1988), Job Characteristics in Relation to the Prevalence of Myocardial Infarction in the US Health Examination Survey (HES) and the Health and Nutrition Examination Survey (HANES), American *Journal of Public Health,* vol.78, n°8, p.910-918.

KATZ, D. (1964), The motivational basis of Organizational behavior, *Behavioral Science*, vol.9, p.131-146.

KAUFMAN J.C. (2004), *L'invention de soi : une théorie de l'identité*, Paris, Armand Colin.

KHON, A. (2001), Why incentive plans cannot work, *Harvard Business Review*, vol.71, n°5, p.54-61

KILDUFF, M. MEHRA, A. (1997), Postmodernism and organizational research, *Academy of Management Review,* vol.22, n°2, p.453-481

KINNIE, N. HUTCHINSON, S. PURCELL, J. RAYTON, B. SWART, J. (2005), Satisfaction with HR practices and commitment to the organization: Why one size does not fit all, *Human Resource Management Journal,* vol.15, n°4, p.9-29.

KOJÈVE, A. (1933-1939/2001), Introduction à la lecture d'Hegel, Paris, Gallimard.

KONOVSKY, M.A. (2000), Understanding procedural justice and its impact on business organizations, *Journal of Management,* vol.26, n°3, p.489- 511.

KONOVSKY, M.A. PUGH, S.D. (1994), Citizenship behavior and social exchange, *Academy of Management Journal,* vol.3, p.656-669.

KONOVSKY, M.A. CROPANZANO, R. (1991), The Perceived Fairness of Employee Drug Testing as a Predictor of Employee Attitudes and Job Performance, *Journal of Applied Psychology, vol.*76, p.698-707.

KANUNGO, R.N. (1982), Measurement of job and work involvement, *Journal of Applied Psychology*, vol.67, p.341-349.

KO, J-W., PRICE, J. L. MUELLER, C. W. (1997), Assessment of Meyer and Allen's three component model of organizational commitment in South Korea, *Journal of Applied Psychology*, vol.82, p.961-973.

KATZ, R. KAHN, R.L. (1966), *The Social Psychology of Organizations,* New-York, Wiley.

L

LAFFORET, C (2005), Remaniements identitaires et reconnaissance au travail lors d'acquisitions d'entreprises; *Revue internationale sur le travail et la société,* Octobre.

LALLEMENT, M, (2007), Reconnaissance et formes de l'échange, *Revue IDEE*, SCEREN CNDP, p.32-35, septembre.

LALLEMENT, M. (2007), *Le travail : une sociologie contemporaine,* Paris, Gallimard.

LALLEMENT, M. (2007), *Qualité du travail et critique de la reconnaissance, in La quête de la reconnaissance*, Sous la direction de Alain Caillé, Paris, éditions de la Découverte, p.71-88.

LAZZERI, C. CAILLÉ, A. (2004), *«La reconnaissance aujourd'hui : enjeux théoriques, éthiques et politiques du concept »*, *Revue du MAUSS*, n° 23, p.88-107.

LEPINE, J.A. EREZ, A. JOHNSON, D.E. (2002), The nature and dimensionality of Organizational Citizenship Behavior: A critical Review and Meta-Analysis, *Journal of Applied Psychology,* vol.87, p.52-65.

LEGOFF, J-P.(1995), *Le mythe de l'entreprise*, éditions de la découverte, Paris

LINHART, D. (2009), *Travailler sans les autres*, Paris, Seuil.

LOCKE, E. A. (1975), Personnel attitudes and motivation, *Annual Review of Psychology,* vol.26, p.457-48.

LOCKE, E.A. (1968), Toward a theory of task motivation and incentives, Organizational Behavior and Human Performance, vol.3, p.157-189.

LOCKE, E.A. (1991), The motivation sequence, the motivation hub, and the motivation core, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol.50, p.288-299.

LOCKE, E.A. SHAW, K.N. SAARI, L.M. LATHAM, G.P. (1981), Goal setting and task performance: 1969-1980, *Psychological Bulletin, 1981*, vol.90, n°1, p.125-152.

LOWE, R.H. VODANOVICH, S.J. (1995) A field study of distribution and procedural justice as predictors of satisfaction and organizational commitment, *Journal of Business and Psychology*, vol.10, n°1, p.99-114.

LYOTARD, J-F. (1977), *La condition postmoderne,* Paris, éditions de minuit, collection critique.

LEWIS, J. D. WEIGERT, A. (1985), Trust as a Social Reality, *Social Forces,* vol.63, p.967-985.

M

MACHIAVEL, N. (1531 / 2003), Le prince, Paris, éditions, Mille et une nuits.

MACKENZIE, S.B. PODSAKOFF, P.M. AHEARNE, M. (1998), Some possible antecedents and consequences of In-role and Extra-role Salesperson performance, Journal of Marketing, vol.62, p.87-98.

MAEL F. ASHFORTH B.E. (1992), Alumni and their alma mater: a partial test of the reformulated model of organizational identification, *Journal of Organizational Behavior*, vol.13, 103-123.

MALHERBE D., SAULQUIN J-Y (2005), Logique et représentation de la reconnaissance dans les organisations, *Vie en Sciences Économiques,* n°168-169.

MALLOCHET G. (2007), Reconnaissance et mobilisations collectives, *Revue IDEE*, SCEREN CNDP, p.32-35.

MARCH, J.G. SIMON, H.A. (1958), *Organizations*, New York, Wiley.

MARCHESNAY, M. (2006), *La gestion : une histoire française*, *in Richesses de la diversité, regards croisés en l'honneur du professeur Jacques Orsoni*, Paris, Vuibert.

MARTIN, J. HARDER, W. (1994), Bread and roses: justice and the distribution of financial and socio-emotional reward in organization, *Social justice research*, vol.7, n°3, p.241-264.

MATHIEU, J.E. ZAJAC, D.M. (1990), A review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment, *Psychological Bulletin,* vol.108, n°2, p.171-194.

MAUSS, M. (1923-1924), Essai sur le don : forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques, *l'Année Sociologique*, seconde série.

MAXWELL, J.A. (1999), *La modélisation de la recherche qualitative*, Fribourg, Suisse, Éditions universitaires.

MAYER, R.G. DAVIS, J.H. SCHOORMAN, F.D. (1995), An integrative model of organizational trust, *Academy of Management Review*, vol.20, n° 3, 709-734.

MAYO, E. (1933), *The human's problems of an industrial civilization »*

MCALLISTER, D.J. (1995), Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations, *Academy of Management Journal*, vol.38, n°1, p.24-59.

MCFARLANE SHORE, L. TETRICK, L.E. (1991), A Construct Validity Study of the Survey of Perceived Organizational Support, *Journal of Applied Psychology*, vol.76, n° 5, p.637-643.

MERTON (1957), *Social Theory and Social Structure,* New-York, Free Press.

MOORMAN, R.H. (1990), Transformational leader behaviors and their effects on follower's trust in leader, satisfaction and organizational citizenship behaviors, *Leadership quarterly*, vol.1, n°2, p.107-142.

MOORMAN, R.H. (1991), Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: do fairness perceptions influence employee citizenship?, *Journal of Applied Psychology*, vol.76, n°6, p 845-855.

MOTOWILDO, S.J. (2000), Some basic issues related to contextual performance and organizational citizenship behavior in human resource management, *Human Resource Management Review,* n°1, p.115-126.

MOWDAY, R.T. W.STEERS, R.M. PORTER, L. (1979), The measurement of Organizational Commitment, *Journal of Vocational Behavior,* vol.14, p. 224-247.

MOWDAY, R.T., PORTER, L.W.STEERS, R.M. (1982), Nature of the Organizational Commitment *in* "Employee-Organization Linkages: The psychology of Commitment, Absenteeism, and turnover", *Organizational and occupational psychology*, 1982, p.19-43.

MORROW, .P.C. (1983), Concept redundancy in Organizational research: the case of work commitment, *Academy of Management Review,* vol.8, n°3, p. 486-500.

MEYER, J.P. ALLEN, N.J. (1991), A three-component conceptualization of organizational commitment, *Human Resource Management Review,* p.61-89.

MEYER, J.P. ALLEN, N.J. SMITH, C.A. (1993), Commitment to organizations and occupations; extension and test of three component conceptualization, *Journal of Applied Psychology,* vol.78, p.538-551.

MEYER, J.P. STANLEY, D.J. HERSCOVITH, L. TOPOLNYTSKY, L. (2002) Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences*, Journal of Vocational Behavior,* vol.61, p.20–52.

MEYER, J.P. SMITH, C.A. (2000), HRM Practices and Organizational Commitment: Test of a mediation model, *Canadian Journal of Administrative Sciences, vol.17, n°4, P.319-331.*

MORRISON, E.W. (1994), Role definition and organization citizenship behavior: the importance of employee perspective, *Academy of Management Journal*, vol.37, p.1543-1567.

MEYSSONNIER, R. BENRAÏSS, L. (2008), *Proposition d'une échelle de mesure multidimensionnelle de la confiance du salarié à l'égard de son entreprise*, *in Comportements et Ressources Humaines : la GRH au Kaléidoscope*, coordonné par Brasseur, M. et Mendez, A., Paris, Vuibert.

MEDA, D. (1995), *Le travail : une valeur en voie de disparition ?,* Paris, Aubier.

MCGEE, G.W. FORD, R.C. (1987), Two (or more?) Dimensions of organizational commitment: Reexamination of the affective and continuance commitment scales, *Journal of Applied Psychology,* vol.72, n°4, P. 638-642.

MEAD, G.H. (1963), *L'esprit, le moi et la société, (*traduction de Cazeneuve, J. Kaelin, E, Thibault), G. Paris, PUF.

N

NETMEYER, R.G. BOLES, J.S. MCKEE, D.O. MCMURRIAN, R. (1997), An investigation into the antecedents of organizational citizenship behaviors in a personal selling context, *Journal of Marketing*, vol.61, p.85-98.

NEVEU COMPLÉTER

NEVEU V. (2004), La confiance organisationnelle : définition et mesure, actes du XVème congrès de l'AGRH, Montréal, Canada.

NEVEU, J-P. (2006), *Stress et épuisement professionnel, In Encyclopédie des ressources humaines*, Paris, Vuibert, p.1268-1272.

NEVEU, J-P. (2006), *Théories de l'implication. In Encyclopédie des ressources humaines*. Paris, Vuibert, p.629-634.

NEVEU, J-P. (2006). Quand le cœur n'y est plus : de l'épuisement professionnel à l'agressivité envers le client. *XVIIe Congrès de l'AGRH* – Le travail au cœur de la GRH, IAE de Lille et Reims Management School, Reims.

NIEDHAMMER, I. SIEGRIST, J. LANDRE, MF. (2000), Étude des qualités psychométriques de la version française du modèle du déséquilibre Efforts/Récompenses, *Revue épidémiologie et santé publique,* vol.48, 419-437.

O

O'DRISCOLL, M. P., RANDALL, D. M. (1999), Perceived organizational support, satisfaction with rewards, and employee job involvement and organizational commitment, *Applied Psychology: An International Review,* vol.48, n°2, p.197–209.

O'REILLY, C. CHATMAN, J. (1986), Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on Prosocial behavior, *Journal of Applied psychology,* vol.71, n°3, p.492-499.

ORGAN, D. (1977), A reappraisal and reinterpretation of the satisfaction causes performance hypothesis*, Academy of Management Review,* vol.2, p.46-53.

ORGAN, D. (1988A), *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*, Lexington, MA Books.

ORGAN, D.W. (1988B), A restatement of satisfaction-performance hypothesis*, Journal of Management,* vol.14, n°4, p.547-557.

ORGAN, D.W. (1990), The motivation basis of organizational citizenship behavior, *Organization Behavior*, vol.12, p.43-72.

ORGAN, D. (1991), Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time, *Human Performance,* vol.10, n°2, p.85-97.

ORGAN, D.W. PODSAKOFF, P.M. MACKENZIE, S.B. (2005), Organizational citizenship behavior: its nature, antecedents and consequences, London, Sage Publication.

ORSONI, J. (2005), Un modèle de management méditerranéen, *actes des 1ere rencontres internationales de la diversité,* Institut d'Administration des entreprises de Corse, Corte.

OSTY, F. (2002), La construction identitaire dans la vie au travail, actes du colloque international de l'AISF, Québec, Canada.

P

PARKER, M. (1992), *"Post-modern organizations or postmodern organization theory? "*, Organization Studies, vol.13, n°1, p.1-17.

PAILLE, P. (2006), Les relations entre l'implication au travail, les comportements de citoyenneté organisationnelle et l'intention de retrait, *Revue européenne de psychologie appliquée,* vol.56, p.139–149.

PAILLE, P. (2008) Citoyenneté, engagement, satisfaction et implication en contexte organisationnel, *Revue européenne de psychologie appliquée*, vol. 56, p.139-149.

PAILLE, P. (2006), *La méthodologie qualitative: postures de recherche et travail de terrain, sous la direction de*, Paris, Armand-Collin.

PAILLE, P. (2008), Les comportements de citoyenneté organisationnelle : une étude empirique sur les relations avec l'engagement affectif, la satisfaction au travail et l'implication au travail, *Le travail Humain,* vol.71, p.22-42.

PARKER, M. (1992), Post-modern organizations or postmodern organization theory?, *Organization Studies,* vol.13, n°1, p.1-17.

PENLEY, L. E. GOULD. S. (1988), Etzioni's model of organizational involvement: a perspective for understanding commitment to organizations, *Journal of Organizational Behavior,* vol.9, p.43-59.

PICHAULT F. NIZET J, (2000), *Les pratiques de gestion des ressources humaines,* Paris, éditions du Seuil.

PIERCE, J.L. GARDNER, D.G. (2004), Self-esteem within the work and organizational context: a review of the organizational-based self esteem literature", *Journal of Management,* vol.30, n° 5, p.591-622

PIERRE, C. JOUVENOT, C. (2010), *La reconnaissance au travail,* Lyon, éditions de l'ANACT, collection Agir sur.

PLANE, J-M, (2005), *Gestion des Ressources Humaines et responsabilité sociale de l'entreprise, in la responsabilité sociale de l'entreprise*, coordonné par Leroy F et

PLANE, J-M, (2006), *La gestion des Ressources Humaines et responsabilité sociale de l'entreprise,* Paris, Economica.

PLANE, J-M. (2003), *Management des organisations,* Paris, Dunod.

PODSAKOFF, P.M, MACKENZIE, S.B. (1994), Organizational Citizenship Behaviors and Sales Unit Effectiveness, *Journal of Marketing Research*, vol.31, p.351-363.

PODSAKOFF, P.M, MACKENZIE, S.B. PAINE, J.B. BACHRACH, D.G (2000), Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research, *Journal of Management*, vol.26, n°"3, p.513-563.

PODSAKOFF, P.M. MACKENZIE, S.B. MOORMAN, R.H. FETTER, R. (1990) Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction and organizational citizenship behaviors, *Leadership Quarterly*, 1990, vol.1, n°2, p.107-142.

PORTER, L.W. CRAMPON, W.J.SMITH, F.J. (1976), Organizational commitment and managerial turnover: a longitudinal study, Organizational behavior and human performance, vol.15, p.87-98.

PORTER, L.W. STEERS, R.M. MOWDAY, R.T. BOULIAN, P.V. (1974) Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians, Journal of Applied Psychology, vol.59, n°5, p.603-609

POSTMES, T. TANIS, M. DE WIT, B. (2001), Communication and commitment in organization: A social identity Approach, *Group Processes & Intergroup Relation,* vol.4, n°3, p.227-246.

POWELL. D.M. MEYER, J.P. (2004), Side-bet theory and the three-component model of organizational commitment, *Journal of Vocational Behavior*, vol.65, p.157–177.

PRATT M. (1998), To be or not to be? Central questions in organization", in identity in organizations: building theory through conversations, Whetten, Sage Publications, p 171-207

Q

QUIVY, R. VAN CAMPENHOUDT, L. (1995), *Manuel de recherche en Sciences Sociales,* Paris, Dunod.

R

RAWLS, J. (2008), *La justice comme équité : une reformulation de la théorie de la justice,* Paris, La Découverte.

RENAULT E. (2007), Demander le respect : Mépris social et subalternité, *Revue IDEE*, SCEREN CNDP, p.14-19.

RENAULT, E. (2004), Reconnaissance, institutions, injustices, *Revue du MAUSS.* n° 24, p.180-194.

RENAUT, A. (1986), *Le système du droit, Philosophie et droit dans la pensée de Fichte,* Paris, PUF.

RHOADES, L. EISENBERGER, R. (2002), Perceived Organizational Support: A Review of the Literature, *Journal of Applied Psychology*, vol.87, n°4, p.698–714.

RHOADES, L. EISENBERGER, R. (2006), When Supervisors Feel Supported: Relationships With Subordinates' Perceived Supervisor Support, Perceived Organizational Support, and Performance, *Journal of Applied Psychology*, vol.91, n° 3, p.689–695.

RICOEUR, P.(2004), *Parcours de la reconnaissance*, Paris, Stock.

ROBINSON, S. L. (1996), Trust and breach of the psychological contract, *Administrative Science Quarterly*, vol.41, p.574-599.

ROBINSON, S.L. MORRISON, E. (1995), Psychological contracts and OCB: The effect of unfulfilled obligations on civic virtue behavior, *Journal of Organizational Behavior*, vol.16, p.289-298.

ROBINSON, S.L. ROUSSEAU, D. M. (1994), Violating the psychological contract: not the exception but the norm, Journal of Organizational Behavior, vol.15, p.245- 259.

ROETHLISBERGER, DICKSON ET WRIGHT (1939), *« Management and the worker: An account of a research program conducted by the Western electric company, Hawthorne works,* Cambridge, Harvard University Press.

ROJOT, J. (2005), *Théorie des organisations*, Paris, Éditions ESKA.

ROULLEAU-BERGER, L. (2007), *Grammaire de la reconnaissance, individuation et ordres sociétaux, in La quête de la reconnaissance*, Sous la direction d'Alain Caillé, Paris, éditions de la Découverte, p.135-147.

ROUSSEAU D.M. (1998), Not so different after all : a cross discipline view of trust, *Academy of Management Review*, vol.23, n°3, 393-404

ROUSSEAU, D.M. (1996), Changing the deal while keeping the people, *Academy of Management Executive*, vol.10, n° 1, p. 50-59.

ROUSSEAU, D.M. MCLEAN PARKS, J. (1993), The contract of individuals and organizations, *Organizational Behavior*, vol.15, p.1-43.

ROUSSEL, P (2000), *La motivation au travail - concept et théories*, notes du LIHRE, n°326.

ROUSSEL, P, DURRIEU, F. CAMPOY. E, EL AKREMI, A. (2002), *Méthodes d'équations structurelles : recherches et application en gestion*, Paris, Ed. Economica.

ROUSSEL, P.(1996), *Rémunération, motivation et satisfaction au travail*, Paris, éditions Economica.

ROUSSEL, P.WACHEUX, F. (2005), (Sous la direction de), *Management des Ressources Humaines : méthodes de recherche en sciences humaines et sociales,* Bruxelles, De Boeck.

RYAN, R. M., MIMS, V., & KOESTNER, R. (1983), Relation of reward contingency and interpersonal context to intrinsic motivation: A review and test using cognitive evaluation theory, *Journal of Personality and Social Psychology*, vol.45, p.736-750.

S

SAINSAULIEU, R. (1988), *L'identité au travail*, Paris, Presses de la fondation nationale des sciences politiques.

SAINSAULIEU, R. (1992), *L'entreprise : une affaire de société,* Paris, Presses de la fondation nationale des sciences politiques.

SALANCIK, G.R. (1977), Commitment is too easy!, *Organizational Dynamics*, vol.22, p.62-80.

SAVALL, H. ZARDET, V. BONNET, M. PERON, M. (2008), The emergence of implicit criteria actually used by reviewers of qualitative research articles: case of a European journal, *Organizational Research Methods*, vol.11, n°3, p.510-540.

SCHAWB, D.P.(1980), Construct validity in organizational behavior, *Research in Organizational Behavior,* vol.2, p.3-43.

SCHEIN, E.H. (1971), The individual, the organization, and the career: A conceptual scheme, The Journal of Applied Behavioral Science, vol.7, n°4, p. 401-426.

SCHEIN, E.H. (1986), What you need to know about organizational culture, *Training and Development*, vol.40, p.30-33.

SCHWARTZ Y. (2000), Efficacité et dignité humaine : des valeurs qui s'opposent et se rencontrent, *actes du colloque travail, reconnaissance et dignité humaine*, Québec, 2000.

SHORE, L. M., BARKSDALE, K. (1998), Examining degree of balance and level of obligation in the employment relationship: A social exchange approach, *Journal of Organizational Behavior,* vol.19, p.731–744.

SIEGRIST, J. (1998), *Adverse Health Effect of Effort-Reward Imbalance at Work: Theory, empirical Support, and Implication for Prevention*, in Cooper, C.L. *Theories of organizational stress*, New York, Oxford University Press, p.190-204

SIEGRIST, J. KLEIN, D. VOIGT, K.H. (1997), Linking Sociological with Physiological Data: the Model of Effort-Reward Imbalance at Work, *Acta Psychological Scandinavia*, 161, suppl.640, p.112-116.

SOBEL. (2004) Travail et reconnaissance chez Hegel, *Revue du MAUSS,* n° 25, p.196-210.

SMITH, C.A. ORGAN, D.W, NEAR, J.P.(1983), Organizational citizenship behavior: Its Nature and Antecedents, *Journal of Applied Psychology*, vol.68, n°4, p.653-663.

SPECTOR, P.E. FOX, S. (2003), Reducing subjectivity in the assessment of the job environment: development of the factual autonomy scale (FAS), *Journal of Organizational Behavior*, vol.24, p.417-432.

STAJKOVIC, A. LUTHANS, F. (1997), A meta-analysis of the effects of organizational behavior modification on task performance , *Academy of Management Journal* ,vol.40, n°5, p.1122-1149.

STEYAERT, C. JANSSENS, M. (1999), Human and Inhuman Resource management: saving the subject of HRM, *Organization*, vol.6, n°2, p.181-198.

STINGLHAMBER, F. BENTEIN, B. VANDENBERGHE, C. (2004), Congruence de valeurs et engagement envers l'organisation et le groupe de travail, *Psychologie du Travail et des Organisations*, Vol.10 (2004) p.165–187.

ST-ONGE, S. HAINES, V.Y. AUBIN, I. ROUSSEAU, C. LAGASSE, G. (2005), Pour une meilleure reconnaissance des contributions au travail, *Gestion*, volume 30, n°2, p.89-101.

SWEENEY, P.D. MCFARLIN, D.B. (1993), Workers' evaluations of the "ends" and the "means" an examination of four models of distributive and procedural justice, *Organizational Behavior and Human Decision Process*, vol.55, p.23-40.

T

TANSKY, J. (1993), Justice and organizational citizenship behavior: what is the relationship?, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, vol. 6, p.195–207.

TAYLOR, C. (1994), *Multiculturalisme : Différence et démocratie*, Paris, Aubier.

TAYLOR, C. BOUCHARD, G. (2008), Fonder l'avenier, le temps de la conciliation; rapport de la commission de consultation sur les pratiques d'accommodements reliées aux différences culturelles, Québec.

TAYLOR, F.W. (2004), *The principle of scientific management,* New-York, Kissinger Publishing.

THÉRY, L. (2010), (sous la direction de), *Le travail intenable : résister collectivement à l'intensification du travail,* Paris, La Découverte.

THÉVENET, M. (2004), *Le plaisir de travailler*, Paris, éditions d'Organisation.

THIBAULT, J. W., WALKER, L. (1975), *Procedural Justice: A Psychological Perspective*, Hillsdale, Lawrence Erlbaum.

THIÉTART, R-A (1999), Méthode de recherche en management, Paris, Dunod.

THIÉTART, R-A (1999), *Méthode de recherche en management*, Paris, Dunod.

THUDEROZ C. (2006), *Histoire et sociologie du management; Doctrines, textes, études de cas,* Lausanne, Presses polytechniques et universitaires romandes.

TREMBLAY, M. CHENEVERT, D. (2003), Rôle des pratiques d'empowerment et de rémunération sur la performance des Ressources Humaines : un enjeu méthodologique, Série Scientifique, CIRANO, vol.58.

TREMBLAY, M. CLOUTIER, J. CHENEVERT, D. (2005), Les pratiques RH et la performance prescrite et hors rôle : Vérification du rôle médiateur de la justice, du support, de la confiance et de l'engagement organisationnel, *XVIe congrès de l'AGRH, Paris Dauphine, septembre*.

TREMBLAY, M. GUAY, P.SIMARD, G. (2000), L'engagement organisationnel et les comportements discrétionnaires: l'influence des pratiques de gestion des ressources humaines, Publications du CIRANO, 24, p.1-24

TREMBLAY, M. SIRE, B. PELCHAT, A. (1998), A study of the determinants and of the impact of flexibility on employee benefit satisfaction, *Human Relations*, vol.51, n°5, p.667-688.

TSUI, A.S. PEARCE, J.L. TRIPOLI, A.M. (1997), Alternative approaches to the employee-organization relationship: does investment in employees pay off?, *Academy of Management Journal*, vol.40, n°5, p1089-1121.

TYLER, T.M. BLADER, SL (2003), The Group Engagement Model: Procedural Justice, Social Identity, and Cooperative Behavior, *Personality and Social Psychology Review*, vol.7, n° 4,p.349–361.

TYLER, T.R. (1989), The psychology of procedural justice: a test of the group-value model, *Journal of Personality and Social Psychology*, vol.57, p.830-838.

TYLER, T.R. LIND, E.A. (1992), A relational model of authority in groups, *Advances in Experimental Social Psychology*, vol.25, p.115-191.

V

VROOM, V.H. (1969), *Industrial social psychology*, *in The hand book of social psychology*, 2nd edition, vol.5, Addison - Wesley Publishing Company.

VAN DYNE, L. GRAHAM, J.W. DIENESCH, R.M. (1994), Organizational citizenship behavior: construct rededifinition, measurement, and validation, *Academy of Management Journal*, vol.37, n° 4, p.765-802.

VOIROL, O. (2007), *Axel Honneth et la sociologie: Reconnaissance et théorique critique à l'épreuve de la recherche sociale, in La quête de reconnaissance : nouveau phénomène social total*, Paris, La découverte.

W

WATSON, T.J. (2004), HRM and critical social sciences analysis, *Journal of Management Studies*, vol.41, n°3, p.447-467.

WHITENER, E.M. (1998), Managers as initiators of trust: an exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior, *Academy of Management Review*, vol.23, n°3, 513-530.

WILLIAMS, L.J. ANDERSON, S.E. (1990), Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors, *Journal of Management,* vol.17, n°3, p.601-617.

WINNICOTT, D.W. (1988), *Le processus de maturation chez l'enfant*, Paris, Payot.

WIENER, Y. (1982), Commitment in Organizations: A normative view, *Academy of Management Review,* vol.7, n°3, p. 418-428.

Z

ZAND, D.E. (1971), Trust and managerial problem solving, *17th International Congress of Applied Psychology,* Liege, Belgium.