

PARTIE 3

Note d'articulation

NOTE D'ARTICULATION

CONTEXTE

Dans un contexte de mondialisation, d'évolution technologique rapide, de crises et changements économiques et sociaux, l'environnement organisationnel est devenu encore plus complexe et stressant. La course à la rentabilité et au temps, la concurrence, la précarisation de l'emploi, les conflits, la violence, la charge de travail, les situations paradoxales, la peur, la fatigue, voire l'épuisement s'invitent dans le monde du travail et fragilisent les individus, le travail, les structures organisationnelles.

Les liens intersubjectifs s'effritent, les relations au sein des équipes changent, la coopération diminue au fur et à mesure que la concurrence augmente et la peur de perdre son emploi guète. « Du fond des frustrations, monte une cruauté dans le jugement qui ne s'exprime qu'à mots couverts ». L'humanité laborieuse que l'on « croyait à la pointe du développement [...] est, humainement parlant, sous-développée » (Quintreau, cité par Chabot, 2013).

Les travailleurs qui subissent du *stress* risquent de déclarer plus que le double d'arrêts pour maladie et, pour ceux qui déclarent manquer de reconnaissance, le risque est multiplié par trois pour les femmes et par quatre pour les hommes (Dares, 2016).

Les entreprises quant à elles, afin de faire face à la concurrence accrue ont besoin de collaborateurs investis « corps âme », impliqués dans leur travail et dans l'organisation afin d'œuvrer au succès de celle-ci. Nous avons vu que l'implication mesure le degré d'identification et de projection de l'individu vis-à-vis de son travail ou de l'organisation (Michel, 1998).

Dans le contexte décrit, non seulement des risques psychosociaux, des abus et des souffrances font surface mais on s'aperçoit aussi que le travail a perdu sa centralité (Taskin et Dietrich, 2016). Pourtant le travail, nous l'avons exposé dans les deux parties de ce mémoire, est central. Le travail « est susceptible de représenter l'un de ces sièges du sens existentiel » (Morin, 1996, cité par Brun et Dugas, 2005) d'une part et, d'autre part, le degré d'identification de l'individu à son travail permet l'implication tant recherchée par les entreprises.

PROBLÉMATIQUE ET QUESTION DE RECHERCHE

C'est en regard d'un tel contexte que nous avons essayé, par une analyse théorique pluridisciplinaire de la revue de littérature, de trouver des pistes cohérentes qui pourraient répondre à la nécessité de préserver le bien-être des employés *et* aux exigences de performance individuelle et organisationnelle. Dès lors, nous avons articulé notre problématique générale autour de la question suivante : Quel est l'impact de la reconnaissance au travail sur le bien-être des employés, leurs performances et le succès organisationnel ?

APPORTS DE LA VISION PSYCHODYNAMIQUE ET DE LA VISION GESTIONNAIRE DE LA RECONNAISSANCE

Le travail implique toujours des relations avec les autres : les collègues, la hiérarchie, les clients. Florence Osty (2003, citée par Guéguen et Malochet, 2014) distingue trois scènes sociales de la reconnaissance au travail. La scène de l'acte de travail est celle de l'engagement subjectif de l'individu dans la production d'une œuvre. La scène du collectif où la reconnaissance se fonde sur un lien intersubjectif, par la construction d'un sentiment de confiance et de commune appartenance. La scène de l'entreprise repose pour sa part sur des règles institutionnelles permettant l'identification et l'intégration. « La pluralité des sphères de la reconnaissance au travail traduisent la multiplicité des principes de jugement mobilisés ».

La psychodynamique nous a appris que c'est dans l'écart entre le prescrit et le réel que peut se manifester toute l'intelligence et la créativité de l'individu. Et c'est par là-même que l'individu y engage aussi sa subjectivité, sa vulnérabilité et tout son être. Selon cette approche, la reconnaissance du travail réel se fait à travers un jugement d'utilité émis par la ligne hiérarchique et un jugement de beauté (travail effectué dans les règles de l'art) émis par les pairs. La psychodynamique du travail nous a appris que la reconnaissance de l'individu, de l'employé, passe par la reconnaissance de son travail, de son œuvre. *C'est donc en voyant son travail reconnu et valorisé que l'employé se sentira reconnu et exister.* C'est en ceci que le travail représente un des sièges du sens existentiel.

Au travers de la vision gestionnaire de la reconnaissance, Brun et Dugas (2005) nous ont éclairé sur les différentes facettes de la reconnaissance au sein de la pratique gestionnaire et managériale et les modalités selon lesquelles la reconnaissance peut s'inscrire dans le quotidien. Dans cette perspective, la reconnaissance passe par un retour positif sur la personne de l'employé, sur ses efforts, sur son investissement et sur ses résultats. C'est en lui accordant ces retours, à ces différents niveaux, de manière régulière et sous différentes formes que l'organisation peut encourager

l'individu à déployer ses performances et avoir envie de rester dans l'entreprise. Nous y avons également abordé les interactions verticales et horizontales par lesquelles la reconnaissance peut se manifester au sein des organisations.

ARTICULATIONS CONCRÈTES ENTRE LES APPORTS DES DEUX DISCIPLINES ET LA RECONNAISSANCE.

Pour établir l'articulation entre les deux disciplines que nous avons choisies d'aborder dans notre travail et l'impact de la reconnaissance, nous allons illustrer le lien entre le modèle de Karasek utilisé pour évaluer le *stress* (ou le *job strain*) auquel l'individu doit faire face, la théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan et la reconnaissance.

Selon le modèle de Karasek et Theorell, l'individu est sous tension et peut entrer en état de *stress* si les exigences de l'emploi sont trop grandes par rapport à la latitude décisionnelle dont il dispose. Le soutien socio-émotionnel et instrumental des relations avec la hiérarchie et les collègues pourrait diminuer l'impact de l'écart entre trop d'exigences et trop peu d'autonomie.

Selon la théorie de l'auto-détermination de Deci et Ryan, l'être humain, pour être motivé aurait besoin de se sentir compétent, autonome et avoir un sentiment d'appartenance. Sa motivation et implication seraient d'autant plus grandes que l'individu pourrait se sentir libre de ses choix.

Pour avoir le sentiment de compétence que Deci et Ryan évoquent, il faut que l'individu puisse exprimer ses connaissances, manifester son savoir, son intelligence et sa subjectivité au travers de sa pratique, dans son travail. S'il n'a aucune liberté en ce sens, s'il est contraint par trop de contrôle, qu'il a trop peu d'autonomie, plusieurs conséquences en découlent.

Tout d'abord, par rapport à sa santé psychique, l'individu qui ne disposant pas de suffisamment de latitude décisionnelle pour faire face à des exigences importantes, entrerait en état de *stress*, délétère pour sa santé.

Ensuite, sans autonomie et marge de manœuvre, l'individu ne pourrait pas avoir ce sentiment de compétence qui alimente sa motivation et son implication.

Aussi, le sentiment du soutien perçu sera en conséquence minime car, ce n'est pas en lui enlevant toute marge de manœuvre tout en lui imposant des exigences de différentes sortes, que l'employé se sentira respecté, valorisé. Le lien de confiance pourrait s'en voir affecté.

Dans la situation décrite, selon la théorie de Deci et Ryan, la motivation de l'individu serait faible, voire nulle. Selon le modèle de Karasek et Theorell, si ces situations se répètent, l'individu ne subira

pas le *stress* que ponctuellement mais risquerait de rentrer en *burnout* (*stress* qui s'inscrit dans la durée).

Cette situation illustre le rôle de la reconnaissance en tant que vecteur de bien-être et en même temps de motivation et de performance. En effet, si le manager (ou supérieur immédiat) accorde une certaine marge de manœuvre à l'employé, que l'employé perçoit cette liberté comme le signe de confiance, d'une reconnaissance de ces capacités et compétences, non seulement il se sentira soutenu, compétent et autonome mais en plus il aura plus d'émotions et d'affects positifs, se sentira plus confiant, aura un comportement plus collaboratif et sera plus motivé et heureux de réaliser la tâche et de travailler pour l'organisation.

Le soutien du manager est précieux non seulement pour l'employé à qui il accorde sa confiance ou son soutien mais pour l'équipe de travail, pour le collectif et ce, à plusieurs niveaux. Le manager, encourageant l'autonomie des collaborateurs et, en faisant confiance à leur intelligence, il institue un climat positif et motivant pour tous, il permet aux employés d'exprimer leurs richesses et leur intelligence sensible et spécifique à chacun dans l'expérience du travail et, ainsi, d'être performants, au maximum de leur capacité. Le manager, par son intervention valorisante et confiante, valorise le travail réel et dès lors, les individus.

Nous pensons qu'une organisation et un management soucieux du bien-être des employés, pourrait juger de manière adéquate la charge de travail, les contraintes psychologiques, le temps nécessaire pour accomplir la tâche mais aussi évaluer avec justesse et ajuster le niveau de contrôle ou d'autonomie qu'il octroie. Cette justesse de jugement passe par un authentique intérêt porté au travail et aux personnes. Cette reconnaissance peut aussi passer par un espace d'échange sur le travail. Ceci permettrait une meilleure connaissance de la réalité du terrain, du travail réel, par la hiérarchie. Ainsi, un manager pourra juger de manière plus adéquate et apporter des ajustements dans le rapport entre ce qui est demandé (travail prescrit), les exigences et la latitude décisionnelle accordée. Quant au soutien social et organisationnel, s'intéresser déjà de manière sincère et empathique (être vraiment à l'écoute de l'autre et comprendre ce dont il a besoin de son point de vue à lui et pas du nôtre) est un signe de soutien, de valorisation et de reconnaissance en soi.

De multiples articulations sont possibles l'attitude managériale et les politiques en matière de ressources humaines et la santé et le bien-être des employés.

Par exemple, vis-à-vis du problème de présentéisme encore largement sous-estimé (Labrousse et Saule, 2017), certains s'adonnent à l'excès de zèle en venant travailler en étant malades. D'autres causes sont possibles : la charge de travail excessive, une recherche de reconnaissance (de la part

de ses supérieurs ou de ses collègues) qui ne vient jamais, des tensions entre collègues, la peur de perdre son emploi (entre autres à force de ne pas être valorisé ni soi ni son travail), etc.

Le présentéisme représente un facteur de risque qu'il faut considérer à la hauteur des enjeux qu'il représente et vis-à-vis duquel des mesures de prévention doivent être prises (Labrousse et Saule, 2017). Nous percevons là la place que pourrait jouer un management bienveillant et attentionné vis-à-vis de ses collaborateurs.

Le manager de proximité ou le supérieur immédiat joue un rôle particulier au sein des organisations. Par sa proximité et son contact direct avec les employés, le supérieur immédiat a une prise directe sur la communication avec les équipes, entre les équipes, la réalité du travail, l'ambiance de travail, la collaboration, la répartition de la charge de travail, la reconnaissance et valorisation du travail, des efforts, de la pratique de travail des employés. C'est lui qui émet le jugement d'utilité vis-à-vis du travail de leurs employés et qui peut stimuler la valorisation entre pairs, le jugement de beauté.

Labrousse et Saule (2017) distinguent plusieurs « espaces temps » : des temps d'échange avec les équipes sur la réalité du travail réalisé ou non, du temps d'échange entre pairs de manière à pouvoir partager leur vécu, notamment leurs expériences d'accompagnement des salariés, etc. Les auteurs soulignent qu'il est important de redonner aux managers une plus grande latitude dans l'exercice de leurs rôles d'encadrants. Dejours et Gernet (2012) soulignent la nécessité d'un espace de *perlaboration* qui permettrait le « passage d'une expérience du réel contenue dans le corps à l'état de vécu subjectif, à sa symbolisation par le langage, qui devient à la fois consciente, manipulable et transmissible » (p. 87).

CONCLUSIONS

Au terme de ce travail, nous pouvons dire que l'analyse de la revue de littérature nous a permis d'approcher de manière théorique le monde du travail réel. Nous avons pu mieux comprendre ce qui fait parfois sa difficulté et, souvent, sa complexité. Nous avons pu mesurer les enjeux majeurs qui préoccupent tant les employés que les organisations.

L'approche pluridisciplinaire nous a permis de prendre la mesure de l'impact de la reconnaissance au travail et du travail tant pour la santé et le bien-être des employés que pour les collectifs de travail et la collaboration mais aussi pour le management et l'organisation plus largement. Quand la reconnaissance prend place dans les échanges, à un niveau horizontal et vertical, dans un espace symbolique où matériel, elle génère bien-être, subvertit la souffrance, permet d'éviter certains risques et dérapages, renforce les liens, donne du sens au travail, au fait de travailler, motive,

implique, permet le dépassement de soi et dès lors des performances. A l'inverse, lorsqu'elle fait défaut ou qu'elle est instrumentalisée, dans l'espace symbolique ou réel qui reste vide, la place est libre au mépris, à la démotivation, à l'épuisement, à l'abus et autres dérives.

La reconnaissance au travail permet aux individus d'advenir sujets et acteurs de *leur* travail.

BIBLIOGRAPHIE

- Brun J-P. et Dugas, N. (2005), « La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens », *Gestion*, 30(2), pp. 79-88.
- Chabot, P. (2013), « Reconnus et méconnus » in Chabot, P., *Global burn-out*, Paris: Presses Universitaires de France, pp. 81-94.
- Dares (2016), *L'organisation du travail à l'épreuve des risques psychosociaux*, Paris : Direction de l'Animation de la recherche, des Études et des Statistiques
- Dejours, C. et Gernet, I. (2012), « Travail, subjectivité et confiance », *Nouvelle revue de psychosociologie*, 13(1), pp. 75-91.
- Guéguen, H. et Malochet, G. (2014), « IV. La reconnaissance dans le monde du travail », in Guéguen, H. (dir.) *Les théories de la reconnaissance*, Paris : La Découverte, pp. 55-77.
- Labrousse, V. et Saule, M. (2017). « Chapitre 4. Présentéistes d'aujourd'hui, absentéisme de demain ? » in Rigaud, F. (dir), *Travail et management à l'épreuve des sciences sociales: Un éclairage pour allier qualité de vie au travail et performance*, Caen, France: EMS Editions, pp. 87-118.
- Michel, S. (1998), « 17. Motivation et implication professionnelles » in De Coster, M. et Pichault, F. (dir.), *Traité de sociologie du travail*, Louvain-la-Neuve : De Boeck Supérieur, pp. 403-421.
- Taskin, L. et Dietrich, A. (2016), *Management humain*, Louvain-la-Neuve : De Boeck Supérieur, p. 256.