
Reconnaissance professionnelle et motivation au travail

Sadji N. Gbandey*,
Raissa Zomblewou
&
Paboussoum Pari

Résumé : Aujourd'hui, la motivation est l'un des facteurs les plus pertinents dans l'analyse psychosociologique des entreprises. Il existe plusieurs leviers de motivation entre autres : les conditions de travail, le système de rémunération et les stratégies de management dont la communication claire et transparente et la reconnaissance professionnelle. Cette dernière notion est un important facteur de mobilisation des ressources humaines et un élément essentiel si l'on veut trouver le juste équilibre entre l'efficacité organisationnelle et le bien-être des travailleurs (Siegrist). L'objectif de cette étude était de comprendre la motivation au travail en fonction de la reconnaissance professionnelle. Nous avons donc émis l'hypothèse d'une relation entre reconnaissance et motivation au travail. Afin de vérifier cette hypothèse, nous avons mené une enquête auprès de cent six (106) agents de dix (10) sociétés de gardiennage à l'aide des échelles de reconnaissance au travail de Fall et de motivation au travail de Blais et al.. Cette étude montre que la reconnaissance a des effets divers sur la motivation au travail. Si la reconnaissance de l'entreprise a effectivement un impact sur la démotivation ($r = 0,399$; $p = 0,000$), il n'en est pas de même pour la reconnaissance des supérieurs ($r = 0,086$ et $p = 0,382$) et la reconnaissance par les pairs ($r = 0,186$ et $p = 15,37$).

Mots-clés : Reconnaissance professionnelle, Motivation au travail, Entreprises

Abstract: Motivation is one of the most relevant factors in the psychosocial analysis of companies today. There are several motivation levers, among others: working conditions, the remuneration system and management strategies including clear and transparent communication and professional acknowledgement. This last notion is an important factor in mobilizing human resources and an essential element if the right balance

* Université de Lomé, ggsadji@gmail.com

is to be found between organizational efficiency and the well-being of workers (Siegrist). The objective of this study was to understand work motivation as a function of professional acknowledgement. We therefore hypothesized a relationship between acknowledgement and motivation at work. In order to verify this hypothesis, we conducted a survey of one hundred and six (106) agents of several security companies using the work acknowledgement scales of Fall and work motivation of Blais and al. This study shows that acknowledgement have different effects on demotivation at work. While corporate acknowledgement does have an impact on demotivation ($r = 0,399$; $p = 0,000$), the same cannot be said for acknowledgement from superiors ($r = 0,086$ et $p = 0,382$) and acknowledgement by peers ($r = 0,186$ et $p = 15,37$).

Keywords: Professional Acknowledgement, Motivation at work, Companies

Introduction

Le fonctionnement optimal des salariés est devenu une préoccupation constante des organisations désireuses d'acquérir une certaine compétitivité (Fall). Les ressources humaines occupent, pour ce faire, une place de plus en plus prépondérante dans la gestion des organisations. Leur créativité et leur productivité sont appelés de tous les vœux. La motivation est ainsi devenue le principal facteur de la performance au travail. Elle occupe une place centrale dans l'étude des problématiques liées à la performance individuelle et collective, au bien-être au travail, à l'implication et à la fidélisation des salariés et constitue en ce sens, un facteur déterminant dans les politiques de gestion des ressources humaines (Terramorsi et Perreti ; Fall).

Le concept de motivation représente « le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement » (Roussel 3). Le processus de la motivation est déclenché par l'action d'une force intérieure qui dépend de facteurs personnelles (besoins, pulsions, instinct, traits de personnalité). Il peut provenir d'une force motivationnelle externe (environnement de travail, nature de l'emploi, mode de management des supérieurs, etc). Les facteurs de motivation internes ou externes, sont changeants et propres à chaque individu. Le degré de motivation peut être soit faible soit fort (Roussel).

Aujourd'hui, la motivation est l'un des facteurs les plus pertinents dans l'analyse psychosociologique des entreprises togolaises. De nombreuses stratégies sont évoquées pour l'améliorer. Pourtant, au regard des observations (Kazimna ; Pari), quel que soit le type d'entreprise, beaucoup reste encore à faire. Nous nous sommes intéressés aux entreprises de gardiennage, et pour cause, plusieurs plaintes enregistrées par l'inspection du travail les concernent. En nous intéressant de près aux auteurs de ces plaintes, nous avons relevé des faits problématiques.

Tout d'abord nous avons pu noter des problèmes d'assiduité dans ce type de structures (absences et retards répétés des agents de sécurité, abandons des postes sans motifs), des démissions, des plaintes par rapport aux conditions de travail. Quand on sait que les entreprises les plus performantes sont celles qui ont les employés les plus motivés (Baron), ces constats ont de quoi inquiéter tout gestionnaire, soucieux de placer son entreprise parmi les plus performantes.

Il existe plusieurs leviers de motivation entre autres : les conditions de travail, le système de rémunération et les stratégies de management dont la communication claire et transparente et la reconnaissance professionnelle. Cette dernière notion est abordée de plus en plus dans les recherches sur la gestion des organisations ces deux dernières décennies. Elle est un important facteur de mobilisation des ressources humaines et un élément essentiel si l'on veut trouver le juste équilibre entre l'efficacité organisationnelle et le bien-être des travailleurs (Siegrist). Pour d'autres, la reconnaissance au travail est un facteur de résistance au stress et un véritable déterminant de l'engagement organisationnel (Fall ; Roussel).

L'insuffisance, voire l'absence des pratiques de reconnaissance, la non prise en compte de la valeur de son travail, de ses compétences qu'elles soient explicites ou tacites, de sa fonction sociale dans l'entreprise, constituent des plaintes récurrentes des salariés de différents secteurs d'activités et influencent négativement le sens du travail (Diez et Carton ; Lorient). La pertinence de la reconnaissance au travail dans l'analyse de la motivation ne fait plus de doute (Burn et Dugas).

Le manque de reconnaissance est le second facteur (après la surcharge de travail) cité comme cause de détresse. La culture de la punition prédomine. Et comme le dit si bien un DRH, "la reconnaissance, c'est l'accusé de réception dont nous avons tous besoin pour continuer à envoyer nos messages" (Laval 57).

D'après Burn et Dugas, la reconnaissance est un ensemble d'appréciations effectuées soit par l'entreprise en tant qu'institution, soit par le manager, soit par les collègues de travail ou les clients auprès d'un salarié. Elle commence par la valorisation de l'individu en tant qu'être humain (reconnaissance existentielle) en passant par la façon dont il exerce sa profession (reconnaissance de la pratique de travail) et dont il s'investit dans son travail (reconnaissance de l'investissement), jusqu'à la reconnaissance de ses résultats.

D'après nos constats, relevés lors des séances de règlement des conflits à l'inspection du travail, ces pratiques de reconnaissance sont peu présentes dans les entreprises de gardiennage au Togo. La pratique la plus courante porte sur la reconnaissance monétaire. De nombreux conflits de travail signalés à l'inspection du travail, concernent des entreprises de gardiennage. D'ailleurs, plusieurs agents rencontrés lors de notre enquête exploratoire, nous ont affirmé ne recevoir ni félicitations, ni encouragements par rapport au travail fourni. C'est au vu de tout ce qui précède que nous nous sommes posé la question suivante : La reconnaissance professionnelle, explique-t-elle la motivation au travail des agents des sociétés de gardiennage ?

Plus spécifiquement : la reconnaissance par l'entreprise ; la reconnaissance par les supérieurs et la reconnaissance par les pairs influencent-elles négativement la motivation au travail des agents ? Nous faisons l'hypothèse que la reconnaissance professionnelle explique la motivation au travail des agents. Plus précisément (1) : la reconnaissance par l'entreprise, (2) : la reconnaissance par les supérieurs et (3) : la reconnaissance par les pairs sont positivement liés à la démotivation des agents. L'objectif de cette recherche est donc de comprendre la motivation au travail en fonction de la reconnaissance professionnelle.

1- Méthodes

1.1. Participants

La population d'étude est composée de l'ensemble des employés des agences de sécurité dont les agents de sécurité de dix (10) sociétés de gardiennage du Grand Lomé (INTER-CON Security Systems, T.A.S., U.S., REGARDER TOGO, BOILIMAN, ACEP-AFRIQUE GROUP, OPS, PATRIOT FOX GLOBAL PROTECTION, STPS, EASY CONCEPT SECURITY). Les participants à l'étude ont été sélectionnés

parmi les hommes et les femmes volontaires. Le nombre de répondants a été déterminé selon plusieurs facteurs : le caractère volontaire de la participation, l'intérêt et la disponibilité réels des répondants à fournir des informations pertinentes, et la gestion des rencontres. Partant des répondants rencontrés dans les différentes sociétés et qui ont accepté de répondre à nos questions, nous avons constitué un échantillon de convenance de cent six (106) agents. Nos répondants sont pour la plupart des hommes (84%) et ont un âge compris entre 25 et 31 ans (23,6%).

1.2. Passation

Deux outils de collecte ont été utilisés :

- l'échelle de la reconnaissance au travail de Fall ;
- l'échelle de la motivation au travail de Blais et al.

L'échelle de Fall composée de trois (03) dimensions avec 12 items : la reconnaissance par les pairs (de l'item 1 à 4) ; la reconnaissance par les supérieurs (de l'item 5 à 8) et la reconnaissance par l'entreprise (de l'item 9 à 12). L'évaluation est faite à partir d'une échelle de Likert en cinq (5) points. L'alpha de Cronbach que nous avons calculé pour cette échelle est de $0,848 > 0,50$ pour les 12 items. Ce résultat est acceptable et révèle la fiabilité de l'échelle.

L'échelle de Blais et al. évalue la motivation intrinsèque (items 1, 4, 7, 9, 12, 16, 14, 19, 22, 24, 27, 29), la motivation extrinsèque (3, 5, 8, 11, 13, 15, 18, 20, 23, 26, 28, 30) et l'amotivation (2, 6, 10, 17, 21, 25, 31). L'évaluation des items est faite à partir d'une échelle de Likert en sept (07) points (1= ne correspond pas du tout ; 2= correspond très peu ; 3= correspond un peu ; 4= correspond moyennement ; 5= correspond assez ; 6= correspond fortement ; 7= correspond très fortement). L'alpha de Cronbach obtenu pour cette échelle est de $0,908 > 0,50$.

1.3. Méthodes d'analyse

Les données recueillies ont été traitées dans le logiciel SPSS version 18.0. Nous avons utilisé, comme test statistique, dans le cadre de cette recherche, le rho de Pearson. La corrélation est le rapport entre deux phénomènes qui varient l'un en fonction de l'autre. Elle peut être positive ou négative, comprise entre -1 et 1. Nous avons également utilisé la régression linéaire pour confirmer les relations entre nos variables.

2. Résultats et discussion

2.1. Résultats

Tableau 1 : Relation entre la reconnaissance de l'entreprise et la motivation des employés

		Reconnaissance par l'entreprise
Motivation Intrinsèque	Corrélation de Pearson	,399**
	<u>Sig.</u> (bilatérale)	,000
	N	106

$r = 0,399 ; p = 0,000 < . 0,01$

Le tableau ci-dessus présente les résultats du croisement effectué entre la reconnaissance de l'entreprise et la motivation. L'analyse nous permet de constater une corrélation positive : $r = 0,399$ et $p = 0,000$ (corrélation très significative au seuil 0,01). Une relation semble exister donc entre la reconnaissance professionnelle et la motivation au travail. En effet, lorsqu'il y a présence de reconnaissance de l'entreprise à l'endroit des agents, ils manifestent de la motivation intrinsèque.

Afin de déterminer la part exacte de la reconnaissance au travail dans l'explication de la motivation, nous avons réalisé une régression linéaire.

Tableau 2 : Régression linéaire simple entre la reconnaissance par l'entreprise et la motivation intrinsèque des employés

R	R-deux	<u>R-deux</u> ajusté	<u>Sig.</u> Variation de F
,399 ^a	,159	,151	0,000

En examinant le tableau ci-dessus, on peut confirmer la relation significative entre les deux variables ($r = 0,399 ; p = 0,000$) et en déduire que la reconnaissance par l'entreprise des agents explique à 15,9 % (R-deux) leur motivation.

Tableau 3 : Relation entre la reconnaissance par les supérieurs et la motivation au travail

		Motivation Intrinsèque
Reconnaissance par les supérieurs	Corrélation de Pearson	,086
	Sig. (bilatérale)	,382
	N	106
r = 0,086 ; p = 0,382 > 0,01		

L'analyse de ce tableau nous montre qu'il n'existe pas de relation entre la reconnaissance par les supérieurs et la motivation au travail des employés. En effet, la corrélation n'est pas significative entre les deux variables, avec $r = 0,086$ et $p = 0,382$.

Néanmoins, à travers une régression linéaire simple, nous allons vérifier le lien entre les deux variables.

Tableau 4 : Régression linéaire simple entre la reconnaissance par les supérieurs et la motivation des employés

R	R-deux	R-deux ajusté	Sig. Variation de F
,086 ^a	,007	-,002	0,382

La régression confirme la relation non significative entre les deux variables ($r = 0,086$ et $p = 0,382$). La reconnaissance par les supérieurs explique à 0,7 % la motivation des employés.

Tableau 5 : Relation entre la reconnaissance des collègues et la motivation des employés

		Reconnaissance par les collègues
Motivation Intrinsèque	Corrélation de Pearson	,186
	Sig. (bilatérale)	,057
	N	106
r = 0,186 ; p = 0,057 > 0,05		

D'après le tableau 6, nous notons une corrélation positive non significative entre la reconnaissance par les collègues et la motivation ($r = 0,186$ et $p = 0,057$). Ces deux variables n'évoluent donc pas dans le même sens.

Nous avons procédé au calcul d'une régression simple pour vérifier la part d'explication de la reconnaissance des collègues dans la motivation des employés.

Tableau 6 : Régression linéaire simple entre la reconnaissance des collègues et la motivation intrinsèque des employés

R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
,186 ^a	,035	,025	15,375

En examinant le tableau ci-dessus, la régression confirme la relation non significative entre les deux variables ($r = 0,186$ et $p = 15,37$). On en déduit que la reconnaissance par les collègues explique à 3,5% (R-deux) la motivation des employés. La part de la reconnaissance des collègues dans l'explication de la motivation est faible.

2.2. Discussion des résultats

L'objectif de cette étude était de prédire la motivation à partir de la reconnaissance au travail. L'hypothèse découlant de cet objectif stipulait que la reconnaissance au travail influence la motivation des travailleurs. Cette hypothèse est partiellement confirmée par les résultats précédemment présentés. Dans ce cas précis, il semble que ce soit la reconnaissance de l'entreprise qui soit fondamentalement recherchée par les employés. Quant à la relation entre la reconnaissance par les pairs et par les supérieurs, elle n'est pas significative.

Les résultats obtenus ont des implications théoriques quant à la littérature existante. Dans un premier temps, la théorie de la reconnaissance au travail se voit bonifiée puisqu'elle permet de comprendre, ne serait-ce qu'en partie, la motivation des travailleurs. En réalité, la reconnaissance agit sur la motivation des travailleurs. Etant donné que la reconnaissance au travail est un thème de recherche relativement récent, ces constats viennent l'enrichir considérablement.

En second lieu, les résultats amènent un apport théorique à la littérature portant sur la théorie de l'autodétermination (TAD). Plus

spécifiquement, la reconnaissance au travail ajoute une dimension importante en ce qui a trait à la compréhension des caractéristiques de l'environnement social qui contribue à la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux, et donc à la motivation (Ryan et Deci). La présente recherche démontre la contribution de la reconnaissance par rapport à la motivation des travailleurs. Dans cette même perspective, Gagné et Deci ont démontré le lien entre la satisfaction des besoins psychologiques (base de la motivation) en milieu de travail et la satisfaction en emploi. De par la reconnaissance, l'entreprise encourage l'autonomie, la compétence et facilite l'intégration sociale du travailleur en son sein. En fait, la reconnaissance peut être considérée comme une pratique de gestion qui favorise l'autodétermination du travailleur.

La prise en compte de trois sources de reconnaissance (entreprise, supérieur hiérarchique et pairs) permet de distinguer le rôle distinct qu'elles jouent sur la motivation des employés et sur leur fonctionnement au travail. Les résultats suggèrent que la reconnaissance de l'entreprise est déterminante dans la régulation des comportements de motivation. Elle contribue à la valorisation de la tâche, au plaisir et à la satisfaction que les employés ressentent dans le cadre de leur travail. Laval est parvenu à cette même conclusion. À la lumière de la TAD (Deci et Ryan), il est raisonnable d'avancer que, par des marques de reconnaissance, l'entreprise parvient à créer un environnement de travail qui facilite l'émergence de comportements autodéterminés. Nous pensons que dans ce cas précis, la prégnance du rôle de l'entreprise sur les deux autres (supérieurs et pairs), explique le fait que l'influence de ces deux dernières variables soit moins importante. Elle explique aussi le fait que ces derniers résultats soient différents de ceux obtenus par Gagné et Deci et Gagné et al. qui estiment notamment que le style interpersonnel du supérieur a un impact direct sur la satisfaction des besoins psychologiques des travailleurs. Ces auteurs affirment également que l'ambiance interpersonnelle, ainsi que les rétroactions positives concernant la réalisation du travail, constituent deux éléments primordiaux à la satisfaction des besoins psychologiques des travailleurs.

Finalement, les résultats contribuent à la compréhension d'un des déterminants de la motivation. En combinant la notion de besoin psychologique issue de la TAD et la théorie de la reconnaissance au travail pour comprendre la motivation des travailleurs, il est possible d'identifier

quelques processus psychologiques par lesquelles la reconnaissance au travail contribue à la prédiction de la motivation au travail. Ceci constitue un autre apport théorique important.

Conclusion

La motivation est une préoccupation fondamentale du monde du travail, surtout dans nos pays en voie de développement, puisque son intensité et sa qualité permettent de mieux décrire, expliquer et prédire les conséquences psychologiques et comportementales. De la même manière, la reconnaissance est un élément essentiel pour préserver et construire l'identité des individus et donner un sens à leur travail. Ces deux facteurs étant cruciaux dans le monde du travail de par leur implication sur la vie du travailleur et par ricochet sur l'essor de l'entreprise, nous avons orienté notre étude sur la recherche de leurs liens.

Nos analyses confirment notre hypothèse sur l'effet de la reconnaissance de l'entreprise sur la motivation des travailleurs. Nous avons noté que les autres modalités considérées (reconnaissance des supérieurs et reconnaissance par les pairs) ne confirment pas cet effet. Nous avons utilisé des outils (l'échelle de la reconnaissance au travail de Fall et l'échelle de la motivation au travail de Blais et al. dont la validité est reconnue dans les recherches portant sur la reconnaissance et la motivation au travail.

Par rapport au management des ressources humaines, des enseignements peuvent être tirés des résultats de cette recherche. En effet, Cette nouvelle compréhension des déterminants de la motivation au travail, permettra, entre autres, d'adapter les pratiques de gestion aux besoins fondamentaux des travailleurs en mettant l'accent sur l'importance de la mise en œuvre de politiques de reconnaissance au sein des entreprises. Ainsi, les interventions organisationnelles relatives à la promotion du bien-être des travailleurs devront tenir compte des besoins fondamentaux de ces derniers et tenter d'intégrer des pratiques de reconnaissance.

Ce type de recherche, surtout dans le contexte africain, apparaît comme une contribution par rapport aux recherches sur la motivation en milieu de travail. Des orientations complémentaires devraient être envisagées. Par exemple, procéder à une analyse à partir d'autres typologies

de la reconnaissance et approfondir l'analyse des différentes formes de motivation extrinsèque ou intrinsèque.

Travaux cités

- Baron, Robert Alan. « Income inequality: How efforts to reduce it can undermine motivation – and the pursuit of excellence », *Journal of Entrepreneurship and Public Policy*, Vol. 6 Issue: 1, 2017, p. 2-10
- Blais, Marc, et al. « L'inventaire des motivations au travail de Blais ». *Revue Québécoise de psychologie*, 14 (3), 1993, p. 185-215.
- Brun, Jean-Pierre et Dugas Ninon. « La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens », *Gestion*, 30 (2), 2005, p. 79-88.
- Deci, Edward et Ryan Richard. « The what and why of goal pursuits : Human needs and the self-determination of behavior » *Psychological inquiry*, 11(4) (2000): 227-268.
- Diez, Robert et Carton Pierre. «De la reconnaissance à la motivation au travail», *L'Expansion Management Review*, 3, 150, 2013, p. 104-112.
- Fall, Amar « Reconnaissance au travail : validation d'une échelle de mesure dans le contexte des entreprises », *Revue européenne de psychologie appliquée* 65, 2015, p. 189-203.
-« Justice organisationnelle, reconnaissance au travail et motivation intrinsèque : résultats d'une étude empirique », *Relations industrielles/Industrial Relations*, 69(4), 2014, p. 709-731.
-« Pratiques de reconnaissance et motivation autonome des salariés : le cas d'une entreprise touristique française », *Actes du XXIIème Congrès de l'Association francophone de Gestion des Ressources Humaines (AGRH)*. Marrakech, Maroc. 2011.
- Gagne, Marylène et Deci Edward. « Self-determination theory and work motivation », *Journal of Organizational Behavior*, 26 (4), 2005, p. 331-362.
- Gagne, Marylène. « Facilitating the acceptance of organizational change: The importance of self-determination » *Journal of Applied Social Psychology*, 30, 2000, p. 1843-1852.
- Kazimna, Pazambadi. *Représentation du secteur privé et motivation des salariés*, Thèse de doctorat en Psychologie, Université de Lomé, Lomé. 2012.
- Laval, Christophe. *Plaidoyer pour la reconnaissance au travail*, Paris, VPHR, 2011.

-
- Loriol, Marc. *Sens et reconnaissance dans le travail*, halshs-00650279, p.43-67. 2011.
- Pari, Paboussoum. *Représentation de la fonction publique et motivation au travail : cas des agents du secteur public de Lomé*, Thèse de doctorat en Psychologie, Université de Lomé, Lomé. 2008.
- Siegrist, Johannes. « Low status control, high effort at work and heart disease : Prospective evidence from blue-collar men », *Social Science and Medicine*, 57(10), 1996, p. 1127-1134
- Terramorsi, Patrice et Perreti Jean-Marie. « Le sentiment de reconnaissance au travail : proposition d'un instrument de mesure », *Actes du XXIème congrès AGRH, Rennes*, 2010, p.1-15.

Comment citer cet article :

MLA : Gbandey, Sadj N., Raissa Zomblewou, Paboussoum Pari. «Reconnaissance professionnelle et motivation au travail ». *Uirtus* 1.2 (décembre 2021): 57-68.