

## **Le rôle et les enjeux de la reconnaissance au travail : Assurer une mise en pratique efficace de cet outil de management**

**Auteur :** Godelaine, Lisa

**Promoteur(s) :** Cornet, Annie

**Faculté :** Faculté des Sciences Sociales

**Diplôme :** Master en gestion des ressources humaines, à finalité spécialisée en "politique et management RH"

**Année académique :** 2023-2024

**URI/URL :** <http://hdl.handle.net/2268.2/20308>

---

### *Avertissement à l'attention des usagers :*

*Tous les documents placés en accès ouvert sur le site le site MatheO sont protégés par le droit d'auteur. Conformément aux principes énoncés par la "Budapest Open Access Initiative"(BOAI, 2002), l'utilisateur du site peut lire, télécharger, copier, transmettre, imprimer, chercher ou faire un lien vers le texte intégral de ces documents, les disséquer pour les indexer, s'en servir de données pour un logiciel, ou s'en servir à toute autre fin légale (ou prévue par la réglementation relative au droit d'auteur). Toute utilisation du document à des fins commerciales est strictement interdite.*

*Par ailleurs, l'utilisateur s'engage à respecter les droits moraux de l'auteur, principalement le droit à l'intégrité de l'oeuvre et le droit de paternité et ce dans toute utilisation que l'utilisateur entreprend. Ainsi, à titre d'exemple, lorsqu'il reproduira un document par extrait ou dans son intégralité, l'utilisateur citera de manière complète les sources telles que mentionnées ci-dessus. Toute utilisation non explicitement autorisée ci-avant (telle que par exemple, la modification du document ou son résumé) nécessite l'autorisation préalable et expresse des auteurs ou de leurs ayants droit.*

---

NOM : GODELAINE

Prénom : Lisa

Matricule : S181241

Filière d'études : Master en Gestion des Ressources Humaines

Finalité : Politique et management RH

## Mémoire de fin d'études

Le rôle et les enjeux de la reconnaissance au travail :

Assurer une mise en pratique efficace de cet outil de management

À l'attention de,

Madame Cornet (promotrice),  
Monsieur Hakizumukama (lecteur),  
Monsieur Lorent (lecteur)

# REMERCIEMENTS

La réalisation de ce travail marque la fin de notre parcours au sein de l'Université de Liège. Ceci représente pour nous une grande étape dans notre vie estudiantine. Ces trois années de bachelier en sciences humaines et sociales suivies de ce master en Gestion des Ressources Humaines nous ont apporté énormément. Cette concrétisation est une vraie fierté pour nous et nous ouvre les portes vers le monde professionnel.

Nous tenons, avant tout, à remercier chaleureusement notre promotrice, Madame Cornet, qui nous a accompagnée tout au long de cette année. Ses conseils avisés et les ressources qu'elle a mises à notre disposition nous ont été essentiels pour mener à bien ce projet.

Nous sommes également reconnaissante envers nos lecteurs et membres de jury, Monsieur Hakizumukama et Monsieur Lorent, pour leur temps et leur engagement dans la lecture et l'évaluation de notre travail.

Nos remerciements vont ensuite à nos collègues et à notre cheffe, qui nous ont accompagnée durant notre stage et encore à l'heure actuelle. Grâce à leur confiance, nous avons eu l'occasion de vivre une première expérience mémorable dans le domaine des Ressources Humaines. C'est à leurs côtés qu'est née notre idée de sujet de mémoire.

Un tout grand merci également à toutes les personnes qui nous ont soutenue et guidée, de près ou de loin, durant ces années de scolarité à l'Université de Liège, mais également lors de la rédaction de notre mémoire.

Enfin, merci infiniment à nos parents, à notre frère et à notre copain pour leur bienveillance quotidienne, leur précieux soutien moral et leur confiance en nous.

# TABLE DES MATIÈRES

<b>Introduction .....</b>	<b>5</b>
<b>Revue de littérature .....</b>	<b>7</b>
<b>1. Qu'est-ce que la reconnaissance ? .....</b>	<b>7</b>
1.1 Définition de la reconnaissance au travail .....	7
<b>2. Pourquoi faire preuve de reconnaissance ? .....</b>	<b>8</b>
2.1 L'impact de la reconnaissance sur la quête identitaire .....	9
2.2 L'impact de la reconnaissance sur le bien-être au travail .....	9
<b>3. Que reconnaître ? .....</b>	<b>10</b>
3.1 Les quatre approches de la reconnaissance .....	10
<b>4. Comment reconnaître ? .....</b>	<b>12</b>
4.1 La qualité de la reconnaissance .....	12
4.2 Les différentes catégories de la reconnaissance .....	13
4.3 Les formes de pratiques de reconnaissance .....	14
4.4 Les pièges de la reconnaissance .....	16
<b>5. Adapter la reconnaissance face à la diversité des travailleurs .....</b>	<b>17</b>
5.1 Conceptualisation de la diversité .....	17
5.2 Détermination des besoins .....	17
5.3 Respect des critères de base .....	18
<b>Méthodologie .....</b>	<b>19</b>
<b>1. Objectifs de la recherche .....</b>	<b>19</b>
<b>2. Méthode de recueil des données .....</b>	<b>19</b>
2.1 L'approche inductive .....	19
2.2 La lecture d'articles scientifiques .....	20
2.3 L'entretien semi-directif .....	20
2.3.1 Les grilles d'entretien .....	21
2.4 Population et entreprises étudiées .....	21
<b>Mise à plat empirique .....</b>	<b>24</b>
<b>1. Le point de vue du personnel Ressources Humaines .....</b>	<b>24</b>
1.1 Quelles pratiques utilisées ? .....	25
1.2 Quelles mesures prises pour adapter la reconnaissance aux travailleurs ? .....	30
1.3 Perception et importance de la reconnaissance .....	32
1.4 Points positifs et négatifs de la reconnaissance .....	35
<b>2. Le point de vue des travailleurs .....</b>	<b>37</b>
2.1 Ressenti face à la reconnaissance sur leur lieu de travail .....	37
2.2 Impact de la reconnaissance sur leur motivation, performance et bien-être .....	40
2.3 Attentes des travailleurs .....	43
2.4 Importance de l'adaptation et de la personnalisation de la reconnaissance .....	45
<b>Analyse et discussion .....</b>	<b>47</b>
<b>1. Mise en corrélation des données théoriques et empiriques .....</b>	<b>47</b>
1.1 Les intérêts de la mise en pratique de la reconnaissance .....	47
1.2 Les limites de la reconnaissance .....	48
1.2.1 Susciter des attentes .....	48

1.2.2 La reconnaissance excessive .....	49
1.3 Les défis de la reconnaissance face à la diversité et aux attentes des travailleurs .....	49
<b>2. Proposition de réponses et de solutions .....</b>	<b>51</b>
<b><i>Conclusion</i>.....</b>	<b>53</b>
<b><i>Bibliographie</i>.....</b>	<b>56</b>
<b><i>Annexes</i> .....</b>	<b>58</b>

## INTRODUCTION

Le sujet de cette étude porte sur les enjeux de la reconnaissance au travail en tant qu'outil de management dans les entreprises. Nous avons porté notre choix sur ce sujet, car nous remarquons que la reconnaissance devient un outil de plus en plus utilisé de nos jours et qui suscite assez de questions. Son usage est de plus en plus répandu et il apparaît également que les travailleurs ont des attentes envers ces pratiques qui semblent s'accroître. Toutefois, il semblerait que son exécution soit parfois remise en doute et nécessite une évolution. En effet, malgré son caractère récent, il est important d'en assurer un suivi pour entreprendre des adaptations nécessaires.

La reconnaissance, étant un facteur influençant directement le bien-être des travailleurs et étant une thématique qui nous tient à cœur, il nous est apparu normal de dédier notre mémoire de fin d'études à ce sujet. De plus, lors de notre stage au sein d'une grande entreprise, nous avons été, nous-même, confrontée à cette problématique. En effet, nous avons dû nous pencher sur la mise en pratique de reconnaissance afin d'implémenter un nouveau programme. Cette recherche nous a ouvert les yeux sur les différents défis qui découlaient de cette approche. Nous nous sommes rendu compte que, oui, il est important de faire vivre la reconnaissance au travail, mais qu'il y a des éléments auxquels il est fondamental de porter son attention. Sans cela, cet outil de management risquerait de ne pas être exploité à son plein potentiel, même pire, il pourrait avoir des conséquences néfastes sur les travailleurs.

À travers notre recherche, nous allons explorer les enjeux de la reconnaissance au travail. Pour ce faire, nous nous intéresserons à des aspects tels que la compréhension des éléments clés pour son application, son impact sur les travailleurs, les ressentis et attentes de ceux-ci, etc.

Cette étude a pour but d'apporter une réflexion sur des facteurs ayant une influence directe sur la reconnaissance, afin d'améliorer son efficacité et son potentiel. Par ailleurs, il existe peu d'études, à ce jour, qui comparent le sujet du point de vue des professionnels des Ressources Humaines travaillant directement sur la reconnaissance et du point de vue des travailleurs.

Pour mener à bien cette réflexion, nous avons procédé par étapes. Dans un premier temps, nous avons défini un cadre théorique grâce à la recherche et à la lecture d'articles scientifiques. Cette première étape a pour but de mieux comprendre les notions abordées, ainsi que de contextualiser les points d'intérêts sur lesquels nous nous sommes focalisée. Nous avons donc défini et approfondi certains concepts afin de permettre une meilleure compréhension de notre travail.

Dans un second temps, une fois que nous nous étions bien renseignée sur le sujet grâce à la littérature scientifique, nous sommes allée récolter des données empiriques. Pour ce faire, nous avons pris contact avec trois entreprises distinctes. Pour assurer leur anonymat et par souci de confidentialité, nous les avons nommées X, Y et Z. Nous avons organisé des entretiens avec des personnes responsables des Ressources Humaines ainsi que des travailleurs auprès de chacune. L'objectif était de comprendre quelles pratiques sont utilisées dans ces sociétés pour faire preuve de reconnaissance, quelles sont leurs priorités, ainsi que de récolter le ressenti des travailleurs par la suite.

Une fois ces données recueillies, nous avons comparé ce qui était appliqué dans chaque entreprise. D'abord, nous nous sommes concentrée sur le point de vue des personnes travaillant dans le département des Ressources Humaines et nous avons comparé ce qui était ressorti pour chacune. Ensuite, nous avons fait de même avec le point de vue des travailleurs que nous avons détaillé puis comparé.

Pour finir, nous avons dédié une partie du travail à l'analyse et à la discussion des données empiriques. Dans cette partie, nous avons procédé à une mise en corrélation entre ce qui avait pu être trouvé précédemment dans la littérature scientifique et ce qui était ressorti lors de nos entretiens avec les personnes des entreprises X, Y et Z afin de trouver des similitudes ou des distinctions. Cette démarche nous a permis de faire le point sur les réels enjeux de la reconnaissance. Par la suite, nous avons pu confirmer le fait qu'il n'existe pas de solution universelle applicable à chaque entreprise pour mettre en pratique de la reconnaissance. Des facteurs propres à chaque lieu de travail vont venir interférer sur la façon d'adopter une stratégie. Nous avons, cependant, pu souligner l'importance de certaines démarches à suivre afin d'assurer une reconnaissance de qualité et d'assurer son optimisation afin qu'elle concorde au mieux aux attentes des travailleurs.

# REVUE DE LITTÉRATURE

## 1. Qu'est-ce que la reconnaissance ?

### 1.1 Définition de la reconnaissance au travail

À ce jour, en raison de son intérêt relativement nouveau, la reconnaissance professionnelle n'a pas été clairement définie ni pleinement intégrée dans la théorie existante, ce qui rend la littérature sur ce sujet plutôt complexe. En revanche, cette notion doit être mieux comprise face à l'urgence de la reconnaissance des salariés au travail, ainsi qu'aux préoccupations organisationnelles croissantes en matière de gestion des ressources humaines, de qualité de vie au travail et de mobilisation des salariés (Jean-Pierre Brun et Ninon-Dugas, 2005). La reconnaissance est un sujet lié aux grands enjeux sociaux et économiques contemporains tels que la responsabilité sociale des entreprises (RSE), le burn-out, le stress, la diversité, la qualité de vie au travail, les risques psychosociaux, le sens au travail, l'absentéisme, divers facteurs liés à la motivation, etc. (Alexis Roche, 2021).

Emmanuel Renault (2004), lui, définit la reconnaissance comme : « la confirmation par autrui de la conviction acquise par un individu de sa propre valeur, à l'issue de différents processus d'identification » (Emmanuel Renault, 2004 :181). Parmi de nombreuses définitions présentes dans divers ouvrages, nous trouvons celle proposée par Emmanuel Renault (2004) très intéressante. En réalité, elle a l'avantage de mettre en lumière non seulement la façon dont l'individu perçoit les actions (ou l'absence d'actions) des autres pour affirmer sa valeur, mais également de souligner les aspects temporels et les pratiques à travers des processus d'interaction et d'identification (Alexis Roche, 2021).

Ces dernières années, la reconnaissance au travail est au centre des préoccupations dans les entreprises. En effet, il apparaît de plus en plus clairement que les salariés sont en quête de sens et de reconnaissance afin de maintenir leur identité au travail comme élément essentiel de leur identité sociale, surtout face à l'augmentation de l'investissement requis par les tâches professionnelles. La demande accrue d'investissement dans le travail entraîne par conséquent une attente de reconnaissance (Christophe Baret, Cathel Kornig & Isabelle Recotillet, 2021). Cette lutte pour la reconnaissance au travail témoigne également d'une situation de malaise croissante que subissent les travailleurs du fait qu'ils sont constamment soumis à des contraintes de flexibilité, de mobilité et de compétitivité (Assâad El Akremi, Narjes Sassi & Sihem Bouzidi, 2009).

Il apparaît que la notion de reconnaissance peut prendre diverses formes. Elle peut tant porter sur les accomplissements et l'efficacité, que sur des gratifications matérielles ou symboliques telles qu'un bon



salaire, une promotion, l'octroi d'autonomie, des encouragements, etc. (Assâad El Akremi, Narjes Sassi & Sihem Bouzidi, 2009).

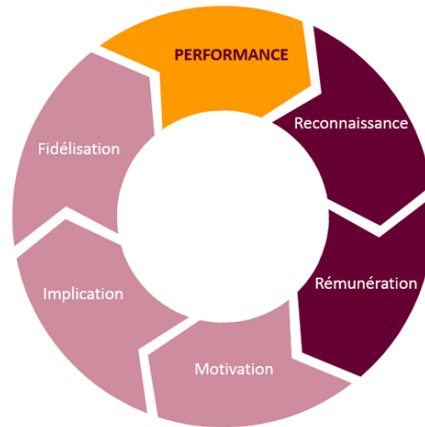
Malgré tout, la reconnaissance au travail est une pratique nécessitant une certaine évolution. À ses débuts, cette dernière étant souvent attribuée par le biais de récompenses. Néanmoins, cette méthode ne manifeste pas beaucoup de répercussions positives sur l'engagement des travailleurs. De nos jours, il semble préférable pour les employés de mettre en place une reconnaissance informelle quotidienne, plutôt que de leur accorder des récompenses plus conséquentes mais exceptionnelles. Pour ce faire, il est nécessaire d'instaurer une culture de reconnaissance au sein même de l'entreprise. (Jean-Pierre Brun, Jean-François Bertholet & Annie Boilard, 2022).

## **2. Pourquoi faire preuve de reconnaissance ?**

Tout d'abord, il est important de souligner l'importance de faire preuve de reconnaissance au travail, car il est clair que celle-ci engendre plusieurs bénéfices. Cette tendance stimule notamment la motivation professionnelle, favorise la rétention des talents et contribue ainsi à contrer la pénurie de main-d'œuvre. Dans leur article, Monica Pregiolato, Mark H.R. Bussin & Anton F. Schlechter (2017) mettent en avant le coût considérable du *turnover* pour les entreprises. Ces coûts représentent, entre autres, les frais qu'induisent les recrutements, la sélection, la perte de productivité, la baisse de moral des employés, etc. C'est pour ces raisons que la rétention des talents est devenue un défi majeur pour les ressources humaines d'une entreprise.

De plus, la reconnaissance au travail a un impact positif sur la performance et la productivité globale au travail (Sabrina Pellerin & Julie Cloutier, 2018) et joue également un rôle en tant que vecteur de l'identité professionnelle. Elle donne du sens au travail ainsi que de la satisfaction aux travailleurs et représente même un facteur de résistance au stress (Jean-Pierre Brun & Ninon Dugas, 2005).

Comme expliqué dans l'article de SiaPartners, reconnaître le travail accompli est essentiel pour encourager l'engagement et la motivation des individus. En reconnaissant les efforts, l'employeur cherche à impliquer, à motiver et à fidéliser ses travailleurs.



## **2.1 L'impact de la reconnaissance sur la quête identitaire**

Comme démontré dans leur ouvrage, Assâad El Akremi, Narjes Sassi & Sihem Bouzidi (2009) insistent sur le fait que le lieu de travail est en endroit où les individus sont en quête identitaire. Le travail induit directement des relations entre les collaborateurs, ce qui va façonner les modes de définition de leur propre personne. Dans leur article, les trois auteurs mettent en avant la construction de l'identité établie par Claude Dubar (1991, 2000). Selon sa théorie, il détermine la construction de l'identité comme un processus dynamique impliquant des interactions entre l'individu et son environnement social. Il rejette l'idée que l'identité est uniquement façonnée par des facteurs externes et objectifs. Il affirme que des processus subjectifs très importants interviennent également. Il fait la distinction entre une "identité pour autrui", influencée par les perceptions et attributions des autres, et une "identité pour soi", formée par les individus en fonction de leur propre expérience et perception. Lorsqu'un écart apparaît entre ces deux identités, des stratégies peuvent être mises en œuvre pour réduire cette divergence dont, notamment, la reconnaissance au travail (Assâad El Akremi, Narjes Sassi & Sihem Bouzidi, 2009).

## **2.2 L'impact de la reconnaissance sur le bien-être au travail**

En plus de la préservation et la construction de l'identité des individus, la reconnaissance joue aussi un rôle crucial dans la signification de leur travail, dans leur développement et dans leur bien-être. Le bien-être au travail est un terme assez vague. Il est difficile de conceptualiser exactement à quoi se réfère le bien-être (Kowalski & Loretto, 2017). La notion de bien-être au travail diffère du bien-être en

<sup>1</sup> <https://www.sia-partners.com/fr/publications/publications-de-nos-experts/reconnaissance-au-travail-la-remuneration-et-au-dela> consulté le 19 avril 2024

général et se décline sous trois facettes. La première est divisée en trois idées différentes : satisfaction-insatisfaction, enthousiasme-dépression et confort-anxiété ; la seconde est basée sur le bien-être physique également représenté par des sentiments positifs et négatifs subjectifs pour la santé tels que l'énergie, le stress, l'épuisement ; la troisième concerne le bien-être social qui se retrouve dans les relations interpersonnelles, le soutien social, la confiance et aussi l'équité de traitement (Warr, 1990, cité par Guest, 2017).

Nous pouvons définir 5 dimensions du bien-être au travail :

- **Le bien-être vital** : repose sur le fait d'être en bonne santé ;
- **Le bien-être existentiel** : renvoie au besoin de réalisation ou d'accomplissement ;
- **Le bien-être social-relationnel** : cette dimension consiste au bien vivre ensemble, c'est-à-dire à la qualité des relations entre les individus, le sentiment d'appartenance, la reconnaissance, etc. ;
- **Le bien-être matériel** : cette notion englobe le bien-être à travers le concept de confort, à savoir le confort physique (ergonomie au travail, confort d'ambiance, activités non-contraignantes), mais aussi le confort psychologique (termes de charge mentale, plaisir éprouvé au travail, etc.) ;
- **Le bien-être organisationnel** : la dimension organisationnelle aborde les composants de bien-être propres à l'organisation, aux activités des employés et au contexte de travail. La situation du travailleur, la situation de l'entreprise, la composition du travail et les horaires sont des facteurs qui jouent un rôle sur la santé et le bien-être des individus.

### 3. Que reconnaître ?

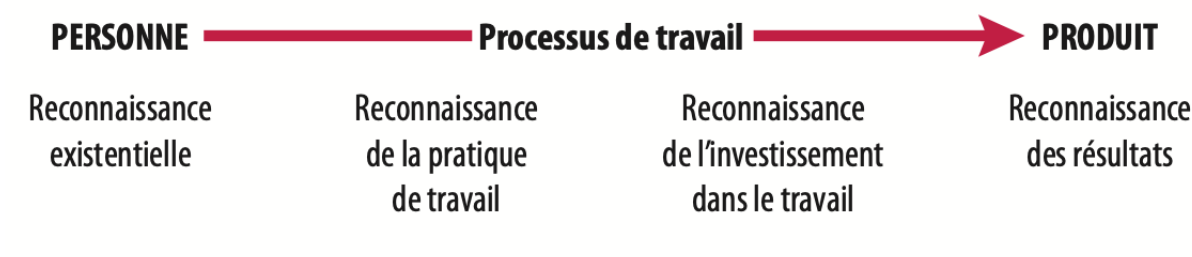
#### 3.1 Les quatre approches de la reconnaissance

Nous avons pu remarquer qu'il y a plusieurs points sur lesquels il faut porter son attention afin d'appliquer une bonne reconnaissance de qualité. Selon l'analyse de Jean-Pierre Brun (2008), différentes approches de la reconnaissance au travail peuvent aussi être identifiées. Ces approches se traduisent à travers quatre pratiques distinctes :

- **La reconnaissance existentielle** crée le sentiment d'être reconnu par les autres et que la prise en considération de nos besoins est assurée. Cette pratique de reconnaissance donne également le sentiment au collaborateur d'être respecté dans toutes ses dimensions physiques, affectives, psychologiques et cognitives. Cette reconnaissance est généralement de nature informelle et non pécuniaire ;
- **La reconnaissance liée à la pratique de travail** va récompenser l'exécution d'un travail fourni par un travailleur, plutôt que sa personne ou les résultats produits. Cette pratique peut être aussi utilisée pour reconnaître son attitude, ses mérites et ses compétences professionnelles. Les objectifs de la reconnaissance des pratiques englobent les aspects du travail de l'employé, mettant particulièrement l'accent sur sa créativité, son innovation et son amélioration continue ;
- **La reconnaissance associée à l'investissement dans le travail** vise à reconnaître et à valoriser l'engagement et l'apport de l'employé ou de l'équipe au déroulement du travail, ainsi que les efforts déployés. Cette reconnaissance peut se manifester durant le processus d'un travail afin de récompenser les efforts, l'énergie et la prise de risque d'un travailleur dans la réalisation de son travail. Il se peut également que malgré un travail qualitatif et intensif les résultats voulus ne soient pourtant pas atteints ; cependant, il convient néanmoins de reconnaître l'implication et l'engagement du travailleur ou de l'équipe ;
- **La reconnaissance basée sur les résultats** repose principalement sur la valorisation du travail exécuté par les employés et sur l'impact de leur participation dans l'atteinte des objectifs de l'entreprise. Cette reconnaissance survient logiquement *a posteriori*. Son objectif est de reconnaître l'efficacité, l'utilité et la valeur du travail accompli.

Ces quatre pratiques visent à répondre à divers besoins du personnel tels que le besoin d'être reconnu en tant qu'individu, d'être apprécié pour son travail et ses compétences, de pouvoir s'engager et de sentir que ses efforts sont valorisés, ainsi que de produire des résultats tangibles (Jean-Pierre Brun & Ninon Dugas, 2005). Comme le souligne justement Alexis Roche (2021), ces quatre approches définies par Jean-Pierre Brun et Ninon Dugas (2005) répondent à une question de « quoi » reconnaître. Une des critiques relevées par Alexis Roche (2021) est d'ailleurs le fait que beaucoup de travaux orientent leurs recherches vers le « quoi » et le « pourquoi » reconnaître, mais peu se penchent réellement vers le « comment » reconnaître. Or ce questionnement a tout autant d'importance.

## SCHÉMA 1 – Les quatre pratiques de reconnaissance au travail



## 4. Comment reconnaître ?

### 4.1 La qualité de la reconnaissance

Maintenant que nous comprenons mieux l'intérêt d'implémenter des pratiques de reconnaissance et de les faire vivre au quotidien, il est important de savoir comment celles-ci doivent se manifester. Jean-François Bertholet et Alexandre Rousseau (2023) soulignent l'importance d'offrir une reconnaissance de qualité et distinguent trois types d'intentions menant à une reconnaissance de haut niveau :

- **La gratitude** : c'est le fait de se sentir privilégié de reconnaître un travailleur ou un groupe de travailleurs pour ce qu'ils apportent aux autres et à nous-mêmes ;
- **La bienveillance** : c'est la volonté de contribuer sincèrement au bien-être des collaborateurs ;
- **L'émerveillement** : c'est être conscient de ce qu'il y a de beau dans chaque personne et dans son travail.

Si la reconnaissance exprimée part d'au moins une de ces trois intentions, elle sera considérée comme qualitative (Jean-François Bertholet & Alexandre Rousseau, 2023). Divers auteurs ont également exploré les facteurs de réussite des stratégies de reconnaissance. Ils ont regroupé les variables qui ont une influence sur l'efficacité de ces stratégies en trois catégories principales : les caractéristiques des pratiques de reconnaissance, la gestion de celles-ci, ainsi que les rôles et responsabilités des intervenants impliqués dans la gestion de ces pratiques. (Sylvie St-Onge & al., 2005).

Toutefois, certaines études révèlent parfois un écart entre le besoin de reconnaissance des employés et les pratiques de gestion des ressources humaines mises en œuvre dans le contexte professionnel. Il est

vrai que ces approches ont encore trop tendance à assurer un certain contrôle et une certaine domination afin de promouvoir des conduites et attitudes attendues auprès des organisations et des individus (Jean-Pierre Brun & Ninon Dugas, 2005). Comme le soulignent Sylvie St-Onge & al. (2005), vu le nombre d'objectifs divers vers lesquels peut tendre la reconnaissance, il est primordial de définir à l'avance l'objectif de son recours et la nature des problèmes qu'elle cherche à résoudre.

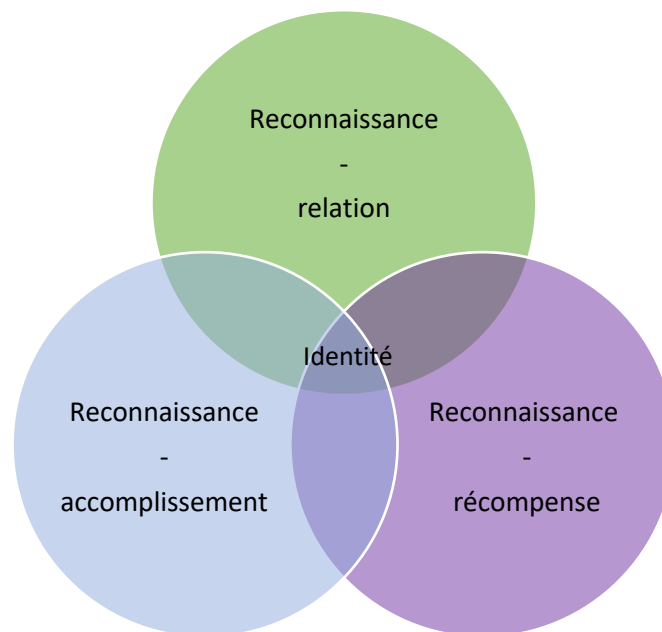
Sabrina Pellerin et Julie Cloutier (2017) mettent en avant dans leur texte, la notion de justice distributive. Il s'agit de « la perception des travailleurs en ce qui concerne le caractère juste ou injuste des rétributions qu'ils ont reçu de la part de leur organisation, par exemple, le salaire, la reconnaissance et les promotions » (Sabrina Pellerin & Julie Cloutier, 2018 : 32). Les auteurs reviennent également sur le modèle ERI développé par Siegrist (1996) qui s'inscrit dans le domaine de la justice distributive en se fondant sur la notion de réciprocité des échanges. Concrètement, ce concept repose sur l'idée que les travailleurs cherchent à établir une relation d'échange mutuel et équitable avec leur employeur. Ils aspirent ainsi à une récompense équitable en retour de leurs efforts au travail. Selon Siegrist (1996), ces valorisations souhaitées se présentent sous deux formes : économiques (par exemple : promotions, sécurité d'emploi) et sociales (par exemple : estime, considération, reconnaissance). D'après le modèle ERI de Siegrist (1996), lorsque les travailleurs estiment que leurs rétributions ne sont pas à la hauteur du travail fourni, ils se sentent dévalorisés et sont plus enclins à développer des problèmes de santé mentale (Sabrina Pellerin & Julie Cloutier, 2018). De même, le manque de reconnaissance pourrait être assimilé à du mépris par les travailleurs qui seraient susceptibles de l'interpréter comme une dévalorisation de leur statut et de leurs capacités (Alexis Roche, 2014). Afin d'assurer une bonne reconnaissance, il est donc crucial d'avoir un bon équilibre entre celle-ci et le travail demandé et fourni.

## **4.2 Les différentes catégories de la reconnaissance**

Tout en s'inspirant de la théorie d'Honneth (1992) ainsi qu'en se basant sur une multitude de références bibliographiques découvertes lors de recherches sur le terrain, Alexis Roche (2021) a avancé trois catégories de reconnaissances adaptées aux organisations. Ces trois catégories, contrairement aux quatre approches définies plus haut, visent à répondre à la question de « comment reconnaître ? ». À travers son ouvrage, cet auteur fait la distinction entre les diverses familles auxquelles la reconnaissance peut appartenir :

- **La reconnaissance-relation** se manifeste par la confirmation par l'individu de son existence et/ou de son développement positif à travers des interactions interpersonnelles ayant une dimension affective. Cette gratitude inclut des gestes, des regards, des paroles à son intention, ainsi que l'attention portée à ses besoins physiologiques et autres besoins immatériels ;

- **La reconnaissance-récompense** consiste en la confirmation par l'individu de son existence et/ou de son développement positif par le biais d'octrois de pratiques et d'objets symboliques normalisés dans la société (salaire, prime, promotion, titre, avantages, etc.) et perçus de manière positive lorsqu'ils lui sont attribués ;
- **La reconnaissance-accomplissement** se traduit par la confirmation, par l'individu, de son existence et de son développement positif lui faisant ressentir un sentiment d'accomplissement, grâce à la prise de conscience de son utilité sociale. Les actions observées liées à la reconnaissance-relation et à la reconnaissance-récompense contribuent à cette prise de conscience d'évolution positive, générant ainsi un sentiment d'accomplissement et de sens au travail.



### **4.3 Les formes de pratiques de reconnaissance**

Après avoir défini les grandes approches et les grandes catégories dans lesquelles nous retrouvons la reconnaissance, nous allons nous intéresser aux aspects qu'elle peut prendre. Pour ce faire, nous pouvons distinguer diverses formes de pratiques de reconnaissance auxquelles peuvent recourir les managers. Alexis Roche (2021) vise, à travers son ouvrage, à illustrer une série d'attentes de reconnaissance que peuvent avoir les travailleurs et certaines pratiques pouvant potentiellement y répondre.

- ***Reconnaissance associée aux rémunérations***

En réponse à des recherches faites par l'auteur Alexis Roche (2021) sur deux compagnies distinctes, il ressort qu'il n'est pas simple pour les managers de recourir à des moyens de reconnaissance basés sur les éléments de rémunérations. Alexis Roche (2021) distingue, entre autres, trois façons d'y recourir :

- Octroyer une augmentation de salaire ;
- Offrir une prime ;
- Donner des actions ou des parts de l'entreprise (si actionnaires ou associés).

Cependant, ces éléments sont généralement intégrés directement dans les structures officielles de l'entreprise, d'où la complexité de les mettre en place pour de la reconnaissance.

- ***Reconnaissance associée aux statuts officiels***

Nous distinguons statuts officiels et statuts semi-officiels et officieux. La reconnaissance associée à un statut officiel se distingue par sa visibilité et son affichage (exemple : organigramme, porte du bureau, etc.). Cette reconnaissance peut tout d'abord passer par un titre officiel, c'est-à-dire l'octroi d'une promotion, la mise en valeur du nom, de la fonction ou du statut (exemple : l'employé du mois) ou encore l'affichage de toutes sortes de dispositifs, etc. Toutefois, ce type de reconnaissance reste plutôt rare, car elle requiert de l'argent et/ou une place dans l'organigramme. Nous pouvons également recourir à de la reconnaissance associée à un statut officiel en déléguant des responsabilités à un travailleur. Enfin, inclure un travailleur dans un groupe officiel symbolisant une figure valorisante est une pratique courante dans le processus de reconnaissance. Concrètement, cette approche peut se manifester en accueillant et en présentant un nouvel employé à un groupe de l'entreprise lors de son intégration. (Alexis Roche, 2021).

- ***Reconnaissance associée aux statuts semi-officiels et officieux***

Selon Alexis Roche (2021), les statuts semi-officiels et officieux renvoient à des pratiques qui ne sont pas officiellement reconnues en tant que telles par l'entreprise. Cela reste des méthodes plus informelles. Ces statuts peuvent reposer sur le fait de se souvenir du nom/prénom/statut d'un travailleur, d'attribuer un salaire considéré comme au-dessus de la norme en comparaison à d'autres entreprises, de la région, du pays ou de l'échelle mondiale. Cette reconnaissance peut également passer par l'octroi de responsabilités pour mener un projet ou encore de donner des tâches perçues comme valorisantes et non pas affecter le travailleur uniquement à des tâches jugées dévalorisantes. Ce type de valorisation peut également se traduire par un *feedback* positif à la personne. La reconnaissance peut se manifester par des gestes ou paroles spontanés et informels tels que « Félicitations ! Bon travail ! ». Cependant, il



apparaît que peu de managers expriment ce type d'encouragement. Pourtant, le fait de montrer de la gratitude et de la bienveillance va justement permettre de renforcer l'estime de soi des travailleurs et va augmenter leur motivation au travail (Sylvie St-Onge & al., 2005).

- ***Reconnaissance associée aux avantages en nature***

L'utilisation d'avantages en nature oriente le style de reconnaissance vers une « reconnaissance-récompense ». Ils peuvent être contractualisés ou offerts suite à l'atteinte d'objectifs (exemple : voiture de société) ou être offerts sous forme de cadeaux (exemple : apporter le petit déjeuner) (Alexis Roche, 2021).

Quoi qu'il en soit, d'après certaines études empiriques, il apparaîtrait que les récompenses non monétaires en guise de reconnaissance auraient un impact plus significatif quant à la contribution du bien-être psychologique des travailleurs (Francesco Montani, Jean-Sébastien Boudrias & Marilyne Pigeon, 2017).

#### **4.4 Les pièges de la reconnaissance**

Néanmoins, le recours à la reconnaissance n'est pas source que de bien et de positif. Nous pouvons relever plusieurs raisons pour lesquelles il faut parfois se méfier de son bienfait et de l'utilité des récompenses (Sylvie St-Onge & al., 2005) :

- Des travailleurs qui attendent de recevoir une récompense, mais qui n'ont rien peuvent le percevoir comme une punition ;
- Offrir de la reconnaissance peut également détériorer le climat entre les collègues et créer du conflit ou de la rivalité avec pour conséquence une baisse d'entraide entre eux. Cette baisse d'entraide peut aussi apparaître auprès des supérieurs qui ne voudront pas aider les travailleurs sous prétexte que ces derniers doivent avoir atteint les résultats envisagés afin d'être récompensés ;
- Les travailleurs seront plus orientés vers la résolution de problèmes et l'obtention de résultats plutôt que de chercher à éviter que ces problèmes n'arrivent ;

- La reconnaissance au travail peut créer un sentiment de peur de se tromper et de mal faire et, par conséquent, de ne pas recevoir de récompense. Les conséquences de ce phénomène seront que les travailleurs n'exploiteront pas totalement leur créativité et réduiront leur prise de risque ;
- Les travailleurs peuvent également perdre de l'attrait pour leurs tâches. Ils risquent d'être plus stimulés par les récompenses qui peuvent en découler que par leurs tâches et leurs responsabilités en tant que telles.

## **5. Adapter la reconnaissance face à la diversité des travailleurs**

### **5.1 Conceptualisation de la diversité**

Dans leur article, Ramdane Djerbani et Samuel Ebie (2011) démontrent l'importance d'adopter une bonne stratégie managériale face à la diversité et l'égalité. Tout d'abord, ils reprennent la définition de la gestion de la diversité, proposée par Bartz et al. (1990 : 321), comme le fait de « comprendre qu'il existe des différences entre les employés et que ces différences, si elles sont correctement gérées, sont un atout pour un travail plus efficace. ». Le terme diversité, quant à lui, décrit la qualité ou l'état de quelqu'un ou de quelque chose qui est différent (Ramdane Djebarni & Samuel Ebie, 2011). Des exemples de facteurs de diversité sont la race, la culture, l'appartenance ethnique, le sexe, l'âge, un handicap et l'expérience professionnelle.

La gestion de la diversité en entreprise est particulièrement gratifiante car elle permet de reconnaître les différences de chacun et de valoriser ces différences dans le but de maximiser le potentiel de l'individu. Adopter des stratégies spécifiques face à la diversité permet également de lutter contre des pratiques qui, parfois, peuvent être injustes et inéquitables pour certains travailleurs. Néanmoins, il apparaît que le plus grand défi pour les entreprises à aborder des questions de la diversité et de discrimination en leur sein est le manque d'information et de sensibilisation aux diverses pratiques possibles concernant la diversité (Ramdane Djerbani & Samuel Ebie, 2011).

### **5.2 Détermination des besoins**

La reconnaissance peut être un processus constant ou occasionnel, qui peut être destiné à des individus ou à des groupes, attribué en privé ou en public, et peut être de nature monétaire ou non monétaire (Steve Ordener, Silvester Ivanaj & Olivier Mesly, 2023). Cependant, avant tout, « pour être

efficace, une récompense doit satisfaire un besoin et être personnalisée » (Sylvie St-Onge & al., 2005 : 97). Effectivement, il est indispensable que les personnes reconnues aient connaissance de la valeur de leur récompense, que cette récompense corresponde à leurs attentes ou que celle-ci ait une valeur symbolique pour elles. Le respect de ces caractéristiques renforcera la motivation des travailleurs pour être reconnus, car l'attention aura une valeur encore plus significative à leurs yeux. Les individus désirent être traités et reconnus au travail comme des individus uniques, distincts des autres (Assâad El Akremi, Narjes Sassi & Sihem Bouzidi, 2009).

De plus, il peut être avantageux d'utiliser plusieurs formes de reconnaissance afin de mieux satisfaire aux attentes individuelles des employés. Par exemple, une personne préférera recevoir une place de cinéma, alors qu'une autre préférera un autre cadeau : c'est pourquoi il est aussi intéressant de leur accorder le choix de leur récompense (Sylvie St-Onge & al., 2005). Nous sommes aujourd'hui dans une ère où les employeurs tentent de garder et de fidéliser au maximum leurs travailleurs. Les entreprises sont en concurrence entre elles pour attirer de nouveaux talents. Il a été prouvé que les employeurs offrant des récompenses personnalisées aux travailleurs selon leurs préférences arrivent à garder plus longtemps leurs collaborateurs au sein de leur société. Les travailleurs montreraient également plus d'engagement envers leur travail. Nous pouvons notamment adapter les reconnaissances en fonction du sexe, de la race et des tranches d'âge des travailleurs (Monica Pregnolato, Mark H.R. Bussin & Anton F. Schlechter, 2017).

### **5.3 Respect des critères de base**

Malgré tout, il est important de s'assurer que nous respectons un certain nombre de critères lors de l'implémentation d'un programme de reconnaissance. Sylvie St-Onge et al. (2005) nous listent une série de points importants à respecter à travers leur analyse. Tout d'abord, la **spontanéité** est cruciale. Il est important de ne pas laisser écouler trop de temps entre la réalisation du travail et l'octroi de la récompense. Ensuite, des **pratiques** ainsi que des **règles justes et équitables** établies au préalable doivent entourer le programme de reconnaissance. Ces règles et ces pratiques doivent d'ailleurs être bien **communiquées** et connues de tous. La **communication des personnes reconnues** ainsi que la **raison** de la reconnaissance doit bien être établie. Cependant, il est nécessaire de **respecter les choix et les préférences des personnes** quant à la visibilité de leur mise en avant. Certains préféreront la discrétion.

# MÉTHODOLOGIE

Dans la section suivante, notre objectif est d'exposer la méthodologie employée pour notre étude de terrain. Cette approche méthodologique a été appliquée tout au long de notre recherche et englobe l'ensemble des outils et des stratégies déployés pour mener ce projet. À travers cette partie, nous détaillerons les différentes étapes de conception de notre travail, décrivant la progression de notre réflexion ainsi que les moyens utilisés pour y parvenir.

## 1. Objectifs de la recherche

L'idée de ce sujet nous est venue durant la réalisation de notre stage. Lors de cette période, nous avons eu comme mission de repenser et d'implémenter un nouveau programme de reconnaissance au sein de l'organisation. Lors de sa conception, nous nous sommes rendu compte que le choix de la forme sous laquelle nous décidions d'octroyer de la reconnaissance pouvait avoir un impact sur les travailleurs et représentait un enjeu majeur. De là, nous avons été curieuse d'observer comment d'autres entreprises géraient la reconnaissance. Les questions que nous nous posions étaient entre autres :

- Quelle importance y accordent-elles ?
- Quelles pratiques mettent-elles en place ?
- Sous quelles formes prend la reconnaissance ?
- Etc.

À la suite de ces événements, notre question de recherche de mémoire s'est alors dessinée : « Quels sont les principaux enjeux de la reconnaissance au travail en tant qu'outil de management ? ». Les objectifs de cette question sont d'analyser les programmes ou les pratiques de reconnaissance mis en place dans les entreprises et d'analyser l'impact sur les travailleurs.

## 2. Méthode de recueil des données

### 2.1 L'approche inductive

Dans le but de répondre à cette question de recherche, nous avons décidé d'adopter une démarche qualitative en suivant une approche inductive où l'observation et l'analyse précise des données

sur le terrain servent de base pour tirer des conclusions générales. Les chercheurs utilisent fréquemment la méthode de l'approche inductive pour explorer de nouveaux domaines de recherche ou formuler de nouvelles hypothèses.

Cette approche a pour but de traiter des données qualitatives en utilisant des pratiques ayant des objectifs de recherche prédéfinis. Elle permet au chercheur d'éviter de se baser sur une théorie préconçue, permettant ainsi aux faits observés et aux données recueillies de guider la recherche par eux-mêmes et non d'être simplement utilisés pour confirmer une théorie existante. Néanmoins, on ne peut nier que le chercheur prend, malgré tout, en compte ses propres idées et ses propres connaissances antérieures. L'objectif est de garder un esprit assez ouvert (Agnès d'Arripe, Alexandre Oboeuf & Cédric Routier, 2014).

## **2.2 La lecture d'articles scientifiques**

Comme expliqué précédemment, l'idée du sujet d'un travail portant sur les processus de reconnaissance nous est venue durant notre période de stage. Durant celle-ci, nous avons eu l'opportunité de participer directement à des missions liées à la reconnaissance. Ensuite, afin de réaliser notre recherche sur cette thématique, la première étape, a été la lecture de littératures scientifiques. Dans un premier temps, nous avons rassemblé des articles abordant le thème de la reconnaissance de manière générale afin d'en tirer une meilleure compréhension. Au fur et à mesure de notre prospection, nous avons ciblé les articles faisant le lien entre les pratiques de reconnaissance et l'importance d'adapter celles-ci aux personnes ciblées. Pour ce faire, nous nous sommes également penchée sur la notion de diversité et de gestion de la diversité que nous avons tenté de définir grâce à des revues scientifiques.

Cette étape nous a permis, non seulement de construire la base théorique de notre travail, mais aussi de faire émerger les idées déjà présentes sur ce sujet et ainsi cibler des éléments ou des thématiques intéressantes pour construire notre guide d'entretien. De ce fait, nous avons pu établir des corrélations entre la théorie préalablement étudiée et les données recueillies.

## **2.3 L'entretien semi-directif**

Nous avons décidé de procéder à la collecte de données grâce à des entretiens qui se sont déroulés sous forme semi-directive. Les entretiens semi-directifs ont comme caractéristique de porter directement sur l'objet de la recherche tout en laissant le moins de place possible sur ce que l'interviewé désire aborder. Le chercheur doit alors adopter une attitude particulière qui se voudra aussi peu directive

et aussi facilitante que possible. Pour ce faire, l'intervieweur doit poser le moins de questions possible. L'entretien ne doit pas prendre la forme d'un interrogatoire. Malgré tout, il est nécessaire que l'intervieweur intervienne lorsque nécessaire afin de recentrer l'entretien sur ses objectifs si la personne interviewée dévie. De plus, l'intervieweur doit garder une neutralité durant tout l'échange en ne s'impliquant pas lui-même sur ce qui est dit (Luc Van Campenhoudt, Jacques Marquet & Raymond Quivy, 2017).

Dans notre cas, les entrevues se sont déroulées auprès de trois entreprises distinctes et n'appartenant pas au même secteur afin de diversifier au maximum les éléments que nous avons récoltés. Nous avons interrogé dans chaque entreprise une personne travaillant dans le département des Ressources Humaines ainsi que des travailleurs. Les entretiens se sont déroulés à distance pour un souci de facilité via l'application Teams pour certains, ainsi que par appel téléphonique pour d'autres, selon leur préférence et leur facilité. Dans l'intérêt de préserver une certaine confidentialité, nous nommerons les entreprises : X, Y et Z.

### **2.3.1 Les grilles d'entretien**

Dans le but de mener au mieux notre démarche, nous avons préalablement établi deux grilles d'entretien. Une grille était spécialement dédiée pour les personnes travaillant dans les Ressources Humaines, tandis que l'autre était destinée aux travailleurs. Au vu des deux statuts différents, il nous semblait plus pertinent d'adapter notre enquête face au profil de la personne interviewée. Les questionnaires ont été formulés sur base de la revue de littérature. Notre choix s'est porté sur des questions ouvertes afin de laisser les interviewés s'exprimer le plus librement possible sur le sujet.<sup>2</sup>

## **2.4 Population et entreprises étudiées**

Pour avoir une meilleure idée de notre échantillonnage, nous avons réalisé des tableaux récapitulatifs avec les profils des entreprises étudiées, ainsi qu'avec les données des personnes qui ont participé aux entretiens. Dans le premier tableau, nous retrouvons les personnes responsables des Ressources Humaines des sociétés interrogées. Nous avons décidé d'organiser des entretiens avec ces personnes, car ce sont elles qui contribuent à la mise en place de la reconnaissance. Dans le deuxième tableau, nous retrouvons des travailleurs ayant accepté de nous accorder un entretien afin de discuter de leur perception de la mise en place de la reconnaissance sur leur lieu de travail.

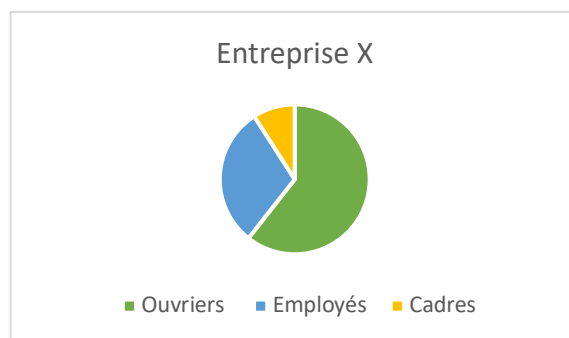
---

<sup>2</sup> Grilles d'entretien présentes en Annexes

### Profil des entreprises ayant participé à l'étude

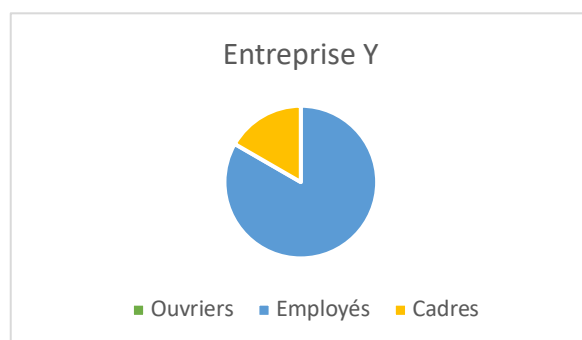
#### - Entreprise X :

L'entreprise X se compose d'environ 300 travailleurs. Elle appartient au secteur de la fabrication d'équipements médicaux.



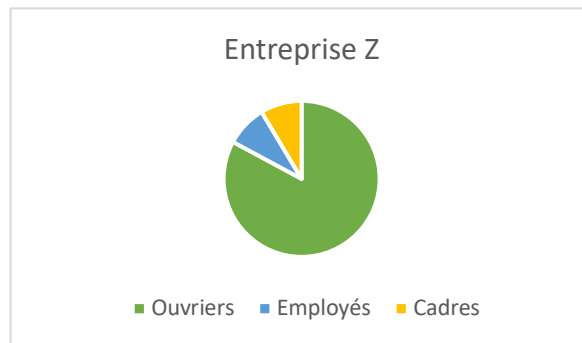
#### - Entreprise Y :

L'entreprise Y se compose d'environ 300 travailleurs. Elle appartient au secteur des ressources humaines (recrutement et *assesment*).



#### - Entreprise Z :

L'entreprise Z se compose d'environ 700 travailleurs. Elle appartient au secteur de l'agroalimentaire.



### Profil des répondants à l'entretien ayant un rôle dans les Ressources Humaines

Témoïn	Entreprise	Sexe	Position	Date de l'entretien
Témoïn 1	X	Femme	<i>People Business Partner</i>	27.04.2024
Témoïn 2	Y	Femme	<i>HR Business Partner – Diversity Ambassador</i>	29.04.2024
Témoïn 3	Z	Femme	<i>People Manager</i>	23.05.2024

### Profil des répondants à l'entretien en tant que travailleur

Témoïn	Entreprise	Sexe	Position	Date de l'entretien
Témoïn 4	X	Femme	<i>Chef de projet en amélioration continue</i>	08.05.2024
Témoïn 5	X	Homme	<i>Ingénieur Process</i>	08.05.2024
Témoïn 6	X	Femme	<i>Directrice des achats</i>	08.05.2024
Témoïn 7	Y	Femme	<i>Consultante RH</i>	09.05.2024
Témoïn 8	Y	Femme	<i>Consultante RH</i>	09.05.2024
Témoïn 9	Y	Femme	<i>Consultante RH</i>	13.05.2024
Témoïn 10	Z	Homme	<i>Technicien de maintenance</i>	18.05.2024
Témoïn 11	Z	Homme	<i>Opérateur</i>	18.05.2024
Témoïn 12	Z	Homme	<i>Opérateur</i>	18.05.2024



## MISE À PLAT EMPIRIQUE

Afin de comprendre le rôle de la reconnaissance ainsi que l'importance des pratiques de reconnaissance sur les travailleurs, nous allons présenter les informations récoltées lors de nos douze entretiens. Premièrement, notre volonté est de détailler les pratiques de reconnaissance à travers les différents témoignages, c'est-à-dire exprimer la forme qu'elles prennent, leur modalité, etc. L'objectif est de voir comment chacune des sociétés implémente la thématique de la reconnaissance dans son espace de travail, mais également de recueillir la perception des outils mobilisés à cet effet. Ensuite, nous pousserons l'analyse au niveau de l'adaptation de la reconnaissance face aux travailleurs et à leur diversité. Nous discuterons également de l'importance de cette adéquation. Nous aborderons dans quelles mesures les personnes des Ressources Humaines interrogées prêtent de l'importance à cette adaptation et de quelle manière elles s'y prennent. Par la suite, nous verrons les points positifs que peut apporter la reconnaissance, mais aussi ce que le manque de pratiques de reconnaissance peut produire comme effets sur les travailleurs.

### 1. Le point de vue du personnel Ressources Humaines

À travers les trois entretiens menés avec les responsables des Ressources Humaines des entreprises X, Y et Z, nous avons pu constater que chacune d'entre elles accorde une grande importance à la reconnaissance de ses employés. Cependant, bien que chaque entreprise mette en œuvre des pratiques distinctes pour valoriser son personnel, nous avons également identifié des similitudes dans leurs approches. Notamment, il est apparu que les trois responsables attachent une importance particulière à la sensibilisation des managers directs à la reconnaissance des efforts et des contributions de leurs équipes. Pour ces responsables, la première étape de la reconnaissance réside dans l'établissement d'une culture du *feedback* et du merci où les chefs d'équipe sont encouragés à exprimer régulièrement leur reconnaissance envers leurs travailleurs. Ainsi, la reconnaissance n'est pas seulement perçue comme un ensemble de gestes ou de récompenses, mais plutôt comme une partie intégrante de la culture organisationnelle, favorisant un environnement de travail positif et motivant pour tous les travailleurs.

*« Tant qu'on n'aura pas une vraie culture de la reconnaissance informelle, on loupe tout le bénéfice ou une partie du bénéfice de la reconnaissance et ça c'est vraiment culturel. Donc, on doit changer la culture de l'entreprise. »* (Témoignage 3, entreprise Z).

## **1.1 Quelles pratiques utilisées ?**

- **Entreprise X :**

Dans l'entreprise X, la *People Business Partner* interviewée nous a confié recourir à plusieurs pratiques de reconnaissance : selon le statut des personnes, ouvrier, employé ou cadre, les stratégies mises en place pouvaient différer. C'est le cas notamment pour les bonus individuels auxquels seuls les managers ont droit. Ce processus d'octroi de bonus est dicté selon des règles prédéfinies par un programme au niveau Global de leur entreprise. Ce système suit une ligne du temps bien précise et se fait donc de manière planifiée.

*« Il y a des choses qui sont cascadées par notre maison mère en termes de processus. On a une reconnaissance qui va être liée à tout ce qui va être évaluation. Donc il faut savoir qu'en début d'année, on met en place des objectifs et puis en fin d'année il y a l'auto-évaluation et l'évaluation des managers. Certaines personnes sont éligibles à un bonus individuel et donc ça signifie que ça c'est aussi une belle reconnaissance sur les objectifs faits ou non durant l'année. Il faut savoir qu'on récompense le 'What' : ce qui a été fait, vraiment les objectifs opérationnels, mais on va aussi récompenser le 'How', donc la manière dont on a mis en place les objectifs. »* (Témoignage 1, entreprise X).

De plus, comme expliqué par cette personne, il existe des valeurs propres à leur entreprise. Ces dernières sont alors reprises dans leurs processus de reconnaissance afin de créer un lien avec elles. Par exemple, les bonus que peuvent recevoir les travailleurs sont attribués si ces derniers ont fait vivre les valeurs de l'entreprise. Nous comprenons que leur stratégie de reconnaissance passe aussi par la volonté de faire vivre leurs valeurs afin de faire adhérer les travailleurs à leur culture d'entreprise.

*« [...] nos reconnaissances font référence à nos valeurs, donc nos valeurs d' 'Audace', de 'Lead with Passion', 'Embrace Partnership'. Donc on a vraiment tout ce qui va être 'Collaboration' 'Dépassement de soi', [...]. »* (Témoignage 1, entreprise X).

Pour les travailleurs qui ont un statut ne leur faisant pas bénéficier de la politique d'octroi de bonus individuel, il existe d'autres formes de récompenses qui, elles, ne sont pas cascadées au niveau Global de leur entreprise. La *People Business Partner* interviewée nous a notamment parlé de la présence de la CCT 90, de mise en avant d'un travailleur pour chaque département, etc. Cette interlocutrice nous a informée que ces mises en avant de travailleurs étaient programmées selon les procédures du niveau Global, uniquement pour les employés, cadres et managers. Néanmoins, il n'existe pas de ligne du temps bien prédéfinie et tous les départements ne respectent pas spécialement les mêmes règles.

En ce qui concerne leurs opérateurs, c'est un projet sur lequel elle compte travailler. Elle a également parlé du fait que ce projet aurait pour but d'offrir une bonne reconnaissance adaptée aux travailleurs, car tout le monde n'attend pas la même chose en termes de reconnaissance.

*« Ceux qui ne sont pas éligibles aux bonus individuels se retrouvent très souvent dans la CCT 90, [...] tous les quadrimestres, chaque grand département avec le 'Head of' en Suède, on organise à chaque fois des espèces de 'Town Hall' et donc très souvent on met en avant quelqu'un qui s'est vraiment démarqué du reste. Et ça aussi c'est une très belle reconnaissance pour mettre en lumière le succès de quelqu'un. [...] On va élire à chaque fois quelqu'un qui respecte vraiment nos valeurs, qui s'est démarqué de par un projet spécifique. »* (Témoin 1, entreprise X).

*« Pour les opérateurs on fait des 'Town Hall' mais c'est quelque chose sur lequel je vais bosser cette année et l'année prochaine, c'est comment faire une reconnaissance. Parce que la reconnaissance pour une personne n'est pas la même pour l'autre et n'a pas le même impact. Quelqu'un à qui on va dire 'merci pour ton boulot' ça va faire sa journée, que d'autres ça va être davantage sur la récompense et la reconnaissance financière. »* (Témoin 1, entreprise X).

Dans l'entreprise X, il existe aussi des initiatives non formelles prévues de manière locale au sein des départements afin de reconnaître de manière individuelle ou collective. Pour ce faire, certains managers vont offrir des chèques-cadeaux pour récompenser par exemple un travail ou un projet.

De plus, l'entreprise X bénéficie d'un comité wellness qui a pour but de créer des événements en lien avec le bien-être pour les travailleurs, quel que soit leur statut (exemples : fête du personnel, Pâques, Saint-Nicolas, etc.).

Enfin, un point d'honneur, mis en place dans cette entreprise, est de coacher les managers sur le *feedback* régulier. Il s'agit donc de donner du retour aux travailleurs sur leur travail fourni et sur leur attitude en dehors des sessions d'évaluation.

Par toutes ces actions, la *People Business Partner* de l'entreprise X estime pratiquer au sein de son entreprise les trois catégories de reconnaissance citées plus haut dans ce travail ; à savoir, la reconnaissance-relation, la reconnaissance-récompense et la reconnaissance-accomplissement.

*« J'ai envie de dire c'est parfois un mixte des trois, parce que le feedback 'bon boulot' c'est quelque chose qu'on demande [...]. Par contre, effectivement, les deux autres existent aussi de par notre processus d'évaluation, de mise en place d'objectifs, etc., et quelqu'un qui surperforme souvent va avoir*

*ce qu'on appelle un 'annual salary review' donc ça va être une augmentation de son salaire. » (Témoin 1, entreprise X).*

- **Entreprise Y :**

Dans l'entreprise Y, tout comme dans l'entreprise X, il existe une mise en place de récompense par bonus. Néanmoins, à la différence de la première entreprise, les bonus ici sont donnés de manière collective en fonction de l'atteinte d'objectifs collectifs. Ce processus d'octroi de bonus est défini dans le temps. Cela se fait tous les trimestres ou annuellement selon les fonctions.

*« Les bonus sont pour tout le monde, pour toutes nos fonctions et ça se fait chaque trimestre. La plupart des fonctions c'est par trimestre. Les fonctions plutôt 'back office' qui ont moins une influence directe sur les chiffres, ça c'est annuel. » (Témoin 2, entreprise Y).*

Un système de développement personnel a également été instauré, facilitant l'évolution en interne des travailleurs qui souhaitent évoluer vers d'autres fonctions. La *People Business Partner* interrogée nous a également expliqué qu'ils prévoient aussi des petites attentions pour le personnel lors de l'organisation de fêtes où ils distribuent, par exemple, du chocolat à l'occasion des fêtes de Saint-Nicolas et de Pâques ou des biscuits typiques pour fêter la fin du Ramadan. Tous ces moments festifs sont bien limités dans le temps et donc prévus de manière plus formelle.

*« ... on fête Noël, on fête Pâques, on fête Saint-Nicolas, mais aussi la fête de l'Aïd, la fin du Ramadan. Donc là on envoie, au lieu du chocolat, des biscuits un peu typiques turcs ou marocains pour vraiment faire en sorte qu'on ne va pas exclure des gens. » (Témoin 2, entreprise Y).*

Pour offrir des cadeaux, l'entreprise Y fonctionne avec des cartes-cadeaux telles que dans l'entreprise X afin que chacun puisse choisir le cadeau qui lui correspond le plus.

*« On essaie, parce qu'on sait que c'est quelque chose de très important, c'est de ne pas exclure des gens. Par exemple, notre cadeau de fin d'année c'est la Lucky Bird Box. C'est un bon cadeau où chacun peut acheter ce qu'il veut. » (Témoin 2, entreprise Y).*

Dans leur calendrier, deux événements, appelés '*kick-off*', sont également prévus avec leurs travailleurs. Ceux-ci servent à rassembler tout le personnel afin de dresser un bilan actuel tout en assurant des festivités par la suite. Dernièrement, l'entreprise a organisé un *kick-off* pour faire le point avec les travailleurs des chiffres, des changements à venir, etc. Ensuite, avait lieu une soirée *Awards* lors de

laquelle ils procédaient à une remise de prix en nominant des personnes en fonction des catégories de récompense.

« [...] il y avait des prix individuels, mais aussi des prix par agence. On a eu vingt-cinq Awards pour les choses qui sont au niveau de la durabilité, mais aussi au niveau commercial, au niveau relationnel. Les Awards étaient vraiment très divers. Ils ont bien fait en sorte d'avoir une diversité de prix pour satisfaire tout le monde. » (Témoignage 2, entreprise Y).

Enfin, chaque manager reçoit également une enveloppe budgétaire appelée « *fun budget* » à utiliser comme il le souhaite avec son équipe. L'objectif est de pouvoir organiser des activités telles que des *teambuilding* par exemple. Le manager doit également être attentif à n'exclure personne lors du choix des activités.

En considérant toutes ces actions mises en place, la *People Business Partner* interrogée, estime tout comme celle de l'entreprise X, avoir recours aux trois catégories de reconnaissance : reconnaissance-relation, la reconnaissance-récompense et reconnaissance-accomplissement.

« Il y a un mélange des trois. Je pense que l'un ne peut pas aller sans l'autre. » (Témoignage 2, entreprise Y).

- **Entreprise Z :**

Tout d'abord, pour la première fois dans nos entretiens, la *People Manager* de l'entreprise Z a déclaré avoir un climat social assez présent au sein de l'entreprise, contrairement aux entreprises X et Y. Du côté des employés et des cadres, la *People Manager* décrit le climat comme étant serein et ouvert au dialogue. Du côté des ouvriers, par contre, le dialogue est plus difficile et est source à de nombreuses négociations pour le moindre changement. Cela a notamment des répercussions sur leur façon de mettre en pratique de la reconnaissance. En effet, selon l'idéal des partenaires sociaux pour les ouvriers, ils ne veulent que des reconnaissances collectives. Ils ne sont pas d'accord avec l'idée de mettre en avant une seule personne : c'est le groupe qui compte ainsi que la force de l'équipe. Cet état d'esprit représente donc un frein à la mise en place des procédures de reconnaissance individuelle.

« Les partenaires sociaux disent qu'ils ne veulent pas qu'on mette en avant quelqu'un. C'est la force du groupe, de l'équipe, et l'un vient renforcer l'autre. Ça, sur papier, c'est joli. Tu te dis que c'est une belle solidarité, mais un moment ça nous empêche de mettre en avant des bons comportements. » (Témoignage 3, entreprise X).

Cette contrainte imposée par les partenaires sociaux pose également problème sur la manière dont la Direction veut octroyer de la reconnaissance pour récompenser une bonne production. En effet, en suivant la volonté des partenaires sociaux, tous les travailleurs reçoivent la même récompense. Cette façon de faire ne pousse alors personne à se dépasser et à se démarquer du lot pour apporter une bonne contribution.

Néanmoins, il apparaît qu'un nouveau programme de reconnaissance a pu être mis en place au sein de l'entreprise, nécessitant l'accord des partenaires sociaux au préalable. Ce programme de reconnaissance a pour but de nommer au cours d'une période mensuelle des travailleurs afin de mettre en avant leur bon travail ou des comportements exemplaires en adéquation avec les valeurs de la société. Ensuite, les membres de la Direction se rassemblent afin de sélectionner des personnes méritant d'être mises en avant. Parmi les sélectionnés, une personne sera élue comme celle ayant eu le comportement le plus exemplaire et recevra un voucher Lucky Bird tel qu'utilisé dans l'entreprise Y. Ce programme a été établi sur base de critères précis et communiqués à tous. Le but est également de faire vivre les valeurs de l'entreprise à travers le programme de reconnaissance. L'avantage relevé par la personne interviewée est que cela a permis d'apporter une certaine rigueur et un suivi dans les pratiques de reconnaissance au sein de l'entreprise.

*« Ce programme a apporté beaucoup de changements. Avant, les pratiques de reconnaissance étaient liées à la liberté du manager de chaque département et chacun faisait un peu ce qu'il voulait. [...]. C'était très aléatoire, il n'y avait aucune structure. Cela pouvait même créer un sentiment de frustration entre les travailleurs qui recevaient des récompenses de la part de leur manager et d'autres qui n'avaient rien. »* (Témoignage 3, entreprise Z).

Selon la *People Manager*, ce programme s'inscrit dans les catégories de reconnaissance-récompense et reconnaissance-accomplissement. Un de leurs souhaits serait de franchir, dans le futur, un cap où les travailleurs pourraient, eux-mêmes, se nommer entre eux afin de moins rentrer dans une reconnaissance *top-down*.

En supplément à ce programme, les managers ont toujours la possibilité de faire des reconnaissances dites informelles, c'est-à-dire ne s'inscrivant pas dans un programme détaillé. Cela peut passer par des remerciements, une tape sur l'épaule, etc. Cette forme de reconnaissance est, selon la *People Manager* de l'entreprise Z, la forme de reconnaissance la plus importante qui soit. Cette récompense s'inscrit dans la catégorie de reconnaissance-relation. Cependant, la personne interviewée nous rapportait qu'elle n'avait aucun moyen de quantifier si cette sorte de récompense se faisait bien par tous les chefs d'équipe.

« On a laissé la possibilité au manager du département de faire des reconnaissances informelles et ça, pour moi, c'est hyper indispensable que ça continue à se faire parce que ça passe par la politique du 'merci' [...]. Et ça, pour moi, c'est la base. Il y a les programmes de reconnaissance plus officiels parce que là on veut travailler sur l'exemplarité et ce qu'on voudrait comme normes, mais avant tout il faut dire merci quand même. » (Témoignage 3, entreprise Z).

## **1.2 Quelles mesures prises pour adapter la reconnaissance aux travailleurs ?**

- **Entreprise X :**

Dans le cas de l'entreprise X, l'interlocutrice nous a expliqué recourir à un site appelé « Kadonation » lorsque les managers désiraient offrir un chèque-cadeau. Ce site a pour avantage d'offrir plusieurs solutions de cadeaux. Vous pouvez notamment choisir le magasin ou le site pour lequel le travailleur recevra un chèque-cadeau. Il ne reste alors plus qu'à sélectionner la solution la plus adaptée au travailleur qu'on souhaite récompenser. La *People Business Partner* a également précisé le rôle important du manager. Selon le rapport qu'a le manager avec ses travailleurs, il sera plus enclin à leur faire des reconnaissances adaptées à eux et correspondant à leurs préférences.

« On fait appel à Kadonation, [...] donc vous pouvez décider ce que vous voulez, soit commander des paniers garnis, des cadeaux pour une naissance, etc. Il y a vraiment moyen de faire quelque chose sur mesure.[...] Si par exemple, on a un manager qui connaît très bien ses équipes et qu'on sait que quelqu'un est passionné de tennis, il va lui offrir un bon dans un magasin de tennis. » (Témoignage 1, entreprise X).

- **Entreprise Y :**

Comme expliqué plus haut, l'entreprise Y fonctionne avec un système de bon-cadeau Lucky Bird où les travailleurs ont le choix parmi plusieurs solutions de sélectionner le cadeau qui leur correspond au mieux.

L'interlocutrice nous a également expliqué leur prise en compte des envies de chacun en offrant au maximum des solutions alternatives lors de fêtes avec le personnel en adaptant les boissons et la nourriture. De ce fait, il y a une vraie prise en compte et un vrai respect de la diversité des travailleurs lors de leurs événements.

*« Lors de notre kick-off, il y avait beaucoup de choses végétariennes, il y avait un peu de tout. Quand il y a quelque chose à boire, il y a aussi quelque chose sans alcool. Notre département marketing fait ça très très bien. »*

*« Par exemple, on a eu le barbecue en septembre pour le Family Day. Là, il y avait des alternatives pour la viande, par exemple. »* (Témoignage 2, entreprise Y).

- **Entreprise Z :**

Tout d'abord, la *People Manager* de l'entreprise Z nous a expliqué que les managers ne disposaient pas de budget spécifique pour la reconnaissance. Contrairement à l'entreprise X qui fonctionne comme tel, l'interlocutrice nous a expliqué que, s'il y avait des budgets par manager, cela risquerait de créer des différences entre les travailleurs selon le manager qu'ils ont.

*« Là, moi j'aurais très peur que la reconnaissance puisse être mal utilisée ou puisse générer des discriminations entre départements en fonction du manager qui a un grand cœur ou pas ou qui a envie de se bouger ou pas. »* (Témoignage 3, entreprise Z).

Pour éviter ce genre de discrimination, les managers ont tous recours à la même forme de reconnaissance. Ils offrent à chaque fois à leurs équipes des produits alcoolisés provenant de la production même de l'entreprise. Néanmoins, pour la *People Manager*, cette forme de reconnaissance n'est pas la solution la plus adaptée pour octroyer de la reconnaissance et aurait même moins d'impact sur les personnes reconnues. C'est une solution de facilité, mais qui n'est pas adaptée à tout le monde. Toujours selon la *People Manager*, les personnes de confession musulmane, par exemple, ne sont pas entièrement prises en compte dans ce type de récompense. Toutefois, jamais aucun écho de frustration n'est encore remonté jusqu'à eux. Peu de personnes s'expriment vis-à-vis de ces récompenses qui ne sont pas toujours adaptées. Dès lors, il est difficile pour les managers et la Direction de se rendre réellement compte de la situation.

*« C'est facile d'offrir nos produits comme reconnaissance, car ces produits sont à la source. Quelque part, ça ne nous coûte pas grand-chose. On peut les sortir du stock. C'est facile. Mais c'est un peu trop facile, car pour moi ça a moins d'impact qu'un cadeau qui justement représente une vraie valeur. »* (Témoignage 3, entreprise Z).

Depuis, l'implémentation du programme de reconnaissance fin d'année 2023, ils prennent dorénavant en compte les souhaits et s'adaptent à la culture des travailleurs. Effectivement, les travailleurs mis en avant reçoivent un voucher à dépenser. Pour ce faire, ils disposent d'un catalogue comprenant un large



choix de cadeaux possibles. Ils peuvent alors choisir celui qui leur correspond le mieux selon leurs préférences.

Néanmoins, lorsque la Direction souhaite reconnaître tous les travailleurs de l'entreprise simultanément, c'est généralement par l'octroi de boissons alcoolisées de leur marque. Cette méthode, bien que symbolique pour renforcer la fierté envers leur marque ainsi que l'esprit d'ambassadeur de leurs produits, n'est pas toujours adaptée à tous ou appréciée par l'ensemble des travailleurs. Pour y pallier, ils font parfois des exceptions en offrant des cadeaux plus personnalisés et, par conséquent, plus adaptés. Ces cadeaux ont alors un impact significativement plus positif sur les travailleurs, car ils témoignent d'une attention particulière et soulignent leur volonté d'offrir une reconnaissance pour le travail fourni. Cependant, cette approche présente des limites pour la Direction. L'une des principales limitations est le grand nombre de travailleurs à reconnaître, environ 700, ce qui représente un budget important. Par conséquent, l'entreprise ne dispose pas de la liberté ni des moyens nécessaires pour offrir ces formes de reconnaissance de manière récurrente. Ainsi, ces formes de récompenses restent fort limitées. C'est pourquoi la Direction attend toujours des *momentum* précis pour y recourir afin d'amplifier les répercussions.

*« Pour certains événements où on veut reconnaître tout le monde, on continue d'offrir nos produits et ça, on n'arrive pas à changer pour deux raisons principales. D'un côté financier, si, à 700 personnes, on doit offrir quelque chose cela représente un budget. Par exemple, on l'a fait récemment en offrant un sweatshirt. Le sweatshirt a coûté 27 euros, par sweatshirt multiplié par 700. Ce n'est donc pas un budget anodin, ça coûte très cher. »* (Témoignage 3, entreprise Z).

### **1.3 Perception et importance de la reconnaissance**

- **Entreprise X :**

Grâce aux récents résultats ressortis lors d'enquêtes de satisfaction présentes au sein de leur entreprise, la People Business Partner de l'entreprise X nous a informée qu'au niveau des employés les résultats étaient plutôt positifs. Au niveau des ouvriers, nous remarquons que leur perception de la reconnaissance sur leur lieu de travail est moins bonne. Il semblerait que les ouvriers aient plus d'attentes en termes de reconnaissance et plus précisément sous forme monétaire.

*« On vient d'avoir l'enquête de satisfaction. Pour la reconnaissance je dirai que c'est plutôt bon, quand on regarde les résultats pour tout ce qui est employé. Par contre, pour les ouvriers, c'est les points de*

*tout ce qui est communication et évolution qui remontent constamment. [...] Très souvent et dans les commentaires de l'enquête de satisfaction, on voit quand même que le souhait c'est d'avoir des récompenses monétaires, mais ça on ne peut pas constamment faire non plus. »* (Témoignage 1, entreprise X).

Il apparaît que la reconnaissance au travail reste un élément important pour l'entreprise X. Ils accordent notamment une grande importance à sensibiliser les managers face à cet élément important pour les travailleurs. En effet, selon eux, la reconnaissance vient majoritairement des managers il est donc crucial de bien les former pour qu'ils la mettent en place de manière positive.

*« Ceux qui ont l'ownership, c'est vraiment les managers, donc ça signifie que, moi, mon rôle c'est de former et de coacher les managers pour qu'ils fassent du feedback régulier, pour qu' aussi, ils connaissent bien nos politiques en matière de Rewards & Recognition. [...] Au final, c'est le manager qui gère ses équipes, donc c'est à lui qu'incombe la mise en place de processus de reconnaissance en plus de ce qui est prévu par le Global People. »* (Témoignage 1, entreprise X).

- **Entreprise Y :**

La *People Business Partner* nous a exprimé que selon son ressenti suite aux entretiens, elle avait l'impression que la perception de la reconnaissance était positive, surtout lorsqu'il s'agit de l'inclusion. Cependant, au niveau financier, il y a toujours des personnes qui en attendent plus. Afin d'avoir un suivi du ressenti de ses travailleurs, l'entreprise participe à l'enquête « *Great Place To Work* ». Au niveau de la reconnaissance, ils ont obtenu de très bons résultats l'année passée.

Un grand point de similitude qui revient entre les entreprises X et Y est l'importance qu'elles accordent au rôle des managers pour pratiquer la reconnaissance de leurs travailleurs. L'interlocutrice de l'entreprise Y nous a informée que, selon leur point de vue, il incombe aux managers de pratiquer la reconnaissance de manière journalière dans leurs équipes. Afin de s'assurer que cela est bien fait, ils vont prendre le temps de les former. Toujours selon ses propos, le manager est la première personne qui est en contact avec son équipe et qui peut transmettre de la reconnaissance. La Direction, elle, ne voit pas toujours le travail effectué par les travailleurs contrairement au manager direct et donc elle doit se baser sur le *feedback* des managers pour adresser des marques de reconnaissance.

*« Au niveau quotidien, c'est les managers [...] qui vont donner cette reconnaissance. On implémente ça aussi dans les formations pour managers : comment donner la reconnaissance ? Comment faire un bon suivi ? Comment donner du feedback ? Les gens trouvent ça quand même très important d'être reconnu par leur manager dans leur travail. »* (Témoignage 2, entreprise Y).

*« Les managers, ce sont les gens qui ont l'impact direct concernant la reconnaissance. »* (Témoignage 2, entreprise Y).

Quoi qu'il en soit, la reconnaissance au travail apparaît comme un élément essentiel auquel l'entreprise accorde énormément d'importance. Cette préoccupation constante pour la valorisation de leurs employés se reflète dans leurs diverses pratiques et initiatives mises en place au long de l'année. La personne interrogée a souligné que l'entreprise déploie déjà des efforts considérables en matière de reconnaissance et estime qu'ils ne devraient pas accorder encore plus d'importance que ce qui se fait déjà. Ainsi, bien que la reconnaissance au travail soit cruciale pour l'entreprise Y, la personne interrogée est d'avis que les mesures actuelles sont déjà bien adaptées et suffisantes pour répondre aux besoins de leurs employés, garantissant un équilibre entre efficacité et motivation.

*« On a tous besoin d'un peu de reconnaissance. Je trouve ça important, ça donne une confirmation que le travail est vu et reconnu. »* (Témoignage 2, entreprise Y).

*« Je pense qu'on fait déjà énormément de choses et qu'on a le bon mixte des reconnaissances dont on a discuté. [...] La seule chose c'est qu'on doit continuer à investir dans la formation des managers et de garder un esprit ouvert face aux feedbacks des agences, des collaborateurs et tout ça [...] pour changer des choses si certaines procédures ne sont plus adaptées. »* (Témoignage 2, entreprise Y).

- **Entreprise Z :**

Grâce à des enquêtes de satisfaction organisées annuellement, la *People Manager* nous a confirmé que le taux de satisfaction global au sein de leur entreprise a augmenté. Dans la thématique spécifique à la reconnaissance, nous constatons que les travailleurs ont répondu plus positivement. Ce qui renforce donc l'idée que l'implémentation de leur programme de reconnaissance a eu des répercussions positives sur le ressenti du personnel. Toutefois, d'après les commentaires laissés par les travailleurs, ces derniers attendent encore plus en termes de reconnaissance. Un gros point soulevé est, notamment, le cas des travailleurs en régime week-end : une différence significative apparaît entre les conditions de travail et les reconnaissances entre les travailleurs de semaine et de week-end. Le week-end, peu de managers sont sur le terrain. La Direction et les services de support sont également très peu présents. Dès lors, un sentiment de manque de reconnaissance se ressent auprès de ces travailleurs.

*« Quand ils disent qu'ils ne se sentent pas reconnus, c'est peut-être le fait qu'ils soient un peu les oubliés. Et là je pense qu'on doit être attentif. Et être présents c'est aussi une forme de reconnaissance. [...]. Ce n'est pas normal que des gens qui travaillent le week-end ne soient pas connus, avant même d'être reconnus. »* (Témoignage 3, entreprise Z).

Nous pouvons cependant affirmer que la reconnaissance reste un élément fondamentalement important aux yeux de la *People Manager* de l'entreprise Z. Lors de notre entretien, elle nous confiait, elle-même, le plaisir que lui procurait le fait que sa cheffe lui envoie de temps en temps un message pour la féliciter d'un travail bien fait ou du travail de son équipe. Elle se rend compte, grâce à cela, de l'importance de faire de même avec tous les travailleurs. Ce genre de reconnaissance a pour effets de donner de la motivation, de rassurer la personne sur son travail fait et prouve aussi à celle-ci que son travail est vu et apprécié. Selon elle, les évaluations sont aussi une grande forme de reconnaissance auxquelles elle apporte énormément d'importance.

*« Pour moi cette évaluation et ce feedback c'est un cadeau. L'évaluation est un moment de reconnaissance. Reconnaissance sur le fait que, voilà, moi en tant que manager je vais voir mon direct report. Je lui explique tout ce qui va bien, ce qui m'a particulièrement épaté pendant l'année écoulée, ce qu'il a mis en place, la façon dont il a évolué en termes d'attitude. Mais aussi de lui dire : 'je prends le temps pour toi parce que je te trouve important et j'ai envie de te faire grandir encore'. Donc pour moi, l'évaluation c'est sûrement une des plus belles reconnaissances. »* (Témoignage 3, entreprise Z).

Toutefois, plus d'importance devrait être accordée notamment pour la reconnaissance informelle faite par les managers. Selon la *People Manager*, tant que la culture d'entreprise n'aura pas intégré à 100% la culture de la reconnaissance informelle, ils passeront à côté d'une grande partie des bénéfices que peut apporter la reconnaissance.

#### **1.4 Points positifs et négatifs de la reconnaissance**

- **Entreprise X :**

Lors de notre entretien, nous avons abordé les points positifs et négatifs que pouvaient relever les cadres interviewés. Pour l'entreprise X, les points positifs constatés étaient l'impact que peut avoir la reconnaissance sur la motivation des travailleurs et le dépassement de soi que peut engendrer la reconnaissance. La *People Business Partner* était assurée du lien et des répercussions que peut engendrer la reconnaissance. C'est d'ailleurs pour ces raisons qu'il est important de la mettre en pratique.

Pour les points négatifs, la *People Business Partner* nous a expliqué que, selon son point de vue, les travailleurs pourraient toujours avoir envie d'être reconnus et de recevoir des récompenses pour leur travail. Le problème est que cette récompense pour le travail fourni devienne la norme. Or le budget ne le permet pas toujours. Les personnes concernées risquent alors de ressentir un sentiment de frustration.

« [...] ça c'est vraiment le *downsize*, Il faut faire attention à ne pas créer un besoin et une attente chaque année. » (Témoignage 1, entreprise X).

- **Entreprise Y :**

Selon la *People Business Partner* de l'entreprise Y, les effets positifs de la reconnaissance au travail sont les impacts qu'elle peut avoir sur la motivation des travailleurs, sur la diminution des burnout et sur le dépassement de soi. La personne interrogée nous a confirmé l'importance de la diversité et de l'inclusion. La prise en considération de ces éléments permet aux travailleurs de se sentir bien dans une équipe et c'est un point primordial sur lequel il faut accorder de l'importance. Elle est également persuadée que la reconnaissance peut avoir un impact sur la diminution de l'absentéisme, même si elle ne dispose pas de facteurs tangibles permettant de le prouver.

En ce qui concerne les points négatifs, la personne n'en relevait pas spécialement. Elle parlait plutôt de *challenge*. En effet, elle nous a expliqué que le *challenge* dans les processus de reconnaissance était de voir les personnes et de voir le travail fourni qui mérite d'être reconnu.

« Il y a des gens qui vont plus montrer les choses qu'ils ont faites. Il y a des gens qui vont moins le montrer. Le bon manager va détecter le potentiel de chaque personne et ça, c'est parfois pas toujours facile. La perception peut parfois être différente dans le sens qu'une personne peut trouver qu'une personne devrait avoir une augmentation salariale, par exemple, tandis qu'il y a un budget qui est limité. » (Témoignage 2, entreprise X).

Pour revenir sur le point de la perception qui peut être différente d'une personne à l'autre, la *People Business Partner* nous confirme l'importance d'établir des procédures afin de garder une objectivité et une ligne de conduite égale pour tous en termes d'augmentation salariale ou d'évolution de fonction par exemple.

- **Entreprise Z :**

Le point de vue de la *People Manager* avec qui nous avons eu un entretien rejoint de nouveau les avis des personnes responsables en Ressources Humaines des entreprises X et Y. Selon elle, la reconnaissance va avoir des conséquences positives sur la motivation et l'engagement des travailleurs. D'après la personne interviewée, un geste de reconnaissance, aussi simple soit-il, jouera sur le moral et encouragera les personnes à aller plus loin.

Du point de vue des aspects négatifs, l'entretien a mis en lumière certains problèmes que peut entraîner l'exécution de reconnaissance au travail. En particulier, il a été souligné que certains managers tendent à accorder de la reconnaissance pour des actions ou des comportements qui ne sont parfois pas particulièrement remarquables. Cette reconnaissance injustifiée peut entraîner une banalisation de l'acte, lui faisant perdre son caractère extraordinaire et exceptionnel recherché à la base. Pour que la reconnaissance conserve toute sa valeur, elle doit être réservée à des accomplissements qui en valent vraiment la peine.

L'interviewée nous a également partagé une situation où la reconnaissance avait été mal attribuée. Ils avaient publiquement reconnu et mis en avant un travailleur pour une action exemplaire qu'il aurait accomplie. Cependant, par la suite, ils ont appris que ce travailleur n'était pas à l'initiative de cette action. Cette erreur de reconnaissance peut donc avoir des effets contraires à ceux escomptés, en particulier pour la personne qui aurait dû être reconnue dès le départ, mais qui ne l'a pas été.

*« La reconnaissance est un outil qu'on doit sans cesse manager. C'est un fabuleux outil de management mais c'est aussi un outil fragile qu'il faut utiliser avec précaution. »* (Témoignage 3, entreprise Z).

## **2. Le point de vue des travailleurs**

### **2.1 Ressenti face à la reconnaissance sur leur lieu de travail**

- **Entreprise X :**

Lors de nos échanges avec les travailleurs de l'entreprise X, nous avons pu constater que leur ressenti face aux pratiques mises en place sur leur lieu de travail différait d'une personne à l'autre. Alors que le témoin 4 trouve que ce n'est pas suffisant, le témoin 5, lui, disait qu'il y avait beaucoup de choses mises en place. Cependant, il semblerait que certaines formes de reconnaissances présentes n'aient pas le même impact pour tout le monde. Par exemple, le témoin 4 explique que souvent les chefs saluent verbalement le bon travail, mais que parfois ce n'était pas suffisant. Par contre, lors de notre entretien avec le témoin 5, ce travailleur mettait un grand point d'honneur sur cette communication qui pour lui est très importante. Leur ressenti est donc différent, car cette communication représente une grande forme de reconnaissance pour le témoin 5 qui, par conséquent, est plus satisfait que d'autre travailleur chez qui cela a moins d'importance.

*« [...] simplement pouvoir dire les choses directement à chaque membre de son équipe quand il y a une réussite, quand il y a une attitude positive ou autre, c'est déjà un soutien moral tout au long de l'année. »* (Témoin 5, entreprise X).

La troisième personne interrogée dans cette entreprise (témoin 6), quant à elle, exprimait que de manière générale l'entreprise est très orientée sur la bienveillance et est fort tournée vers le capital humain. Néanmoins, pour elle, la reconnaissance dépend très fort du manager qu'ils ont. Dans son cas, ayant travaillé avec différents managers, la reconnaissance qu'elle avait différait selon la personnalité de chacun.

*« Ma manager précédente était quelqu'un qui était très reconnaissant et qui mettait beaucoup en avant les forces et qui travaillait sur les faiblesses quand c'était nécessaire. Elle avait vraiment une approche de développement personnel. Pour mon manager actuel, ce n'est pas le cas et donc c'est parfois plus compliqué de ressentir que la qualité de notre travail est appréciée. »* (Témoin 6, entreprise X).

Comme expliqué également par la *People Business Partner*, certains travailleurs sont éligibles à recevoir un bonus salarial suite à leurs performances. Cependant, l'impact de cette reconnaissance ne semble pas être le même pour tout le monde. Une des travailleuses interrogées nous a avoué que cette forme de reconnaissance pécuniaire ne représentait pas, pour elle, une vraie reconnaissance à laquelle elle accorde de l'importance.

*« Honnêtement, pour moi, l'argent ce n'est pas le premier moteur de reconnaissance [...]. Ce n'est pas ça qui fait tout. Moi, je préfère avoir aussi de la reconnaissance au niveau des collègues et autour de moi. [...]. Pour moi, ce qui est vraiment important, c'est de te rendre compte que tu as vraiment apporté quelque chose et que tu as vraiment aidé les gens avec qui tu bossais. »* (Témoin 4, entreprise X).

La présence d'un comité wellness est également revenue durant les entretiens avec les travailleurs. Une des travailleuses interrogées en fait d'ailleurs partie. Elle nous a expliqué que n'importe qui peut faire partie de ce comité pour assurer l'organisation d'activités destinées aux travailleurs. Cela se fait sur base volontaire. Pour elle, ce genre d'initiatives est très important, même si elle n'a pas l'impression que cela soit de la reconnaissance venant de la hiérarchie.

*« ... en étant dedans je n'ai pas vraiment l'impression que ça vient de l'employeur, parce que clairement si nous on n'est pas là, il n'y a rien qui se passe. »* (Témoin 4, entreprise X).

- **Entreprise Y :**

Une des travailleuses interrogées nous a exprimé que son ressenti face à la reconnaissance sur son lieu de travail était très positif. La reconnaissance dans son entreprise passe beaucoup par des cadeaux. Un des points positifs relevés est qu'ils prennent en compte les goûts des travailleurs, mais aussi leurs différences. Comme expliqué par la *People Business Partner et Diversity Ambassador*, ils reçoivent des attentions pour les fêtes de Pâques, Saint-Nicolas, Noël, mais aussi pour la fête de fin du Ramadan par exemple. Cette grande inclusion est d'ailleurs fort appréciée par les travailleurs.

*« [...] c'est chouette, ça nous permet de nous mettre dans l'air du temps, de connaître les fêtes, les cultures des autres, etc. donc ça, c'est bien. »* (Témoignage 9, entreprise Y).

En plus de cette volonté d'inclusion, nous avons pu nous rendre compte que la société essayait de satisfaire leurs travailleurs en leur offrant chaque année des cadeaux différents. Des petites enquêtes sont également faites auprès des travailleurs dans lesquelles on leur demande de citer trois idées de cadeaux qui leur feraient plaisir pour le cadeau de fin d'année. Ces réponses sont ensuite traitées dans le but de connaître leurs volontés et leurs préférences. Une des personnes avec qui nous avons pu discuter nous a raconté qu'elle appréciait vraiment cette méthode de reconnaissance.

*« [...] nous, on a aussi droit aux cadeaux : des bouteilles de gin, des bougies, des bouteilles d'alcool de manière générale, etc. Je trouve vraiment bien que cette année ce soit des bougies parce que moi qui ne bois pas spécialement d'alcool, les bougies, ça tombe à pic pour moi. »* (Témoignage 7, entreprise Y).

- **Entreprise Z :**

Dans le cas de cette entreprise Z, nous remarquons que la perception qu'ont les travailleurs face à la reconnaissance passe par l'évolution de carrière possible au sein même de l'entreprise et la confiance octroyée à la personne. La satisfaction vis-à-vis de ce point va donc différer d'une personne à l'autre, en fonction de son chemin parcouru. Il apparaît également que les travailleurs perçoivent une évolution de la reconnaissance sur leur lieu de travail. Aujourd'hui, les supérieurs sont plus proches des travailleurs et assurent un meilleur suivi. Cela a donc des répercussions positives sur les travailleurs qui se sentent plus encadrés.

*« On a pas mal de reconnaissance quand on montre ses capacités et son envie. [...]. J'aime être reconnu comme je l'ai été, c'est-à-dire montrer mes capacités et la Direction permettre d'évoluer. C'est une belle reconnaissance face à mon boulot effectué. Pour moi, c'est la plus grande réussite, c'est d'avoir pu évoluer grâce à la reconnaissance de la Direction. »* (Témoignage 10, entreprise Z).



*« Depuis quelque temps, tous les chefs et les sous-chefs viennent tous te dire merci dès que tu as résolu quelque chose. Donc ça, franchement à ce niveau-là, il y a une bonne progression et j'espère que ça va continuer comme ça d'ailleurs. »* (Témoin 12, entreprise Z).

Un point positif dans la reconnaissance de l'entreprise Z, relevé par un travailleur, est que lorsque le travailleur est un bon élément, il y a plus de chance que la Direction écoute ses volontés pour être reconnu. C'est d'ailleurs le cas du témoin 10 interrogé, qui, grâce à sa volonté et son bon travail a pu évoluer de fonction. Cette opportunité d'évolution était son but dès son engagement.

*« Pour ma part, j'ai envie de dire que les reconnaissances sont adaptées aux volontés des travailleurs, car j'ai quand même évolué et j'ai quand même obtenu ce dont j'avais envie. Maintenant, peut-être que tout le monde n'a pas le même ressenti, mais tout le monde est sur le même piédestal, je pense. »* (Témoin 10, entreprise Z).

Il existe également un système de reconnaissance interne à l'entreprise où chaque mois des travailleurs sont affichés pour des bonnes actions et leur bon travail effectué. Il apparaît que cette reconnaissance est aussi très gratifiante aux yeux des travailleurs. Selon les propos d'un travailleur interrogé, cela permet d'assurer un suivi du travail fait par le personnel.

Cependant, un point relevé par un des travailleurs (témoin 11) est que sa perception et son ressenti face à la reconnaissance sont différents quand il compare la période durant laquelle il travaillait en régime week-end et maintenant qu'il est passé en régime semaine. Il disait percevoir moins de reconnaissance en week-end. Il y avait un moins bon suivi.

*« En week-end, tu n'as personne, tu as zéro soutien. Dans notre entreprise, tout se règle la semaine. La différence est énorme entre le week-end et la semaine. Quand je vois, par exemple, tout ce que j'ai appris depuis que je suis passé en semaine c'est fou. »* (Témoin 11, entreprise Z).

## **2.2 Impact de la reconnaissance sur leur motivation, performance et bien-être**

- **Entreprise X :**

Suite à nos entretiens avec les personnes travaillant dans l'entreprise X, nous remarquons un réel lien entre la reconnaissance mise en place dans l'entreprise X, et l'impact que cela peut avoir sur leur motivation, leur performance et leur bien-être au travail. Chacune des personnes interrogées nous dit

voir un réel lien entre la reconnaissance et ces éléments. Dans le cas d'une des travailleuses (témoin 4), la reconnaissance octroyée sur son lieu de travail a un impact direct sur sa façon de travailler et sur son investissement au travail. Elle représente ça comme une relation donnant-donnant : plus tu donnes, plus elle donnera en retour, d'où l'importance qu'elle accorde à cette reconnaissance. Cette personne estime parfois manquer de reconnaissance, c'est pour cela qu'elle va faire son travail sans pour autant se surpasser. Une autre travailleuse rejoignait cet avis dans son discours. Ayant eu une précédente manager qui assurait un meilleur suivi et encourageait les employés à se dépasser pour évoluer, cela la motivait à s'investir davantage dans son travail. Actuellement, son manager ne lui offre pas ce type de suivi, ce qui fait qu'elle n'est pas particulièrement stimulée à dépasser ses performances habituelles.

*« La reconnaissance ne sera jamais équitable et ne sera jamais juste envers chaque personne. Je fais mon boulot, je n'attends rien en retour. Après, c'est vrai que je ne vais pas donner 200% parce que je ne vais pas recevoir la reconnaissance qui suit derrière. Donc je fais mes 100% et voilà. »* (Témoin 4, entreprise X).

Nous avons pu également observer que certaines formes de reconnaissance en particulier avaient un impact plus direct sur ces éléments de motivation, bien-être et performance. C'est notamment le cas pour une des personnes interrogées (témoin 6). Pour elle, cela dépend de quelle sorte de reconnaissance il s'agit. Dans le cas d'une reconnaissance monétaire, qui est une reconnaissance moins signifiante à ses yeux, ce genre de pratique ne va pas spécialement faire augmenter sa motivation. C'est plutôt la reconnaissance qui se fait via le *feedback* et la communication qui aura un plus gros impact sur sa motivation et son bien-être.

- **Entreprise Y :**

Comme les travailleurs de l'entreprise X, les personnes interrogées voient un lien entre la reconnaissance et l'impact que cela peut avoir sur leur motivation, leur performance et leur bien-être.

*« Je trouve que c'est hyper encourageant et motivant de sentir que notre travail est gratifié et de voir qu'on n'est pas juste des chiffres dans une société. »* (Témoin 8, entreprise Y).

Néanmoins, il apparaît que la majorité des formes de reconnaissance octroyées dans l'entreprise Y, étant des cadeaux distribués indépendamment des résultats, ne constitue pas une grande source de motivation pour se surpasser au travail. Les employés savent qu'ils recevront ces récompenses de toute façon, ce qui en atténue l'impact sur leur façon de performer. Bien que cela crée un sentiment de redevance, l'effet de ce type de reconnaissance reste limité en termes de motivation à améliorer leurs performances.

Cependant, l'effet de ces cadeaux est plus perceptible sur le plan du bien-être. Ils contribuent à renforcer le bon climat de travail et permettent tout de même de gratifier les employés.

*« Je sais que même si on n'est pas performants, on aura les cadeaux. [...], mais c'est sûr que c'est gratifiant et que ça te conforte dans l'idée que ce que tu fais c'est utile et que tu seras récompensé et que c'est pas juste en mode : 'tu viens travailler, tu fais ce que tu as à faire et c'est normal tu n'es pas récompensé'. » (Témoignage 9, entreprise Y).*

- **Entreprise Z :**

Selon les travailleurs interrogés, recevoir un simple "merci" permet de reconnaître la valeur de leur travail et de réaliser qu'ils ne sont pas considérés comme de simples numéros. Ce sentiment de valorisation fait écho à ce qu'une employée de l'entreprise Y a exprimé, se rendant compte qu'ils n'étaient pas de simples chiffres dans l'entreprise. Nous constatons que, si les travailleurs manquent de reconnaissance et ont l'impression de n'être que des pions, cela ne les incite pas à s'investir davantage. Ils ne fourniront que le minimum requis dans leur travail.

*« Se sentir être un numéro, ne te donnera pas l'envie d'avancer, mais plus de stagner et de pousser les gens à faire leurs huit heures de travail et de faire uniquement ce qu'ils ont à faire et à la limite s'il y a moyen de ne rien faire, ils ne font rien. » (Témoignage 10, entreprise Z).*

*« Tu vois fort l'effet de la reconnaissance sur la performance des équipes. Quand rien n'est mis en place, ça discute beaucoup entre nous et pareil quand quelque chose est mis en place. De toute façon, les premiers mots vont entre collègues. Dès qu'il y a quelque chose qui nous met bien ça va avoir des effets super positifs sur toute l'équipe et ça nous donne encore plus envie de régler des problèmes, de s'investir encore plus. » (Témoignage 11, entreprise Z).*

De plus, un des travailleurs nous a expliqué son expérience, où la Direction lui avait indiqué que s'il travaillait bien, il aurait des possibilités d'obtenir une meilleure position. Cette reconnaissance a eu un impact direct sur sa performance, le motivant à donner le meilleur de lui-même pour atteindre cet objectif. En récompense de son bon travail, la Direction a souhaité le remercier et le reconnaître en le faisant évoluer dans sa fonction.

La reconnaissance est également une source de positivité pour les travailleurs. Cela leur donne de la bonne humeur et les motive à continuer à venir travailler.

*« C'est normal que ça ait un impact positif. Rien que le fait de dire 'merci pour ton travail' ou 'bon travail' ça te rend fier de ce que tu as fait. Donc, oui moi je trouve ça très important sinon tu te démotives aussi. »* (Témoin 12, entreprise Z).

### **2.3 Attentes des travailleurs**

- **Entreprise X :**

Lors de nos échanges avec les travailleurs, nous leur avons demandé s'il avait des suggestions ou des idées d'amélioration du processus de reconnaissance dans leur entreprise. Nous avons eu diverses réponses. Tout d'abord, une des travailleuses nous a expliqué qu'elle trouverait intéressant de procéder à la mise en lumière d'un ou plusieurs groupes de travail qui méritent une mention lors d'un bon travail effectué et de les reconnaître au minimum devant les personnes avec qui elles travaillent.

Elle a également mentionné qu'il n'était pas toujours évident pour les supérieurs ou les Ressources Humaines de voir le travail fourni de chacun. C'est pourquoi elle estime qu'il devrait exister la possibilité pour d'autres collaborateurs proches de pouvoir informer le supérieur du bon travail accompli par une personne, afin qu'elle puisse éventuellement recevoir une reconnaissance. L'objectif serait de faire participer tous les travailleurs au processus de reconnaissance et de ne pas garder cet esprit de faire venir la reconnaissance uniquement d'en haut.

De nouveau, l'importance du rôle des managers est revenue sur la table. En effet, un des travailleurs de l'entreprise X (témoin 4) nous a rappelé l'intérêt de sensibiliser les managers sur la communication avec son équipe. De plus, cette forme de reconnaissance reste celle pour laquelle il a le plus d'attentes de manière générale.

*« Il y a pas mal de managers qui ne communiquent pas assez avec leur équipe, qui n'ont pas assez de suivi et qui ne se préoccupe pas finalement de chaque personne de leur équipe. Au final, il n'y a donc pas cette forme de reconnaissance. »* (Témoin 5, entreprise X).

- **Entreprise Y :**

Lorsque nous avons abordé les attentes qu'ont les travailleurs de l'entreprise Y, le point ressorti principalement est de pouvoir bénéficier de petits moments avec leur manager direct. C'est déjà quelque chose qui se fait de façon assez régulière dans leur entreprise et cela représente d'ailleurs un moment privilégié pour les travailleurs. Une fois par semaine, des réunions sont planifiées pour faire le point sur

les objectifs et l'avancement de chaque personne. Ces moments ont comme avantage d'assurer un bon suivi du manager et d'être présent pour son équipe.

*« Tous les lundis on a des réunions prévues avec notre manager pour faire le point sur nos chiffres, sur les KPI's par personne, nos objectifs, etc. [...]. Je trouve que, sans que ça devienne du micro management où tu as ton manager sur le dos tous les jours, mais faire le point comme ça chaque semaine c'est une forme de reconnaissance. Ça t'aide à y voir plus clair sur tes chiffres et sur tes KPI's et ça permet d'avoir de la reconnaissance directe si nos résultats sont dans le vert. »* (Témoignage 7, entreprise Y).

Une autre travailleuse (témoignage 8) nous a également confié que l'entreprise offrait fréquemment des cadeaux à tous les membres des différentes agences de leur groupe. Néanmoins, elle va moins accorder d'attention à cette sorte de reconnaissance qui n'est pas du tout individualisée. C'est pourquoi, de son point de vue, il est important d'assurer à côté des récompenses également plus personnelles. Celles-ci auront un impact plus direct.

*« Personnellement, moi, je préfère avoir un petit apéro le vendredi, par exemple, où notre manager nous félicite pour le travail de la semaine plutôt que tous les mois avoir un cadeau un petit peu lambda que toutes les sociétés ont reçu. Oui, ça fait plaisir, mais quand c'est ton manager qui te fait particulièrement la remarque vraiment adaptée et ciblée sur le travail que tu as fait, ça a encore plus de poids. »* (Témoignage 8, entreprise Y)

- **Entreprise Z :**

La principale volonté évoquée par les travailleurs en termes de reconnaissance, est que leurs supérieurs descendent plus sur les lignes de production auprès de leurs opérateurs afin de comprendre exactement quels sont leurs réels problèmes et leurs enjeux. Un sentiment de frustration peut apparaître lorsque les supérieurs viennent trouver les travailleurs pour remonter un point négatif, sans même se rendre compte précisément du travail effectué en amont par les travailleurs.

*« Le plus gros souci de notre entreprise c'est de toujours vouloir produire vite sans savoir réellement les réalités du terrain. Des fois, on est là à se donner comme des fous, mais ils ne s'en rendent pas compte. Pour moi, ce serait une vraie forme de reconnaissance de venir plus sur le terrain et venir chercher les informations pour mieux se rendre compte de ce qu'on vit. Ça voudrait dire qu'ils veulent améliorer ta qualité de vie. »* (Témoignage 11, entreprise Z).

L'idée d'avoir un suivi fréquent est donc particulièrement important pour les travailleurs. De nouveau, cette approche représente une forme de reconnaissance plus lourde de sens pour eux. Cette approche repose sur leur supérieur direct.

## **2.4 Importance de l'adaptation et de la personnalisation de la reconnaissance**

- **Entreprise X :**

Lors de nos entretiens, nous avons simulé une situation où les travailleurs recevraient une récompense qui ne correspond absolument pas à leurs valeurs et préférences. Nous remarquons, suite à leurs réponses, qu'ils considèrent important de prendre en compte leur individualité lors de l'attribution des récompenses, en particulier pour les reconnaissances individuelles. En effet, ce genre de situation n'a pas le même impact lorsque la même récompense est offerte à tout le monde, ce qui rend difficile le fait de satisfaire tout le monde. Le geste perd plus rapidement de sa signification lorsqu'il s'agit de récompenser une personne en particulier. Selon les employés, cela peut être perçu comme un signe de mauvaise communication et de mauvaise relation avec un supérieur qui ne connaît pas bien la personne qu'il souhaite reconnaître.

Dans certains cas, offrir une récompense qui n'est pas adaptée pourrait vraiment avoir des mauvaises répercussions. Suite à notre échange, deux travailleuses (témoin 4 et témoin 6) se rejoignaient sur le fait que dans ce genre de situation, le cadeau pourrait même engendrer l'effet inverse de celui escompté.

La témoin 4 disait qu'elle serait vraiment déçue, car cela prouverait que la personne n'a pas pris le temps de choisir un cadeau en fonction de ses goûts.

*« C'est censé être une reconnaissance personnelle or le cadeau n'est pas du tout personnel donc c'est comme si ça ne valait rien. En fait, c'est limite pire. »* (Témoin 4, entreprise X).

*« Si c'est une reconnaissance collective, je suis moins choquée si ce n'est pas adapté pour moi. Si c'est une récompense individuelle, ça me décevrait un peu plus. Finalement, je me dirais 'gardez votre récompense'. »* (Témoin 6, entreprise X).

La témoin 6 nous a notamment fait part d'une situation dans laquelle elle s'est retrouvée avec un ancien employeur. Elle expliquait qu'ils avaient reçu des bouteilles de vin au travail, mais que son employeur avait d'abord fait sa sélection et gardé les meilleures pour lui, ne distribuant que les moins bonnes par la suite à ses employés. Cette reconnaissance, qu'a voulu faire le patron, a finalement eu tout l'effet contraire. La travailleuse n'a d'ailleurs pas considéré cela comme une récompense.

*« ... je me suis dit, qu'au final, il ne me considère pas vraiment si c'est pour me donner ça. Ça m'a diminué ma perception d'être bien vue par mon employeur, ça c'est certain. » (Témoignage 6, entreprise X).*

- **Entreprise Y :**

Dans la situation où une récompense non adaptée est octroyée, toutes les personnes avec qui nous avons échangé ont exprimé que leur première réaction serait tout de même de ressentir de la satisfaction et de la gratitude. Ils ont souligné que l'intention de la reconnaissance, l'effort déployé par l'entreprise pour montrer son appréciation, prime sur le choix spécifique de la récompense. Cette reconnaissance de l'intention positive renforce le sentiment d'être valorisé, même si le cadeau en lui-même n'est pas parfaitement adapté aux préférences personnelles du travailleur. Pour beaucoup, le geste de reconnaissance en soi est un signe de respect et d'appréciation, et cela suffit à susciter une réaction positive.

*« Même si ce n'est pas adapté à moi, je pense que c'est déjà très bien de recevoir un cadeau. C'est l'intention qui compte. » (Témoignage 9, entreprise Y).*

*« Peut-être que sur du long terme c'est vrai que je me dirai que c'est dommage que ce ne soit jamais quelque chose que j'aime, donc oui ça aura peut-être moins d'impact que si c'était quelque chose que j'aime. Mais quoi qu'il en soit ça reste un cadeau et une attention. » (Témoignage 7, entreprise Y).*

- **Entreprise Z :**

Lors de la mise en situation avec les travailleurs de l'entreprise Z, les réponses étaient unanimes : recevoir un cadeau en guise de reconnaissance, même s'il n'est pas parfaitement adapté à leurs préférences personnelles, ne les vexerait pas. Pour eux, l'intention derrière le geste est primordiale et cela reste gratifiant. Les travailleurs ont exprimé qu'ils apprécient le fait que la Direction prenne le temps de reconnaître leurs efforts, même si la forme de cette reconnaissance n'est pas idéale.

Ils estiment que l'acte de donner un cadeau montre que l'employeur se soucie d'eux et de leur contribution. Cela crée un sentiment de satisfaction et de valorisation parmi les travailleurs, renforçant leur perception d'être appréciés et reconnus. Le simple fait de recevoir une forme de reconnaissance, quelle qu'elle soit, est perçu comme une validation de leur travail et de leurs efforts.

*« Si tu n'as jamais de reconnaissance, est-ce que finalement ce n'est pas pire que si tu reçois quelque chose que tu n'as pas envie de recevoir ? » (Témoignage 10, entreprise Z).*

Une situation nous a également été partagée où la Direction avait organisé un petit souper pour les travailleurs avec un traiteur. La Direction avait prévu un plat pour les personnes de confession musulmane et avait également pensé à proposer des boissons sans alcool. Nous constatons donc une certaine prise d'initiative d'inclusion à travers ces événements qui a d'ailleurs été soulignée par le témoin 12.

## **ANALYSE ET DISCUSSION**

Cette section est consacrée à l'analyse des données empiriques recueillies lors de nos entretiens que nous allons, ensuite, confronter au cadre théorique élaboré précédemment dans ce travail. Nous reviendrons sur les différents concepts théoriques abordés précédemment en les mettant en relation avec les éléments recueillis lors des entretiens avec les responsables des Ressources Humaines et les travailleurs des trois organisations étudiées. Cette démarche nous permettra d'examiner les similitudes et les divergences entre les perspectives théoriques présentées par les auteurs et les opinions exprimées par les participants à notre étude.

À l'issue de cette section, où nous allons comparer la théorie aux données empiriques recueillies, nous serons en mesure de proposer des solutions de réponse à notre question de recherche de base étant, pour rappel : « Quels sont les principaux enjeux de la reconnaissance au travail en tant qu'outil de management ? ». Nous tenterons de répondre de manière efficace à notre question de recherche, en tenant compte des enseignements tirés de la littérature scientifique et des observations sur le terrain pour, ensuite, proposer des solutions d'amélioration.

### **1. Mise en corrélation des données théoriques et empiriques**

#### **1.1 Les intérêts de la mise en pratique de la reconnaissance**

Précédemment, dans notre travail, nous avons exploré, à travers la littérature scientifique, les avantages de la reconnaissance pour les travailleurs. Les principaux points soulevés indiquaient que son usage a un impact positif sur la motivation, la performance et le bien-être des individus. Nous avons constaté une réelle similitude entre les observations faites auprès des travailleurs et les conclusions de la littérature. En effet, tous les travailleurs interrogés ont affirmé que le niveau de reconnaissance reçu influençait directement au moins l'un de ces trois aspects. Plus ils se sentent reconnus dans leur travail,



plus ils ont la volonté de se surpasser et de performer davantage. Cela nous confirme donc les propos de Sabrina Pellerin et Julie Cloutier (2018) qui, dans leur ouvrage, mettent en avant l'impact positif que peut avoir la reconnaissance sur la performance et la productivité au travail. Nous avons pu également nous rendre compte que ce schéma de donnant-donnant a aussi un impact sur leur bien-être. Il y a donc une réelle interdépendance entre ces éléments.

Nous avons pu analyser cette correspondance dans les discours des témoins 8 (entreprise Y) et 10 (entreprise Z) qui expliquaient la gratification de la reconnaissance par le fait qu'ils n'avaient pas la sensation de n'être que des numéros au sein de l'entreprise. L'impact sur le moral et le bien-être est bien présent. De même, nous avons observé un lien entre la reconnaissance et la performance à la suite des échanges avec les témoins 4 et 6 de l'entreprise Y. Ceux-ci, ayant déjà éprouvé ou éprouvant actuellement un manque d'encouragement et de suivi de la part de leur manager, ne sont plus incités à se surpasser. En conséquence, leur performance en est affectée.

Par suite de nos entretiens avec les personnes des Ressources Humaines, nous avons remarqué qu'elles reconnaissent également cette interdépendance. Par conséquent, cette prise de conscience les incite à mettre en place des pratiques de reconnaissance et à leur accorder beaucoup d'importance.

## **1.2 Les limites de la reconnaissance**

### **1.2.1 Susciter des attentes**

Lors de nos recherches au début de notre travail, nous avons relevé certains pièges liés à la pratique de la reconnaissance. Selon Sylvie St-Onge & al. (2005), l'un des dangers potentiels de son application, est qu'elle peut engendrer des attentes chez les individus. En d'autres termes, les travailleurs pourraient commencer à attendre des récompenses pour chaque action et percevraient le manque de reconnaissance comme une forme de sanction.

Ce point a également été mis en avant par les témoins 1 (entreprise X) et 3 (entreprise Z) lors de nos entretiens. Ils ont, tous deux, souligné l'importance cruciale de maintenir un bon équilibre dans l'attribution de la reconnaissance afin d'éviter de tomber dans ce piège. En effet, comme l'a très bien précisé le témoin 3, cette approche constitue un outil de gestion qui demande une vigilance constante et un suivi attentif pour en garantir une utilisation efficace et pertinente.

### **1.2.2 La reconnaissance excessive**

Un aspect non abordé dans la théorie de Sylvie St-Onge et ses collègues (2005), mais que nous identifions comme une limite potentielle de la reconnaissance, a été soulevé par les employés de l'entreprise Y. Il s'agit que trop de reconnaissance puisse diminuer le caractère "exceptionnel" de cette dernière, normalement attribuée pour récompenser des comportements ou des actions exemplaires. En effet, dans le cas de l'entreprise Y, les employés reçoivent fréquemment des cadeaux. Bien que cela ait des effets positifs sur leur bien-être, les travailleurs ont admis que ces cadeaux leur étaient octroyés, peu importe leur performance. Par conséquent, ils ne cherchent pas à se surpasser. Un recours excessif de la reconnaissance peut ainsi lui faire perdre de son efficacité et de son potentiel pour améliorer les performances de chacun. Cette observation soulève des questions importantes sur la manière dont la reconnaissance est mise en œuvre et régulée dans les environnements professionnels pour garantir son impact optimal sur la motivation et la productivité des employés.

### **1.3 Les défis de la reconnaissance face à la diversité et aux attentes des travailleurs**

Les échanges avec les travailleurs nous ont confirmé que la reconnaissance est un élément large pouvant prendre diverses formes. Cela représente, selon nous, le plus grand défi pour la mettre en place. En fonction de la personne que nous avons en face de nous, ses besoins et ses préférences diffèrent. Certaines formes de reconnaissance ont plus d'importance selon les perceptions de chacun. Nous avons notamment pu observer ce phénomène en comparant les discours des travailleurs de chaque entreprise. Dans l'entreprise X, les travailleurs parlaient beaucoup de l'importance que représentent la communication et le *feedback* avec leurs supérieurs. Dans l'entreprise Y, nous avons remarqué que la reconnaissance apparaissait en majeure partie sous forme matérielle passant par des cadeaux et des attentions, mais aussi via de grandes fêtes. Enfin, dans l'entreprise Z, il semble que la reconnaissance touchant le plus les travailleurs interviewés soit l'évolution que l'employeur peut leur accorder. Malgré tout, la communication et le *feedback* ont également une grande importance à leurs yeux. Il est donc important de déceler les besoins des travailleurs afin que la reconnaissance mise en place par les entreprises soit efficace et puisse les toucher pleinement. Comme le soulignent Sylvie St-Onge & al. (2005), c'est la première étape sur laquelle l'employeur doit se concentrer. Pour ce faire, les trois personnes des Ressources Humaines nous ont expliqué avoir recours à des enquêtes afin de récolter l'avis de leur personnel sur leurs besoins et sur leurs ressentis actuels.

Cependant, de manière générale, nous avons observé que les travailleurs sont plus réceptifs à une reconnaissance non matérielle, qui leur fait sentir leur utilité et l'importance de leur travail. La majorité des personnes interrogées affirme être plus sensible à la reconnaissance de son supérieur par le biais de

la communication. Les trois personnes travaillant dans le département des Ressources Humaines de leur entreprise avec qui nous avons échangé en sont également convaincues. Pour les trois, la reconnaissance informelle passant par la culture du *feedback* et la politique du merci est la plus importante et doit être la forme de reconnaissance principale au travail. Ce type de reconnaissance relève notamment du devoir des chefs d'équipe et des managers. C'est pourquoi la nécessité de les former est souvent revenue comme sujet primordial. Cette pratique de reconnaissance s'inscrit dans la catégorie de la « reconnaissance-relation » telle que définie par Alexis Roche (2021). Selon cet auteur, il existe trois catégories distinctes de reconnaissance : reconnaissance-relation, reconnaissance-récompense et reconnaissance-accomplissement. Il soutient que les sociétés doivent équilibrer ces trois formes pour assurer le respect et la reconnaissance de l'identité des travailleurs. Par contre, d'après les données récoltées, la reconnaissance-relation est celle qui devrait prédominer sur les deux autres formes.

Toutefois, il est souvent évoqué dans la théorie, que lors de l'octroi d'une reconnaissance matérielle, il peut être bénéfique de laisser le choix aux travailleurs de leurs propres récompenses. Cette liberté a pour but de garantir que celles-ci soient adaptées à leurs préférences individuelles et aurait même des effets bénéfiques dans la rétention de talents. Nous remarquons que cette pratique semble de plus en plus courante. En effet, les trois entreprises interrogées font l'usage de chèques-cadeaux parmi leurs diverses pratiques de reconnaissance. Elles passent, alors, par des compagnies externes telles que « Kadonation » ou « Lucky Bird ». En optant pour cette solution, les entreprises permettent de laisser la possibilité de sélectionner des récompenses qui correspondent véritablement aux goûts, besoins et désirs de chacun.

Cependant, à la suite de nos échanges avec les travailleurs, nous avons découvert qu'ils valorisent avant tout l'acte de reconnaissance lui-même, plus que la nature précise de la récompense. Par exemple, lorsqu'on leur proposait une mise en situation où ils recevraient un cadeau inadapté (comme de l'alcool alors qu'ils ne boivent pas), la majorité des personnes semblaient se concentrer principalement sur l'intention de reconnaissance. Ils accordaient moins d'importance au caractère approprié du cadeau, et ne se sentaient pas particulièrement affectés par le fait de recevoir quelque chose qui ne correspond pas à leurs préférences. Pour eux, l'essentiel réside dans le geste de reconnaissance et la volonté de l'entreprise de les apprécier. Néanmoins, certains travailleurs interrogés, tels que les témoins 4 et 6, ne voient pas la chose telle quelle. En effet, pour eux, si la volonté est de faire une reconnaissance individuelle, alors, le cadeau devrait être adapté. Si ce n'est pas le cas et si la situation est récurrente, cette attention pourrait les affecter et même avoir un effet négatif. Même si ce type de témoignage représente une minorité, il reste important d'éviter ce genre de situation.

## 2. Proposition de réponses et de solutions

La récolte de données tout au long de notre travail, nous a aidée à comprendre les enjeux ainsi que les points importants de la reconnaissance au travail. Cela nous a permis de faire des liens avec les données empiriques recueillies lors de nos entretiens afin de confirmer, ou non, certains points théoriques. Grâce à cet acheminement, nous disposons maintenant de plus d'informations et d'éléments pour répondre à notre question de recherche : « Quels sont les principaux enjeux de la reconnaissance au travail en tant qu'outil de management ? », ainsi que pour comprendre les priorités sur lesquelles les entreprises doivent se concentrer.

Nous avons pu constater qu'une multitude de facteurs interviennent dans l'élaboration des pratiques de reconnaissance. Il est essentiel de souligner que chaque entreprise se distingue par des caractéristiques uniques rendant chaque situation particulière. La composition des travailleurs, le climat social, l'historique, ainsi que la culture d'entreprise sont autant d'éléments qui influencent la mise en œuvre des pratiques de cette approche. En effet, la présence de ces divers aspects nécessite des mesures adaptées pour chaque organisation, afin de garantir que les pratiques de reconnaissance répondent efficacement aux besoins individuels des employés tout en favorisant leur satisfaction au travail. La première étape est donc de comprendre ces besoins et de saisir le contexte dans lequel l'entreprise se trouve. Il a bien été mis au clair par les trois personnes travaillant dans le département des Ressources Humaines, qu'il est important de récolter l'avis des travailleurs de façon régulière pour connaître leurs attentes afin de construire une stratégie de reconnaissance adéquate. Au mieux la reconnaissance est appropriée, au plus elle sera efficace.

En ce qui concerne l'adéquation des récompenses perçues par les travailleurs, il ressort de la théorie que cet aspect est crucial. Pour maximiser l'impact de la reconnaissance, il est essentiel que celle-ci soit particulièrement significative pour les travailleurs et qu'elle réponde à leurs attentes. Cependant, cet élément est sans doute l'un des plus difficiles à respecter et à mettre en œuvre. Comme expliqué précédemment, les attentes et les désirs des travailleurs varient considérablement, rendant pratiquement impossible la satisfaction de tous. De plus, les entreprises sont souvent contraintes par des budgets limités, ce qui restreint leur capacité à répondre pleinement à toutes les attentes.

Nous avons également observé que la personnalisation des récompenses devient encore plus complexe lors de la reconnaissance collective. En revanche, cette approche d'adaptation et de personnalisation est plus réalisable dans le cadre de reconnaissances individuelles. Nous pensons donc que, dans un premier temps, c'est principalement dans des situations de reconnaissances individuelles qu'il faut apporter de l'importance à la personnalisation des récompenses. Attention, néanmoins, à ne pas tomber dans un

travers où le travailleur devient décisionnaire et ait le total contrôle. L'objectif est de ne pas dépasser la limite où chaque travailleur attend du cas par cas de la part de l'employeur.

Malgré ces défis, nous constatons qu'à l'occasion d'événements et de fêtes, les entreprises font de plus en plus preuve d'une certaine adaptation, notamment en tenant compte de la diversité. Plusieurs de nos entretiens ont révélé que les entreprises veillent à organiser des activités et des événements inclusifs, évitant ainsi d'exclure certaines personnes. Par exemple, lors des *kick-off* organisés par l'entreprise Y, les buffets sont adaptés pour répondre à divers régimes alimentaires. Ceci représente donc bien leur attention particulière à l'inclusion. Cet élément nous semble essentiel de nos jours.

Bien que l'adaptation de la reconnaissance soit cruciale, elle l'est surtout sur le plan individuel. Il est également essentiel que les entreprises évitent, autant que possible, d'exclure des personnes lors des pratiques de reconnaissance collective. Néanmoins, selon les travailleurs interrogés, les répercussions de telles exclusions ne semblent pas désastreuses, surtout lorsqu'elles restent des exceptions.

Enfin, notre étude révèle que, tant pour les responsables des Ressources Humaines, que pour les travailleurs interrogés, la forme de reconnaissance la plus significative est celle qui se trouve dans la catégorie de la reconnaissance-relation. Cette dernière se manifeste à travers des échanges avec les supérieurs ou même les collègues, des remerciements et des retours sur le travail accompli, etc. Il est essentiel de noter que ce type d'attention doit constituer la majorité des initiatives de reconnaissance mises en place au sein de l'entreprise. En effet, sans cela, les formes de reconnaissance plus matérielles ou formelles généralement moins fréquentes risquent de perdre une grande partie de leur impact et de leur efficacité.

Cette reconnaissance relationnelle repose principalement sur les interactions entre les travailleurs et leurs supérieurs directs. Par conséquent, nous insistons sur l'importance cruciale de former les managers. Ces derniers doivent développer une véritable aptitude à reconnaître et à savoir valoriser le travail de leurs équipes, ainsi que d'assurer une vraie politique du *feedback* régulier. La formation des managers est donc indispensable pour qu'ils adoptent cet état d'esprit et sachent appliquer ces pratiques de reconnaissance au quotidien. Ce sont les premiers acteurs qui doivent faire vivre cette culture de reconnaissance. En effet, les managers jouent un rôle central dans la motivation et la satisfaction des employés. Ils sont en première ligne pour observer les efforts et les succès de leurs équipes et, par conséquent, ils sont les premiers à pouvoir agir pour récompenser le travail fourni.

Cependant, il est important de se rendre compte que former les managers ne se limite pas à leur enseigner des techniques, mais aussi à les sensibiliser à l'importance de la reconnaissance et à les encourager à intégrer ces pratiques dans leur gestion quotidienne.

## CONCLUSION

Comme expliqué précédemment, l'intérêt pour ce sujet d'étude nous est venu lors de notre stage, où nous avons été amenée à repenser les pratiques de reconnaissance en implémentant un programme spécifique. En construisant ce programme, nous avons directement été confrontée aux enjeux de la reconnaissance au travail. Un des défis majeurs était de créer une approche équitable pour tous et qui satisferait tout le monde, pas seulement les besoins et les volontés de l'employeur. Cette situation, à laquelle nous avons fait face, a élargi notre questionnement concernant les pratiques de reconnaissance dans d'autres entreprises. Nous désirions réellement savoir comment la reconnaissance était pensée, mise en pratique, et quelle importance les responsables des Ressources Humaines lui accordaient, mais aussi savoir ce que les travailleurs, eux, attendaient. Pour ce faire, nous avons suivi une démarche inductive.

Dans un premier temps, nous avons mené des recherches théoriques en lisant et en analysant des articles scientifiques. Cette étape nous a permis de mieux comprendre ce qu'est la reconnaissance au travail : quels sont les intérêts de son utilisation ? Comment peut-elle être mise en place ? Sous quelles formes peut-elle apparaître ? etc. Cette première étape nous a permis de définir les éléments importants sur lesquels nous avons décidé d'investiguer lors de nos entretiens. Nous avons ainsi pu établir nos guides d'entretien sur la base des éléments théoriques identifiés.

Dans un second temps, notre objectif a été de recueillir les témoignages de responsables des Ressources Humaines ainsi que l'avis des travailleurs pour analyser si la vision des personnes chargées de mettre en place cette reconnaissance est alignée avec ce que les travailleurs perçoivent réellement. Nous avons également examiné si les attentes et volontés des travailleurs étaient effectivement prises en compte. Pour réaliser notre étude, nous avons contacté trois entreprises distinctes où nous avons mené des entretiens, d'une part, avec des responsables du département des Ressources Humaines et, d'autre part, avec des travailleurs. Grâce à ces entretiens, nous avons constaté que, malgré les théories existantes, chaque entreprise a ses propres stratégies de reconnaissance et que chaque travailleur a ses propres attentes et préférences en matière de reconnaissance. Il est donc impossible de proposer une solution universelle. Cependant, nous ne pouvons pas nier l'impact que peut avoir la reconnaissance aussi bien sur la motivation des travailleurs, sur leur performance ou encore sur leur bien-être. Cela a été prouvé par la théorie lue au préalable et confirmée par nos entretiens réalisés.

Bien qu'il n'y ait pas de solution unanime pour tous, le plus intéressant est de dresser des lignes directrices avec les points importants à considérer lors de l'utilisation de la reconnaissance. Ces points sont principalement :

- Connaître les besoins et volontés des travailleurs et assurer un suivi ;
- Recueillir l'avis des travailleurs et mesurer leur satisfaction ;
- Assurer la formation des managers pour qu'ils sachent mettre en pratique la reconnaissance et les sensibiliser à ses effets ;
- Mettre en place des pratiques équitables pour tous ;
- Créer une culture d'entreprise qui favorise la reconnaissance ;
- Instaurer de manière continue une reconnaissance informelle : culture du *feedback*, culture du remerciement, etc.

La reconnaissance au travail est un élément auquel les employeurs accordent de plus en plus d'importance et sur lequel les travailleurs ont des attentes croissantes. Pour cette raison, il est fondamental d'établir une véritable stratégie afin de s'assurer que les pratiques et les moyens déployés exploitent au maximum ses bénéfices.

Suite à notre travail réalisé, il nous semble pertinent de formuler des recommandations pour les recherches futures afin de récolter encore plus d'informations sur le sujet et de préciser d'autant plus les recherches.

Premièrement, il serait intéressant de pousser plus loin l'analyse que nous avons réalisée en observant, pour chaque forme de reconnaissance, les effets spécifiques de chaque sur les personnes. Une analyse à long terme et une quantification des résultats permettraient de déterminer sur quel facteur chaque type de reconnaissance a un impact : par exemple, recourir à une reconnaissance relationnelle pourrait accroître la fidélité des travailleurs et favoriser la rétention des talents. Cette analyse aiderait les entreprises à savoir quelles pratiques adopter en fonction des objectifs qu'elles souhaitent atteindre.

Deuxièmement, il serait pertinent de se concentrer davantage sur la problématique de la formation des managers. Il serait d'abord utile d'étudier si, lors des recrutements, les employeurs devraient accorder une plus grande importance à l'engagement de managers possédant des compétences humaines et sociales spécifiques. Ensuite, nous pensons qu'il serait approprié de comprendre quels points doivent être inculqués aux managers et de comparer la satisfaction des travailleurs avant et après cette formation et sa mise en pratique.

## **Limites de l'étude**

Malgré notre volonté d'apporter des éléments les plus justes et précis possibles, notre étude comporte néanmoins certaines limites. En effet, il nous a été compliqué de trouver des travailleurs acceptant de

nous accorder des entretiens. Finalement, nous n'avons pu recenser que trois travailleurs par entreprise étudiée. Nous nous rendons bien compte, au vu du nombre de personnels pour chacune des entreprises, que cette proportion ne constitue pas un échantillonnage des plus représentatifs.

De plus, du point de vue de l'échantillonnage des travailleurs de l'entreprise Y, celui-ci n'est composé que de travailleurs ayant un statut de cadre. La majorité des travailleurs étant des ouvriers, il aurait été préférable de pouvoir faire des entretiens aussi avec eux. Cependant, cela ne s'est pas montré possible durant notre recherche.



## BIBLIOGRAPHIE

### Articles scientifiques et ouvrages

- ◆ Baret, C., Kornig, C., & Recotillet, I. (2021). Applaudissements, remerciements, moyens de bien faire leur travail, qu'attendent les agents hospitaliers comme signes de reconnaissance ? *Relations industrielles / Industrial Relations*, 76(2), 291-311. <https://doi.org/10.7202/1078508ar>
- ◆ Bartz, D. E., Hillman, L. W., Lehrer, S., & Mayhugh, G. M. (1990). A model for managing workforce diversity. *Management Education and Development*, 21(4), 321-326. <https://doi.org/10.1177/135050769002100406>
- ◆ Bertholet, J. & Rousseau, A. (2023). La reconnaissance au travail : gratitude, bienveillance et émerveillement. *Gestion*, 48, 106-107. <https://doi.org/10.3917/riges.481.0106>
- ◆ Brun, J.-P. (2008). La reconnaissance au travail: *Les Grands Dossiers des Sciences Humaines*, N°12(9), 26-26. <https://doi.org/10.3917/gdsh.447.0026>
- ◆ Brun, J., Bertholet, J. & Boilard, A. (2022). Vu d'ici – Vers une culture de reconnaissance au travail. *Gestion*, 47, 28-30. <https://doi.org/10.3917/riges.474.0028>
- ◆ Brun, J. P., & Dugas, N. (2005). La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens, *Gestion*, 30(2), 79-88. <https://doi.org/10.3917/riges.302.0079>
- ◆ d'Arripe, A., Oboeuf, A., & Routier, C. (2014). L'approche inductive : Cinq facteurs propices à son émergence. *Approches inductives*, 1(1), 96-124. <https://doi.org/10.7202/1025747ar>
- ◆ Ebie, S., & Djebarni, R. (2011). Equality and diversity management : An investigation into the business case for equality and diversity practise in smes. *The International Journal of Diversity in Organizations, Communities, and Nations: Annual Review*, 10(5), 145-168. <https://doi.org/10.18848/1447-9532/CGP/v10i05/39907>
- ◆ El Akremi, A., Sassi, N. & Bouzidi, S. (2009). Rôle de la reconnaissance dans la construction de l'identité au travail. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 64(4), 662-684. <https://doi.org/10.7202/038878ar>
- ◆ Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being : Towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22-38. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12139>
- ◆ Kowalski, T. H. P., & Loretto, W. (2017). Well-being and HRM in the changing workplace. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(16), 2229-2255. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1345205>

- ◆ Montani, F., Boudrias, J.-S., & Pigeon, M. (2020). Employee recognition, meaningfulness and behavioural involvement : Test of a moderated mediation model. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(3), 356-384.  
<https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1288153>
- ◆ Ordener, S., Ivanaj, S., & Mesly, O. (2024). Developing a scale to measure kindness in the workplace based on empathy, inclusivity, and recognition of effort: *Revue de gestion des ressources humaines*, N° 130(4), 51-72. <https://doi.org/10.3917/grhu.130.0051>
- ◆ Pellerin, S., & Cloutier, J. (2018). L'effet des récompenses sur l'état de santé psychologique des travailleurs : Les mécanismes sous-jacents. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne Des Sciences de l'Administration*, 35(3). <https://doi.org/10.1002/cjas.1462>
- ◆ Pregnotato, M., Bussin, M. H. R., & Schlechter, A. F. (2017). Total rewards that retain : A study of demographic preferences. *SA Journal of Human Resource Management*, 15.  
<https://doi.org/10.4102/sajhrm.v15i0.804>
- ◆ Renault, E. (2004). Reconnaissance, institutions, injustice: *Revue du MAUSS*, no 23(1), 180-195. <https://doi.org/10.3917/rdm.023.0180>
- ◆ Roche, Alexis. (2021). Quelles pratiques de reconnaissance au travail entre les mains des managers ? Comprendre les attentes et variables affectant les perceptions des collaborateurs. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XXVI, 51-79. <https://doi.org/10.3917/rips1.067.0051>
- ◆ Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of occupational health psychology*, 1(1), 27-41. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.1.1.27>.
- ◆ Van Campenhoudt, L., Marquet, J., Quivy, R. (2017). *Manuel de recherche en sciences sociales*. Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.vanc.2017.01>

## Sites internet

- ◆ *Reconnaissance au travail : La rémunération... et au-delà*. (2015, mai 12). <https://www.sia-partners.com/fr/publications/publications-de-nos-experts/reconnaissance-au-travail-la-remuneration-et-au-dela>

## ANNEXES

### Grille d'entretien – Personnel Ressources Humaines :

Thèmes	Sous-thèmes
Introduction et présentation	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Pouvez-vous vous présenter brièvement ?</li> <li>-Pouvez-vous présenter votre parcours scolaire et professionnel ?</li> </ul>
Poste actuel	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Quel est votre poste actuel ?</li> <li>-Quelles sont vos tâches quotidiennes ?</li> </ul>
Entreprise	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Combien y a-t-il de travailleurs dans votre entreprise ?</li> <li>-Comment se compose votre entreprise ? (Ouvriers/employés)</li> <li>-Dans quelle tranche d'âge se situent majoritairement vos travailleurs ?</li> <li>-Comment décririez-vous le climat de travail dans votre entreprise ?</li> </ul>
Processus de reconnaissance	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Dans le cadre de reconnaissance de vos travailleurs, que mettez-vous en place dans votre entreprise ?</li> <li>-À quelle fréquence y a-t-il des formes de reconnaissance attribuées aux travailleurs ?</li> <li>-Généralement, faites-vous plus de la reconnaissance-relation, de la reconnaissance-accomplissement ou de la reconnaissance-récompense ? (Voir déf.)</li> <li>-Sous quelles formes sont généralement attribuées ces reconnaissances ?</li> <li>-Comment décidez-vous de la forme que prend la reconnaissance ?</li> <li>-Prenez-vous en compte les préférences/convictions/valeurs des travailleurs ? Si oui, comment ?</li> <li>-Vous est-il déjà arrivé d'offrir une récompense non-adaptée à un travailleur ? Quelle a été sa réaction ?</li> </ul>

	<p>-Suivez-vous un processus de reconnaissance établi avec des critères précis et communiqués à tous ou cela se fait-il de manière plus informelle et sans critères précis ?</p> <p>-Quel est le ressenti général de vos travailleurs sur vos pratiques de reconnaissance ?</p> <p>-Quelle importance accordez-vous à la reconnaissance des travailleurs ?</p> <p>-Quels sont, selon vous, les points positifs dans la mise en place des pratiques de reconnaissance ?</p> <p>-À l'inverse, quels peuvent être les points négatifs ?</p> <p>-Avez-vous des moyens pour mesurer la satisfaction de vos travailleurs (via des enquêtes par exemple) ? Si oui, lesquels ?</p> <p>-Sur quelles thématiques la reconnaissance a-t-elle un impact sur votre entreprise (exemple : absentéisme, motivation, performance, etc.) ? À quelle échelle ?</p> <p>-Pensez-vous que vous devriez accorder plus d'importance encore à la reconnaissance de vos travailleurs ? Pourquoi ?</p>
Remerciements et conclusion	-Avez-vous des questions ?

**Grille d'entretien – Personnel travailleur :**

Thèmes	Sous-thèmes
--------	-------------

Introduction et présentation	-Pouvez-vous vous présenter brièvement ?
Poste actuel	-Quel est votre poste actuel ? -Quel est votre statut ? -Depuis combien de temps travaillez-vous dans cette entreprise ?
Processus de reconnaissance	-Pouvez-vous m'expliquer selon vous, ce qu'est la reconnaissance au travail ?  -Quel est votre ressenti par rapport à la reconnaissance des travailleurs dans votre lieu de travail ?  -Est-ce que l'endroit où vous travaillez met en place des pratiques de reconnaissance du personnel ? Si oui, sous quelles formes ?  -Qui, en général, octroie la reconnaissance (direction, manager, collègues directs, etc.) ?  -Trouvez-vous que les récompenses reçues sont adaptées aux volontés et à la diversité des travailleurs ? Expliquez  -Comment préféreriez-vous être reconnu ?  -Quelles sont vos attentes en termes de reconnaissance ?  -Trouvez-vous que vous êtes assez reconnu ? => Si oui, expliquez => Si non, qu'attendriez-vous de plus ?  -Avez-vous déjà été reconnu ? => Si oui, sous quelle forme ? Par qui ? Quelle a été votre réaction ? => Si non, qu'avez-vous ressenti ?  -Quels sont, selon vous, les points positifs à la mise en place des pratiques de reconnaissance ?  -À l'inverse, quels peuvent être les points négatifs ?  -Comment la reconnaissance au travail influence-t-elle votre motivation et votre engagement au sein de l'entreprise ?

	<p>-Avez-vous remarqué des changements dans votre performance ou celle de vos collègues suite à la mise en place de pratiques de reconnaissance ? Lesquels ?</p> <p>-Dans quelle mesure la reconnaissance au travail contribue-t-elle à votre bien-être général et à votre satisfaction professionnelle ?</p> <p>-Trouvez-vous que la façon dont votre entreprise octroie de la reconnaissance se fait de manière équitable pour tous ? Comment assure-t-elle, ou non, cette équité ?</p> <p>-Si vous aviez des suggestions ou des idées pour améliorer les pratiques de reconnaissance au sein de votre entreprise lesquelles seraient-elles ?</p>
Mise en situation	<p>- Quelle serait votre réaction si on vous offrait une récompense non adaptée à vous (exemple : on vous offre de l'alcool or vous ne buvez pas de l'alcool) ?</p>
Remerciements et conclusion	<p>-Avez-vous des questions ?</p>