

Les attentes de reconnaissance dans l'administration publique

Recognition expectation in public administration

ELOUGOU NDINGA Marcelle Nathalie

Enseignant chercheur

Institut des Sciences Halieutiques de l'Université de Douala à Yabassi

Université de Douala

LEMA : Laboratoire d'Economie et Management appliqué

Université de Douala (Cameroun)

Marcy_elo@yahoo.fr

Date de soumission : 05/05/2020

Date d'acceptation : 20/07/2020

Pour citer cet article :

ELOUGOU NDINGA M.N. (2020) « Les attentes de reconnaissance dans l'administration publique », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 3 : Numéro 3 » pp : 686 - 709

Résumé

La reconnaissance au travail est de plus en plus revendiquée par les employés de tous bords. C'est un concept en construction en sciences de gestion dont les effets bénéfiques sur la performance sociale sont avérés. Toutefois ce concept souffre encore d'un déficit de conceptualisation de ses manifestations, formes, attentes des parties à l'échange... Cette recherche porte sur l'identification des attentes en matière de contributions et de valorisation des contributions dans l'administration publique. L'approche qualitative adoptée est basée sur des entretiens semi-directifs menés auprès de trente-sept (37) managers publics de niveau intermédiaire. La méthode d'analyse inductive générale a permis d'analyser les données. Le principal apport de cette étude exploratoire est la mise en évidence de nombreux dysfonctionnements dans les pratiques de GRH, ayant permis d'identifier les attentes exprimées par les deux parties à l'échange à savoir l'émetteur et le récepteur. Les attentes identifiées sont susceptibles de contribuer à une meilleure adéquation entre les programmes et les besoins de reconnaissance.

Mots clés : reconnaissance ; contribution ; rétribution ; administration publique ; agents publics.

Abstract

Employees at all levels increasingly expect recognition at work. This concept is under development in management sciences with proven benefits on social performance. However, conceptualization of its manifestations, forms, and expectations of the parties involved in the interaction are still to be established. This research focuses on identifying expectations in terms of contributions and valuing contributions in public administration. The qualitative approach adopted is based on semi-directive interviews conducted with thirty-seven (37) middle-level public managers. The general inductive method helped in data analysis. The main contribution of this exploratory study is highlighting the various malfunctions in HRM practices to identify expectations expressed by both parties (sender and receiver) in the interaction. The expectations identified are likely to contribute in programs better meeting recognition needs.

Key words: recognition; contribution; reward; public administration; public employee.

Introduction

L'organisation est un lieu d'échange des ressources, entre deux ou plusieurs parties. La principale relation d'échange caractérise l'effort et la loyauté des employés contre les rétributions de diverses natures fournies par l'organisation. Valoriser les contributions des employés revient à reconnaître les efforts déployés par les employés en vue d'atteindre les objectifs organisationnels. La reconnaissance est un besoin fondamental de l'être humain dont la portée est universelle (Honneth, 1992 ; Ricoeur, 2004 ; Roche, 2018). C'est un concept émergent et en pleine construction en sciences de gestion (Brillet, Coutelle, & Hulin, 2013 ; Brillet & Capdevielle, 2017 ; El akremi, Sassi, & Bouzidi, 2009 ; Fall, 2014 ; Roche, 2013, 2014, 2015, 2018) dont les effets sur la performance économiques et sociale sont relevés dans diverses études (Appelbaum & Kamal, 2000; Malherbe & Saulquin, 2003 ; Stajkovic & Luthans, 1997, 2001; St-Onge, Haine, Aubin, Rousseau, & Lagasse 2005). En outre c'est un fort désir ressenti par les employés qui appellent de ce fait à une meilleure reconnaissance au travail (Brun & Dugas, 2005 ; Roche, 2018 ; St-Onge, et al., 2005) particulièrement (Brillet, et al., 2017 ; Caillé, 2007 ; Lazzeri & Caillé, 2004 ; Roche, 2018) la considère comme grandissante et l'une des attentes les plus exprimées par les employés de divers secteurs. Malgré cette importance avérée de la reconnaissance au travail tant pour les employés que pour les organisations, ce concept demeure peu exploré (Fall, 2014, 2015 ; Roche, 2014, 2018). Il n'existe pas de consensus sur ses dimensions, ses formes, ses pratiques ou ses manifestations, car ces éléments varient en fonction des études, des champs disciplinaires, des contextes... particulièrement, la question du contexte peut-être déterminante du fait de certaines spécificités culturelles ou inhérentes à chaque secteur privé ou public.

Le secteur public a connu des bouleversements profonds dans sa gestion avec l'avènement du New Public Management (NPM) ayant abouti à une modification des conditions de travail dans la sphère publique. Les effets pervers de ces réformes concernent, entre autres, une diminution des performances qualitatives et quantitatives conséquences du manque de motivation et d'engagement professionnel des employés du secteur public (Pollitt, 2000, 2002 ; Noblet & Rodwell, 2009). Les effets pervers relevés pourraient s'expliquer entre autres par des manquements dans les pratiques de reconnaissance. En effet bien que ces pratiques existent dans la plupart des organisations, les études soulignent un décalage entre les besoins de reconnaissance des employés et les pratiques à l'œuvre (Brillat, et al., 2013 ; Malherbe & Saulquin, 2003 ; St-Onge, et al., 2005). On s'interroge ainsi sur la nature de ce décalage dans la sphère publique, ou on enregistre peu d'études ayant abordé cet aspect dans ce contexte-là,

or Brillait & Capdevielle (2017) ont relevé la spécificité des attentes de reconnaissance des agents du secteur public. Par ailleurs les études empiriques ayant abordés la perception de reconnaissance se focalisent sur l'une des parties à l'échange et les analyses portent surtout sur la perception des rétributions par les récepteurs. Il est cependant important de comprendre la nature des besoins complémentaires de reconnaissance exprimés par les deux parties à l'échange. La présente recherche s'attaque ainsi à cette problématique en répondant à la question suivante : Quelles sont les attentes globales en matière de reconnaissance exprimés par les agents publics ? L'objectif est ainsi d'identifier les contributions attendues des agents publics et les attentes en matière de valorisation de ces contributions. Notre analyse se situe dans le sillage des travaux sur la transformation radicale des pratiques de gestion des ressources humaines dans la sphère publique ; ayant abouti à un alignement des pratiques et conditions d'emploi du public sur celle du privé, sous la promesse de meilleurs résultats et ce sous l'impulsion du courant d'idée dénommé « New Public Management ». Par ailleurs cette analyse contribue à l'amélioration de la compréhension des attentes en matière de reconnaissance à la suite des travaux antérieurs sur la perception de la reconnaissance (Brillait & Capdevielle, 2017; Fall 2014 ; Roche, 2013).

Notre démarche s'appuiera dans un premier temps sur la présentation du contexte d'étude et la revue de la littérature du concept de reconnaissance. Dans un second temps elle exposera la démarche entreprise afin d'analyser la perception de la reconnaissance et enfin les résultats et la discussion.

1. Cadre contextuel et conceptuel

La revue de la littérature est articulée autour de la présentation des éléments contextuels liés aux modes de management dans les administrations publiques et au concept de reconnaissance.

1.1. Les modes de gestion dans les administrations Publiques

Deux courants principaux ont marqués l'histoire du management public: le modèle bureaucratique de Weber sur lequel était basé le fonctionnement de la plupart des administrations publiques dont celles du Cameroun et plus récemment la Nouvelle Gestion Publique depuis le début des années 1980. Selon Weber la bureaucratie est un type d'autorité et c'est la plus effective et efficace variante de l'autorité. La domination bureaucratique est supérieure à d'autres formes de dominations pour les raisons suivantes (Weber, 1978): (1) l'autorité n'est pas concentrée mais hiérarchiquement distribué en domaines de compétences ; (2) Toute conduite est régie par des règles calculables et des procédures rationnelles de

responsabilité ; (3) l'adhésion à cette forme de domination ne découle pas de la fidélité à de potentielles volontés capricieuses et arbitraires de personnes, mais de la fidélité à des fins impersonnelles et fonctionnelles. Le modèle bureaucratique a été l'objet de vives critiques sur ses effets pervers notamment sur la question de son formalisme source d'importants dysfonctionnements telles que les lourdeurs, les rigidités, une incapacité à innover, des multiples lenteurs. Les politiciens l'ont qualifié d'hypertrophiée ou surdimensionnée, couteux, réfractaire à tout changement, inefficace, aux effectifs pléthoriques, les agents publics taxés de corrompus, incompetents... (Savoie, 1994 ; Gruening, 2001). Sur la base de ces critiques, de la conjoncture internationale marquée par la crise, et de l'influence des idées néolibérales prônant la limitation du rôle de l'Etat, il s'en est suivi une modification profonde du fonctionnement des organisations publiques. La nouvelle Gestion Publique a été à la base d'un mouvement mondial de réformes des administrations publiques ayant pour but de meilleurs résultats et une meilleure qualité de service offerts aux citoyens. L'axe GRH de la vision NGP a provoqué un alignement des conditions d'emploi du public sur celle du privé considéré comme norme.

Au Cameroun comme dans la plupart des pays en développement sous l'impulsion des organismes internationaux (FMI, Banque Mondiale,...) plusieurs projets de réformes touchant la gestion des employés publics ont été engagés. Les programmes d'ajustement structurels (baisses de salaires pour certains atteignant 40% et réduction des effectifs) ; la révision du statut de la fonction publique de 1994 qui visait le passage d'une fonction publique de carrière à une fonction publique d'emploi ; et enfin l'axe utilisation optimale des ressources humaines de la gestion axée sur les résultats (GAR) ¹. Les études ultérieures aux réformes ont tiré la conclusion d'un changement plus discursif qu'effectif, ayant abouti à une fonction publique régie par plusieurs logiques : les éléments de l'ancien modèle bureaucratique, les éléments du NMP, les logiques culturelles sociétales... En somme le contexte administratif est caractérisé par la rareté des ressources ; des pratiques formelles ; la prégnance des pratiques informelles telles, la corruption, l'enrichissement illicite des agents publics, le laisser aller, les réseaux clientélistes qui peuvent fortement impacter la perception ou non de la reconnaissance.

¹ Les réformes du GAR (gestion axée sur les résultats) : les plans d'organisation et d'effectifs, l'élaboration des normes de rendement et l'évaluation aux résultats, la modernisation de la GRH à travers la déconcentration, l'élaboration des normes de procédures administratives)

1.2. La reconnaissance au travail

La reconnaissance au travail est définie comme « la réaction constructive et personnalisée, exprimée à court terme par un individu à la suite d'une action ou d'une attitude, particulière ou globale, qui constitue un effort méritant d'être relevé à ses Yeux » (Bourcier & Palobart, 1997). Cette définition est plutôt générale et ne fait aucune référence quant-aux formes de récompenses ou aux origines de la reconnaissance. La définition la plus complète est celle de Brun & Dugas (2005) « La reconnaissance constitue d'abord une réaction constructive; il s'agit aussi d'un jugement posé sur la contribution de la personne, tant en matière de pratique de travail qu'en matière d'investissement personnel et de mobilisation. Enfin, la reconnaissance se pratique sur une base régulière ou ponctuelle, avec des manifestations formelles ou informelles, individuelles ou collectives, privées ou publiques, pécuniaires ou non pécuniaires ». Cette définition a le mérite de couvrir les principaux aspects liés au concept. La quête de reconnaissance prend sa source initialement dans le besoin ressenti par chaque être humain d'être reconnu (Herzberg, 1966 ; Maslow, 1947), d'autre part les exigences de la société moderne notamment la primauté de l'économique sur le social et les conséquences en terme de la montée de l'individualisme, l'effritement des réseaux sociaux et la fragilisation des solidarités, perte de sens dans le contenu du travail, pertes de repères par rapport aux pratiques managériales, recherche de lien social, flou des repères individuels et collectifs, pertes des traditions, rôle des technologies de l'information et de la communication dans la vie privée ... (Brillet, 2013 ; Brun & Dugas, 2005 ; Carpentier-Roy, 2000).

1.2.1. Les dimensions de la reconnaissance

Les composantes de la reconnaissance peuvent être catégorisées selon des axes de significations variables d'un auteur à un autre. El Akremi, et al., (2009), ont identifiés trois axes qui constituent les trois phases du processus de reconnaissance. Premièrement la reconnaissance-identification qui traduit la visibilité ou la différenciation par rapport au travail d'autrui. Deuxièmement la reconnaissance-attestation de valeur du travail se traduit par le respect des efforts et de l'utilité du travail effectués (il s'agit de valoriser les compétences professionnelles et personnelles du travailleur). Troisièmement la reconnaissance-récompense se traduit par la gratification en elle-même qui peut prendre plusieurs formes monétaires ou non monétaires. A ces étapes s'intègrent diverses formes de non reconnaissance qui peuvent être soit des dénis des efforts, des feedback négatifs, des mises à l'écart, favoritisme, promotions usurpées.... Roche (2014) a sur la base des travaux

d'Honneth (1992) identifié trois grandes catégories de la reconnaissance : la reconnaissance-relation, la reconnaissance-récompense et la reconnaissance-accomplissement.

La reconnaissance- relation porte sur la relation de confiance inter-individus. Il s'agit de la valorisation de l'individu en lui-même sur le plan physique, mental, social et de ses compétences. La reconnaissance-récompense concerne la relation de l'individu à un groupe. C'est la valorisation des résultats et de toutes les actions ayant permis de les atteindre. La reconnaissance-accomplissement il s'agit surtout d'une valorisation et de la perception par l'individu de son utilité sociale.

1.2.2. Les pratiques de la reconnaissance

Les formes ou manifestations de la reconnaissance, elles sont variables selon les auteurs et les différents champs disciplinaires et se rattachent aux dimensions matérielles et immatérielles des pratiques proposées. St-Onge, et al., (2005) proposent, sept classes de reconnaissance : la communication, les comportements, les symboles honorifiques, la visibilité, les biens, les services et les primes ponctuelles, les conditions de travail et la rémunération variable. Bourcier & Palobart (1997) situent la reconnaissance sur un continuum allant de l'indifférence à la rémunération. La reconnaissance est soit relationnelle (Considération reconnaissante et reconnaissance de l'effort) soit tangible (reconnaissance récompense et reconnaissance statutaire). Brun & Dugas (2005) quant-à-eux regroupent les manifestations possibles de la reconnaissance en quatre groupes issues des quatre approches qu'ils ont identifiés à savoir : les pratiques liées à la reconnaissance existentielle ; les manifestations concernant la pratique du travail exemple des rétroactions sur les qualités professionnelles d'un employé; les pratiques liées à l'investissement dans le travail ; les pratiques liées aux résultats concernent principalement l'efficacité, l'utilité et la valeur du travail accompli. La nomenclature des formes de reconnaissance établie par Roche (2014) montre qu'elles peuvent se recenser parmi les conditions de vie au travail (rémunération, conditions physiques de travail, conditions immatérielles de travail) ; le statut c'est le positionnement dans le ou les groupes de travail en lien avec un titre, une responsabilité... ; l'accomplissement qui se réfère au sentiment d'évolution à travers le travail et le sens du travail.

1.2.3. Les Porteurs de la reconnaissance

La reconnaissance naît de la perception des actes que s'adressent des individus dans le cadre de relations. Elle traduit un sentiment ou la perception par autrui de ces actes ou absences d'actes qui sont ressentis par les acteurs à travers des sentiments de reconnaissance, de mépris

(marques de reconnaissance en deçà des capacités ou du statut) ou de déni (l'absence totale de reconnaissance) (Roche, 2014). Les porteurs de la reconnaissance dans le cadre de travail peuvent-être l'institution ou l'organisation à travers les différentes politiques et programmes démontrant l'intention de l'organisation de valoriser la contribution de ses employés. La hiérarchie (dimension verticale). Il s'agit de toute marque de considération ou d'appréciation venant de la hiérarchie de nature à saluer les exploits ou efforts des employés. L'interaction horizontale a trait à la reconnaissance entre collègues ou membre d'équipe qui concerne l'ensemble des compliments et appréciations des pairs. C'est le type de reconnaissance le plus juste car émanant des personnes les mieux placées pour juger de la qualité de la contribution et dénuée de toute influence managériale. La reconnaissance externe exprimée par les clients, fournisseurs et autres partenaires extérieurs à l'organisation ... et enfin la reconnaissance sociale pouvant se traduire par exemple par l'utilité sociale d'une organisation ou d'un corps de métier (Brun & Dugas, 2005 ; Fall, 2015).

2. Méthodologie

Cette étude exploratoire est à visée compréhensive et se rattache au paradigme épistémologique constructiviste pragmatique. En effet l'ancrage dans ce paradigme peut conduire à l'émergence de nouvelles notions potentiellement intéressantes aux plans académique et pratique (Avenier & Schmitt, 2010). Cette logique d'investigation mobilise généralement les recherches de type qualitatif dont la particularité est comme le soulignent Anadon & Guillemette (2007 : 26) de « *mettre de l'avant l'interaction sujet-chercheur, la prise en compte du contexte et la volonté d'expression du sujet en tant qu'acteur social non seulement pour lui donner une voix mais aussi pour que la recherche soit centrée sur son vécu et sur sa propre interprétation de ce vécu* ». Ces auteurs précisent en outre que les recherches qualitatives sont généralement inductives et constituent une construction souple et progressive de l'objet de recherche.

La population étudiée est celle des managers publics de niveau intermédiaire, nous avons privilégiés la diversification pour avoir une vision globale de la situation. 37 entretiens semi-directifs ont été passés pour une durée moyenne de 1h30mn. L'échantillon est composé de : 11 délégués régionaux ; 12 délégués départementaux ; 4 directeurs d'administration centrale ; 6 sous-directeurs d'administration ; 1 chef régional de brigade ; 1 chef départemental de brigade ; 1 fondé de pouvoir au trésor ; 1 préfet. Les thèmes abordés concernent entre autres les récompenses, dans l'administration publique et leurs conséquences. Tous les entretiens ont été retranscrits. Les données collectées ont été traitées manuellement. La méthode

d'analyse des données est la méthode inductive générale (Thomas, 2006 ; Blais & Martineau, 2006). L'objectif principal de l'analyse inductive est de développer des catégories à partir des données brutes pour les intégrer dans un cadre de référence ou un modèle. Cette approche est particulièrement indiquée pour les études exploratoires afin de révéler des aspects encore inexplorés ou des thèmes sur lesquels il existe peu de modèles ou de théories (Thomas, 2006 ; Blais & Martineau, 2006). Les étapes de l'analyse ont été les suivantes : la préparation des données brutes (transcription et mise en forme du texte) ; le codage ; l'identification des catégories à partir des réponses des répondants ; regroupement des catégories ; la vérification des résultats auprès d'un répondant.

3. Résultats et Discussions

Dans cette partie il sera question de présenter les perceptions des acteurs liées aux pratiques de reconnaissance d'une part et en second lieu de confronter les résultats aux études antérieures

3.1. Les Résultats

Les résultats portent sur l'analyser des perceptions par rapport aux contributions et aux rétributions attendues.

3.1.1. Les contributions attendues

La reconnaissance passe par des attentes à l'égard de l'agent public qui se traduisent en termes d'attitudes et de comportements souhaités et attendus par la hiérarchie. Les managers publics de notre échantillon attendent de leurs collaborateurs des contributions que nous avons regroupées dans deux catégories :

❖ Les attitudes et comportements souhaités

-l'assiduité : C'est de loin la contribution la plus attendue. Elle peut être définie dans ce cadre comme la présence régulière à son lieu de travail.

DEL 14 : « Il faut être présents, assidus au travail parce qu'à la fin du mois aussi, on est assidu à la banque... »

- la ponctualité : commencer le travail à l'heure indiquée, respecter les horaires de travail ;

SD 37 : « Tout le monde doit être là à 7h30 ; prendre sa pause entre 12h30 et 13h30 revenir travailler et rentrer autour de 15h30 -16h, au lieu d'aller en pause et de ne plus revenir. Il y a quand même des gens qui arrivent tôt. Le rendement ne peut pas suivre si on arrive au bureau en retard car il faut recevoir les usagers et se consacrer au traitement des dossiers. En arrivant tôt on peut commencer par liquider les dossiers pendant deux heures ou trois avant que les usagers ne commencent à arriver »

-le respect de la déontologie administrative et la probité morale : La probité est une qualité morale de droiture, de bonne foi et d'honnêteté qui se manifeste par l'observation rigoureuse des règles morales et des principes de la justice. On parle également de rectitude, droiture, honnêteté, incorruptibilité, intégrité, loyauté,... La déontologie est l'ensemble des règles qui régissent une profession, qui guident la conduite de ceux qui l'exercent. Dans la fonction publique, ces règles résultent de la loi et du règlement, des instructions ministérielles ou des chefs de service. Elles s'inspirent des valeurs du service public. Bien que très largement communes à l'ensemble de la fonction publique, elles peuvent être dans la pratique sensiblement différentes d'un service à l'autre (Taillefait, 2010).

DIR 29 : « Le respect de l'éthique administrative, travailler pour tous et non pour soi, Il doit respecter l'éthique administrative. Si les usagers viennent pour verser certaines taxes, tu es inspecteur des impôts. Au lieu de prendre les 20 millions que le gars te donne pour verser dans les caisses de l'État, tu dis au gars donc : « Je te fais dix millions », et tu lui donnes cinq millions, tu gardes cinq millions. Si chaque inspecteur d'impôt prend cinq millions dans les caisses de l'État par mois, ça fait je ne sais pas... »

-la performance individuelle : c'est une attente importante des employés de l'APC. Ces attentes concernent une présence utile au travail, un travail de qualité, la prise d'initiative dans le cadre de son travail et la compétence pour le poste.

DEL 22 : « Ça va de soi. Être ponctuel d'abord, et puis travailler étant au travail. Il ne faut pas seulement être là pour se mettre à bavarder. Ce côté rendement-là, on juge à partir de ça... Il est vrai aussi qu'on ne peut pas travailler en étant absent ; il faut être là. Parce que des fois on dit que tant que la personne est là, la personne travaille, mais la personne doit être ponctuelle, assidue, ...

DEL 27 : « la célérité dans le traitement des dossiers, le respect de la hiérarchie, la ponctualité, l'assiduité, servir les usagers de manière courtoise, l'exécution des missions qui lui sont confiées en tenant compte de la déontologie administrative »

SD 35 : « Le premier élément moi j'ai toujours dit à mes collaborateurs la diligence dans le traitement des dossiers et l'humanisation des services il faut respecter l'être humain c'est-à-dire un bon accueil quand l'utilisateur arrive, ne pas le tourner en bourrique...

C'est tout ça il faut l'assiduité, la célérité dans le traitement la ponctualité tout ça...

un bon accueil surtout j'insiste, il faut bien accueillir les usagers il faut bien accueillir parce que si vous arrivez ici vous me trouvez de marbre vous alliez même d'abord vous décourager. c'est-à-dire un bon accueil quand l'utilisateur arrive, ne pas le tourner en bourrique. Vous avez son dossier vous dites non je n'ai pas son dossier revenez tel jour ou tel autre c'est pas bon ; surtout que nous avons toutes les catégories de personnes et ceux qui commencent et ceux qui partent parce que nous sommes au

niveau de la solde et des pensions donc quand quelqu'un est en fin de carrière et qu'il veut son acte d'arrêté de mise en retraite il n'a plus les mêmes moyens il ne faut pas qu'il fasse des voyages inutiles parce que vous lui demandez un document fantaisiste si vous avez les moyens de le satisfaire de manière prompte il faut le faire et pensez aussi que demain vous serez également dans sa posture. Il faut humaniser il faut traiter avec diligence il faut satisfaire les usagers... »

DEL 14 : « La première chose c'est d'être professionnel, de connaître son métier, de connaître ses missions, que l'on ne cesse pas d'apprendre, d'explorer pour donner le maximum. C'est-à-dire, il ne faut pas être des apprentis sorciers et c'est pour cela qu'il faut vraiment que les agents publics... Qu'il y ait adéquation entre Le poste et le profil. On ne vient pas jouer à l'apprenti sorcier. Il faut connaître votre travail. Il faut connaître les missions qui vous ont été confiées et passer à l'acte c'est-à-dire que mettre en œuvre la politique, suivre la politique gouvernementale de votre chef hiérarchique ; et toujours la relation hiérarchique parce que c'est le chef hiérarchique qui assume les missions... »

❖ Les traits de personnalité

Les traits de personnalité valorisés dans l'APC se caractérisent par de bonnes relations sociales notamment le respect de la hiérarchie et des collègues, la conscience professionnelle...

DEL 27 : « la célérité dans le traitement des dossiers, le respect de la hiérarchie, la ponctualité, l'assiduité, servir les usagers de manière courtoise, l'exécution des missions qui lui sont confiées en tenant compte de la déontologie administrative »

DEL 11 : « Oui la conscience professionnelle a foutu le camp, c'est le véritable problème » les gens refusent de rejoindre leurs postes d'affectation dans les zones enclavées... »

DEL 13 : « il doit avoir la conscience professionnelle d'abord et il doit aimer son travail ce qu'il fait, le faire avec amour, faire ce pourquoi vous êtes appelé, c'est l'essentiel, au lieu de faire plutôt autre chose ...

Hmmm ! C'est un thème vaste la conscience professionnelle, et lorsqu'on en parle concernant l'administration c'est savoir que vous devez respecter peut-être quand vous avez un dossier, savoir que vous devez le livrer à temps. Que ce n'est pas l'utilisateur qui doit venir vous attendre au bureau, vous devez être à l'heure ; les problèmes d'assiduité, de ponctualité, le respect de la hiérarchie, le respect de la confidentialité des dossiers traités, bref il y a un ensemble de discipline qu'il faut peut-être observer »

Les répondants évoquent ces attentes car elles sont source de nombreux manquements :

-l'assiduité, la ponctualité et le travail effectif ne sont pas toujours respectés dans l'APC, L'assiduité est la contribution évoquée en premier, suivie par la ponctualité bien avant le rendement, ce qui dénote d'un problème d'absentéisme élevée dans l'APC ;

-la performance individuelle : Le travail de qualité n'est pas la chose la plus partagée car parfois on note le refus des agents d'accomplir leur tâche ou la tendance à les exécuter lentement, certains agents publics peuvent être présent mais sans travailler. Concernant la prise d'initiative ou suggestions, elle reçoit souvent des réponses déconnectées de la réalité et d'autres considèrent qu'ils n'ont pas à prendre d'initiatives car tout vient du haut, tout le travail vient de la hiérarchie. Les suggestions se heurtent aussi aux lourdeurs de la hiérarchie. Et de fait même quand les gens font des suggestions elles restent lettres mortes, et ne sont pas prises en compte. Un exemple concerne les dotations budgétaires ou matérielles qui sont identiques pour toutes les régions ou départements ou arrondissements sans que les réalités soient les mêmes ;

-l'une des attentes concerne l'adéquation du profil par rapport au poste afin d'exécuter au mieux les tâches imparties. Or c'est l'un des manquements les plus courants de l'APC et qui entraîne beaucoup de retards ou un travail de mauvaise qualité. Les lignes formations destinées à relever le niveau des employés publics et qui sont budgétisées sont distraites par les gestionnaires et ne servent pas à ce pourquoi elles sont destinées.

3.1.2. Les attentes en matière de valorisation des contributions

Les répondants de l'APC utilisent sept éléments caractéristiques d'un travail qu'ils considèrent comme valorisé. Selon eux un travail valorisé est celui, dont les objectifs sont atteints, qui bénéficie de la reconnaissance de la hiérarchie, qui est apprécié des usagers, qui doit nourrir son homme, qui est effectué dans de conditions normales, dont la rétribution fait preuve d'une certaine équité et qui est utile. Les critères ne sont pas exclusifs car dans les réponses on retrouvait parfois plusieurs de ces caractéristiques. Les quatre premiers critères ont respectivement des scores de 13, 12, 8 et 5 représentant le nombre d'apparition des critères relevés dans les entretiens. Les trois derniers ont le même score qui est de 3.

Quelques verbatim illustratifs

❖ L'atteinte des objectifs

Cette caractéristique est celle qui a été le plus relevée par les répondants. L'objectif exprime le but déterminé d'une action qu'un individu ou un groupe souhaite atteindre.

SD 2 : « Je crois que au début de chaque mission il y a toujours des attentes, si à la fin le personnel arrive à atteindre ces attentes c'est valorisé »

DEL 15 : « Quand on gère bien le temps et quand on obtient les résultats qu'on veut. »

DEL 35 : «un travail est valorisé quand il porte des fruits c'est-à-dire vous êtes peut-être à l'origine ou vous traitez un dossier et vous voyez comment les effets suivent là vous-même vous êtes content que vous avez fait un bon travail. En ne regardant pas toujours l'aspect financier ».

❖ La reconnaissance de la hiérarchie

C'est l'appréciation de la hiérarchie qui peut prendre différentes formes.

DEL 4 : «Bon ! Un travail est valorisé lorsque la hiérarchie reconnaît que vous avez travaillé, lorsque vous êtes payé normalement pour le travail fait et lorsque vous bénéficiez de tous les avantages inhérents à ce travail bien fait. C'est à ce moment-là qu'on peut dire qu'on a mis un peu de valeur à ce que vous faites. Qu'on l'a valorisé. »

DEL 9 : « je suis arrivé ici on m'a donné on m'a assigné des objectifs, quand j'atteins ces objectifs je ne peux pas dire que le travail est valorisé, j'ai atteint des objectifs mais ce que j'ai fait comme travail est valorisé quand il y a la récompense là je sais qu'on le valorise... »

❖ L'équité dans les rétributions

L'équité concerne le juste équilibre entre le travail fourni et les rétributions

DEL 10 : « Quand on est fier de son résultat, je pense et j'ai dit quelque chose-là tout-à-l'heure ou alors lorsque la rémunération est proportionnelle au travail accompli, donc ça fait tout ça comme travail qui est valorisé..... »

DEL 11 : « Un travail est valorisé c'est quand il a sa juste rétribution, le salaire est conséquent. Si je fais un travail de cent milles qu'on me donne cent mille. »

❖ Travail effectué dans des conditions normales

Certains répondants insistent sur le cadre physique du travail ainsi que sur les moyens matériels et financiers adéquats pour un meilleur rendement.

DEL 14 : « Un travail est valorisé lorsqu'on met autour de vous les appuis nécessaires pour le faire ...Quand vous pouvez entrer dans un bureau d'un délégué ou d'un responsable qui à l'air d'un parc à documents, ou un studio ou quelque chose de ce genre. Vous n'avez pas envie d'y être hein ! Vous avez tendance à être en dehors. Donc, il faudrait bien que l'on puisse meubler et aménager le cadre du travail. Vraiment ça joue beaucoup L'État peut le faire lui-même, mais en offrant à un fonctionnaire un espace aménagé et un cadre de travail agréable... donc, c'est l'aménagement du cadre de travail qui est une priorité et l'appui matériel, logistique et humain qui permet à un responsable de travailler. C'est très nécessaire. Que l'État s'y penche... »

DEL 18 : « Il est valorisé déjà par les conditions de travail, la vérité aussi de tout ce qu'on dit là c'est que les conditions de travail ne sont pas bonnes, nous sommes soixante-neuf ici, mais j'ai pas soixante-neuf places assises ça je le dis, moi qui clame donc que venez au travail imaginons que tous les 69 arrivent chaque jour au travail, j'ai combien de bureaux, j'ai un, deux, trois, quatre, cinq

bureaux et j'ai 69 personnes mais j'ai pas 69 places assises , Vous voulez que je fasse comment ?
Donc il faut dire que la valeur commence d'abord par là.

Donnez d'abord un environnement fiable, un environnement adéquat d'abord pour qu'il puisse donner le meilleur de lui-même. C'est des conditions regrettables nous sommes à Douala, des chaises peut-être quelque chose pour ventiler un peu les bureaux. Donc il n'y a pas de bureaux, il n'y a pas de tables, il n'y a pas de chaises ça veut dire que l'Etat lui-même crée des conditions pour que les gens ne viennent pas au travail. Ils ne viennent pas travailler tout ce personnel qu'on a recruté je vais les mettre ou sur la tête ? C'est bien beau on les a recruté et après ? »

❖ Utilité du travail

Cette attente renvoie au sens du travail dont l'une des caractéristiques est l'utilité sociale du travail qui consiste à « faire quelque chose qui serve à quelque chose, qui apporte une contribution à la société ou aux autres » (Morin & Forest, 2007).

DEL 1 : Quand il est utile ? Quand vous donnez un travail à faire à un collaborateur forcément le travail est utile et quand il est bien fait c'est qu'il y a mis du siens dedans et vous pouvez lui accorder une certaine valeur un certain crédit non ?

SD 31 : « ...Un travail valorisé c'est celui qui est utile qui est pris en compte par la hiérarchie, qui donne lieu à une certaine reconnaissance et dont la paternité revient à celui qui l'a effectué... »

SD 35 : « ... nonobstant les effets financiers un travail valorisé c'est celui qui porte des fruits, qui est utile, celui dont la hiérarchie se réfère pour atteindre les objectifs organisationnel... »

DEL 8 : « Il y a des services ici...dont les agents ont l'impression de ne pas être utile, en fait ils savent bien que c'est un service inutile, qui ne présente aucun intérêt, qui ne sert à rien, et c'est aussi l'une des cause de l'absentéisme car on est conscient que... qu'on soit absent ou présent ça n'a aucun impact, on est payé pour rien ... »

DEL 5 : « ...Il y a beaucoup de personnes qui n'ont pas... dont la présence n'est pas justifiée ou alors qui ont des postes qui ne servent à rien.... »

❖ Qui doit nourrir son homme

Cette attente est liée à la satisfaction des besoins physiologiques tels qu'avoir des rétributions permettant de vivre décemment.

DEL 5 : « ... c'est un travail qui doit nourrir son homme... »

DEL 13 : « ... travail valorisé c'est celui qui vous permet de satisfaire vos besoins et d'être effectué dans des conditions normales ... »

❖ **Apprécié par les usagers**

Cette attente est liée à la rétroaction témoignée par les usagers

DEL 7 : « ...un travail est valorisé quand il est apprécié par la population ... »

DEL 25 : « ...travail valorisé quand il inspire la confiance de l'utilisateur vis-à-vis du fonctionnaire.. »

DEL 26 : «...un travail valorisé est celui qui prend en compte des résultats du travail par les destinataires... »

Les attentes relevées par les répondants correspondent aux critères nécessaires pour qu'ils considèrent les rétributions comme valorisantes.

3.2. Discussion

Les attentes font état de l'écart perçu entre la situation réelle et la situation souhaitée et traduisent les manquements identifiés dans les pratiques de gestion liées à la reconnaissance tels que relevé par (Roche, 2013). Les attentes en matière de reconnaissance sont plurielles, car concernent aussi bien l'objet de la reconnaissance (le quoi évaluer), les sources de reconnaissance, les porteurs de la reconnaissance, les pratiques, la justice perçue, l'équité perçue, le sens... ce qui corrobore les conclusions de la littérature sur le caractère multidimensionnel de la reconnaissance. En effet la reconnaissance ne concerne pas uniquement les aspects liés à la récompense mais plus largement les conditions de travail, les interactions personnelles... (Brillet, et al., 2013; Brun & Dugas, 2005 ; El Akremi, et al., 2009 ; Roche, 2014 ; St-Onge, et al., 2005). Particulièrement Brillaït, et al., (2013) postulent que la reconnaissance est un concept multidimensionnel dont les dimensions s'articulent autour des moyens financiers et non financiers octroyés, des procédures prévues et des éléments liées aux interactions des parties prenantes.

Dans le détail les attentes concernent au premier chef l'objet de la reconnaissance qui peut-être pluriel. La reconnaissance célèbre une performance exceptionnelle ou un comportement souhaité (Brun & Dugas, 2005 ; St-Onge, et al., 2005) ; il peut s'agir d'un travail effectif, réel, ou tout au moins des attitudes et comportements souhaités au sein de l'organisation (la présence, l'assiduité...). Dans le cadre de l'APC cette base préalable souffre de nombreux manquements. En effet pour la majorité des agents publics on relève une charge de travail insuffisante, l'absence de tâches précises, des agents publics désœuvrés, le non-respect de la hiérarchie, une conscience professionnelle altérée...) ce qui va à l'encontre des recommandations de (St-Onge, et al., 2005; Brun & Dugas, 2005) sur la base d'attribution des

récompenses. Face à cette situation il n'est pas toujours aisé de lier récompense et rendement ou récompense et pratique effective du travail or selon Carpentier –Roy (1991) la reconnaissance doit servir à récompenser un travail réel, un travail accompli ; par ailleurs les employés doivent clairement percevoir le lien entre leurs efforts et les récompenses obtenues (St-Onge, et al., 2005). Les insuffisantes relevées dans les contributions pourraient aussi être à l'origine d'absence de reconnaissance ou d'insuffisantes reconnaissances, et même peuvent constituer un frein important à l'adoption des pratiques objectives et efficaces. Par ailleurs les manquements relevés pourraient être la conséquence de la non reconnaissance perçue susceptible d'entraîner des comportements déviants. Ce constat corrobore les conclusions des études sur les enjeux de la reconnaissance qui entraînent des effets attitudeux positifs en cas de perception de la reconnaissance (Stajkovic & Luthans, 1997), St-Onge & Haines, 2001) ; et négatifs en cas de sentiment de non reconnaissance.

Relativement aux réformes engagées Les nombreux manquements évoqués dans les contributions attendues pourraient traduire la démotivation des employés du secteur public qui malgré les multiples réformes engagées demeurent démobilisés dans leur devoir de service public, conformément aux conclusions de Rondeaux (2005) sur la crise motivationnelle et identitaire des agents publics suite aux réformes. Dans le secteur public en Afrique le constat est le même car certains auteurs situent la démobilisation générale des employés du secteur public à partir des réformes des politiques d'ajustement structurels (De Sardan, 2014 ; Assiga, 2004).

- La reconnaissance de la hiérarchie par un feedback attendu du supérieur qui se doit d'évaluer et d'apprécier le travail réalisé. Cette attente est conforme aux travaux qui soulignent l'importance de la reconnaissance venant des supérieurs hiérarchiques. A cet effet Laval (2011) considère la reconnaissance du supérieur hiérarchique comme l'une des attentes les plus importantes exprimées par les employés. Stajkovic & Luthans (1997, 2001), et plus récemment Fall (2015) ont démontré respectivement l'importance de la reconnaissance des supérieurs hiérarchiques, et la reconnaissance provenant du supérieur hiérarchique et des collègues comme impactant fortement la motivation autonome des employés. Par ailleurs les études sur l'échange social relèvent l'importance de la relation d'échange entre le supérieur hiérarchique et les subordonnés, particulièrement le soutien du superviseur est un important antécédent du soutien organisationnel perçu qui est souvent considéré comme marque de reconnaissance (Eisenberger & Stiglbauer, 2011 ; Rhoades & Eisenberger, 2002 ; Shoss, et al., 2013). De façon générale ce résultat va dans le sens des travaux qui démontrent un lien

positif entre les rétroactions positive de l'encadrement de proximité et la satisfaction des besoins psychologique des employés (Gagné, Koestner & Zuckerman, 2000 ; Ryan & Deci, 2000 ; St-Onge, 1994 ; Stajkovic & Luthans, 2001).

- L'équité dans les rétributions : l'équité s'évalue en termes de proportionnalité entre les contributions et les rétributions. Les agents publics souhaitent qu'il y ait un certain équilibre ou une justice entre l'effort fourni et la ressource attribuée en échange. Cette attente va dans le sens des conclusions des travaux ayant analysés le lien entre la justice perçue et la reconnaissance (Brillet, et al., 2013 ; Fall, 2014 ; Simard, et al., 2005). Ainsi ces résultats rejoignent les travaux de Brillet, et al, (2013) qui ont montré l'influence de deux dimensions de la justice soient distributive non financière et interactionnelle sur la reconnaissance globale. Ils rejoignent également ceux de Fraser (2011) ayant suggéré que la reconnaissance passe par ces deux dimensions de la justice distributive.

-Les conditions de travail. : l'attente sur les conditions de travail est conforme aux conclusions de St-Onge, et al., (2005) sur les modes de reconnaissance qui suggèrent qu'on peut témoigner de la reconnaissance aux employés en s'appuyant sur les conditions de travail (horaires flexibles ; formations, enrichissements des tâches, rotations des postes, cercles de qualité...) et sur d'autres éléments tels que la communication, les comportements, les symboles honorifiques, la visibilité, les biens, les services et les primes ponctuelles, et la rémunération variable. Ils corroborent également les travaux de Roche (2013, 2014) qui a identifié diverses formes de traitements ou pratique de reconnaissance classés en trois grands groupes à savoir les conditions de vie au travail, le statut et l'accomplissement. Dans la catégorie conditions de vie au travail il récence la rémunération (salaire de base, primes, actions boursières) ; les conditions de physiques de travail (matériel de travail, environnement de travail, moyens humains, avantages en nature) ; les conditions immatérielles de travail (Règles et procédures (adaptées), formation, moyens financiers, écoute active et liberté de parole, transmission et usage des informations, stimulation sensorielle et proximité, implication et entraide dans le travail, niveau de pression humaine sur les individus, gestion du temps et organisation du travail, stabilité de l'emploi...).

-L'utilité du travail ici se réfère à la nécessité du travail ou du poste en lui-même pour l'administration, pour la société. Cette attente est relevée car des répondants ont indiqué que bien des postes, des services ou mêmes des ministères tout entiers ont été créés sans qu'on ne perçoive pas l'opportunité ou la nécessité de le faire. Les agents affectés dans ces services ne

savent pas à quoi ils servent concrètement, quelle est la portée de leur présence pour la société, pour l'administration, ils se sentent ainsi inutiles ... D'où la nécessité d'un travail concret ou des contributions préalables clairement identifiées et attestés avant toute gratification. Cette attente est conforme à la reconnaissance attestation de valeur (Dejours, 1993 ; El akremi, et al., 2009). La question de la contribution et de la valeur de cette contribution est fondamentale et a été abordée par Dejours (1993) puis par El Akremi, et al., (2009) qui ont soulignés les trois étapes de la reconnaissance à savoir : la reconnaissance identification qui consiste à identifier l'individu/son travail (la visibilité de son travail) ; la reconnaissance attestation de valeur (feed-back positifs et négatifs, touche personnelle, utilité du travail) ; et enfin, la reconnaissance gratification (promotions, remerciements en public..).

-Qui doit nourrir son homme : Cette attente concerne la satisfaction des besoins physiologiques de base. Elle peut s'expliquer par les données contextuelle de l'APC ou les salaires sont très bas et ne permettent pas toujours de satisfaire les besoins même ceux au bas de l'échelle des agents publics et de leurs familles. Cette attente permet de nuancer les résultats de la littérature qui penchent plus pour la préférence des bénéficiaires pour les reconnaissances non financières (Fall, 2014 ; 2011; Brillet, et al., 2013). Toute fois elle va dans le sens des recommandations de St-Onge, et al., (2005) qui suggèrent que l'une des conditions d'efficacité des pratiques de reconnaissance est la santé financière des organisations et l'octroi aux salariés de conditions salariales jugées équitables.

-Appréciation par les usagers : Cette attente est liée au désir d'être reconnu par les usagers, ce qui est conforme à la grille de lecture proposée par Brun & Dugas (2002) sur différents porteurs de reconnaissance organisationnels, hiérarchique, horizontale, sociale et externe. La reconnaissance externe est celle des clients, des fournisseurs, des consultants et autres partenaires externes. Brillait, et al., (2013) relève également l'importance pour les agents de la reconnaissance de la société

Conclusion

L'objectif de cet article était d'identifier les besoins en reconnaissance revendiqués par les salariés. Le caractère original de la recherche provient du contexte d'étude, qui est l'administration publique. De façon globale cette étude a révélé de nombreux dysfonctionnements dans la mise en œuvre des pratiques de GRH en général et particulièrement dans le processus d'attribution des récompenses. Les analyses du discours des répondants ont permis d'identifier les attentes en termes de contribution susceptibles de

donner droit à la reconnaissance. Il s'agit dans le détail des attitudes et comportements souhaitées et valorisés par la hiérarchie (assiduité, ponctualité, respect de la déontologie administrative et probité morale, le rendement). Les attentes en terme de valorisation de ces contributions sont quant-à-elles liées à plusieurs critères nécessaires pour que les employés publics aient le sentiment de reconnaissance de leur contribution : l'atteinte des objectifs, l'appréciation de la hiérarchie, l'équité des rétributions, les conditions normales de travail, l'utilité du travail, une rétribution permettant de satisfaire au moins les besoins de base, l'appréciation par les usagers.

Ainsi, comme la plupart des études relatives aux pratiques de gestion, cette recherche fournit des contributions théoriques et des implications managériales.

Implications théoriques

Cette étude contribue à l'élargissement des connaissances théoriques du concept de reconnaissance. Premièrement elle a contribué à confirmer le caractère multidimensionnel de la reconnaissance, car les attentes relevées sont plurielles et concernent à la fois plusieurs dimensions de la reconnaissance (objet, moyens, relation interpersonnelles, conditions de travail, émetteur, récepteur...). En outre concernant l'angle d'analyse, cette recherche a analysé concomitamment les attentes de l'émetteur en termes de contributions du récepteur et les attentes du récepteur en termes de valorisation des contributions de l'émetteur. L'adoption de cet angle d'analyse participe de la volonté d'avoir une vision holistique relativement à l'objet d'étude à savoir les attentes de reconnaissance, en effet elle considère la reconnaissance comme un tout, indissociable constitué du couple contribution/rétribution. C'est l'une des premières études de ce genre car habituellement les auteurs questionnent la perception des récepteurs quant-aux rétributions octroyées en négligeant d'aborder l'appréciation des émetteurs. Les attentes identifiées en termes de contributions et de rétribution sont globalement conformes aux attentes relevées dans les rares études sur la question. Cependant cette étude apporte quelques éléments nouveaux en contribuant à l'élargissement des déterminants de la reconnaissance au travail. La spécificité relevée ici tient à une certaine hiérarchisation des attentes. Pour ce qui est des contributions attendues l'assiduité et la ponctualité viennent en tête et le rendement en dernière position. Cela peut paraître paradoxal mais révèle tout simplement que dans un contexte marqué par l'absentéisme élevé la seule présence à son lieu de service est déjà une contribution importante, un défi à relever pour les managers publics. La spécificité concernant la valorisation des contributions est liée à la nature des rétributions. Dans le contexte d'étude on

note la préférence des répondants pour des contributions financières de nature à permettre la satisfaction des besoins primaires contrairement aux conclusions de la littérature qui relève la supériorité des récompenses non financières.

Implications managériales

Cet article permet de mieux identifier pour les managers publics les éléments conduisant à l'octroi de récompenses satisfaisantes. En effet les récompenses qui obéissent à certains critères d'efficacité sont susceptibles de conduire à des niveaux de motivation élevés ou à contrario à la démotivation en cas d'insatisfaction et ceci par le principe de réciprocité. Les recommandations formulées à l'endroit des gestionnaires publics concernent globalement la rationalisation, l'équité et de la prise en compte des besoins des bénéficiaires dans le processus de récompense. A cet effet il s'agit :

- D'une meilleure organisation du travail devant aboutir à identifier les postes de travail nécessaires, à attribuer des tâches précises pour chaque poste de travail, à y affecter un personnel qualifié et en nombre suffisant (ni excédentaire, ni déficitaire) et à donner des conditions de travail satisfaisantes (cadre physique de travail, moyens matériels, moyens financiers).

- En amont baser les récompenses sur les attitudes et comportements valorisés et le communiquer officiellement afin de véhiculer le message sur les attentes de la hiérarchie concernant les comportements et attitudes susceptibles d'être récompensés.

- Donner des rétroactions régulières sur le travail des collaborateurs et choisir des types de récompenses correspondant aux besoins surtout matériels mais également psychologiques des employés publics.

Limites et Perspectives

Cette étude n'est pas exempt de limites, en particulier le profil des répondants. Il correspond ici à des responsables hiérarchiques de niveau intermédiaire, dont la perception peut ne pas être tranchée sur l'une ou l'autre catégorie d'attente du fait de leur double casquette d'émetteur et de récepteur. Les études ultérieures pourraient choisir des répondants correspondant à l'une ou l'autre catégorie d'employés en fonction de leur position hiérarchique pour une meilleure pertinence du point de vu. Par ailleurs des cadres théoriques tels que la justice, le soutien organisationnel perçu, le contrat psychologique pourraient être mobilisés afin d'évaluer non seulement la perception mais aussi l'effet comportemental des pratiques de reconnaissance. D'autre part des analyses quantitatives pourraient être mobilisées pour confirmer les résultats de cette étude.

REFERENCES

- Anadón, M. & Guillemette, F. (2007). La recherche qualitative est-elle nécessairement inductive ?. *Recherches Qualitatives, Hors-série*, 5 (1), 26-37.
- Appelbaum, S. H. & Kamal, R. (2000). An analysis of the utilization and effectiveness of non-financial incentives in small business. *Journal of Management Development*, 19 (9), 733-763.
- Assiga-Ateba, E. M. (2001). L'analyse économique de la corruption au Cameroun. *Canadian Journal of Development Studies/Revue canadienne d'études du développement*, 22(3), 721-745.
- Avenier, M-J. & Schmitt, C. (2010). Et si c'était l'expérience du réel, plutôt que le réel lui-même qui était connaissable : quelles conséquences pour la recherche en entrepreneuriat ?, 10^{ième} CIFEPM, Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME
- Blais, M. & Martineau, S. (2006). L'analyse inductive générale : description d'une démarche visant à donner un sens à des données brutes. *RECHERCHES QUALITATIVES*, 26 (2), 1-18.
- Bourcier, C., & Palobart, Y. (1997). La reconnaissance : un outil de motivation pour vos salariés, Paris, Les Éditions d'Organisation, 195 p. (Collection Audit).
- Brillet, F., Coutelle, P. & Hulin, A. (2013). Proposition d'une mesure de la reconnaissance : une approche par la justice perçue. *Revue de gestion des ressources humaines*, 89(3), 3-18
- Brillet, F. & Capdevielle, M. (2017). La fonction publique territoriale face aux attentes de ses agents en matière de reconnaissance, *Recherches en Sciences de Gestion*, 120 (3), 143-166.
- Brun, J-P. & Dugas, N. (2005). La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens . *Gestion*, 30 (2), 79-88.
- Carpentier-Roy, M. C. (2000). Être reconnu au travail: nécessité ou privilège? In conférence, actes du colloque Travail, reconnaissance et dignité humaine, Québec.
- Dejours, C. (1993). Travail : usure mentale. Paris : Bayard.
- De Sardan, J. P. O. (2014). La routine des comportements non-observants au sein des services publics Nigériens. Connaître la culture bureaucratique pour la réformer de l'intérieur. Niamey: LASDEL.
- Eisenberger, R., & Stinglhamber, F. (2011). Perceived organizational support: Fostering enthusiastic and productive employees. American Psychological Association.

- El akremi, A., Sassi, N. & Bouzidi, S. (2009). Rôle de la reconnaissance dans la construction de l'identité au travail. *Relations industrielles*, 64 (4), 662–684
- Fall, A. (2014). Justice organisationnelle, reconnaissance au travail et motivation intrinsèque : résultats d'une étude empirique. *Relations industrielles*, 69(4), 709–731.
- Fall, A. (2015). Reconnaissance au travail : validation d'une échelle de mesure dans le contexte des entreprises. *Revue européenne de psychologie appliquée*, 65 (4), 189–203.
- Fraser, N. (2011). Qu'est-ce que la justice sociale?. Reconnaissance et redistribution. *Lectures, Les livres*.
- Gagné, M., Koestner, R. & Zuckerman, M. (2000). Facilitating Acceptance of Organizational Change: The Importance of Self- Determination 1. *Journal of applied social psychology*, 30(9), 1843-1852.
- Gruening, G.(2001). Origin and theoretical basis of New Public Management. *International Public Management Journal*, 4 (1), 1–25
- Herzberg, F. (1966), *Work and the Nature of Man*, New York, Staples Press.
- Honneth, A. (1992). *La lutte pour la reconnaissance*. Paris, France : éditions du Cerf.
- Laval, C. (2011). La reconnaissance, une question de culture?. *Gestion*, 36 (2), 90-99.
- Lazzeri, C. & Caillé, A. (2004). La reconnaissance aujourd'hui. Enjeux théoriques, éthiques et politiques du concept. *Revue du MAUSS*, (1), 88-115.
- Malherbe, D. & Saulquin, J. Y. (2003). Reconnaissance et GRH: au-delà de l'affirmation d'un mot, un enjeu de représentations, *Actes du 4e Congrès de l'AGRH*, 1795-1820.
- Maslow, A.H.(1947) *Motivation and Personality* (1st ed) Harper & Row, New York
- Morin, E. M. & Forest, J. (2007). Promouvoir la santé mentale au travail: donner un sens au travail. *Gestion*, 32(2), 31-36.
- Noblet, A. J., & Rodwell, J. J. (2009). Integrating Job Stress and Social Exchange Theories to Predict Employee Strain in Reformed Public Sector Contexts. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19 (3), 555–578
- Petit, A. (1991). Marie-Claire Carpentier-Roy, *Corps et âme, Psychopathologie du travail infirmier*, Liber, Montréal, 1991. *Cahiers de recherche sociologique*, (17), 223-225.
- Pollitt, C. (2000). Is the emperor in his underwear ? : An analysis of the impacts of public management reform. *Public Management*, 2 (2), 181-199
- Pollitt, C. (2002). The New Public Management in International Perspective: An Analysis of Impacts and Effects, in K. McLaughlin, S. P. ; Osborne, D.; Ferlie E. (eds), *New Public Management: Current Trends and Future Prospects*. London: Routledge

- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of applied psychology*, 87(4), 698-714
- Ricoeur, P. (2004). *Parcours de la reconnaissance : trois études*, Paris : Stock.
- Roche, A. (2013), *Reconnaissance et performance : proposition du concept de reconnaissance activatrice et d'un modèle intégrateur*, Thèse de doctorat en Science de gestion, 12 mars 2013, Lyon.
- Roche, A. (2014), *La recherche-intervention comme révélatrice des dimensions des pratiques de reconnaissance dans les organisations*, *@GRH*, 13(4), 11-42.
- Roche, A. (2015), *Définition de deux systèmes dialectiques de reconnaissance présents au sein des organisations*, *Revue Interdisciplinaire Management, Homme(s) & Entreprise*, 17(3), 20-44
- Roche, A. (2018). *Reconnaissance au travail VS mépris et déni : reconnaître l'existence et l'évolution positive des salariés*. *Management & Sciences Sociales*, 24 (1), 81-94
- Rondeaux, G. (2005). *The evolution of the organizational identity of a Federal Public Service in a context of change*. EGPA Conference, Berne,
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1), 68.
- Savoie, D. J. (1994). *Les réformes de la fonction publique : l'empreinte de la nouvelle droite*. *Politiques et management public*, 12(3), 65-89.
- Shoss, M. K., Eisenberger, R., Restubog, S. L. D. & Zagenczyk, T. J. (2013). Blaming the organization for abusive supervision: The roles of perceived organizational support and supervisor's organizational embodiment. *Journal of Applied Psychology*, 98(1), 158.
- Simard, G., Doucet, O. & Bernard, S. (2005). *Pratiques en GRH et engagement des employés: le rôle de la justice*. *Relations industrielles/Industrial Relations*, 60(2), 296-319.
- Stajkovic, A.D. & Luthans, F., (2001). Differential effects of incentive motivators on work performance. *Academy of Management Journal*, 44(3), 580-590.
- Stajkovic, A.D. & Fred L., (1997). A Meta-analysis of the Effect of Organizational Behaviour Modification on Task Performance 1975- 1995. *Academy of Management Journal*, 40(5) 1122- 1149
- St-Onge, Sylvie. 1994. *Reconnaître les performances*. *Gestion*, 19 (3), 88- 98.
- St-Onge, S., Haines III, V.Y. (2001). *La gestion du rendement des ressources humaines : la situation actuelle*, questionnaire d'enquête développé en collaboration avec Émilie Caussignac et Stéphanie Massé, HEC Montréal, 15 pages.

St-Onge, S., Haine, V., Aubin, I., Rousseau, C. & Lagasse, G. (2005). Pour une meilleure reconnaissance des contributions au travail. *Gestion* 30 (2) 89- 101.

Taillefait, A. (2010). Déontologie des fonctionnaires et principes du service public de l'Éducation nationale. École supérieure de l'éducation nationale, www.esen.education.fr, 1-14

Thomas, D. R. (2006). A general inductive approach for analyzing qualitative evaluation data . *American journal of evaluation*, 27 (2) , 237-246.

Weber, M. (1978 [1925]) *Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology* (Roth G, Wittich C, eds). Berkeley: University of California Press, 99-212, 956–1003, 462-1381