

**Faculté des sciences économiques,
sociales, politiques et de communication**

Reconnaissance, leadership et bien-être au travail : Quelles relations ? :

Partie I : La reconnaissance : Un facteur de bien-être au travail ?

Partie II : Reconnaissance au travail et Leadership : Quelles opportunités ?

Auteur : BRUNEEL, Marc
Promoteurs : Gobert, Patrice ; Moyson, Stéphane
Année académique 2020-2021
Master 60 en sciences du travail

Remerciements

À l'occasion de la remise de mon mémoire, venant clôturer mon parcours académique, je tiens à remercier toutes les personnes qui ont contribué au succès de cette année de Master en sciences du travail.

Dans un premier temps, je souhaite particulièrement remercier mes promoteurs, à savoir Monsieur MOYSON et Monsieur GOBERT. Leur disponibilité et conseils judicieux m'ont aidé à aller au bout de ce projet et m'ont permis de développer mes réflexions sur mon sujet.

Je tiens également à remercier tout particulièrement Madame Bray pour le travail qu'elle accomplit au quotidien pour soutenir et informer les étudiants et pour m'avoir dirigé dans l'ensemble des démarches administratives durant cette année d'étude. J'adresse également mes remerciements à l'ensemble du personnel de l'Université Catholique de Louvain qui a pu faire en sorte que, malgré les conditions sanitaires, nous ayons accès à des cours de qualités.

Je tiens à témoigner toute ma reconnaissance à ma compagne, Rachel DERY, sans qui tout cela n'aurait pas été possible. Elle m'a convaincu de reprendre des études à 40 ans et m'a encouragé et soutenu tout au long de cette année, même dans les moments les plus difficiles où le stress était parfois bien présent.

Je souhaite aussi remercier l'ensemble de mes amis qui m'ont soutenu tout au long de cette année et qui ont accepté mon indisponibilité pendant près d'un an en raison du travail et des études.

Je tiens enfin à marquer toute ma gratitude envers ma famille, Cédric BRUNEEL, Louisette LASSUE, Ghislain BRUNEEL ainsi qu'Alix et Olivia BRUNEEL. Ces derniers ont cru en moi et m'ont encouragé dans la voie de la reprise d'étude.

PARTIE 1 : LA RECONNAISSANCE : UN FACTEUR DE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL ?

<u>INTRODUCTION</u>	2
<u>LE TRAVAIL ET LA RELATION DE L'INDIVIDU AVEC LE TRAVAIL</u>	3
I. DÉFINITION	3
II. LA CENTRALITÉ DU TRAVAIL	3
III. L'INDIVIDU ET LE TRAVAIL : MOTIVATIONS INTRINSÈQUES ET EXTRINSÈQUES	5
IV. CONCLUSION	7
<u>L'INDIVIDU ET LA RECONNAISSANCE</u>	9
I. DÉFINITION	9
II. LE BESOIN DE RECONNAISSANCE DE L'INDIVIDU	9
A. MASLOW ET LA PYRAMIDE DES BESOINS	10
B. BERNE ET L'ANALYSE TRANSACTIONNELLE	12
III. CONCLUSION	13
<u>LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL</u>	14
I. LES DIMENSIONS DE LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL	14
A. LA RECONNAISSANCE EXISTENTIELLE	15
B. LA RECONNAISSANCE DES PRATIQUES DE TRAVAIL	16
C. LA RECONNAISSANCE DE L'INVESTISSEMENT PERSONNEL	16
D. LA RECONNAISSANCE DES RÉSULTATS	16
II. LES SOURCES DE LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL	17
A. RECONNAISSANCE HORIZONTALE	17
B. RECONNAISSANCE VERTICALE	18
C. RECONNAISSANCE INSTITUTIONNELLE	19
D. RECONNAISSANCE EXTERNE	19
E. RECONNAISSANCE SOCIALE	19
III. EFFETS ET BUTS DE LA RECONNAISSANCE	20
A. ESTIME DE SOI ET IDENTITÉ DE L'INDIVIDU	20
B. LEVIER DE MOTIVATION	21
C. LEVIER D'ENGAGEMENT	21
IV. CONCLUSION	22
<u>LA RECONNAISSANCE : UN FACTEUR DE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL</u>	24
<u>CONCLUSION</u>	27
<u>BIBLIOGRAPHIE</u>	28

PARTIE 2 : RECONNAISSANCE AU TRAVAIL ET LEADERSHIP :

QUELLES OPPORTUNITÉS ?

<u>INTRODUCTION</u>	33
<u>RECONNAISSANCE AU TRAVAIL</u>	35
I. LES MODES DE LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL	36
A. RECONNAISSANCE EXISTENTIELLE	37
B. RECONNAISSANCE DE LA PRATIQUE DE TRAVAIL	37
C. RECONNAISSANCE DE L'INVESTISSEMENT DANS LE TRAVAIL	37
D. RECONNAISSANCE DES RÉSULTATS	38
II. FORMES DE RECONNAISSANCE AU TRAVAIL	38
A. LA RECONNAISSANCE FINANCIÈRE	38
B. LA RECONNAISSANCE ORGANISATIONNELLE	39
C. LA RECONNAISSANCE SYMBOLIQUE	40
III. CONCLUSION	41
<u>LE LEADERSHIP ET LES DIFFÉRENTES THÉORIES DU LEADERSHIP</u>	43
I. KURT LEWIN : UNE APPROCHE DU LEADERSHIP	44
II. MAX WEBER ET LE LEADERSHIP CHARISMATIQUE	45
III. LE LEADERSHIP TRANSFORMATIONNEL : LES TRAVAUX DE BASS ET AVOLIO À PARTIR DE CEUX DE BURNS	47
IV. LE LEADERSHIP SITUATIONNEL : LA THÉORIE D'HERSEY & BLANCHARD	49
V. LIKERT ET LES RELATIONS INTÉGRÉES	53
VI. LE LEADERSHIP PARTICIPATIF : LE MODÈLE DE VROOM ET YETTON.	55
VII. LE LEADERSHIP DU LAISSER-FAIRE : UN STYLE À PART ENTIÈRE	56
VIII. CONCLUSION	57
<u>RECONNAISSANCE AU TRAVAIL ET LEADERSHIP : QUELLES OPPORTUNITÉS ?</u>	60
I. INTRODUCTION	60
II. LEADERSHIP TRANSFORMATIONNEL ET RECONNAISSANCE AU TRAVAIL	61
III. LES THÉORIES DU LEADERSHIP ADAPTATIF ET RECONNAISSANCE AU TRAVAIL	61
IV. CONCLUSION	62
<u>BIBLIOGRAPHIE</u>	65

PARTIE 3 : NOTE D'ARTICULATION

<u>RECONNAISSANCE, LEADERSHIP ET BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL : QUELLES RELATIONS ?</u>	69
--	-----------

La reconnaissance : un facteur de bien-être au travail ?

Psychologie du travail

Promoteur : Patrice Gobert

Table des matières

INTRODUCTION	2
LE TRAVAIL ET LA RELATION DE L'INDIVIDU AVEC LE TRAVAIL	3
I. DÉFINITION	3
II. LA CENTRALITÉ DU TRAVAIL	3
III. L'INDIVIDU ET LE TRAVAIL : MOTIVATIONS INTRINSÈQUES ET EXTRINSÈQUES	5
IV. CONCLUSION	7
L'INDIVIDU ET LA RECONNAISSANCE	9
I. DÉFINITION	9
II. LE BESOIN DE RECONNAISSANCE DE L'INDIVIDU	9
A. MASLOW ET LA PYRAMIDE DES BESOINS	10
B. BERNE ET L'ANALYSE TRANSACTIONNELLE	12
III. CONCLUSION	13
LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL	14
I. LES DIMENSIONS DE LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL	14
A. LA RECONNAISSANCE EXISTENTIELLE	15
B. LA RECONNAISSANCE DES PRATIQUES DE TRAVAIL	16
C. LA RECONNAISSANCE DE L'INVESTISSEMENT PERSONNEL	16
D. LA RECONNAISSANCE DES RÉSULTATS	16
II. LES SOURCES DE LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL	17
A. RECONNAISSANCE HORIZONTALE	17
B. RECONNAISSANCE VERTICALE	18
C. RECONNAISSANCE INSTITUTIONNELLE	19
D. RECONNAISSANCE EXTERNE	19
E. RECONNAISSANCE SOCIALE	19
III. EFFETS ET BUTS DE LA RECONNAISSANCE	20
A. ESTIME DE SOI ET IDENTITÉ DE L'INDIVIDU	20
B. LEVIER DE MOTIVATION	21
C. LEVIER D'ENGAGEMENT	21
IV. CONCLUSION	22
LA RECONNAISSANCE : UN FACTEUR DE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL	24
CONCLUSION	27
BIBLIOGRAPHIE	28

Introduction

Pas toujours présente au sein des organisations selon les dires des collaborateurs, la reconnaissance est pourtant un besoin vital de l'individu. L'individu moyen passant en moyenne un tiers de son temps au travail, il convient en effet qu'il puisse bénéficier de reconnaissance dans ce contexte afin de répondre à son besoin. En outre, de nombreuses voix se font entendre pour réclamer plus de reconnaissance au travail, mais aussi plus de bien-être et une meilleure qualité de vie au travail.

Si les organisations ont, pour beaucoup d'entre elles, cherché à répondre à la question du bien-être et de la qualité de vie au travail par la mise en place d'éléments concrets tels des incitations à la pratique d'un sport, l'organisation d'événements professionnels conviviaux, ou encore la possibilité d'accéder à une alimentation saine, il ne semble pas que ce soient ces actions qui puissent répondre aux attentes des collaborateurs en matière de bien-être au travail.

Les travailleurs qui s'investissent au quotidien dans leur organisation sont en attente de conditions de travail adaptées, mais aussi de politiques institutionnelles leur permettant d'être reconnus sur leur lieu de travail. Et cette reconnaissance peut s'exprimer dans diverses dimensions, telles la reconnaissance de la personne, de ses efforts, de ses pratiques ou encore de ses résultats.

C'est pourquoi nous vous proposons ici d'analyser le concept de travail, mais aussi celui de reconnaissance afin de pouvoir établir le lien entre ces deux éléments qui occupent une place importante dans les préoccupations des individus. Nous vous proposons également d'analyser les liens qui peuvent exister entre reconnaissance et bien-être au travail afin de répondre à la question : « la reconnaissance peut-elle être un facteur de bien-être au travail ? »

Dans son objectif de proposer une vision globale du concept de reconnaissance au travail et de son implication dans le bien-être des collaborateurs, ce mémoire sera subdivisé en trois parties.

Dans la première, nous aborderons la notion de travail et la relation qui lie le travail à l'individu, mais aussi la reconnaissance et son importance pour l'individu. Nous y aborderons notamment le concept de centralité du travail et différentes théories concernant les besoins humains. La seconde partie, quant à elle, se concentrera sur l'analyse de la notion de reconnaissance au travail. Nous y détaillerons ses différentes dimensions, mais aussi les sources de reconnaissance au travail ou ses effets. Enfin, dans la dernière partie, nous étudierons les liens qui peuvent exister entre reconnaissance et bien-être au travail.

Le travail et la relation de l'individu avec le travail

Avant d'approcher le sujet de la reconnaissance au travail, nous souhaitons explorer la thématique du travail de manière générale. En effet, le travail occupe une place prépondérante dans la vie de l'individu, et il nous semble important d'essayer d'apporter un éclairage sur cet élément avant de pouvoir aborder la reconnaissance au travail et le rôle qu'elle peut jouer dans le bien-être des travailleurs.

Nous vous proposons donc dans cette première partie d'aborder différents éléments ayant trait au travail et à l'individu et sa relation au travail. Premièrement, nous apporterons un éclairage sur la notion de travail et la définition que nous lui attribuons dans le cadre de ce mémoire. Ensuite, nous explorerons les thématiques de la centralité du travail et du sens du travail. Enfin, nous aborderons également les différentes motivations qui conduisent l'individu à travailler.

I. Définition

Utilisé quotidiennement par tout un chacun, le mot *travail*, apparu au 12^e siècle, tire son origine du latin *tripalium*, mot qui désigne à l'origine un instrument servant à ferrer les chevaux, peu à peu transformé en instrument de torture (Rey, 2019).

Régulièrement associé à la notion de souffrance jusqu'au 16^e siècle, le mot travail acquiert divers sens au fil du temps, tels que *la peine que l'on se donne dans l'exercice d'un métier, l'exercice d'une activité exigeant un effort soutenu en vue d'un résultat*, ou encore *l'activité de l'homme appliquée à la production, à la création, à l'entretien de quelque chose* (Dujarier, 2019).

Dans le cadre de cet exposé, nous avons choisi de baser notre recherche sur la définition suivante : *l'exercice d'une activité professionnelle en échange d'une rétribution* (Rey, 2019). En outre, nous nous concentrerons sur le travail réalisé pour le compte d'autrui, c'est-à-dire le travail salarié.

II. La centralité du travail

Après avoir apporté un éclairage sur la définition que nous attribuons au mot *travail* dans cet exposé, nous souhaitons aborder la notion de centralité du travail. En effet, nous pouvons tous nous rendre compte que le travail occupe une place centrale dans nos vies, en particulier dans les sociétés occidentales, principalement fondées sur le travail. Mais pourquoi le travail occupe-

t-il cette place si fondamentale à nos vies ? C'est ce qu'essaient de déterminer les théories sur la centralité du travail.

Concept à la croisée de la philosophie, de la sociologie et de la psychologie, la centralité du travail aborde les diverses fonctions du travail, tant sur le plan psychique que social. Cette théorie cherche donc à définir la place que le travail occupe dans la vie de l'individu et dans celle de la société fondée sur le travail.

Les différents auteurs s'accordent pour mettre en évidence trois grandes fonctions du travail :

1. Une forme obligée d'activité : « Le travail est pour le plus grand nombre la forme obligée d'activité pour accéder aux ressources matérielles et immatérielles nécessaires pour vivre dans nos sociétés » (Freysenet, 1994, p.117). Il est donc nécessaire à la vie de l'individu dans le sens où c'est par le travail que l'individu répondra à ses besoins primaires.
2. Agent d'intégration sociale : « Le travail permet d'unir des individus différents autour d'une activité commune » (Morel-Jayle, 2000), en ce sens il est l'un des fondements du lien social et il agit comme un *agent d'intégration sociale*. Outre la mise en commun de compétences individuelles, le travail permet de s'inscrire dans un rapport de réciprocité, une forme de contrat social offrant aux individus le sentiment d'être utile à quelque chose et d'apporter quelque chose à l'organisation de la société. C'est ici que le travail peut faire sens pour l'individu, qu'il prend une signification et de la valeur à ses yeux, particulièrement lorsque ce travail est cohérent avec l'individu, ses besoins, ses valeurs et ses désirs (Abord de Chatillon & Richard, 2015).
3. Construction identitaire de l'individu : Enfin, le travail tient une place centrale dans la construction identitaire de l'individu. Cette identité se construit dans le rapport à l'autre, et comme *agent de socialisation*, le travail permet à l'individu adulte d'entretenir son image de soi en le soumettant au jugement de ses pairs. (Morel-Jayle, 2000)

Dans ces trois fonctions, le travail répond à certains besoins fondamentaux de l'être humain. Au sein des sociétés fondées sur le travail, il est un passage nécessaire pour répondre aux besoins primaires de l'individu, tels que se nourrir, se loger ou se vêtir.

Ensuite, l'être humain étant un animal social, il cherche à rentrer en contact avec l'autre, à créer une relation avec lui. L'homme acquiert son identité au contact des autres. « Son humanité résulte de son contact avec d'autres êtres humains » (Brunet, s.d., p.1).

Le travail offre de multiples occasions à l'individu de rencontrer d'autres personnes, de parler et échanger, de tisser des liens, et de se reconnaître socialement. Le travail permet alors à l'individu d'acquérir un statut au sein de la société, comme nous avons pu l'évoquer précédemment. Il lui permet d'exister socialement et de bénéficier de la reconnaissance de ses pairs. (Muylle, 2013 ; de Nanteuil, 2020)

Enfin, il permet à l'individu adulte de continuer à développer son image de soi, en étant au contact d'autrui. En effet, l'image de soi est en partie dépendante de l'image que l'autre renvoie à l'individu et du jugement que cet autre posera sur lui. Le travail devient alors « le lieu central de la quête d'identité, de la création de sens et de la réalisation personnelle » (Brun & Laval, 2018, p.9). En outre, « La centralité du travail pour la construction identitaire correspond également au rôle capital d'une activité qui est à la fois l'occupation principale, la réponse au besoin d'activité et le lieu de réalisation et d'accomplissement de soi » (Morel-Jayle, 2000).

Outre ces trois principes fondamentaux, il est important de noter que dans les sociétés fondées sur le travail, le travail est l'élément principal structurant ladite société et les individus. En effet, le travail a la capacité de jouer le rôle d'*organisateur* de la société, dans le sens où c'est par le travail que les individus et la société structurent leur rapport au temps et à l'espace.

III. L'individu et le travail : motivations intrinsèques et extrinsèques

Le travail occupe une place importante dans la vie de l'être humain, comme nous l'avons vu. Dans les sociétés fondées sur le travail, nous pouvons estimer qu'environ 1/3 du temps de vie de l'individu en âge de travailler est consacré à ce dernier. Mais pourquoi l'homme travaille-t-il ?

En premier lieu, nous pouvons bien entendu aborder la notion de motivations extrinsèques en lien avec le travail. Il est ici question des motivations externes à l'individu. Comme nous avons pu le définir précédemment, le travail est effectué en vue d'une rétribution, souvent d'ordre financière. Et c'est cette rétribution qui permettra à l'individu d'assurer sa subsistance, il est donc une forme d'activité obligée, comme évoqué dans le point sur la centralité du travail. En outre, d'autres motivations extrinsèques peuvent intervenir, qu'il s'agisse d'un risque éventuel

de sanction ou encore de l'exercice d'une forme de pression extérieure. (Forest & Mageau, 2008 ; Muylle, 2013)

En effet, la société dans laquelle nous évoluons pousse l'individu à travailler, sans quoi il risque de ne pas pouvoir subvenir à ses besoins (risque de perte des droits à l'assurance chômage par exemple). Mais c'est également principalement par le travail, le métier, que la société *organise, classe* les individus. La société occidentale étant prompte à catégoriser les personnes au moyen de leur (in)occupation professionnelle : les ouvriers, les enseignants, les médecins, les chômeurs, etc., c'est souvent par la profession que l'individu acquiert un statut social au sein de l'environnement dans lequel il évolue. L'une des premières questions qui est posée lorsque quelqu'un rencontre pour la première fois une autre personne n'est-elle pas *que fais-tu dans la vie ?*, sous-entendu *quel est ton métier ?*

Ces motivations extrinsèques sont donc des motivations *contrôlées* par l'extérieur. Elles « impliquent d'agir par conformité ou encore pour la recherche de récompenses externes et l'évitement de punitions » (Forest & Mageau, 2008, p.33). Ryan et Deci (2000), dans leurs travaux sur la théorie de l'autodétermination, distinguent trois formes de motivations extrinsèques :

- La régulation externe : le comportement de l'individu dépendra des récompenses ou sanctions contrôlées par un autre,
- La régulation introjectée : l'individu commence à internaliser les contraintes externes et développent un sentiment de culpabilité,
- Et la régulation par identification : l'individu perçoit son comportement comme étant choisi par lui-même, car il le valorise.

Cependant, les êtres humains ne travaillent pas que parce qu'ils sont contraints de l'extérieur. En effet, nombre d'individus travaillent par plaisir, volontairement. C'est ici qu'interviennent les motivations intrinsèques à travailler, c'est-à-dire « [...] accomplir une ou plusieurs tâches au travail par intérêt, par plaisir ou encore par satisfaction inhérente. » (Forest & Mageau, 2008, p.33). Il est alors ici question du travail en lui-même, qu'il s'agisse de « [...] son contenu, son organisation, son management [...] » (Muylle, 2013, p.11).

Pour l'individu, il peut être question de se définir et de répondre à sa quête d'utilité dans la société. Mais il peut aussi tout simplement être question du plaisir simple de réaliser quelque chose, de participer à la concrétisation d'un objectif commun. Il est donc ici question de ce qui pousse l'individu à travailler, sans tenir compte de la contrainte extérieure, ce qui le pousse par

exemple à choisir d'être médecin ou informaticien, ce qui lui procure du plaisir au quotidien dans l'exercice de sa fonction, etc. Le sens au travail intervient également dans les motivations intrinsèques. En effet, lorsque l'individu « trouve de l'intérêt et du sens dans son activité, il s'engage dans celle-ci » (Abord de Chatillon & Richard, 2015, p.67) , et sa motivation personnelle à exécuter ses tâches croît.

Ryan et Deci (2000) distinguent ici trois formes de motivations intrinsèques :

- *Motivation aux stimulations* : l'individu est motivé par les sensations que lui procurent ses activités,
- *Motivation à la connaissance* : l'individu est motivé par l'apprentissage que ses activités lui apportent,
- *Motivation à l'accomplissement* : l'individu est motivé par le défi que représente son activité.

Suivant les travaux de Deci et Ryan, les motivations intrinsèques et extrinsèques peuvent être distinguées entre elles selon le degré d'autodétermination qui les définit. La motivation extrinsèque, régulée par une source externe, correspond à un niveau faible d'autodétermination, car les comportements de l'individu sont basés sur des sources de pression extérieures. La motivation intrinsèque quant à elle, basée sur des comportements libres de l'individu qui agit par plaisir, rejoint le sens que l'individu attribue à son travail et correspond à un degré élevé d'autodétermination (Deci & Ryan, 1985 ; Ryan & Deci, 2000 ; Louche, Bartolotti & Papet, 2006).

IV. Conclusion

Défini comme l'exercice d'une activité professionnelle en échange d'une rétribution, le travail occupe une place centrale dans la vie de l'individu. Car dans une société fondée sur le travail, en plus d'être une forme d'activité obligée pour répondre à leurs besoins vitaux, le travail participe au fondement du lien social des individus, à la création du sentiment d'utilité sociale et la création identitaire de ces derniers. Et si le travail occupe une place centrale dans la société et dans la vie des individus, il existe différentes motivations qui poussent l'individu à travailler.

Les motivations extrinsèques, et donc régulées par une source externe à l'individu, agissent comme une source de pression qui incite l'individu à travailler. En effet, la société, mais aussi la nécessité de répondre à ses besoins vitaux, conduisent l'individu à s'insérer dans une forme d'activité professionnelle lui apportant un statut social, mais aussi une rémunération qui lui

permettra de subvenir à ses besoins. Les motivations intrinsèques, quant à elles, participent au sens que l'individu attribue à son activité professionnelle. C'est ici qu'interviennent son intérêt pour son activité et le plaisir qu'il en retire. Il est alors question des choix libres que l'individu fera, de son autodétermination à rechercher les stimulations, l'apprentissage ou encore l'accomplissement personnel.

L'individu et la reconnaissance

Après avoir consacré la première partie de ce paper au travail et la relation de l'individu avec le travail, nous vous proposons dans cette seconde partie d'aborder la thématique de la reconnaissance.

Dans un premier temps, nous tenterons de définir ce qu'est la reconnaissance. Ensuite, nous aborderons le besoin de reconnaissance de l'individu au travers de la théorie de la hiérarchie des besoins de Maslow, mais aussi au travers de l'analyse transactionnelle de Berne.

I. Définition

Composé du préfixe *re* et du terme *connaissance*, nous pourrions définir la reconnaissance comme *répéter ou renforcer la connaissance, le fait de savoir quelque chose, acquis par l'étude ou la pratique*. Il est donc question pour la reconnaissance de *retrouver, rappeler à sa mémoire, passer en revue, inspecter ; faire un examen critique d'un ouvrage, réviser*. (Muylle, 2013 ; Rey, 2019)

Ce verbe fait donc référence à une opération de l'esprit par laquelle on relie entre elles des perceptions concernant un objet ou une personne. Mais la notion de reconnaissance peut, tout comme le travail, posséder plusieurs sens. En effet, il peut aussi être question de *se rendre compte, admettre pour vrai, avouer*, ou encore *témoigner de la gratitude* (Muylle, 2013). Lorsque nous utilisons le mot *reconnaissance* en nous référant à une personne, il est alors question de *légitimer ou identifier l'individu selon ses propres caractéristiques, lui accorder une qualité* (Muylle, 2013).

Dans ce contexte, nous pouvons comprendre que la reconnaissance de la personne passe par le regard de l'autre, et que pour offrir de la reconnaissance, il est nécessaire de connaître la personne à qui cette reconnaissance est destinée. Comme nous le précise Muylle (2013) : « Connaître et reconnaître une personne, c'est identifier chez cette personne des traits, des signes, des caractéristiques qui permettent de la distinguer des autres personnes » (p.19).

II. Le besoin de reconnaissance de l'individu

Après avoir évoqué les éléments de définition du terme reconnaissance, nous souhaitons à présent évoquer le besoin de reconnaissance de l'être humain, qui pour beaucoup représente le pilier de l'estime de soi. En effet, dès sa plus tendre enfance, l'être humain a besoin de l'autre

pour évoluer et se construire, pour se définir en tant que personne. Le nourrisson a besoin du regard et de l'attention de ses parents pour répondre à ses besoins et faire évoluer sa construction identitaire. L'adolescent cherche la reconnaissance de ses pairs, que cela soit en tentant de marquer sa différence ou son originalité, ou en cherchant à faire partie d'un groupe en intégrant ses normes et ses codes. Enfin, à l'âge adulte, l'individu cherche à connaître sa place au sein de la société dans laquelle il évolue. Quel que soit l'âge de l'individu, son identité sociale sera définie par le regard qu'autrui posera sur lui, « j'existe à partir du moment où l'autre me reconnaît en tant qu'individu ». (Muylle, 2013, p.20). C'est ici le fondement commun de la plupart des théories de la reconnaissance, l'idée « que le rapport positif que l'on entretient avec soi passe par le regard, le comportement et les jugements des autres à notre égard. » (Muylle, 2013, p.20). Le regard d'autrui possède donc une importance capitale sur la construction identitaire de l'individu. (Ikäheimo, 2009 ; Muylle, 2013)

Nous vous proposons ici d'établir un lien entre le besoin de reconnaissance de l'individu et deux théories qui évoquent la notion de besoin et de signes de reconnaissance, à savoir la théorie de la hiérarchie des besoins de Maslow et l'Analyse Transactionnelle de Berne.

A. Maslow et la pyramide des besoins

Abraham Maslow, psychologue américain, s'est dans un premier temps intéressé à l'étude des sentiments négatifs de l'être humain pour ensuite chercher à comprendre les sources de motivation et de satisfaction chez l'être humain. Bien que très connu dans le domaine du management, Maslow n'a que très peu écrit à ce sujet. Ses recherches concernaient principalement la psychologie humaine en général, et non pas spécifiquement appliquée au contexte travail. Ses recherches le conduisent à établir une hiérarchie des besoins de l'être humain. (Hoffman, 1988)

Souvent représenté sous la forme d'une pyramide (figure 1), Maslow distingue cinq niveaux de besoins qui, s'ils sont tous satisfaits, permettent à l'être humain d'atteindre un développement total de son psychisme.

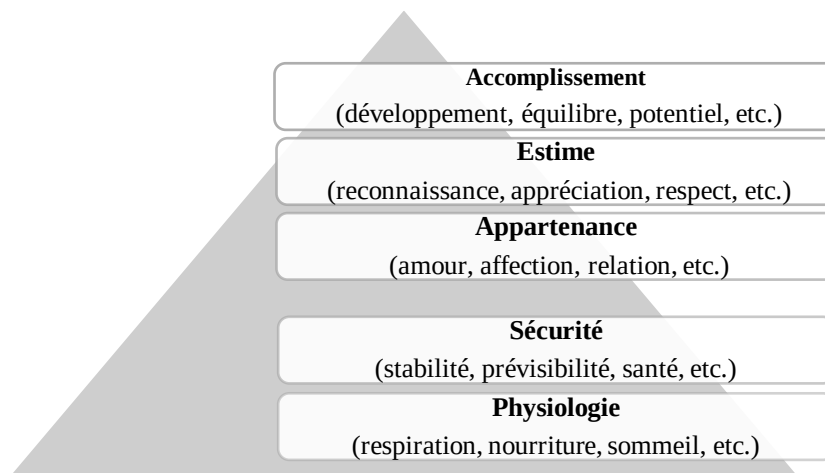


Figure 1 : Hiérarchie des besoins selon Maslow.

Les besoins physiologiques concernent les besoins élémentaires de l'être humain, comme manger, boire, dormir, etc. Ce seront donc les premiers besoins que l'individu cherchera à satisfaire, à côté des besoins concernant la sécurité, faisant également partie des besoins élémentaires. Une fois que ces besoins auront été satisfaits, l'individu pourra chercher à remplir les besoins supérieurs. L'individu cherchera donc d'abord à répondre à son besoin d'appartenance. Viennent ensuite le besoin d'estime et enfin le besoin d'accomplissement. Maslow précise cependant qu'une certaine fluidité existe dans les besoins humains et que plusieurs de ces besoins peuvent être présents au même moment chez une personne. (Maslow, 1943)

À la fin de sa carrière, Maslow commencera à compléter son modèle de hiérarchie des besoins, en l'agréant d'un nouveau degré de besoin supérieur, qu'il nommera *Self-Transcendance*, que l'on peut traduire par *Dépassement de soi*. Ce besoin vient se placer au-dessus du besoin d'accomplissement. Il correspond au besoin de dépasser son individualité pour s'impliquer dans un engagement extérieur à soi. (Koltko-Rivera, 2006)

En observant d'un peu plus près les différents besoins évoqués par Maslow, nous pouvons estimer que le besoin de reconnaissance de l'individu intervient à partir du troisième niveau, c'est-à-dire le besoin d'appartenance. C'est en effet à partir de ce moment que les besoins de l'être humain sont également dépendants des autres. La reconnaissance interviendra aussi dans les deux niveaux supérieurs de la pyramide, le besoin d'estime et le besoin d'accomplissement de soi. C'est en effet à l'aide de l'autre que l'individu pourra se sentir appartenir à un groupe, ou encore se sentir estimé. Il pourra alors s'accomplir grâce au regard que les autres poseront sur lui. (Muyllé, 2013)

B. Berne et l'analyse transactionnelle

Théorie de la personnalité, de la communication et des rapports sociaux créée en 1958 par Éric Berne, l'analyse transactionnelle étudie les phénomènes psychiques au travers des relations entre deux personnes ou plus. Cette théorie cherche à permettre de mieux comprendre ce qui se joue au sein des relations entre les individus au travers de grilles de lecture facilitant la compréhension des problèmes relationnels et communicationnels. Cette théorie se base sur deux niveaux d'exploration de la personnalité des individus (Vergnaud & Blin, 1987) :

- L'étude de la communication verbale et non verbale des individus (Analyse structurale)
- L'étude des comportements de l'individu (Analyse fonctionnelle)

Outre les différents concepts abordés, tels les États du Moi, les positions de vie, ou les transactions, Berne souligne l'importance des signes de reconnaissance, qu'il appelle les *Strokes*. Il définit les *strokes* comme « tout acte reconnaissant la présence d'autrui » (Berne, 1984). De plus, il classe ces signes de reconnaissance en deux catégories :

- *Conditionnels* : Il est question ici des signes de reconnaissance qui se réfèrent à ce que l'individu fait.
- *Inconditionnels* : Il s'agit des signes de reconnaissance en rapport avec l'être, qui l'on est.

Il est en outre possible que ces deux catégories de *strokes* soient exercées de manière positive ou négative. En ce qui concerne les signes *conditionnels*, il sera principalement question de félicitations ou de critiques. Pour les signes *inconditionnels*, il s'agira alors majoritairement de compliments ou d'insultes. (Becker, 2018)

Enfin, selon lui, chaque être humain est poussé à agir pour obtenir des signes de reconnaissance, besoin vital pour l'individu, car il a besoin d'échanges avec son environnement, tant physique que social. « Chaque être humain a ainsi un besoin d'être stimulé et de recevoir des marques d'attention pour vivre, croître et se développer » (Lancestre & Chandezon, 2017). Il serait en effet préférable d'obtenir une marque de reconnaissance, qu'elle se réfère à qui l'on est (critères inconditionnels) ou ce qu'on fait (critères conditionnels), qu'elle soit positive ou négative, plutôt que de faire face au déni de reconnaissance, car l'individu a besoin de reconnaissance pour exister. En effet, l'absence d'échanges et de stimulation est une cause de souffrance pour l'individu, mais aussi de maladies, de désordres affectifs et émotionnels, voire de décès. Et ces signes de reconnaissance exerceront une influence sur la confiance en soi de l'individu, sa

relation avec l'autre, mais aussi sa performance. (Gabriel, 2021 ; Verstraeten, 2017 ; Becker, 2018)

III. Conclusion

Les deux théories que nous avons abordées nous permettent d'apporter un éclairage sur le besoin de reconnaissance, qui est l'un des besoins fondamentaux de l'être humain.

Même si la théorie de la hiérarchie des besoins de Maslow n'aborde pas explicitement la question de la reconnaissance, nous pouvons constater que ce besoin vient rejoindre les niveaux supérieurs de besoin. En effet, dans son besoin d'appartenance, mais aussi d'estime, l'individu cherche la relation avec les autres et se confronte donc à leurs regards et jugements sur sa personne. C'est à ce moment que les autres pourront reconnaître l'individu.

L'Analyse transactionnelle, quant à elle, aborde clairement la notion de besoin de reconnaissance. En effet, comme nous avons pu le voir, selon cette approche, « le besoin de signes de reconnaissance, appelés *strokes*, est un besoin vital chez l'individu » (Becker, 2018, p.10). Tout au long de sa vie, l'individu sera à la recherche d'échanges avec les autres personnes qui l'entourent, dans le but d'obtenir des *strokes*. Et à l'âge adulte, c'est régulièrement dans le contexte travail que l'individu développe la majeure partie de ses interactions sociales qui lui permettront d'obtenir ces signes de reconnaissance.

Il apparaît donc que le besoin de reconnaissance est profondément ancré chez l'homme et qu'une fois intégré dans la vie professionnelle, il cherchera à répondre à ce besoin dans ce contexte.

La reconnaissance au travail

Étant donné que, comme évoqué plus haut, l'individu adulte passe environ 1/3 de sa vie au travail, il apparaît évident que satisfaire son besoin de reconnaissance dans la sphère professionnelle représente un défi de taille dans le but de répondre à l'un des besoins fondamentaux de l'être humain. Et aujourd'hui, le concept de reconnaissance occupe une part importante des préoccupations du monde professionnel, tant dans la littérature que chez les employeurs ou les salariés.

En suivant les différents éléments de définition que nous avons présentés ci-devant, nous pouvons proposer la définition de la *reconnaissance au travail* suivante : *identifier, reconnaître ou légitimer une personne dans le contexte du travail*. Brun et Dugas (2002), pour leur part, nous proposent la définition suivante : « [...] la démonstration sans ambiguïté du fait que nos réalisations, nos pratiques de travail, et notre personne sont appréciées à leur juste valeur [...] » (p.7).

Différents éléments interviennent dans la reconnaissance au travail, qu'il s'agisse de ses enjeux et effets, de ses moyens ou encore de ses différentes dimensions. Nous vous proposons donc de consacrer la suite de ce travail à vous exposer plus en détail ces différents éléments et d'établir un lien avec les théories évoquées précédemment.

I. Les dimensions de la reconnaissance au travail

La reconnaissance au travail passe par la visibilité de l'individu au travail, mais aussi par la visibilité des efforts consentis, son investissement personnel, ses pratiques ou encore les résultats que l'individu obtient par son travail. Ainsi, Brun et Dugas (2005) précise que la reconnaissance au travail est « 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 » (p.84).

Il n'est donc pas simplement question de reconnaître ou évaluer la qualité du travail, mais de considérer l'individu dans son ensemble, sans oublier son investissement personnel. Et c'est dans cette optique que Brun et Dugas (2005 ; 2008 ; 2012) proposent quatre dimensions de la reconnaissance au travail, à savoir la reconnaissance existentielle, la reconnaissance des pratiques de travail, la reconnaissance de l'investissement, et enfin, la reconnaissance des résultats (figure 2).

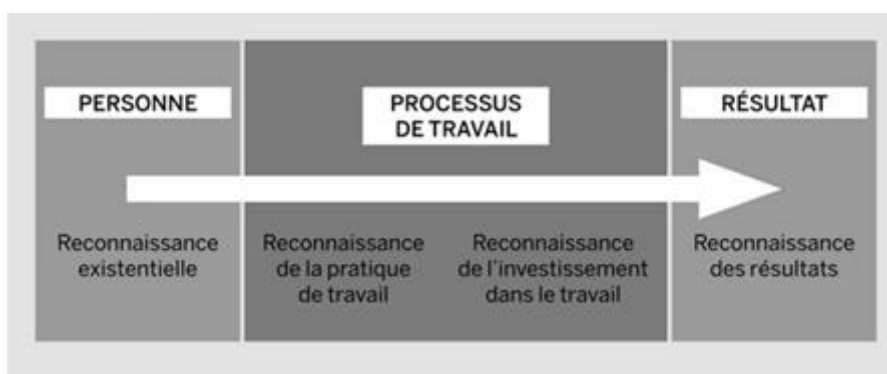


Figure 2 : Les 4 modes de la reconnaissance. Brun (2012)

A. La reconnaissance existentielle

Il est ici question de la forme de reconnaissance de base, celle que tout être humain est en droit d'attendre, placée dans le contexte travail. Il s'agit en effet de reconnaître la personne comme un individu unique, lui reconnaître son caractère humain et singulier. Cette forme de reconnaissance nous renvoie à la définition même de la reconnaissance que nous avons pu évoquer précédemment. Il s'agit d'apprendre à connaître la personne dans le contexte travail, l'humaniser en ne se limitant pas à le définir par la fonction qu'il occupe, mais bien en s'adressant à la personne en tant que telle.

Cette forme de reconnaissance passe nécessairement par la relation entre les personnes, peu importe la position hiérarchique au sein de l'entreprise : ils se saluent personnellement, font appel à l'individu et non pas à la fonction, échangent régulièrement sur différents sujets, apprennent à se connaître et à tenir compte des besoins, forces et difficultés de chacun, ils se soutiennent, prennent des nouvelles les uns des autres, etc.

Lorsqu'on parle de reconnaissance existentielle, il ne s'agit pas simplement de politesse, mais bien d'accorder de la considération et d'intégrer l'individu dans le collectif de travail.

Nous pouvons ici voir un lien avec les *strokes* inconditionnels dans l'Analyse Transactionnelle ou encore avec la théorie de la hiérarchie des besoins, toutes deux évoquées précédemment. En effet, les signes de reconnaissance inconditionnels se réfèrent à l'être, de même que la reconnaissance de la personne en entreprise cherche à reconnaître l'individu, à s'adresser à lui en tant que tel. Que l'on s'adresse à l'individu (et non pas à la fonction qu'il occupe dans l'organisation) ou qu'on cherche à le complimenter, nous reconnaissons son existence et sa singularité au sein du collectif. Ces signes de reconnaissance exerceront une influence sur la

confiance de la personne, mais aussi son sentiment de sécurité, d'estime d'elle-même ou encore son épanouissement.

B. La reconnaissance des pratiques de travail

Cette forme de reconnaissance s'intéresse à la manière dont le travailleur effectue son travail. Il est alors ici question des compétences et des comportements propres à l'individu. Mais il est également question de sa créativité (sa capacité à adapter le prescrit pour répondre aux attentes par exemple), ses qualités professionnelles ou encore son expertise dans un domaine donné.

C'est une forme de reconnaissance qui favorise l'intégration du caractère unique de l'individu au travail et sa manière totalement personnelle de contribuer à l'objectif commun et au fonctionnement de l'organisation. On insiste ici sur la qualité du travail que l'individu fournit.

Cette deuxième forme de reconnaissance peut provenir de différents niveaux : supérieurs hiérarchiques, collègues, ou encore client/utilisateur final.

C. La reconnaissance de l'investissement personnel

Dans cette dimension de la reconnaissance au travail, il est question de reconnaître les efforts consentis par le travailleur. Il s'agit de l'énergie qu'il fournit pour mener à bien le projet ou les tâches qui lui sont confiées. Il n'est toujours pas question ici des résultats. Cette forme de reconnaissance concerne véritablement l'effort, peu importe le résultat final des actions entreprises.

Cette forme de reconnaissance peut aussi être offerte par tous les niveaux cités précédemment : supérieurs hiérarchiques, collègues ou client final. Il s'agit de montrer au travailleur que l'on est conscient des efforts déployés, que cela soit par une communication verbale ou écrite.

D. La reconnaissance des résultats

Probablement la plus évidente de toutes les formes de reconnaissance dans le contexte travail, celle à laquelle on pense en premier, il est ici question de reconnaître les résultats que le travailleur a obtenus grâce à son travail, résultats observables, quantifiables et contrôlables.

De nature plus conditionnelle que les 3 précédentes, cette forme de reconnaissance est en lien direct avec les objectifs fixés au collaborateur et ceux de l'entreprise en elle-même. Elle intervient généralement au moment de l'évaluation du collaborateur, est souvent réalisée par le

supérieur hiérarchique, bien que les résultats puissent également être reconnus par toutes les personnes concernées, qu'il s'agisse des collègues ou du client final.

Cette forme de reconnaissance va principalement porter un jugement de valeur et d'utilité sur le travail que le collaborateur a accompli.

Qu'il s'agisse de la reconnaissance des pratiques, de l'investissement ou des résultats, un lien peut être perçu avec les différentes théories évoquées précédemment. En effet, en cherchant à reconnaître les pratiques de l'individu, il peut être question de *strokes* conditionnels positifs ou négatifs. Ces marques de reconnaissance pourront alors avoir un impact sur l'autonomie de la personne, mais aussi sa confiance, son estime d'elle-même, sa motivation ou encore son développement. En outre, les signes de reconnaissance peuvent contribuer « à augmenter la performance des interlocuteurs par une reconnaissance de leur résultat et de leur personne. » (Testa, Lafargue & Tilhet-Coartet, 2017, p. 164)

II. Les sources de la reconnaissance au travail

Après avoir abordé la notion des dimensions de la reconnaissance au travail, il nous apparaît également important d'aborder celle des sources de la reconnaissance au travail. En effet, s'il est important, voire vital, de pouvoir bénéficier de reconnaissance, qui sont les acteurs de cette reconnaissance dans le contexte du travail ?

Comme nous avons déjà pu l'évoquer, la reconnaissance passe par l'interaction entre deux ou plusieurs personnes. Au cours de leurs recherches sur la reconnaissance au travail, Brun et Dugas (2002) ont pu établir cinq niveaux d'interactions dans la reconnaissance au travail que nous vous proposons de détailler ici.

A. Reconnaissance horizontale

Cette source de reconnaissance s'établit entre pairs et collègues. Particulièrement importante, elle est exprimée par les personnes qui sont le plus à même de juger de la qualité du travail effectué par l'individu. De plus, leurs observations ne risquent pas de souffrir de favoritisme ou d'autoritarisme et sont donc plus facilement acceptées. La reconnaissance horizontale se développe dans la création du lien entre collègues (reconnaissance existentielle), mais aussi dans les rétroactions par les pairs (reconnaissance des pratiques), les encouragements (reconnaissance de l'investissement), ou encore les réjouissances entre collègues (reconnaissance des résultats).

Cependant, comme le rappellent Brun et Dugas en se référant aux travaux de Christophe Dejours, « les nouvelles formes d'organisation du travail et la précarisation de l'emploi ont pour effet d'intensifier la concurrence entre collègues et d'ainsi restreindre les manifestations de reconnaissance » (2002, p.12).

La reconnaissance horizontale permettra d'agir sur les différentes dimensions de la reconnaissance au travail. En effet, les pairs peuvent apporter la reconnaissance existentielle au moyen de *strokes inconditionnels*, mais aussi agir sur la reconnaissance des pratiques, de l'investissement ou des résultats, à l'aide de *strokes conditionnels*, que ces strokes soient positifs ou négatifs.

B. Reconnaissance verticale

Cette source de reconnaissance s'établit entre le collaborateur et le manager, c'est pour cela qu'on l'appelle vertical, ou encore hiérarchique. Cette source de reconnaissance peut évidemment s'exprimer dans un sens comme dans l'autre, du manager vers le collaborateur, mais aussi inversement, et prendre différentes formes (félicitations, critiques, augmentation salariale, remerciements, etc.).

Comme nous l'expliquent Brun et Dugas, « on observe souvent un déséquilibre dans cet échange » (2002, p.13). Il est assez fréquent que les collaborateurs n'hésitent que très peu à fournir des signes de reconnaissance à leurs supérieurs, mais l'inverse ne semble pas être une pratique courante. En effet, dans certains secteurs professionnels, tant privé que public, on constate que les managers reconnaissent très peu la contribution de leurs employés alors que ceux-ci offrent de nombreuses marques de reconnaissance à leur manager.

Cette hésitation des managers à donner des signes de reconnaissance pourrait être due à une peur des managers de perdre leur autorité, de la peur de voir apparaître des rapports plus égalitaires dans l'organisation ou encore de la perte de contact du travail réel de leurs collaborateurs. Elle peut aussi être liée à un manque d'habileté et de connaissance sur la mise en application de la reconnaissance (Brun & Dugas, 2002).

Lorsque de leur côté, les collaborateurs ne recourent pas aux signes de reconnaissance envers leur supérieur, il est souvent fait état de la peur. Cette peur d'exprimer leur reconnaissance envers leur manager proviendrait soit de la peur d'être accusé d'être favorisé par leur supérieur au sein du collectif ou alors qu'on leur attribue une volonté de manipulation. (Brun & Dugas, 2002)

C. Reconnaissance institutionnelle

La reconnaissance institutionnelle s'établit entre l'organisation et ses travailleurs. Cette dernière « s'exprime au moyen de politiques ou de programmes qui affirment l'intention de l'organisation de reconnaître le travail réalisé par ses membres » (Brun et Dugas, 2002, p.11). L'organisation s'adresse à l'individu et au collectif de travail. La reconnaissance institutionnelle passera par des pratiques telles qu'une rencontre d'accueil pour le nouvel employé (reconnaissance existentielle), des programmes de coaching (reconnaissance des pratiques), la valorisation des heures supplémentaires (reconnaissance de l'investissement), ou encore des primes de motivation ou de projet (reconnaissance des résultats).

Nombre d'organisations offrent l'opportunité à leurs salariés de se situer au sein de l'entreprise (position dans l'organigramme, statut, évaluations, etc.), mais aussi de se projeter dans l'avenir, ce qui vient alors répondre au besoin de sécurité et d'appartenance et d'estime évoqué dans la hiérarchie des besoins de Maslow.

D. Reconnaissance externe

La reconnaissance externe passe par les clients, les fournisseurs, les prestataires de services, les consultants ou tous autres partenaires externes à l'organisation. En effet, le collaborateur est en contact régulier avec des personnes extérieures à l'entreprise et ces dernières lui renvoient également des marques de reconnaissance, tant positives que négatives, qu'ils s'agissent de remerciements, de remarques critiques, de félicitations, ou encore de l'expression de la satisfaction.

Lorsque les travailleurs souffrent d'un manque de reconnaissance au sein de leur organisation, ils iront naturellement rechercher la reconnaissance externe afin de pouvoir malgré tout bénéficier d'une forme de reconnaissance. (Brun & Dugas, 2002)

E. Reconnaissance sociale

On parle ici du niveau le plus large possible de la reconnaissance au travail. Brun et Dugas expliquent que cette « reconnaissance peut surgir au gré des rapports entre la communauté et les employés ou les diverses organisations. Cette reconnaissance peut prendre diverses formes : valorisation de l'utilité sociale d'une organisation ou reconnaissance de la contribution sociale de certains corps de métier – pompiers ou infirmières, par exemple » (2002, p.13).

Cette forme de reconnaissance rejoint différents éléments que nous avons déjà pu évoqués dans ce travail, comme le fait que la société fondée sur le travail *classe* les individus selon leur métier, n'hésitant pas à attribuer plus ou moins de valeur à certaines fonctions. Mais le choix d'une fonction d'utilité sociale par l'individu relève aussi de son besoin de définir son rôle, son utilité au sein de la société, ce qui participera à sa construction identitaire à l'âge adulte.

III. Effets et buts de la reconnaissance

A. Estime de soi et identité de l'individu

Tout autant que le travail, la reconnaissance participe au développement de l'estime de soi et à la création identitaire de l'individu.

Si l'estime de soi se construit d'abord dans le groupe d'appartenance primaire de l'individu (Rouchy, 2008), elle évolue tout au long de sa vie selon les différents groupes d'appartenance secondaires qu'il est amené à côtoyer. En effet, « ils complètent l'intériorisation culturelle et concrétisent l'appréhension de l'espace et du temps : ils ont donc une fonction de socialisation et d'intériorisation de normes et de valeurs » (Rouchy d'après Diez & Carton, 2013). Le collectif de travail constitue l'un des groupes d'appartenance secondaire à l'âge adulte. Lorsque celui-ci permet les échanges entre les individus, il participe activement à l'évolution de l'image de soi de l'individu selon l'image que les autres membres du collectif lui renvoient. Par les signes de reconnaissance (*strokes*) que le collectif de travail renverra à l'individu, son image de lui pourra être influencée positivement ou négativement.

La construction identitaire de l'individu, que nous avons déjà pu évoquer précédemment dans la première partie consacrée au travail, peut également être impactée par la reconnaissance dont bénéficie l'individu au travail. En effet, animal social par excellence, l'être humain a besoin de la reconnaissance d'autrui pour construire son identité et « l'identité personnelle est conçue comme le résultat toujours mouvant de transactions avec les autres et soi-même [...] » (Guéguen et Malochet, 2014, p. 57) (Muylle, 2013). Comme nous l'avons évoqué, le travail occupant une place prépondérante dans la vie sociale de l'individu à l'âge adulte, la reconnaissance au travail dans ses quatre dimensions peut activement participer à cette création identitaire. En effet, comme le précisent Brun et Laval (2018) le travail devient « le lieu central de la quête d'identité, de la création de sens et de la réalisation personnelle » (2018, p.9) pour l'individu à l'âge adulte.

B. Levier de motivation

Comme nous avons pu le voir dans la première partie, l'individu trouve différentes sources de motivations pour travailler, qu'elles soient intrinsèques ou extrinsèques. Et la reconnaissance peut alors agir comme source de motivation extrinsèque. L'individu en recherche de signes de reconnaissance pourra les rechercher dans son contexte professionnel. En outre, « pour les travailleurs, la recherche de reconnaissance tend à prendre l'ascendant sur les compensations salariales » (Rakoto, s.d.).

S'il apparaît évident que la reconnaissance au travail peut agir comme source de motivation extrinsèque, certaines études ont également montré que la reconnaissance des supérieurs hiérarchiques pouvait constituer une variable positive de la motivation intrinsèque (Fall, 2014 ; Lamontagne, 2006). Lamontagne nous précise que « la reconnaissance peut être considérée comme une pratique de gestion qui favorise l'autodétermination du travailleur » (2006, p.38).

C. Levier d'engagement

Aujourd'hui, nombre d'entreprises doivent faire face au désengagement de leurs salariés. En effet, « les personnes vont travailler, mais elles prennent de la distance par rapport à l'entreprise et à leur travail [...] » (Becker, 2018, p.12). Dans ce contexte, trouver des leviers qui permettent de favoriser l'engagement des collaborateurs semble être une préoccupation importante des organisations et des services RH.

Certaines études ont pu mettre en évidence le lien entre engagement des collaborateurs et reconnaissance au travail. En effet, Sheridan (2011) a pu démontrer que 56 % des variations de l'engagement des salariés d'une entreprise pouvaient s'expliquer par la reconnaissance au travail perçue par ces derniers. Selon un rapport publié par la Harvard Business Review (2013), le facteur pouvant avoir le plus d'influence sur l'engagement des collaborateurs d'une organisation serait la reconnaissance du travail effectué. Notons que la reconnaissance peut être un puissant levier contre l'absentéisme des collaborateurs comme le précisent Brun & Laval (2018).

En outre, des pratiques d'entreprise telles que la mobilité ou la formation, perçue par les collaborateurs comme des pratiques favorisant le sentiment de reconnaissance, peuvent influencer positivement l'engagement des collaborateurs (Muller & Djuato, 2011).

IV. Conclusion

La reconnaissance au travail, qui s'insère aujourd'hui dans les préoccupations tant des organisations que des collaborateurs, possède différents aspects.

Tout d'abord, elle s'exerce dans différentes dimensions. En effet, tant la reconnaissance de la personne, que de ses pratiques, ses efforts ou ses résultats, participent au développement du sentiment de reconnaissance vécu par les individus au travail.

Ensuite, la reconnaissance au travail peut s'exprimer à partir de différentes sources. Horizontalement, entre collègues, il est possible d'agir sur différentes dimensions de la reconnaissance comme la reconnaissance existentielle ou encore celle des pratiques ou des efforts. Cette source de reconnaissance participe à la création du lien social entre les individus au travail. Verticalement, la reconnaissance peut agir sur l'ensemble des dimensions de la reconnaissance au travail. Outre le fait que le supérieur peut reconnaître le collaborateur, elle peut également s'exprimer de manière ascendante, lorsque le collaborateur reconnaît son supérieur. Ces deux sources de reconnaissance sont généralement liées à la politique de reconnaissance institutionnelle. En effet, lorsque l'organisation encourage les pratiques de reconnaissance, cette dernière pourra prendre vie tant horizontalement que verticalement en son sein. Ensuite, peuvent également intervenir les sources de reconnaissance externe et sociale. Celles-ci ne sont pas dépendantes de l'organisation, mais de l'extérieur et peuvent participer fortement à la dimension existentielle de la reconnaissance au travail, mais aussi à celle des résultats.

Enfin, les pratiques de reconnaissance au travail possèdent différents buts et effets. En effet, la reconnaissance peut participer à la création identitaire de l'individu et au développement de son estime de soi. Ces deux éléments se construisant en partie au travers du regard d'autrui, ils pourront être fortement influencés par l'image qui est renvoyée à l'individu dans le contexte travail.

Outre cette influence, la reconnaissance peut aussi agir comme levier de motivation et d'engagement sur l'individu. Permettant de favoriser l'autodétermination du travailleur, la reconnaissance agit comme un moteur de l'engagement de ce dernier, l'incitant à s'impliquer davantage dans ses tâches. Ce qui pourra avoir un impact positif pour l'organisation qui fera face à moins d'absentéisme ou de turnover. En outre, la reconnaissance au travail permet de répondre au besoin de *strokes* de l'individu, ce qui agira alors comme une source de motivation

extrinsèque, poussant l'individu à rechercher ces signes de reconnaissance dans son contexte professionnel.

Notons que la reconnaissance possède un caractère ambigu. En effet, si l'individu en a fortement besoin, ce besoin peut devenir problématique et créer une dépendance à l'autre et aux *strokes*. Si la personne ne parvient pas à développer assez son estime d'elle-même, elle sera totalement dépendante d'autrui et ne pourra s'appuyer que sur le caractère extrinsèque (social) de la reconnaissance, ne pouvant pas faire appel à son côté intrinsèque (confiance en soi).

La reconnaissance : un facteur de bien-être au travail

Aujourd'hui, en réponse à l'intensification du travail et à l'évolution des formes de travail favorisant la disparition de la frontière entre vie privée et vie professionnelle, nombreux sont les discours clamant qu'il faut placer le bien-être des travailleurs et la qualité de vie au travail au sein des préoccupations des organisations. Les entreprises prennent cette problématique au sérieux et veillent à mettre en place toutes sortes d'actions concrètes (salle de sport, outils technologiques, nourriture saine, etc.) pour favoriser le bien-être et la qualité de vie de leurs collaborateurs. Souvent mises en place avec un objectif de rentabilité et de motivation des collaborateurs, ces opérations peuvent cependant participer au mal-être des travailleurs, qui vivent ces dernières comme des injonctions au bien-être. Ils peuvent alors développer du stress, de l'anxiété, des obsessions, etc., car ils n'ont pas le sentiment d'être reconnus comme ils en ont besoin et se sentent obligés de suivre le mouvement. Il ne semble donc pas que ces intentions soient les plus utiles en matière de bien-être au travail des collaborateurs, bien qu'elles puissent y jouer un rôle. (Cederström et Spicer, 2016)

Ayant établi l'importance de la reconnaissance pour les individus, nous pouvons dire que celle-ci peut jouer un rôle important en matière de bien-être et de qualité de vie au travail, aux côtés des autres pratiques dédiées au bien-être des collaborateurs. Une étude dédiée à la reconnaissance au travail réalisé par l'Université Laval a pu démontrer que « les pratiques de reconnaissance agissent de manière importante sur la réduction du stress des individus au travail » (Becker, 2018, p.10). En outre, les salariés mettent en avant que les pratiques de reconnaissance participent au développement d'une meilleure qualité de vie au travail (Moodwork, 2020).

Si quelques études sur la pratique de la reconnaissance au travail et son influence sur les salariés existent, c'est plus régulièrement sous le spectre du manque de reconnaissance que cette thématique est étudiée. Et la plupart de ces études nous démontrent que le manque de reconnaissance au travail peut avoir un impact désastreux sur la santé, tant physique que psychique, des individus. Régulièrement cité comme l'une des principales causes du stress ou de mal-être voire de souffrance au travail, le manque de reconnaissance peut en effet être associé aux facteurs de risque de burnout par exemple, et il augmenterait de 1,7 fois le risque de développement d'une maladie cardiovasculaire. Comme le précise Laval, « le manque de reconnaissance est le premier risque de santé mentale, devant la charge de travail » (2017). Dans son enquête sur le lien entre reconnaissance au travail et bien-être, Lamontagne a pu démontrer

que « plus il y a présence de reconnaissance au travail, plus les besoins psychologiques fondamentaux des travailleurs sont satisfaits » (2006, p. 27). Elle précise, en outre, que « la reconnaissance au travail contribue à la satisfaction au travail parce qu'elle favorise en partie la satisfaction des besoins psychologiques des travailleurs » (2006, p.33).

Dejours et Gernet (2016), pour leur part, ont pu établir que les psychopathologies du travail (burnout, karoshi, TMS, stress, anxiété, etc.) augmentaient. On va jusqu'à assister à des suicides sur le lieu de travail. Ils notent le lien entre ces éléments et le manque de reconnaissance, car la reconnaissance serait la principale rétribution que les travailleurs attendent en contrepartie de leur contribution, bien qu'essentiellement symbolique. Lorsque cette reconnaissance est absente, les travailleurs développent alors différents troubles, tant de l'ordre psychique que physique. « Moins la reconnaissance est présente dans les milieux de travail et moins les besoins psychologiques des travailleurs sont satisfaits, plus les travailleurs vivent dans la détresse psychologique » (Lamontagne, 2006, p. 34). En outre, le déni de reconnaissance, en plus de conduire à des lésions de l'identité des individus, peut induire un sentiment d'injustice chez les individus, qui se mettront alors à lutter pour la reconnaissance (Renault, 2013).

Selon diverses études, environ 70 % des salariés estiment souffrir d'un manque de reconnaissance au travail. Pourtant, la reconnaissance est « considérée comme le premier levier de bien-être au travail pour 76 % des salariés » (Bloom at Work, 2019). En outre, « tout travail étant générateur de souffrance, celui-ci ne peut remplir une fonction psychique positive pour l'individu qu'à condition qu'il parvienne à transformer cette souffrance en plaisir » (Renault, 2013, p.35). Et la reconnaissance de la réalité et de l'utilité du travail joue un rôle prépondérant dans cette transformation de la souffrance.

Ces différents éléments nous montrent à quel point la question de la reconnaissance au travail représente un enjeu majeur pour les individus, leur santé physique et leur bien-être psychologique. Et c'est en cherchant à reconnaître le facteur humain que les organisations pourront agir et mettre en place les pratiques de reconnaissance nécessaires au bien-être des collaborateurs.

Outre les actions concrètes liées au bien-être que nous avons pu évoquer, il est nécessaire que les organisations et les managers se focalisent sur leurs équipes et cherchent à reconnaître aussi bien les réussites que les difficultés et les souffrances de ces dernières. C'est ainsi qu'ils pourront agir de manière bienveillante envers les collaborateurs en favorisant la reconnaissance au travail dans ses quatre dimensions. En cherchant à montrer aux travailleurs que ceux-ci ont

de l'importance, l'organisation pourra agir sur la santé et le bien-être de ces derniers, mais aussi redonner du sens au travail pour les collaborateurs.

Avec l'instauration d'une éthique de la discussion et du développement, qui laisse l'opportunité aux travailleurs de s'exprimer et leur donne les moyens d'action nécessaires, l'organisation pourra favoriser l'autonomie du collaborateur et ainsi favoriser son sentiment de valorisation. Ce sentiment pourra alors participer à son bien-être mental et physique, mais lui permettra aussi de retrouver du sens dans son travail. Il agira également sur le développement de l'estime de soi et la création identitaire de l'individu. En outre, l'organisation qui placera l'humain au centre de ses préoccupations en adoptant une attitude bienveillante envers les individus passera de la gratitude à la considération des individus. Ce qui vient répondre à l'une des attentes des travailleurs, qui souhaitent pouvoir s'épanouir professionnellement, être impliqués dans l'organisation, écoutés au quotidien, etc.. Ces différents éléments pourront permettre à l'organisation d'instaurer une *culture de la reconnaissance*, permettant ainsi à la reconnaissance de se développer aussi bien verticalement, qu'horizontalement et institutionnellement dans l'organisation. Les pratiques de reconnaissance pourront se développer à tous les niveaux de l'entreprise, permettant à chacun d'en bénéficier et d'y participer. (Brun, 2018, 2020 ; Taskin & Dietrich, 2020)

Conclusion

Si le besoin de reconnaissance est important au quotidien dans la vie de l'individu, ce besoin ne s'arrête pas d'exister aux portes de l'organisation dans laquelle l'individu exerce son activité professionnelle au quotidien. Il semble donc important que l'entreprise et les managers instaurent une culture de la reconnaissance au sein des organisations dans l'objectif de répondre à l'une des attentes fondamentales des individus, agissant ainsi sur leur bien-être et la qualité de vie au travail.

En effet, diverses études ont pu démontrer l'importance de la reconnaissance au travail pour le bien-être de l'individu. Elle peut avoir un impact tant sur la santé mentale que physique de ce dernier. Et comme le précisent les résultats de l'enquête Bloow at Work (2019), 76 % des travailleurs indiquent que la reconnaissance constitue le premier levier de leur bien-être dans le contexte travail.

Le rôle des organisations est dès lors de trouver les moyens d'action pour favoriser cette reconnaissance. Et c'est en instaurant une politique institutionnelle de reconnaissance qu'elles pourront faire naître cette dernière. En veillant à placer l'humain dans leur réflexion organisationnelle, elles orienteront les pratiques de gestion des individus vers l'instauration de pratiques de reconnaissance. Les individus pourront alors trouver une réponse adéquate à leur besoin, ce qui pourra favoriser leur bien-être psychique et physique.

L'organisation dispose de différents moyens d'action pour mettre en place cette politique de reconnaissance institutionnalisée. Outre les politiques bien-être, englobant toutes les activités bien-être que l'organisation peut mettre en place, elle peut veiller à ce que les lignes hiérarchiques soient formées à la reconnaissance au travail. Cela leur permettra d'intégrer ses différentes dimensions, mais aussi la notion de besoin vital de l'individu. Elles pourront aussi comprendre l'importance de la mise en place de pratique de reconnaissance, tant pour l'individu que pour l'organisation elle-même.

En outre, l'organisation pourra s'intéresser au type de management et de leadership qui s'exerce au quotidien afin de veiller à l'instauration d'une culture de la reconnaissance en son sein, ce qui permettra aux pratiques de reconnaissance de se développer à tous les niveaux de l'entreprise.

Bibliographie

- Abord de Chatillon, E., et Richard, D. (2015). Du sens, du lien, de l'activité et de confort (SLAC). Proposition pour une modélisation des conditions du bien-être au travail par le SLAC. *Revue française de gestion*, 2015/4 n° 249, pp.53-71.
- Becker, L. (2018). *Pratiquer la reconnaissance au travail. Les clés d'un puissant outil de motivation et de leadership*. France : Interéditions.
- Berne, E. (1984). *Des jeux et des hommes*. Éditions Stock : France.
- Bloom at Work. (2019). *Reconnaissance au travail : le secret de l'engagement ?*. Récupéré sur bloom-at-work.com.
- Brun, J. P. (2008). La reconnaissance au travail. *Sciences Humaines (Grand Dossier n° 12)*.
- Brun, J. P. (2012). La reconnaissance au travail : de la gratitude à l'intégration. *Effectif* (15/1).
- Brun, J. P. (2018). *Jean-Pierre Brun nous parle de « Reconnaissance au travail »*. Vidéo Menway, La ressource Humaine. Récupérée sur Youtube.com.
- Brun, J. P. (2020). *La reconnaissance en tant que culture, une responsabilité partagée*. Vidéo de l'Université Laval. Récupérée sur Youtube.com.
- Brun, J. P., & Dugas, N. (2002). La reconnaissance au travail : Une pratique riche de sens. *Centre d'expertise en gestion des ressources humaines*. Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail dans les organisations.
- Brun, J. P., & Dugas, N. (2005). La reconnaissance au travail : Analyse d'un concept riche de sens. *Gestion* (30/2), pp. 19-88.
- Brun, J.P. et Laval, C. (2018). *Le pouvoir de la reconnaissance au travail. 30 fiches pratiques pour allier santé, engagement et performance*. Eyrolles : France.
- Brunet, M. (S.d.). *L'homme est un être social*. Apses.
- Cederström, C. et Spicer, A. (2016). *Le syndrome du bien-être*. Paris : édition L'Échappée.
- de Nanteuil, M. (2020). Slides de présentation. *Sociologie du Travail*. UCL.
- Deci, E et Ryan, R. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*, New York: Plenum press.
- Dejours, C., et Gernet, I. (2016). *Psychopathologie du travail*, 2^e édition. Collection Les âges de la vie. Elsevier Masson.
- Diez, R. & Carton, P. (2013). De la reconnaissance à la motivation au travail. *L'Expansion Management Review*, 150, 104-112.
- Dujarier, M. (2019). Qu'est-ce que le travail ?. Dans : Fondation Copernic éd., *Manuel indocile de sciences sociales : Pour des savoirs résistants* (pp. 821-831). Paris: La Découverte.

- Fall, A. (2014). Justice organisationnelle, reconnaissance au travail et motivation intrinsèque : résultats d'une étude empirique. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 69(4), 709-731.
- Forest, J., & Mageau, G. (2008). La motivation au travail selon la théorie de l'autodétermination. *Psychologie Québec*. 25/5. Pp. 33-36.
- Freyssenet, M. (1994). Quelques pistes nouvelles de conceptualisation du travail. *Sociologie du travail*, 36^e année, hors-série, 1994. Les énigmes du travail. pp. 105-122
- Gabriel, M. (2021). *L'analyse transactionnelle*. Récupéré sur Lepsychologue.be
- Guéguen, H. et Malochet, G. (2014). *Les théories de la reconnaissance*. Nouvelle édition. Collection Repères. Paris : La Découverte.
- Harvard Business Review (2013). *The Impact of employee engagement on performance*. A report By Harvard Business Review Analytic Services. HBR.
- Hoffman, E. (1988). *The right to be Human: A biography of Abraham Maslow*, New York, St Martin's Press.
- Ikäheimo, H. (2009). Un besoin humain vital. La reconnaissance comme accès au statut de personne. In Lazzeri, C., & Nour, S. (Eds.), *Reconnaissance, identité et intégration sociale*. Presses universitaires de Paris Nanterre.
- Koltko-Rivera, M. E. (2006). Rediscovering the Later Version of Maslow's Hierarchy of Needs: Self-Transcendence and Opportunities for Theory, Research and Unification. *Review of General Psychology*, 2006, vol.10, N°4, 302-317.
- Lamontagne, S. (2006). *Pourquoi la reconnaissance au travail contribue à la motivation et au bien-être des travailleurs ?*, Faculté des Sciences de l'Éducation, Université Laval, Québec.
- Lancestre, A. & Chandezon, G. (2017). Chapitre V. Les signes de reconnaissance. Dans : Gérard Chandezon éd., *L'analyse transactionnelle* (pp. 53-58). Paris cedex 14, France: Presses Universitaires de France.
- Laval, C. (2017). *La reconnaissance au travail : un vecteur d'engagement*. Rapport de la conférence Nibelis sur le bien-être au travail. Récupéré en ligne sur rhmatin.com.
- Louche, C., Bartolotti, C. & Papet, J. (2006). Motivation intrinsèque et présentation de soi à différentes instances dans une organisation. *Bulletin de psychologie*, 484, 351- 357.
- Maslow, A.H. (1943) A theory of Human Motivation. In: *Classics in the History of Psychology – An internet resource developed by Christopher D. Green*, York University, Toronto, Canada.
- Moodwork, le lab RH, Emlyon Business school. (2020). *Au-delà du collectif, l'individu au cœur de la QVT. de la théorie à la pratique*. France: Moodwork.
- Morel-Jayle, F. (2000). *Gestion psychique du chômage: Le deuil d'une relation exclusive au travail*. Université Lumière-Lyon 2, Institut de Psychologie, France.

- Müller, J., & Djuato, E. (2011). Les relations entre la justice organisationnelle, l'employabilité, la satisfaction et l'engagement organisationnel des salariés. *Revue de Gestion des Ressources Humaines* (82), pp. 46-62.
- Muylle, K. (2013). *De la souffrance à la reconnaissance au travail*. Tournai: ESP - EEPSCF.
- Rakoto, E. (s.d.). *La reconnaissance au travail, facteur essentiel de motivation*. Récupéré sur www.capenfants.com
- Renault, E. (2013). La reconnaissance au cœur du social. Dans : Collectif. *La reconnaissance. Des revendications collectives à l'estime de soi*. pp. 35-37. Éditions Sciences Humaines : France.
- Rey, A. (2019). *Le Robert, dictionnaire historique de la langue française*. . Paris: Dictionnaires Le Robert.
- Rouchy, J.P. (2008). *Le Groupe, espace analytique*. Éditions Erès.
- Ryan, R. et Deci, E. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, 25, p. 54-67.
- Sheridan, K. (2011). *Building a magnetic culture*. McGraw-Hill professional.
- Testa, J., Lafargue, J. & Tilhet-Coartet, V. (2017). Outil 54. Les signes de reconnaissance. Dans : , J. Testa, J. Lafargue & V. Tilhet-Coartet (Dir), *La Boîte à outils du Leadership* (pp. 164-167). Paris: Dunod.
- Taskin, L. et Dietrich, A. (2020). *Management Humain. Une approche renouvelée de la GRH et du comportement organisationnel*. 2^e édition. Louvain-La-Neuve : De Boeck Supérieur.
- Vergnaud Jean-Maurice, Blin Philippe, *L'analyse transactionnelle : outil d'évolution personnelle et professionnelle*, Paris, Les éditions d'organisation, 1987, 44 p.
- Verstraeten, A. (2017). *Communication interpersonnelle*. EPHEC. Bruxelles.

Reconnaissance au travail et Leadership : Quelles opportunités ?

Gestion des Ressources Humaines

Promoteur : Stéphane Moyson

Table des matières

INTRODUCTION	33
RECONNAISSANCE AU TRAVAIL	35
I. LES MODES DE LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL	36
A. RECONNAISSANCE EXISTENTIELLE	37
B. RECONNAISSANCE DE LA PRATIQUE DE TRAVAIL	37
C. RECONNAISSANCE DE L'INVESTISSEMENT DANS LE TRAVAIL	37
D. RECONNAISSANCE DES RÉSULTATS	38
II. FORMES DE RECONNAISSANCE AU TRAVAIL	38
A. LA RECONNAISSANCE FINANCIÈRE	38
B. LA RECONNAISSANCE ORGANISATIONNELLE	39
C. LA RECONNAISSANCE SYMBOLIQUE	40
III. CONCLUSION	41
LE LEADERSHIP ET LES DIFFÉRENTES THÉORIES DU LEADERSHIP	43
I. KURT LEWIN : UNE APPROCHE DU LEADERSHIP	44
II. MAX WEBER ET LE LEADERSHIP CHARISMATIQUE	45
III. LE LEADERSHIP TRANSFORMATIONNEL : LES TRAVAUX DE BASS ET AVOLIO À PARTIR DE CEUX DE BURNS	47
IV. LE LEADERSHIP SITUATIONNEL : LA THÉORIE D'HERSEY & BLANCHARD	49
V. LIKERT ET LES RELATIONS INTÉGRÉES	53
VI. LE LEADERSHIP PARTICIPATIF : LE MODÈLE DE VROOM ET YETTON.	55
VII. LE LEADERSHIP DU LAISSER-FAIRE : UN STYLE À PART ENTIÈRE	56
VIII. CONCLUSION	57
RECONNAISSANCE AU TRAVAIL ET LEADERSHIP : QUELLES OPPORTUNITÉS ?	60
I. INTRODUCTION	60
II. LEADERSHIP TRANSFORMATIONNEL ET RECONNAISSANCE AU TRAVAIL	61
III. LES THÉORIES DU LEADERSHIP ADAPTATIF ET RECONNAISSANCE AU TRAVAIL	61
IV. CONCLUSION	62
BIBLIOGRAPHIE	65

Introduction

Depuis quelques années, nous entendons de nombreuses voix s'élever pour réclamer de la reconnaissance au travail. Les travailleurs s'investissent quotidiennement dans leur emploi, cherchent à répondre aux attentes de leurs dirigeants, et font face à de plus en plus de demandes pressantes de la part de leurs supérieurs. Et les travailleurs semblent pointer du doigt un manque de reconnaissance de la part des organisations et des managers. Ils sont pourtant des éléments essentiels de la réussite des entreprises dans lesquelles ils s'investissent.

Si cette reconnaissance n'est pas toujours présente dans les entreprises, il n'en reste pas moins qu'elle représente un besoin important de l'individu. Et, étant donné que la personne adulte passe en moyenne un tiers de son temps au travail, il semble important de pouvoir répondre à ce besoin de reconnaissance dans le contexte du travail. Si beaucoup d'entreprises adoptent déjà la reconnaissance financière, ce n'est cependant pas le seul moyen de reconnaissance à leur disposition. Il convient donc de chercher les moyens adéquats pour les entreprises de mettre en place des politiques de reconnaissance qui rencontrent la demande des salariés. D'autant plus que les demandes des travailleurs concernent d'autres éléments de reconnaissance que la rémunération.

En effet, si la reconnaissance financière permet particulièrement de reconnaître les résultats d'un individu, il existe d'autres formes de reconnaissance qui peuvent représenter des leviers importants à la disposition des organisations. La reconnaissance organisationnelle ou symbolique peut participer à reconnaître l'individu dans les quatre modes de reconnaissance au travail, à savoir la reconnaissance existentielle, des pratiques de travail, des efforts ou encore des résultats.

Peu de littérature établit le lien entre leadership et reconnaissance au travail. Cependant, le leadership pourrait s'avérer représenter un levier d'action organisationnel important pour répondre aux attentes des collaborateurs en matière de reconnaissance au travail. Comme nous pourrions le voir, certaines formes de leadership mettent l'accent sur l'humain et les relations entre leader et subordonné en plaçant ce dernier au centre des préoccupations des leaders. Ce qui pourrait exercer une influence sur le sentiment de reconnaissance vécu par les collaborateurs. Nous vous proposons donc ici d'analyser le concept de reconnaissance au travail, mais aussi celui de leadership. En effet, la reconnaissance devant se construire au sein du développement de la relation entre les individus, il semble que le leadership puisse avoir un

rôle à jouer dans la reconnaissance au travail. C'est pourquoi nous nous pencherons sur les différentes théories du leadership afin de pouvoir répondre à la question suivante : quelles sont les opportunités offertes par le leadership en matière de reconnaissance au travail ?

Pour réaliser ce travail et répondre à notre question, nous mobiliserons différentes sources de littérature. Nous avons accédé à différentes références, principalement françaises et anglo-saxonnes, sur les sujets étudiés grâce à différentes bases de données online telles Cairn, HAL, ou Google Scholar. Nous avons pu consulter nombre d'articles de périodiques spécialisés en management et ressources humaines. Nous avons également eu à notre disposition certains ouvrages traitant des ressources humaines, du leadership ou encore des comportements organisationnels. Enfin, nous avons pu accéder à différentes thèses de doctorat et mémoires universitaires. Cette dernière littérature nous a été d'une grande aide pour identifier des sources d'intérêt concernant les thématiques étudiées.

Ainsi, dans la première partie de ce travail, nous essayerons d'apporter une définition concise de la reconnaissance au travail et son importance pour l'individu. Nous nous pencherons ensuite sur les différents modes et les différentes formes de reconnaissance au travail. Pour ce faire, nous nous intéresserons aux travaux de Brun, Machado, Laval, Renault ou encore Dejours.

Dans la seconde partie, nous veillerons à vous présenter les principales théories en matière de leadership et d'en dégager les éléments essentiels en matière de comportement managérial. Nous veillerons à définir le leadership et les différences qui existent entre management et leadership. Ensuite, nous vous exposerons les principales caractéristiques de différentes théories du leadership, depuis les prémisses établis par Lewin jusqu'au modèle du leadership participatif de Vroom & Yetton.

Enfin, la troisième partie de ce travail sera consacrée à établir les opportunités que nous percevons en matière de reconnaissance au travail grâce au leadership afin de répondre à notre question de recherche.

Reconnaissance au travail

La première partie de cet exposé a pour but de s'intéresser à la reconnaissance au travail. Tenant une place prépondérante dans la littérature spécialisée en GRH et management aujourd'hui, mais aussi dans les préoccupations des entreprises et des salariés, nous vous proposons d'apporter une définition concise de ce qu'est exactement la reconnaissance au travail.

Premièrement, notons que le mot *reconnaissance* possède diverses significations selon le contexte dans lequel il est utilisé. Lorsque l'on parle de *reconnaître une personne*, il est question de légitimer ou identifier la personne d'après ses caractéristiques individuelles ou encore selon ses réalisations. Il s'agit donc, de manière générale, de la distinguer d'autrui. (Muylle, 2013)

Ensuite, nous pouvons proposer une déclinaison de cette définition dans le contexte du travail. Il s'agirait donc de légitimer la personne au travail ou, comme le précisent Brun et Dugas (2002), de « [...] la démonstration sans ambiguïté du fait que nos réalisations, nos pratiques de travail et notre personne sont appréciées à leur juste valeur [...] » (p.7).

Bien que tous les individus n'expriment pas le même besoin de reconnaissance, il n'en reste pas moins que celui-ci reste important pour chacun. Si la reconnaissance permet d'identifier et légitimer une personne, elle est également un besoin important de l'individu. En effet, celui-ci a besoin de reconnaissance, entre autres, pour construire son identité, son sentiment d'appartenance au groupe ou encore forger son estime de lui (Dejours, 1993). De plus, l'individu a « tendance à confondre la valeur de ses notes, c'est-à-dire, celle du fruit de ses efforts, avec sa propre valeur [...] » (Fresnel, 2020). Et si l'on considère que l'individu adulte passe en moyenne 1/3 de son temps au travail, nous comprenons toute l'importance de la reconnaissance dans le contexte du travail. En effet, comme le précisent Brun et Laval (2018), le travail devient « le lieu central de la quête d'identité, de la création de sens et de la réalisation personnelle [...]. En étant reconnus au travail, les gens voient une confirmation de leur existence et parfois même, du sens de leur vie. » (p.9).

En outre, le travail s'intensifie pour nombre d'individus. Les demandes augmentent tandis que les délais de réalisation se compressent. Mais le travail évolue même dans ses formes. L'apparition du télétravail et de l'hyperconnectivité participent à la disparition de la frontière entre vie professionnelle et vie privée. Le travail s'invite en effet dans le lieu de vie de l'individu, et ce à tout moment. C'est alors ici que la question de la qualité de vie au travail

devient importante et préoccupante. Il apparaît nécessaire de s'interroger sur la manière dont les individus effectuent leur travail, sur le contenu de ce dernier, mais aussi de laisser les individus s'exprimer à ce sujet en essayant de répondre à leurs demandes et besoins. (de Nanteuil, 2020 ; Brun & Laval, 2018).

Notons aussi que quelques études démontrent les effets néfastes du manque de reconnaissance sur l'individu. En effet, véritable souffrance, le manque de reconnaissance a des effets tant sur la santé mentale que physique de l'individu (apparition de troubles psychiques, de troubles musculosquelettiques, augmentation des maladies d'ordre cardio-vasculaires, suicide, etc.) (Gazzane, 2016 ; Murakami, 2018 ; Brun & Laval, 2018).

Au-delà des considérations tournées vers les salariés, en cherchant à reconnaître les individus et leur travail, l'organisation s'assure d'agir sur sa performance générale. En effet, diverses études ont pu démontrer le lien qui existe entre reconnaissance et engagement des salariés (e. a. : Sheridan, 2011 ; Muller et Djuato, 2011 ; Brun & Laval, 2018). L'étude de Kaufman et al. (2013), réalisée à travers 10 pays sur un échantillon de 2400 travailleurs, a permis de mettre en avant que les collaborateurs se déclarent deux fois plus engagés dans l'organisation pour laquelle ils travaillent lorsque ceux-ci bénéficient d'une forte reconnaissance au travail. En reconnaissant ses collaborateurs, l'entreprise peut donc influencer ses performances globales, car ceux-ci se montreront plus impliqués dans leur travail et veilleront à faire leur possible dans le but d'atteindre les objectifs fixés, voire les dépasser. L'organisation qui met en place des pratiques de reconnaissance au travail pourra aussi voir son taux d'absentéisme et de turnover diminuer, et donc réaliser des économies de temps et d'argent en recrutement, tout en s'assurant de retenir les compétences qui existent en son sein. (Brun & Laval, 2018 ; Gallois, 2009 ; Bouville, 2011 ; Harrison & Price, 2003 ; Maley, 1995)

I. Les modes de la reconnaissance au travail

La reconnaissance au travail peut s'exprimer au travers de différentes dimensions. CE sont sur ces dimensions que l'organisation peut agir au quotidien afin de favoriser le sentiment de reconnaissance vécu par les collaborateurs. Afin d'analyser ces différentes dimensions, nous allons nous pencher sur les travaux de Jean-Pierre Brun, enseignant et chercheur en management à l'université Laval. Ayant porté son intérêt sur la reconnaissance au travail, ses diverses recherches lui ont permis d'établir un modèle de la reconnaissance au travail sous quatre modes (Figure 1).

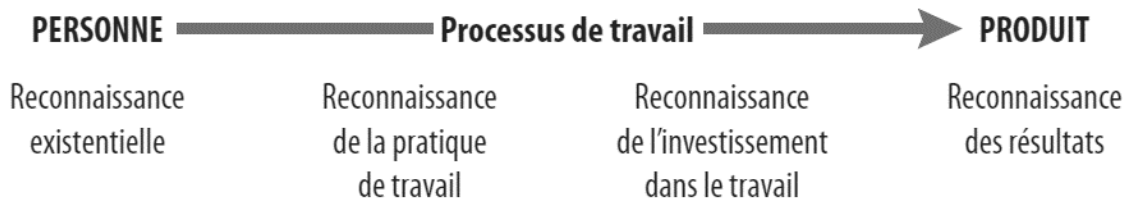


Figure 1 : Les quatre modes de la reconnaissance. (Brun, 2012)

Comme nous pouvons le constater sur cette figure, la reconnaissance au travail peut s'exercer dans trois domaines (Personne, Processus de travail, Produit) sous divers modes que nous allons détailler.

A. Reconnaissance existentielle

Dans ce mode de reconnaissance, il est question de reconnaître la personne en tant que telle, comme un être singulier existant à part entière dans l'organisation, mais aussi de reconnaître l'existence du collectif de travail. Cette forme de reconnaissance passe donc au travers des relations et des interactions sociales. Il s'agit de « valoriser tout ce qui respecte le salarié comme une personne importante dans l'organisation » (Brun, 2008, p. 1).

B. Reconnaissance de la pratique de travail

S'insérant dans le domaine des processus de travail, ce mode de reconnaissance met l'accent sur la manière dont est exécuté le travail. Il peut être question de reconnaître les comportements, les compétences ou encore les qualités professionnelles des collaborateurs. Il s'agit alors de « souligner la qualité d'un travail bien fait, pas simplement d'évoquer les problèmes, mais aussi de valoriser les dimensions cachées du travail comme la créativité, l'innovation ou l'autonomie. » (Brun, 2008, p.1).

C. Reconnaissance de l'investissement dans le travail

Il peut aussi être question de reconnaître l'investissement personnel des collaborateurs. Cette forme de reconnaissance s'intéresse principalement aux « efforts consentis indépendamment des résultats obtenus » (Brun, 2008, p.2). Il s'agit de reconnaître la participation et la contribution des salariés, autrement dit l'énergie déployée par ces derniers dans les processus de travail.

D. Reconnaissance des résultats

La reconnaissance des résultats intervient une fois que le travail a porté ses fruits. C'est probablement le mode de reconnaissance le plus connu et évident. Portant principalement sur le produit final, la reconnaissance des résultats est de nature plus conditionnelle, et en lien direct avec « l'utilité, la valeur du travail accompli [...], le rendement, ou la productivité de l'employé » (Brun & Dugas, 2005, p.83). Elle participe à l'évaluation de sa performance.

II. Formes de reconnaissance au travail

Qu'il soit question de la reconnaissance au travail vis-à-vis de la personne (existentielle), des processus de travail (pratique et investissement) ou du produit du travail (résultats), celle-ci peut s'exercer selon différentes formes. Comme le précisent Brun et Laval (2018), seuls 12 % des employés indiquent changer d'emploi pour obtenir un meilleur salaire. Il faut en outre rappeler que la rémunération ne représente que la contrepartie contractuelle du travail fourni par le collaborateur. Bien évidemment, la reconnaissance au travail peut s'exprimer au moyen de la rémunération, mais il semble que la reconnaissance doive aussi s'exprimer au travers d'autres formes de reconnaissance, afin d'agir sur l'ensemble des différents modes de reconnaissance. Et comme le signale Machado (2016), la reconnaissance au travail peut s'exprimer également de manière organisationnelle ou encore symbolique.

Nous vous proposons donc ici d'aborder les trois formes de reconnaissance (financière, organisationnelle et symbolique) et les pratiques s'y rapportant, en les mettant en lien avec les différents modes de reconnaissance évoqués au point précédent.

A. La reconnaissance financière

Forme la plus habituelle de reconnaissance, la reconnaissance financière, s'exprimant au niveau institutionnel, peut se décliner sous diverses pratiques avec pour objectif de reconnaître les dimensions objectives et collectives du travail en insistant sur la reconnaissance des résultats. Cependant, elle peut également participer à la reconnaissance existentielle de l'individu en entreprise.

Participant à la « reconnaissance concrète de la valeur du travail fourni [...] » (Machado, 2016, p.354), la reconnaissance financière se rapporte à la rétribution personnelle au sens large (salaire mensuel, octroi d'avantages financiers ou en nature, etc.), mais aussi aux différentes

primes individuelles et/ou collectives qui peuvent être octroyées aux collaborateurs en fonction des résultats.

Une organisation cherchant à mettre en pratique la reconnaissance financière pourra, outre le salaire mensuel et les avantages associés, octroyer à ses collaborateurs des bonus financiers individuels ou collectifs en fonction des résultats obtenus, ou encore des stock-options ou autres formes d'intéressement aux résultats généraux de l'entreprise. Mais elle pourra aussi, par exemple, proposer la mise en place d'un *plan cafétéria*, offrant ainsi à chacun l'opportunité d'adapter son package salarial à ses propres besoins. Ce faisant, elle participe à la reconnaissance de l'individualité du collaborateur. (Machado, 2016 ; Brun & Dugas, 2002)

B. La reconnaissance organisationnelle

S'intéressant de manière plus précise à l'individu, la reconnaissance organisationnelle englobe divers éléments. Il y est question des pratiques organisationnelles, tant au niveau de la GRH que de la vie quotidienne au sein de l'entreprise, qui participent aux quatre modes de reconnaissance. S'exprimant dans un premier temps au niveau institutionnel, c'est tant dans les interactions verticales (hiérarchiques) qu'horizontales (entre pairs) qu'elle s'exerce au quotidien. (Machado, 2016)

Certaines organisations orienteront leurs pratiques RH vers les objectifs organisationnels (vision *up to down* de la GRH), tandis que d'autres adopteront une vision résolument centrée sur l'individu (vision *down to top* de la GRH). Qu'il s'agisse de la mise en place de processus d'évaluation, de plans de formation, de la gestion des carrières, dans leur orientation centrée sur l'individu, ces pratiques RH participent à la reconnaissance tant de l'individu que de ses pratiques, ses efforts ou ses résultats. L'organisation qui souhaite agir à ce niveau-là peut, par exemple :

- Proposer et encourager les plans de développement/formation individuel pour les collaborateurs,
- Mettre en place un système d'évaluation permettant de détecter les potentiels de chacun,
- Ou encore, permettre aux collaborateurs de participer aux processus décisionnels au sein de l'organisation.

Il peut aussi être question d'instaurer une politique de politesse et de respect des autres. En effet, la courtoisie et le respect authentique participent activement à la reconnaissance existentielle. Il s'agira aussi d'instaurer la reconnaissance au quotidien, de manière informelle,

pour valoriser les personnes qui participent à la vie et la réussite de l'entreprise (les remerciements, la reconnaissance des progrès, le soutien quotidien, etc.). « La reconnaissance prend ici la forme d'une marque d'attention face à l'investissement, voire du fort investissement, des personnes ». (Brun & Laval, 2018, p.10).

Il pourra aussi être question de permettre à l'individu de se situer, tant au niveau de ses qualifications que de son statut au sein de l'entreprise, ou de lui assurer la sécurité de l'emploi en lui offrant l'opportunité de se projeter à long terme dans l'entreprise.

Enfin, notons qu'il s'agit aussi d'offrir au collaborateur l'opportunité de bien faire son travail (conditions matérielles, gestion/évolution des process, gestion humaine, relations managériales, etc.). Pour ce faire, l'organisation devra veiller à écouter et entendre les besoins de ses salariés, mais aussi à assurer la « cohérence entre les discours et la pratique » (Brun & Laval, 2018, p.45), et une communication efficiente sur ces différents aspects. « Par ces pratiques, la reconnaissance s'insère progressivement et durablement » dans l'entreprise (Brun & Laval, 2018, p. 10).

C. La reconnaissance symbolique

La reconnaissance symbolique renvoie au concept de jugement d'utilité et de beauté, qui peuvent être émis par les clients, l'organisation ou encore les pairs. Il est donc question de « l'utilité sociale, économique et technique du travail accompli » (Machado, 2016, p.354).

Cette forme de reconnaissance s'adresse tant à l'individu qu'au collectif et s'exprime au travers des jugements qu'émettront les pairs, les clients, ou l'entreprise sur la qualité du travail ou les pratiques des collaborateurs. Mais il peut aussi s'agir de reconnaissance symbolique de la personne. Elle ne peut prendre forme que lorsqu'elle est communiquée, que cela soit verbalement ou par écrit, et elle participe aux quatre modes de reconnaissance.

C'est ici que peuvent intervenir des pratiques de reconnaissance (en entreprise) telles que (Brun & Laval, 2018) :

- Les cérémonies de reconnaissance (années de service, contributions exceptionnelles, etc.),
- Les félicitations (par courrier ou oralement) et récompenses symboliques,
- Les campagnes de communication interne (valorisation du travail des collaborateurs, présentation des employés, etc.)

- Les concours internes pour stimuler l'innovation par exemple,
- Les cadeaux pour les évènements de vie du collaborateur,
- Etc.

Cette forme de reconnaissance s'exprime verticalement et horizontalement dans l'organisation, mais aussi au niveau externe ou social. Les remerciements des clients, la reconnaissance d'un métier d'utilité sociale (reconnaissance de « notre capacité d'être utile à la société dans son ensemble ou à des groupes sociaux particuliers » (Renault, 2007, p.124)) ou encore les collaborations externes positives font, en effet, également partie de la reconnaissance symbolique.

Nous pouvons noter que la reconnaissance symbolique est « souvent précurseur de la reconnaissance financière et organisationnelle » (Machado, 2016, p.355).

III. Conclusion

Nous avons pu découvrir à quel point la reconnaissance tient une place importante dans la vie de l'individu. Elle participe en effet à sa création identitaire, mais aussi à la construction de son sentiment d'appartenance ou au développement de son estime de soi. En outre, elle est l'un des leviers que l'organisation peut utiliser pour influencer sa performance, car « la reconnaissance agit sur la santé, l'engagement, la rétention, la performance et la productivité. Il existe peu d'outils RH qui ont un aussi large éventail de retombées positives. » (Brun & Laval, 2018, p.11).

Dans le contexte travail, la reconnaissance peut s'exercer sous quatre modes : reconnaissance existentielle, reconnaissance des pratiques, reconnaissance de l'investissement ou encore reconnaissance des résultats. Étant donné que l'individu adulte passe en moyenne un tiers de son temps au travail, il apparaît important que ce dernier puisse être reconnu dans ce contexte. Et c'est alors ici qu'interviennent les différentes formes de reconnaissance que nous avons pu détailler.

En effet, la reconnaissance financière, outre le fait qu'elle permet à l'individu de répondre à ses besoins primaires, participe à la reconnaissance de l'individu et de ses résultats. La reconnaissance organisationnelle, qui concerne principalement les pratiques RH et la manière dont l'entreprise interagit au quotidien avec ses collaborateurs, participe aux quatre modes de reconnaissance au travail. Enfin, la reconnaissance symbolique, qui peut provenir de

l'entreprise, mais aussi de l'extérieur, pourra aussi participer aux quatre modes de reconnaissance que nous avons pu détailler.

Et si les pratiques de reconnaissance au travail dépendent d'une politique institutionnelle au sens large, au quotidien, c'est régulièrement au travers des relations entre collaborateurs et managers intermédiaires que celle-ci pourra prendre forme. Nous vous proposons dès lors d'aborder la notion de leadership dans la prochaine partie de ce paper.

Le leadership et les différentes théories du leadership

La notion de leadership peut être définie comme suit : « capacité générale à entraîner les autres derrière soi (regroupe l'influence morale et l'influence affective) » (Alexandre-Bailly et al., 2009, p. 228). Alain Duluc, quant à lui, propose la définition suivante : « Le leadership est défini dans la plupart des travaux comme la capacité de mobiliser des individus libres, collaborateurs, subordonnés, de susciter leur participation volontaire pour l'atteinte des objectifs. » (2000, p.68). Nous pouvons également nous référer à la définition du leadership proposée par l'encyclopédie du management, qui nous indique que « le leadership est défini comme un processus par lequel un individu influence les autres vers l'atteinte des objectifs du groupe ou de l'organisation. » (Bye, 2007, p. 445).

Ces définitions se complètent l'une l'autre. L'une ayant une portée très large et générale, les deux autres apportant la notion d'atteinte d'objectifs. En outre, certains éléments sont à mettre en évidence, particulièrement au sein de la troisième définition proposée :

- Le leadership est un processus d'influence. Pour exister, il est donc nécessaire qu'il y ait un leader et un *suiveur* (un collègue, un subordonné, un ami, etc.). Il existe différentes théories sur le type d'influence exercée, l'objectif de cette forme d'influence, ou encore les résultats qui peuvent être obtenus grâce à cette influence. (Bye, 2007 ; Yukl, 2012)
- Le leadership induit un suivi volontaire de la part des suiveurs. Ils ne sont pas contraints, le leader étant désigné de manière naturelle. Les suiveurs adhèrent et exécutent donc des actions de manière volontaire. Il y a donc ici une distinction entre *pouvoir* (assigner une tâche à quelqu'un) et *autorité* (source/fondement du pouvoir). (Bye, 2007 ; Yukl, 2012)
- Enfin, le leadership exerce une influence sur les comportements des suiveurs vers un objectif commun, objectif auquel les suiveurs auront adhéré. Le rôle du leader sera de veiller à faire en sorte que les objectifs soient partagés et acceptés par les suiveurs. Mais il devra aussi veiller à ce que les suiveurs puissent atteindre ces objectifs en leur proposant l'ensemble des moyens nécessaires à leur réalisation (Bye, 2007 ; Yukl, 2012).

En langue française, la notion de leadership doit être distinguée de celle de management. Le management peut être défini comme « l'ensemble des techniques de direction, d'organisation et de gestion de l'entreprise. » (Larousse, 2021). Le manager sera donc celui qui occupe sa

fonction de gestionnaire d'équipe, d'organisateur, en vertu de sa position hiérarchique dans l'entreprise. A contrario, le leader, qui peut être défini comme « la personne qui conduit et guide les autres en leur indiquant la direction à prendre ; celle qui dans un groupe a le plus d'influence. » (Allard-Poesi, 2017, p.7), sera celui qui aura de l'influence sur les personnes qui l'entourent. Non pas par sa position hiérarchique, mais bien par sa capacité à mobiliser ces personnes.

La distinction entre leader et manager pourrait être simplifiée de la sorte : « celui qui se concentre sur les systèmes et les structures et celui qui se focalise sur les hommes » (Plane, 2015, p.27). Un Manager peut être un Leader, et vice-versa, mais cela n'est pas nécessairement le cas. À ce sujet, nous pouvons vous recommander de lire les travaux de Zaleznik (Managers and leaders : Are they different ?, 1977). Il s'est en effet penché sur les différences entre manager et leader, mais aussi sur les éléments qui peuvent rapprocher ces deux personnes.

Nous allons à présent nous concentrer sur différentes théories du leadership. En effet, une multitude d'auteurs se sont emparés du sujet du leadership et se sont essayés à conceptualiser cette notion. Il existe donc nombre de sources et de théories à explorer. Certaines d'entre elles se retrouvent plus régulièrement sur le devant de la scène et nous vous proposons donc ici une revue non exhaustive des principales théories sur le leadership.

I. Kurt Lewin : Une approche du leadership

Kurt Lewin, docteur en philosophie d'origine allemande, porte son intérêt sur deux éléments principaux :

- Les modes d'exercice de l'autorité,
- La dynamique de groupe.

Au cours de ses recherches, Lewin (1939) distingue deux modes d'exercice du pouvoir ou de l'autorité. Il parlera en premier lieu du « leadership autoritaire ». La personne incarnant ce mode d'exercice du pouvoir se tient en général à distance du groupe qu'elle dirige et commande au moyen d'ordres donnés au groupe dans le but d'atteindre les objectifs, de diriger les activités du groupe. Ensuite, il étudiera le « leadership démocratique ». Dans ce mode d'expression de l'autorité, le leader cherche à encourager le groupe et ses membres à être force de proposition et d'idées en s'appuyant sur des méthodes semi-directives. (Allard-Poesi, 2017 ; Beauduin, 2000).

Lewin constatera au cours de ses recherches que ces différents types d'exercice du pouvoir auront un impact sur le rendement, mais aussi les relations au sein du groupe (observations réalisées auprès de groupes d'enfants). Ses observations sont les suivantes :

- Dans le groupe dirigé de manière autoritaire, le rendement est nettement plus élevé. Cependant, les relations entre les membres du groupe révèlent un manque de confiance. Certains participants montrent des comportements parfois agressifs et les conséquences s'en font sentir sur le climat de travail au sein du groupe.
- Dans le groupe dirigé de manière « démocratique », un certain temps d'adaptation est nécessaire pour l'acquisition des règles tacites et subtiles de fonctionnement au sein du groupe. Lewin constatera que les membres de ce groupe démontrent des relations plus ouvertes et amicales entre eux, participent volontairement aux activités et continuent ces activités même après le départ du leader.

Les observations de Lewin montrent l'impact positif d'un leadership « démocratique », sur la base de méthodes semi-directives. Cependant, elles nous montrent également que ce type de pratiques nécessitent un certain temps de mise en place, qui pourrait ne pas répondre aux attentes de résultats obtenus rapidement. (Faulx, 2019 ; Beauduin, 2000).

Notons que, dans une version ultérieure de ce modèle, un troisième style de leadership sera ajouté : le style « Laisser-faire ». Nous aborderons ce style de leadership dans un point qui lui sera entièrement consacré un peu plus loin.

II. Max Weber et le leadership charismatique

La théorie du leadership charismatique connaît son plein essor grâce à Max Weber au début du 20^e siècle. Sociologue, il cherche à comprendre les relations entre pouvoir et domination, pouvoir et autorité. Dans son livre « Économie et société » (1921), il propose une typologie du pouvoir sous trois formes : le pouvoir traditionnel, le pouvoir bureaucratique, et enfin le pouvoir charismatique (Alexandre-Bailly et al., 2009) .

Dans le cadre du pouvoir traditionnel, l'autorité repose sur la tradition (il est de tradition que l'aîné commande le groupe, par exemple) et la capacité du groupe à accorder de l'importance à cette tradition. Pour le pouvoir bureaucratique, l'autorité repose sur la position hiérarchique au sein de l'organigramme et de l'amplitude des prérogatives de cette position. Enfin, le pouvoir charismatique dépend du caractère remarquable de la personne (Caillé, 2016). Cette troisième forme de pouvoir trouve son origine dans l'idée très répandue que pour être un bon leader, il

faut avant toute autre chose être « un grand homme ». Van Wart (2003) nous explique que lorsqu'on parle de « grand homme », il est en réalité question de personnes qui présentent des caractéristiques exceptionnelles dans certains domaines. Elles doivent être visionnaires, énergiques, lucides, sensibles aux changements, etc.

Le leadership charismatique repose donc principalement sur le caractère inné de la capacité à être un leader. Il est question de quelque chose qui ne s'apprend pas, qui représente une caractéristique intrinsèque de la personne, un charisme naturel. On considère que le leader charismatique bénéficie d'un très fort pouvoir sur ses subordonnés par l'influence naturelle qu'il peut exercer sur eux sur la base de ses caractéristiques innées.

Weber étudiera la relation sociale qui naît du leadership charismatique. Dans ce type de relation sociale, Weber met en avant que « le dirigeant revendique l'autorité suprême, le disciple accepte l'obéissance comme un devoir » (Rainer Lepsius, 2016). Ce type de relation n'est possible que lorsque chacun occupe une position qui permet le recours à l'autorité charismatique.

En outre, le leader qui dirige à l'aide du charisme impose ses propres directives et normes, sans tenir compte d'autres règles normatives ou sources de contrôles. Les *disciples* du leader charismatique, quant à eux, le suivront aveuglément, sans remise en question de ses pratiques ou décisions. Il s'agit d'une forme de leadership *émotionnel*, dans laquelle les relations fonctionnent à l'affect et sont personnalisées. La rationalité ne structure pas les relations. La cohésion du groupe fonctionne sur la base de l'attachement personnel au leader, qui désignera ses personnes de confiance (direction administrative) chargées d'exercer les tâches qui leur seront déléguées afin de maintenir l'autorité du leader. Enfin « la structure d'un groupe charismatique [...] se caractérise spécifiquement par la coexistence de relations strictes de commandement et d'obéissance et d'une organisation fluide et peu rigoureuse de la direction administrative. Il n'existe pas de processus de décision collective, ni de hiérarchie fiable, ni de procédures permanentes, ni de possibilités institutionnelles d'expression et de résolution de conflit » (Rainer Lepsius, 2016). Il est donc en quelque sorte question de dictature ou d'autocratie.

III. Le leadership transformationnel : les travaux de Bass et Avolio à partir de ceux de Burns

Dans le domaine de la recherche sur le leadership, on constate aujourd'hui que les théories du leadership transformationnel occupent une place prépondérante.

James MacGregor Burns, spécialiste de l'étude du leadership, est à l'origine d'une théorie (1978) qui oppose leadership transformationnel et leadership transactionnel, opposition en lien avec la nature des échanges engendrés par ces deux types de leadership (Pillai et al., 1999). Selon lui, le leader « transactionnel » base sa relation avec ses subordonnés sur « l'échange d'une chose contre une autre » (Bass & Riggio, 2006), il met donc en place un système de récompense qu'il contrôle, afin de renforcer les comportements qu'il estime adéquats pour atteindre les objectifs fixés.

Le leader « transformationnel », quant à lui, entretiendrait des relations plus qualitatives avec les individus, ce qui aurait pour effet d'accroître le niveau de motivation des subordonnés. Burns parle en effet de leaders qui pousseraient leurs subordonnés à dépasser leurs intérêts personnels en les encourageant à s'intéresser plutôt aux intérêts du groupe et à se mobiliser pour ces derniers. Dans ce type de leadership, la personne incarnant l'autorité cherche à transmettre une vision et des valeurs au groupe qu'il dirige. Même s'il cherche à influencer les comportements de ses subordonnés, tout comme le leader transactionnel, le leader transformationnel cherche en premier lieu à influencer les aspirations et les croyances de ses subordonnés, afin que ceux-ci adaptent par eux-mêmes leurs comportements (Burns, 1978 ; Bass, 1999 ; Yukl, 1999).

À la suite des travaux de Burns, Bass (1985) propose quelques modifications des concepts abordés. Il estime notamment que leadership transformationnel et transactionnel ne sont pas en totale opposition. Selon Bass, les deux types de leadership sont complémentaires. Cette complémentarité a pu être validée par diverses études sur le sujet (Judge & Piccolo, 2004).

Outre cette complémentarité, les études réalisées sur le sujet ont permis de reconnaître différents comportements associés à différentes formes de leadership (transactionnelle, transformationnelle, laisser-faire¹) (Bass & Avolio, 1994 ; Sosik, 2006 ; Bass & Riggio, 2006 ;

¹ Le leadership « laisser-faire » sera abordé plus loin.

Howell & Avolio, 1993 ; Kirkbride, 2006). Le tableau 1 permet d'avoir une vision synthétique de ces différents éléments :

Composante de leadership	Dimensions comportementales
Transactionnel	Reconnaissance contingente Gestion par exception active Gestion par exception passive
Transformationnel	Influence idéalisée Motivation inspirationnelle Stimulation intellectuelle Considération individuelle
Laisser-faire	Laisser-faire

Tableau 1 : Composantes du leadership et Dimensions comportementales

Le leadership transactionnel se caractérise par les dimensions comportementales suivantes :

- *Reconnaissance contingente* : distribution de récompense selon l'atteinte des objectifs. Dans un premier temps, le leader clarifie les attentes envers ses subordonnés, définit les objectifs à atteindre, mais aussi les récompenses qui peuvent être espérées. Il influence donc la motivation du gain personnel chez ses subordonnés.
- *Gestion par exception* : actions qui peuvent être entreprises par le leader dans le but de corriger sa relation d'échange avec ses subordonnés. Elle peut être active ou passive. Dans sa version active, le leader fonctionnera sur la base d'une surveillance accrue des subordonnés avec pour objectif de percevoir les écarts pouvant conduire à une situation problématique afin d'y remédier avant que la situation ne puisse devenir problématique. Dans sa version passive, le leader entreprendra les actions correctives une fois que la situation sera devenue problématique.

Le leadership transformationnel se caractérise plutôt par les dimensions comportementales suivantes :

- *L'influence idéalisée* : le leader devient le modèle de ses subordonnés par ses comportements. Dans ce cas, le leader fait preuve de charisme et démontre un sens des valeurs qui influencent les subordonnés, les poussant à s'identifier à lui. Ils vont alors chercher à l'imiter par l'admiration, la confiance et le respect qu'il suscite chez eux.
- *La motivation inspirationnelle* : Il est ici question de la capacité à donner des défis et du sens au travail de ses subordonnés. Le leader partage une vision claire et

attrayante. Il parvient à motiver ses subordonnés à s'intéresser à la mission de l'organisation en suscitant l'esprit d'équipe.

- *La stimulation intellectuelle* : le leader cherche à promouvoir la créativité auprès de ses subordonnés. L'innovation est encouragée et il incite les subordonnés à se remettre en question et à remettre en question les pratiques afin de viser à l'amélioration continue et au développement de nouvelles compétences. Le leader cherche à développer l'implication des subordonnés et leur autodétermination.
- *La considération individuelle* : cette composante comportementale a trait à l'attention particulière dont le leader fait preuve à l'égard de chacun de ses subordonnés. Il cherche à coacher et développer le potentiel des membres du groupe sur la base de leurs propres besoins. Le leader fait preuve ici d'acceptation des différences de ses subordonnés. Il adaptera et distribuera les tâches et les projets de chacun en fonction des individualités au sein du groupe. Il placera le respect de chacun et l'écoute au centre de ses pratiques.

En résumé, nous pouvons dire que le leader transformationnel :

- Démonstre un intérêt réel pour le développement et le bien-être de ses subordonnés
- Qu'il les pousse à penser différemment, à se montrer créatifs et à remettre en question les pratiques,
- Qu'il cherche à les motiver à performer en élevant leurs attentes à l'aide d'une vision attrayante du futur,
- Et enfin, qu'il représente un modèle à suivre par ses comportements et attitudes.

Selon Bass, « le charisme est une composante essentielle et centrale du leadership transformationnel » (Phaneuf, 2015, p.36). Cependant, une distinction peut être faite entre le leadership charismatique et le leadership transformationnel, car « la théorie du leadership transformationnel s'appuie sur des comportements perçus, émis et délimités dans le temps alors que la théorie du leadership charismatique serait davantage orientée vers le leader, ses attributs et les processus derrière l'influence charismatique » (Phaneuf, 2015, p.36).

IV. Le leadership situationnel : la théorie d'Hersey & Blanchard

Développé par Hersey & Blanchard (1969), le leadership situationnel représente une forme de leadership « adaptatif », partant du principe qu'il n'existe pas un style de leadership meilleur que les autres. En effet, cette théorie suggère que la capacité du leader à s'adapter à la situation

à un moment donné, ainsi qu'aux membres de groupe que le leader dirige, est essentielle. Ici, l'objectif du leader est de permettre à son équipe de gagner en maturité et en autonomie. Il cherche donc à développer les compétences (savoirs, savoir-faire, savoir-être) et la motivation (investissement personnel) des collaborateurs.

Gaunand (2021) nous détaille les quatre lois du leadership situationnel :

- « L'efficacité d'un leader passe par le développement des personnes dont il a la responsabilité,
- L'efficacité consiste à adopter, à un moment donné, le ou les styles que commande la situation,
- L'efficacité consisté à évaluer en permanence l'autonomie des personnes et des groupes,
- Le rôle d'un leader est de créer les conditions propices au développement de cette autonomie. »

Hersey & Blanchard (1969) proposent donc une théorie du leadership adaptatif en fonction du niveau de maturité de l'individu et du groupe, qui lui-même est influencé par le degré de compétence et de motivation. Cette maturité peut être définie comme « la capacité et la disposition (bonne ou mauvaise) d'un individu ou du groupe à exécuter une tâche spécifique. » (Mathieu, 2016). Selon cette théorie, il existe quatre niveaux de maturité :

- *S1 : Maturité faible.* On entend par là que l'individu ou le groupe n'est pas encore compétent et motivé par la tâche. Cela correspond en général à un individu qui découvre la tâche ou à une équipe assez jeune. L'individu ou le groupe manque de connaissances et/ou de compétences, mais aussi de confiance pour fonctionner de façon indépendante. L'individu ou l'équipe montrent un fort besoin d'être guidés, accompagnés ou dirigés.
- *S2 : Maturité modérée.* La motivation de l'individu ou de l'équipe s'est développée, mais les compétences sont encore quelque peu manquantes. Ils ont eu l'occasion de découvrir la tâche et sont motivés par cette dernière, mais ils doivent encore acquérir le savoir-faire adéquat.
- *S3 : Maturité modérée.* À l'inverse du niveau M2, ce sont ici les compétences qui sont existantes et développées, mais on remarque encore un manque de motivation vis-à-vis de la tâche.

- *S4 : Maturité forte.* Dans ce dernier niveau, les compétences et la motivation de l'individu ou de l'équipe sont élevées. Les travailleurs montrent un bon niveau de confiance dans leur capacité.

Ces quatre niveaux de maturité peuvent être représentés de façon graphique (figure 2) :

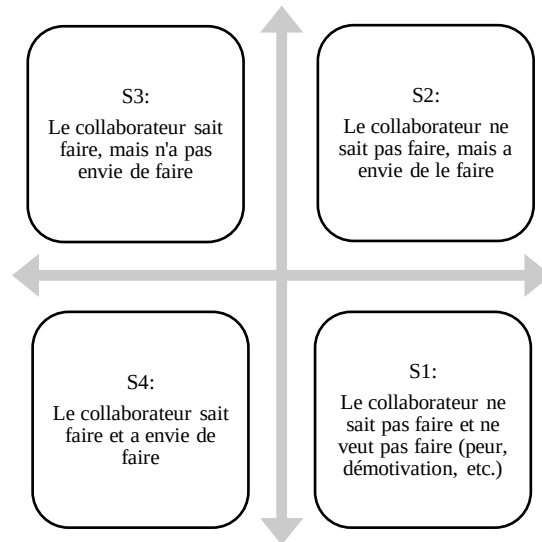


Figure 2 : Niveaux de maturité de l'individu ou du groupe.

À partir de ces différents niveaux de maturité, Hersey & Blanchard (1969) préconisent l'adoption d'un style de leadership adapté à la situation (figure 3) :

- Au niveau S1 : Le leader adopterait le style directif ;
- Au niveau S2 : Le leader adopterait le style persuasif ;
- Au niveau S3 : Le leader adopterait le style participatif ;
- Au niveau S4 : Le leader adopterait le style délégitif.

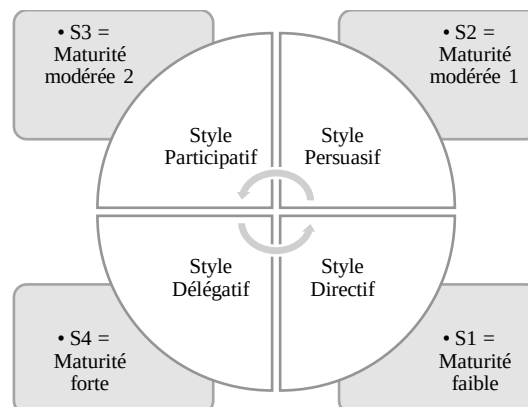


Figure 3 : Leadership adopté selon le degré de maturité de l'individu.

Les principales caractéristiques de ces différents styles sont les suivantes (Thomas & Micheau-Thomazeau, 2018) :

- *Style directif* : profondément inspiré par le taylorisme, ce style place l'efficacité et le résultat au centre de son attention. L'importance accordée aux relations humaines est réduite et le leader a pour but de s'assurer que les tâches soient accomplies. Ici, le leader prendra les décisions et donnera les instructions et consignes à suivre.
- *Style persuasif* : avec ce style de leadership, le leader s'investit tant dans le côté organisationnel que dans les relations humaines. Il base ses rapports avec les autres sur la confiance et le respect mutuel. Bien que le leader prenne les décisions, il prend également le temps d'expliquer le raisonnement derrière ses choix. De ce fait, il permet aux individus de comprendre les décisions dans l'objectif de les persuader du bien-fondé de ces dernières.
- *Style participatif* : Ici, l'importance est mise sur la qualité des relations humaines, et un peu moins sur la tâche en elle-même. Le leader se montre particulièrement attentif aux besoins des individus pour maintenir un degré de motivation élevé chez ces derniers. Dans cette optique, le leader se place souvent sur un pied d'égalité avec les individus qu'il dirige. L'écoute, la négociation, et la bienveillance sont des qualités au centre des pratiques de ce style de leader.
- *Style délégitif* : le leader adopte ici un degré d'implication inférieur, voire inexistant dans la tâche grâce à la maturité des individus. Il devra également moins mettre l'accent sur le travail des relations humaines. Ce style de leadership est parfois comparé au style « laisser-faire » évoqué précédemment. Ici, le leader fournit un effort minimal pour guider l'équipe ou l'individu. Il souhaite cependant éviter la pression sur ces derniers. Pour ce faire, il s'appuie sur les routines maîtrisées par les individus. Bien qu'en retrait, le leader reste disponible lorsqu'il est sollicité. Les décisions sont en général prises par le groupe, grâce au degré d'autonomie de ce dernier, le leader souhaitant ainsi laisser un fort niveau de responsabilité aux individus.

Pour conclure, plus le niveau de maturité est élevé, plus le leader peut se placer en retrait, car le groupe devient autonome et est donc capable de fonctionner sur base de ses compétences et de sa motivation sans avoir besoin du soutien de l'extérieur. Cependant, pour ce faire, le leader devra être capable d'identifier le niveau de maturité et s'y adapter. Il devra également être en mesure de faire évoluer son équipe afin que cette dernière puisse développer ses compétences,

mais aussi la confiance entre ses membres. Il s'agit en outre d'un processus qui peut se répéter dans le temps, selon que les tâches ou les individus changent. Le leadership situationnel induit donc une observation continue des individus afin que le leader puisse s'adapter à la situation. Notons que nous pouvons percevoir une certaine ressemblance entre les styles de leadership évoqués dans cette théorie et les styles de management évoqués par Blake et Mouton (The Managerial Grid, 1964).

V. Likert et les relations intégrées

Rensis Likert, psychologue américain du 20^e siècle, est influencé dans ses travaux sur le leadership, par K. Lewin que nous avons évoqué précédemment. Likert va chercher à comprendre dans quelle mesure la relation entre dirigeant et subordonnés influence les résultats obtenus. C'est plus exactement sur la nature de cette relation que vont se concentrer ses recherches.

Au cours de ses recherches, il aura pu observer que les résultats les plus mauvais sont obtenus dans les équipes dirigées par un supérieur dont l'intérêt est principalement porté sur les tâches à accomplir et qui adopte une attitude focalisée sur le contrôle vis-à-vis de ses subordonnés. À l'inverse, les meilleurs résultats sont obtenus dans les équipes dirigées par un supérieur qui accorde de l'importance à la compréhension « des attentes et des valeurs personnelles des salariés afin d'améliorer leur degré de motivation et d'implication au travail » (Plane, 2015). Ce type de dirigeant cherche à établir une relation d'échange et de confiance avec ses subordonnés. Il se montre capable de prendre en considération les difficultés et les capacités des individus.

Ces observations amènent Likert à proposer le principe suivant : « les relations entre les membres d'une organisation intègrent les valeurs personnelles de chacun. Cela conduit à considérer que dans une organisation, toute personne doit se sentir considérée et nécessaire dans l'entreprise pour travailler efficacement. » (Plane, 2015). Il proposera alors, tout comme Lewin, l'idée d'un leadership participatif, en lien avec le groupe de travail, car ce mode de gestion d'équipe semble être plus efficace étant donné l'encouragement de la coopération et de la confiance.

Sur la base de ses enquêtes quantitatives, Likert (1967) développe l'idée d'un style de leadership idéal, à partir de la formalisation de quatre styles de management identifiés (Plane, 2015 ; Stern & Schoettl, 2019) :

- *Le leader exploiteur (autoritaire)*: Le dirigeant se positionne de manière distante face à son équipe. Il ne leur accorde pas sa confiance et motive les travailleurs sur la base de la menace, la récompense, la sanction et donc, la peur. Le leader ne se focalise pas sur l'esprit d'équipe et les relations humaines, il décide lui-même et transmet ses ordres et les objectifs à l'équipe.
- *Le leader paternaliste (autoritaire)* : Assez proche du précédent, ce type de dirigeant fait tout de même preuve d'une forme de confiance vis-à-vis des subalternes, qu'il consulte de temps à autre sur certains points. Il crée certaines relations de proximité avec les membres de l'équipe. Une forme de franchise règne au sein des relations entre dirigeant et subordonnés. Cependant, ce type de dirigeant met en place un système de récompense ou de motivation plutôt arbitraire.
- *Le leader consultatif* : ici, le leader entretient avec ses subordonnés des relations étroites. Développant confiance et échange au sein du groupe, la délégation du pouvoir conserve malgré tout certaines limites. Le dirigeant cherche à recueillir l'avis de ses subordonnés et à développer leur adhésion au projet.
- *Le leader participatif* : Il est question d'un style de non directif. Le dirigeant vise à développer une relation de confiance très forte avec les collaborateurs. Les outils et moyens de motivation développés tendent vers l'intéressement aux résultats. Le leader cherche à développer l'esprit d'équipe et l'implication de cette dernière, il n'hésite alors pas à expliquer les objectifs et les buts de l'entreprise. Il laisse les subordonnés participer aux processus décisionnels afin d'augmenter leur implication dans l'atteinte des objectifs.

C'est ce dernier style de leadership qui est préconisé par Likert afin de développer des groupes de travail performants. Selon lui, la participation aux décisions est un critère essentiel pour la performance du groupe.

La théorie de Likert permet de sensibiliser à la notion des relations humaines dans le management et à l'idée de la participation du groupe dans le processus décisionnel qui peut s'avérer une grande source de performance. Bien que ces aspects positifs soient indéniables, il existe également des limites à ce modèle. Limites que Likert ne mettra pas en avant, comme la complexité de la mise en place d'un tel système participatif, ou la possibilité que les membres du groupe ne bénéficient pas des capacités (créativité, abstraction, prise de recul) nécessaires à

la participation active, ce qui deviendrait alors une source de stress pour ces derniers. (Plane, 2015)

VI. Le leadership participatif : le modèle de Vroom et Yetton.

Victor Vroom, enseignant à l'Université de Yale, et Phillip Yetton, enseignant à l'Université New South Wales, ont mis au point un *modèle de décision*, appelé aussi *modèle de contingence* (1973), qui rejoint les théories de leadership situationnel ou participatif que nous avons pu évoquer précédemment. Comme nous avons pu le constater dans la théorie de Likert, le leadership participatif consiste en un type de management où les salariés participent directement aux processus de décisions. Ici, l'objectif poursuivi par le leader/manager est donc de faire appel à l'intelligence collective dans le but de maximiser l'efficacité des décisions.

Dans le modèle de Vroom et Yetton, la participation des individus est variable. Le leader peut être amené à consulter ses subordonnés, mais il peut aussi devoir prendre des décisions seul, de manière unilatérale. Il est alors question pour le dirigeant de s'adapter à l'évolution des situations rencontrées au quotidien. Il devra faire preuve tantôt d'une attitude autocratique (le dirigeant décide seul), tantôt consultative (le dirigeant recueille les suggestions, mais prend la décision finale), ou encore collective (le dirigeant incite le groupe à décider en jouant le rôle de médiateur). (Grand, sd.)

Ici, le leader peut choisir le type d'actions qu'il mettra en place, mais les subordonnés vont aussi jouer un rôle clé dans cette prise de décision.

Vroom et Yetton mettent en avant cinq styles de prise de décisions à la disposition du leader :

- « *Style 1* : Le manager prend seul la décision.
- *Style 2* : Le manager sollicite son équipe pour obtenir de l'information afin de prendre seul la décision sans expliquer le problème.
- *Style 3* : Le manager partage le problème avec les salariés concernés, sollicite leur avis individuellement, et prend seul la décision.
- *Style 4* : Le manager partage le problème avec l'ensemble de son équipe, sollicite leur avis collectivement et prend seul la décision.
- *Style 5* : Le manager partage le problème avec l'ensemble de son équipe, sollicite leur avis collectivement, et prend en concertation avec eux la décision (*décision de groupe*). » (Grand, s.d.)

Dans ce modèle, l'accent est plus mis sur la situation que sur l'individu finalement. Ce qui vient s'éloigner de l'idée que Likert se faisait du leadership participatif. Ce modèle repose principalement sur la capacité du leader à s'adapter à la situation à laquelle il fait face en adoptant son style au contexte donné et aux impératifs qui en découlent. Même si la confiance envers les subordonnés est présente, celle-ci n'est pas toujours utilisée par le leader.

VII. Le leadership du laisser-faire : un style à part entière

Nous avons souhaité accorder un point spécifique de notre étude des différentes théories du leadership au style *laisser-faire*, qui apparaît dans plusieurs théories, notamment chez Lewin ou chez Bass et Avolio.

En effet, Lewin abordera le style de leadership *laisser-faire* lors de son étude sur les modes d'exercice du pouvoir. Selon lui, lorsque le leader incarnant l'autorité s'implique de manière extrêmement minimaliste dans la vie de groupe et laisse ce dernier évoluer de manière libre en intervenant que lorsque cela s'avère réellement nécessaire, les résultats attendus ne sont pas atteints. Les membres du groupe restent perpétuellement dans l'attente de prises de position de la part du leader et de consignes claires leur permettant d'effectuer leurs tâches. (Allard-Poesi, 2017 ; Beauduin, 2000)

Bass et Avolio notent, quant à eux, que la principale caractéristique comportementale du leader *laisser-faire* consiste en la minimisation de son implication auprès de ses subordonnés. Il laisse faire, il communique peu, ne donne pas nécessairement de direction ou de soutien à ses subordonnés. Dans certains cas, on évoque un « manque de leadership » lorsqu'on parle de ce type de leader, voire d'indifférence. Et cette indifférence pourra mener les membres du groupe à vivre des tensions, que cela soit à propos du partage des tâches ou des responsabilités. Il est ici question d'une forme de leadership « inactif », qui est tout de même considérée comme étant un comportement choisi par la personne, qui refuse d'exercer son autorité. (Bass & Avolio, 1994 ; Bass & Riggio, 2006)

Il est donc question d'un style de leadership qui laisse une très grande part d'indépendance aux individus. Les leaders adoptant ce style délèguent énormément et n'offrent que peu de soutien en ne définissant que peu ou pas les directions à suivre. Les subordonnés gagnent en autonomie dans la prise de décisions et la manière d'effectuer leurs tâches. Grâce à cela, le niveau de satisfaction exprimé par les subordonnés peut être augmenté. Bien que cet aspect soit positif, notons que ce style de leadership peut être adopté par le leader par manque de motivation à

s'impliquer dans la vie du groupe ou parce que ce dernier ne dispose pas de moyen de contrôle sur le travail du groupe. Cette situation peut mener à certaines difficultés, comme la diminution de la productivité du groupe (cf. Les travaux de Lewin) ou encore la naissance de conflits au sein du groupe (cf. Les travaux de Bass et Avolio).

Cependant, ce style peut être particulièrement adapté dans le cas où les subordonnés font preuve d'une très grande autonomie, sont particulièrement qualifiés, ou encore démontrent une très forte expérience dans le domaine. Il sera néanmoins nécessaire que le leader reste impliqué dans le groupe et cherche à fournir des feedbacks constructifs sur la qualité du travail et les objectifs à viser.

VIII. Conclusion

Différent du management mais complémentaires, nous avons pu découvrir que le leadership est un processus d'influence induisant un suivi volontaire de la part des suiveurs et qui exerce une influence sur leurs comportements. Le leader, qui peut occuper une position hiérarchique par rapport à ses suiveurs, les influence sans avoir recours à la contrainte. Au contraire, il agit dans le but de les faire adhérer à l'objectif défini.

Comme nous avons pu le constater, de nombreux auteurs se sont penchés sur cette notion. Ces derniers ont pu mettre en évidence différents styles de leadership, que nous avons synthétisés dans le tableau 2 :

<u>Leadership</u>	<u>Principaux comportements et attitudes du leader</u>
Autoritaire (Lewin)	– Se tient à distance du groupe – Commande au moyen d'ordres
Démocratique (Lewin)	– Cherche à encourager le groupe – Développe l'initiative et la créativité
<u>Charismatique (Webber)</u>	– Revendique l'autorité et utilise son charisme pour arriver à ses fins. – Impose ses directives sans tenir compte des normes – Agit sur les émotions et laisse de côté la rationalité
Transformationnel (Burns, Bass & Avolio)	– Développement de relations qualitatives – Cherche à transmettre une vision et des valeurs – Joue le rôle de modèle et suscite la confiance et le respect – Partage les tâches en fonctions des spécificités de chacun – Essaie de donner du sens au travail des collaborateurs – Promeut la créativité et l'innovation – Favorise l'implication et l'autodétermination – Se montre attentionné vis-à-vis des subordonnés – Veille à coacher et développer le potentiel des subordonnés
Transactionnel (Burns, Bass & Avolio)	– Clarifie ses attentes envers ses subordonnés – Influence la motivation par la peur ou l'attrait du gain personnel – Développe une surveillance accrue des subordonnés – Prend des actions correctives (sanction) à l'encontre des subordonnés

Situationnel (Hersey & Blanchard)	– Veille à s'adapter à la situation et aux compétences des subordonnés – Fait évoluer le degré de maturité des individus et de l'équipe – Cherche à développer les compétences et la motivation des subordonnés
<i>Situationnel Directif</i>	– Efficacité et résultat au centre des préoccupations – Importance réduite des relations humaines – Prend les décisions et donne les instructions
<i>Situationnel Persuasif</i>	– Investit le côté organisationnel et humain – Rapports basés sur la confiance et le respect – Explique son raisonnement
<i>Situationnel Participatif</i>	– Importance de la qualité des relations – Se montre attentif aux besoins des individus – Cherche à maintenir un degré de motivation élevé – Se place sur un pied d'égalité avec ses subordonnés – Adopte une attitude d'écoute, de négociation et de bienveillance
<i>Situationnel délégué</i>	– Degré d'implication inférieur – Veille à ne pas mettre la pression sur les subordonnés – Reste disponible pour les demandes des subordonnés – Favorise la prise de décision de groupe
Exploiteur (Likert)	– Prend de la distance face à son équipe – N'a pas confiance en ses subordonnés – Cherche à les motiver par la menace et la récompense – Décide et transmet ses ordres
Paternaliste (Likert)	– Démontre un peu de confiance – Consulte certains subalternes de temps en temps – Développe la franchise entre lui et les subordonnés – Développe un système de récompense arbitraire
Consultatif (Likert)	– Entretiens des relations étroites avec les subordonnés – Développe la confiance et les échanges – Délégation du pouvoir limitée – Recueille l'avis des subordonnés
Participatif (Likert)	– Développe une grande relation de confiance avec les subordonnés – Développe une motivation par l'intéressement aux résultats – Cherche à favoriser l'esprit d'équipe et l'implication – Explique les objectifs et les buts – Veille à ce que les subordonnés participent aux prises de décisions
Participatif (Vroom & Yetton)	– Adapte le degré d'implication des subordonnés selon les situations rencontrées – Se concentre sur la situation plus que sur l'individu – Développe la confiance entre leader et subordonné
Laisser-Faire (Lewin, Burns, Bass & Avolio)	– Se tient à l'écart du groupe – Laisse le groupe évoluer librement – Ne prend pas position – Communique peu – Oriente peu les subordonnés et donne peu de soutien – Délègue énormément – N'a pas de moyen de contrôle sur le travail des subordonnés

Tableau 2 : Principaux comportements et attitudes du leader selon le style de leadership.

Nous pouvons remarquer que des similarités peuvent être perçues entre différents styles de leadership. Par exemple, le leadership autoritaire (Lewin), le style directif (Hersey & Blanchard), ou le leader exploiteur (Likert) présentent des similitudes dans le style de direction d'une équipe. C'est en effet le manager leader qui prend les décisions et transmet les directives

à ses collaborateurs. À l'inverse, avec le leadership démocratique (Lewin), le style participatif ou délégatif (Hersey & Blanchard) ou les styles de leadership consultatif ou participatif (Likert), le manager leader va promouvoir l'implication des collaborateurs dans la prise de décisions et la gestion quotidienne de la vie de l'équipe.

En outre, certaines théories prônent *l'adaptabilité* du leader face aux personnes et aux situations rencontrées. Ces théories nous semblent être particulièrement intéressantes, au côté du leadership transformationnel, afin de répondre au besoin de reconnaissance des individus au travail. Nous vous proposons donc d'aborder ces éléments dans la troisième partie de ce paper.

Reconnaissance au travail et leadership : quelles opportunités ?

I. Introduction

La reconnaissance au travail fait aujourd'hui partie des préoccupations des travailleurs et des entreprises. En effet, les collectifs de travail se mobilisent pour faire entendre ce besoin de reconnaissance des travailleurs. Régulièrement, « apparaissent dans les attentes exprimées des besoins de reconnaissance et de prise en compte de la valeur de son travail, de ses compétences qu'elles soient explicites ou tacites, de sa fonction sociale dans l'entreprise » (Diez & Carton, 2013, p.104).

Nous avons eu l'occasion, dans la première partie de ce paper, de traiter du caractère important du besoin de reconnaissance de l'individu, qui se décline donc dans le domaine du travail à l'âge adulte. En outre, nous avons pu aborder l'influence de la reconnaissance tant sur l'individu (construction identitaire, estime de soi, santé physique et mentale, etc.) que sur l'entreprise (engagement des collaborateurs, absentéisme, turnover, etc.). La reconnaissance au travail peut se décliner sous quatre modes (existentielle, pratiques, investissement, résultats) et elle peut s'exprimer sous trois formes au sein des organisations de travail. Qu'il s'agisse de la reconnaissance financière, organisationnelle ou symbolique, ces trois formes de reconnaissance agissent sur les quatre modes de la reconnaissance.

En étudiant les différentes théories du leadership, nous avons pu percevoir certaines opportunités offertes par le leadership en matière de reconnaissance. En effet, certaines formes de leadership nous semblent offrir l'occasion aux managers d'agir sur la reconnaissance au travail et la satisfaction des collaborateurs dans ce domaine.

Bien que chaque théorie évoquée dans notre étude des styles de leadership présente des avantages pour l'organisation, certains styles de leadership semblent développer un intérêt plus prononcé envers l'individu, et donc le collaborateur dans le contexte travail. C'est dans cet élément que nous percevons cette opportunité d'influencer positivement la reconnaissance de l'individu au travail. Il s'agit principalement du leadership transformationnel, du leadership situationnel et du leadership participatif.

Nous allons donc développer ces différents éléments afin de pouvoir mettre en évidence la manière dont ces styles de leadership peuvent impacter de façon positive le sentiment de reconnaissance au travail vécu par les collaborateurs.

II. Leadership transformationnel et reconnaissance au travail

Le leader *transformationnel*, qui entretient des relations qualitatives avec les individus, développe une attitude de considération individuelle à l'égard de ses subordonnés. Pour pouvoir transmettre sa vision et ses valeurs au groupe, il cherche à en connaître ses membres afin de pouvoir les coacher et développer leur potentiel.

Dans l'intérêt qu'il porte à l'individu, ce type de leader peut agir sur les quatre modes de la reconnaissance au travail en plaçant le respect et l'écoute de chacun au centre de ses pratiques de management.

En effet, en s'intéressant à la personne, il cherche à faire preuve d'acceptation de ses différences, de ses atouts comme de ses faiblesses. Ce faisant, il pourra faire montre d'adaptation vis-à-vis du collaborateur en lui proposant des tâches adaptées à ses compétences et ses intérêts. En outre, le manager qui adopterait le style de leadership transformationnel cherchera à stimuler les innovations auprès de ses collaborateurs. Ceux-ci pourront alors agir sur les processus de travail, développant ainsi leur implication dans le travail et leur autonomie.

L'ensemble de ces différents éléments peuvent participer à la reconnaissance de l'individu dans le contexte de travail en intervenant tant sur la reconnaissance existentielle que sur la reconnaissance des processus de travail ou celle des résultats. En effet, le leader transformationnel porte un intérêt réel à ses subordonnés et cherche à favoriser leur développement et leur bien-être en développant une relation d'échange et de confiance mutuelle.

III. Les théories du leadership *adaptatif* et reconnaissance au travail

Le leadership situationnel d'Hersey et Blanchard et le leadership participatif de Vroom & Yetton présentent certaines similarités qui se rejoignent en matière de reconnaissance au travail. En effet, ces deux styles de leadership nécessitent de la part du manager qu'il adopte une attitude attentive et observatrice, tant face aux individus qui composent son équipe que face aux tâches qui doivent être effectuées. Dans les deux cas, le leader devra se montrer intéressé par les personnes, en cherchant à déceler chez ces dernières le degré d'autonomie dans l'exécution des tâches ou la prise de décision dont elles peuvent faire preuve, mais aussi leurs compétences ou leur potentiel de développement.

En outre, le leader développera une attitude adaptative, que cela soit face aux situations ou face aux individus. Selon que les collaborateurs démontrent un niveau d'autonomie et de compétence adaptées à la situation, le leader pourra les impliquer dans les réflexions sur des sujets les impactant directement (processus de travail, moyen d'atteindre les objectifs, etc.) mais aussi dans la prise de décision au sein de l'équipe. Il se montrera aussi intéressé par leur développement et leur apportera le soutien nécessaire.

En développant de cette manière la confiance entre les membres de l'équipe et lui-même, il pourra favoriser la reconnaissance au travail des collaborateurs de son équipe. En effet, en prenant en considération les personnes et en cherchant à s'adapter à elles, le leader participera à la reconnaissance du collectif, mais aussi de l'individualité de la personne, de ses pratiques, de ses efforts ou de ses résultats.

IV. Conclusion

L'enjeu de ce paper étant de répondre à la question *Quelles sont les opportunités offertes par le leadership en matière de reconnaissance au travail ?*, nous avons eu l'occasion de nous plonger dans différents éléments nous permettant d'établir les liens que nous percevons entre reconnaissance au travail et leadership. Nous avons passé en revue les éléments constitutifs de la reconnaissance au travail, tant ses modes que ses formes, mais aussi son importance pour l'individu. Ensuite, nous avons pu étudier les différentes théories du leadership. Ce qui nous a permis de développer les différentes opportunités que nous offre le leadership en matière de reconnaissance au travail.

Il n'existe pas de recette miracle pour s'assurer d'octroyer la juste reconnaissance au travail, mais il est possible d'allier différents outils à la disposition des organisations et des managers, dans une visée humaniste, afin de favoriser cette reconnaissance attendue par les collaborateurs. Et s'il semble nécessaire que l'organisation se dote des outils RH adéquats (politique salariale, formation, évaluation, etc.) qui lui permettront de pratiquer la reconnaissance dans ses quatre modes, il semble que le style de leadership pratiqué au sein de l'entreprise puisse jouer un rôle dans le sentiment de reconnaissance au travail vécu par les collaborateurs.

À cet effet, il apparaît que l'observation, la rencontre, le dialogue ou encore la connaissance des personnes soient indispensables afin que le manager puisse répondre aux attentes des individus. En adoptant une attitude ouverte, centrée sur la confiance mutuelle et l'échange, le manager leader pourra déterminer les forces et faiblesses des membres de l'équipe et ainsi,

adapter les tâches, conseiller, encourager et enfin reconnaître l'apport de chacun à l'atteinte des objectifs définis. Ce faisant, il participera à la mise en place par l'organisation d'une politique RH centrée sur l'individu et l'humanisme.

Chacun des styles de leadership que nous avons pu évoquer peut présenter des avantages. Cependant, il apparaît nécessaire que le(s) style(s) de leadership appliqué(s) place (nt) la connaissance de l'individu au centre de ses pratiques pour agir sur la reconnaissance au travail. En effet, c'est par le biais de la connaissance qu'il est possible de reconnaître une personne comme nous avons pu le voir dans la définition apportée au concept de reconnaissance. C'est pourquoi, par exemple, bien qu'il puisse être efficace dans certains cas, nous n'avons pas traité du leadership laisser-faire et des opportunités qu'il pouvait offrir en matière de reconnaissance. En effet, ce style est trop souvent appliqué par des managers qui se tiennent à l'écart de leur équipe, ce qui ne leur permet pas d'en connaître réellement les membres.

Le leadership transformationnel nous semble apporter une réponse intéressante au besoin de reconnaissance au travail grâce aux relations que le leader entretient avec ses subordonnés. Il est en effet nécessaire pour ce type de leader de réellement s'intéresser aux personnes afin de pouvoir les guider en acceptant leurs différences. Ce type de leader cherche à s'adapter aux individus, ce qui peut très certainement participer à la reconnaissance de ces derniers.

Le leadership situationnel, quant à lui, apparaît également comme un vecteur de reconnaissance. Le leader qui cherche à adapter son style de leadership en fonction de l'équipe qu'il est amené à diriger se voit obligé d'accorder une place importante à l'observation des individus et à la connaissance de ces derniers. Dans cette volonté de s'adapter et de guider les individus vers l'autonomie, le leader participe à reconnaître l'ensemble des modes de la reconnaissance au travail. En effet, en augmentant le degré de confiance ou encore la part d'autonomie accordés aux individus, ceux-ci se sentiront valorisés et reconnus, tant sur le plan personnel que collectif.

Enfin, le leadership participatif peut offrir les mêmes avantages que le leadership situationnel en matière de reconnaissance au travail. Bien que présentant quelques différences, le leadership participatif nécessite également que le manager leader observe et connaisse les membres de son équipe afin de pouvoir juger de leur capacité à participer à la prise de décision. La place laissée aux membres de l'équipe dans les processus décisionnels peut être amenée à évoluer avec le temps, selon que les individus disposent de plus d'expérience ou d'une vue plus globale des

situations. C'est dans cette évolution de leur implication décisionnelle que les individus pourront développer leur sentiment de reconnaissance.

Qu'il s'agisse de l'un ou l'autre des styles de leadership, il est nécessaire que le manager leader soit pleinement impliqué auprès de ses subordonnés et communique quotidiennement avec eux afin de pouvoir développer sa connaissance des personnes présentes dans l'équipe. Cela lui permettra de les soutenir et de les valoriser, mais aussi de percevoir l'ensemble de leurs pratiques ou de leurs efforts afin de pouvoir les reconnaître selon différentes formes.

Bibliographie

- Alexandre-Bailly, F., Bourgeois, D., Gruère, J-P., Raulet-Croset, N., et Roland-Lévy, C. (2009). *Comportements humains et management*. 3e édition. Paris : Pearson Education France.
- Allard-Poesi, F. (2017). XXXII. Kurt Lewin – De la théorie du champ à une science du social. Dans : Sandra Charreire Petit éd., *Les Grands Auteurs en Management* (pp. 510- 530). Caen, France: EMS Editions.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press New York.
- Bass, B.M. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*. Ed. Lawrence Erlbaum. Mahwah, New Jersey.
- Bass B. M. (1999). *Leadership transformational*. Ed Lawrence Erlbaum. Mahwah, New Jersey.
- Bass, B.M. et B.J. Avolio (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications, Inc.
- Bass, B.M. et R.E. Riggio (2006). *Transformational leadership*, Lawrence Erlbaum.
- Beauduin, G. (2000). *Kurt Lewin : De la dynamique individuelle à la dynamique des groupes*. Thèse de doctorat présentée à l'Université du Québec à Trois Rivières.
- Bouville, G. (2011). L'absentéisme au travail : révélateur d'un mal organisationnel. Dans : A. Pezet et G. Nogatchewski, *L'état des entreprises 2012*. Paris : La Découverte. Pp.41-50.
- Brun, J. P. (2008). La reconnaissance au travail. *Sciences Humaines (Grand Dossier n°12)*.
- Brun, J. P., & Dugas, N. (2002). *La reconnaissance au travail : Une pratique riche de sens*. Centre d'expertise en gestion des ressources humaines. Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail dans les organisations.
- Brun, J. P., & Dugas, N. (2005). La reconnaissance au travail : Analyse d'un concept riche de sens. *Gestion (30/2)*, pp. 19-88.
- Brun, J. P., & Laval, C. (2018). *Le pouvoir de la reconnaissance au travail. 30 fiches pratiques pour allier santé, engagement et performance*. Paris: Eyrolles.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. Ed Harpert et Row, New York. p 95.
- Bye, D. J. (2007). Encyclopedia of management (5th edition). *Reference Reviews*, 21(2), 34-35.

- Caillé, A. (2016). Pouvoir, domination, charisme et leadership. *Revue du MAUSS*, 1 (1), 305-319.
- de Nanteuil, M. (2020). Slides de présentation. *Sociologie du Travail*. UCL
- Dejours, C. (1993). *Travail, usure mentale : de la psychopathologie à la psychodynamique du travail*. Nouvelle édition augmentée. Bayard.
- Diez, R. & Carton, P. (2013). De la reconnaissance à la motivation au travail. *L'Expansion Management Review*, 150, 104-112.
- Duluc, A. (2000). *Leadership et confiance : Développer le capital humain pour des organisations performantes*. Paris : Dunod.
- Faulx, D. (2019). Kurt Lewin et l'accompagnement du changement. Dans : Carré, P. & Mayen, P., *Psychologies pour la formation*. (pp. 37-54). Paris : Dunod.
- Fresnel, H. (2020). *Être reconnu au travail, un besoin vital*. Récupéré en ligne sur psychologies.com.
- Gaunand, A. (2021). *Les styles de leadership selon Hersey et Blanchard*. Récupéré en ligne sur antonin-gaunand.com
- Gallois, P. (2009). *L'absentéisme : comprendre et agir*. Editions Liaisons.
- Gazzane, H. (2016). Suicides à France Télécom : le rappel des faits. Récupéré en ligne sur [Le Figaro.fr](https://www.lefigaro.fr).
- Grand, I. (s.d.). *Le manager et la motivation. Et si c'était le style de management qui faisait la différence ?*. IAE Caen Normandie.
- Harrison, D. A., et Price, K. H. (2003). Context of consistency in absenteeism: studying social and dispositional influences across multiple settings. *Human Resource Management Review* (13), pp. 203-225.
- Hersey, P. et Blanchard, K. H. (1969). *Management of Organizational Behavior – Utilizing Human Resources*. New Jersey/Prentice Hall.
- Howell, J.M. et B.J. Avolio (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance, *Journal of Applied Psychology*, vol. 78, no 6, p. 891.
- Judge, T. A. et Piccolo, R.F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity, *Journal of Applied Psychology*, vol. 89, no 5, p. 755-768.

- Kaufman, T., Chapman, T., et Allen, J. (2013). *The effect of performance recognition on employee engagement*. New-York. Cicero Group.
- Kirkbride, P. (2006). Developing transformational leaders: the full range leadership model in action, *Industrial and Commercial Training*, vol. 38, no 1, p. 23-32.
- Larousse (2021). *Management*. Récupéré sur Larousse en ligne : <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/management/49022>
- Lewin, K., Lippitt, R. et White, R.K. (1939). Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created "Social Climates". *The Journal of Social Psychology*, 10, 271-299.
- Likert, R. (1967), *The human organization*, McGraw Hill Higher Education, 258 p.
- Machado, T. (2016). Reconnaissance au travail. . Dans G. Valléry, *Psychologie du Travail et des Organisations : 110 notions clés* (pp. 353-356). Paris: Dunod
- Maley, E. (1995). L'absentéisme, un baromètre social très sensible. *Stratégie Santé Mentale Mensuel* (67), pp. 24-25.
- Mathieu, G. (2016). *Organisation des entreprises et éléments de management*. EPHEC.
- Müller, J., & Djuato, E. (2011). Les relations entre la justice organisationnelle, l'employabilité, la satisfaction et l'engagement organisationnel des salariés. *Revue de Gestion des Ressources Humaines* (82), pp. 46-62.
- Murakami, K. (2018). Death from overwork still leaving its stamp on corporate work. *Le progrès en procès, Manière de voir. Le monde diplomatique*, p. 161
- Muylle, K. (2013). *De la souffrance à la reconnaissance au travail*. Tournai: ESP - EEPSCF.
- Phaneuf, J.E. (2015). *Émergence des comportements de leadership transformationnel : Examen de l'apport d'une approche basée sur les composites de personnalité et d'une perspective interactionniste*. Université de Montréal, Département de Psychologie.
- Plane, J. (2015). Chapitre 2. Les théories comportementales du leadership. Dans : J. Plane, *Théories du leadership: Modèles classiques et contemporains* (pp. 47-71). Paris: Dunod.
- Pillai, R., Schriesheim, C.A. et Williams, E.S. (1999). Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two sample study, *Journal of Management*, vol. 25, no 6, p. 897.
- Rainer Lepsius, M. (2016). Le modèle de la domination charismatique et son application possible au « Führerstaat » d'Adolf Hitler. *Trivium*, 2016/23.

- Renault, E. (2007). Reconnaissance et travail. *Travailler*, 18, 119-135.
- Sheridan, K. (2011). *Building a magnetic culture*. McGraw-Hill professional.
- Sosik, J.J. (2006). *Full range leadership: Model, research, extensions, and training*, In C. Cooper & R. Burke (Eds.), *Inspiring leadership* (pp. 33-66). New York: Routledge.
- Stern, P. et Schoettl, J. (2019). Outil 23. Le modèle « profiler » de Likert. Dans : , P. Stern & J. Schoettl (Dir), *La boîte à outils du consultant* (pp. 88-91). Paris: Dunod.
- Thomas, L. & Micheau-Thomazeau, S. (2018). Outil 5. Le « leadership situationnel ». Dans : L. Thomas & S. Micheau-Thomazeau (Dir), *La Boîte à outils de la Motivation* (pp. 24-25). Paris: Dunod.
- Van Wart, M. (2003) “Public-sector leadership theory: An assessment”. *Public Administration Review*, 63(2): 214–228.
- Vroom, Victor H. ; Yetton, Phillip W. (1973). *Leadership and Decision-Making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
- Yukl, G. (2012). *Leadership in organizations* (7th ed.). Upper Saddle River, N.J: Prentice Hall
- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories, *leadership quarterly* n°10, p 126.

Note d'articulation :
Reconnaissance, leadership
et bien-être au travail :
Quelles relations ?

Reconnaissance, leadership et bien-être au travail : quelles relations ?

Au cours de la rédaction de nos deux paper, nous avons pu découvrir le concept de reconnaissance au travail et ses différentes facettes. Nous avons pu voir que la reconnaissance faisait partie intégrante des besoins de l'individu. C'est elle, entre autres, qui lui permet de construire son identité et son estime de soi. Mais elle participe aussi à son bien-être, car « chaque être humain a un besoin d'être stimulé et de recevoir des marques d'attention pour vivre, croître et se développer » (Lancestre & Candezon, 2017). Nous avons aussi pu mettre en évidence que la reconnaissance au travail consiste en « [...] la démonstration sans ambiguïté du fait que nos réalisations, nos pratiques de travail et notre personne sont appréciées à leur juste valeur [...] » (Brun & Dugas, 2002, p.7). Nous notons ici que pour pouvoir reconnaître un individu, le légitimer et lui accorder ses propres caractéristiques, il est nécessaire de le connaître, de lui porter de l'intérêt, y compris lorsqu'on parle de reconnaissance au travail.

Bien que la reconnaissance soit un concept complexe et vaste, nous avons pu déterminer que dans le cadre du travail, la reconnaissance peut s'exprimer sous différentes dimensions. Premièrement, elle peut concerner la reconnaissance existentielle de l'individu. Il s'agit principalement des relations sociales avec autrui. Il est alors question de considération et d'intégration de la personne dans le collectif de travail, de reconnaître à l'individu son caractère humain unique et singulier. Ensuite, la reconnaissance au travail peut concerner les pratiques de travail et les efforts fournis par le collaborateur, dans le cadre de la reconnaissance des processus de travail. Ici, il est principalement question de reconnaître la manière dont l'individu exécute son travail, mais aussi l'investissement dont il fait preuve. On retrouve alors la reconnaissance des compétences ou des comportements propres à l'individu, toujours dans une optique d'intégration du caractère unique de l'individu. Enfin, la reconnaissance au travail peut porter sur les résultats. Cette dernière dimension de la reconnaissance au travail est plus conditionnelle et repose directement sur l'atteinte des objectifs fixés au collaborateur. C'est une forme de reconnaissance qui va porter un jugement de valeur et d'utilité sur le travail du collaborateur.

En outre, nous avons pu constater que ces quatre dimensions de la reconnaissance peuvent provenir de différentes sources. La reconnaissance peut en effet exister de manière horizontale au sein de l'organisation lorsque les collègues l'expriment. Et il peut s'agir tant des relations et interactions entre pairs que d'encouragements ou de réjouissances par exemple. De manière

verticale, la reconnaissance concerne les relations entre supérieur hiérarchique et subordonné. Qu'il s'agisse de félicitations, de critiques, ou encore de remerciements divers, cette reconnaissance peut se montrer ascendante ou descendante. Enfin, la reconnaissance peut se présenter à l'extérieur de l'organisation. Elle peut en effet provenir des clients et prestataires externes, mais il peut aussi être question de reconnaissance sociale, lorsque l'utilité sociale d'une organisation ou d'un métier est valorisée par la société. Notons que la reconnaissance au travail peut prendre différentes formes. Premièrement, la reconnaissance au travail peut prendre la forme financière. Ici, elle participe alors fortement à « la reconnaissance concrète de la valeur du travail fourni » (Machado, 2016, p.354). Ensuite, elle peut prendre la forme d'une reconnaissance organisationnelle. Cette forme de reconnaissance englobe différentes pratiques organisationnelles au niveau RH, telles que les conditions matérielles de travail, la gestion des carrières, ou encore l'évaluation des collaborateurs. Enfin, la reconnaissance au travail peut également être symbolique. Il est alors question de jugement d'utilité et de beauté du travail. Cette forme de reconnaissance est « souvent précurseur de la reconnaissance financière et organisationnelle » (Machado, 2016, p.355).

Outre ces différents éléments, nous pouvons constater que la reconnaissance possède différents buts et effets. Tout d'abord, comme évoqué précédemment, la reconnaissance au travail participe à la création identitaire et à l'estime de soi de l'individu. En effet, ces deux éléments se construisent grâce aux interactions sociales des individus tout au long de leur vie. À l'âge adulte, c'est dès lors au sein du collectif de travail que l'individu pourra continuer à faire évoluer ces éléments fondamentaux. Ensuite, la reconnaissance au travail peut agir comme levier de motivation. Premièrement, d'un point de vue extrinsèque, l'individu étant poussé à chercher des signes de reconnaissance au sein de son groupe d'appartenance sociale. Ensuite, d'un point de vue intrinsèque, car la reconnaissance permet de favoriser l'autodétermination du travailleur. Enfin, la reconnaissance peut agir comme levier d'engagement, en agissant directement sur le taux d'absentéisme et de turnover au sein des organisations, comme le montre le rapport de la Harvard Business Review (2013).

De nombreux travailleurs se font aujourd'hui entendre pour réclamer plus de reconnaissance et de bien-être au travail. Et si les problématiques du bien-être au travail et de la santé psychique des collaborateurs deviennent, à l'heure actuelle, des préoccupations centrales pour les organisations (Chouinard-Leclaire, et al., 2015), elles ne sont pas toutes conscientes que la reconnaissance a son rôle à jouer dans le bien-être et la santé psychique des travailleurs.

En effet, comme nous avons pu le voir, la reconnaissance représente un besoin important pour les individus. Et le manque ou le déni de reconnaissance au travail peuvent avoir un effet particulièrement néfaste sur la santé physique et psychique des travailleurs. Ils peuvent ainsi causer le développement de sentiment d'injustice, mais aussi de pathologies tels le burnout, les troubles musculo-squelettiques, l'anxiété, ou encore la dépression. En outre, diverses études ont pu démontrer qu'environ 70% des travailleurs estiment souffrir d'un manque de reconnaissance alors que ceux-ci sont 76% à considérer que la reconnaissance est l'un des premiers leviers de bien-être au travail.

Dès lors, quelles sont les options disponibles pour les organisations qui souhaitent mettre en place une politique de bien-être au travail au départ de la reconnaissance au travail pour répondre aux besoins et attentes des collaborateurs ? C'est au départ de cette question que nous avons souhaité nous intéresser aux opportunités offertes par le leadership.

Lors de nos recherches, nous avons pu constater que différentes formes de leadership pouvaient avoir une incidence positive sur le sentiment de reconnaissance au travail vécu par les collaborateurs. En effet, les leaderships qui se centrent sur le développement d'une relation qualitative entre supérieur et subordonné favorisent la connaissance des individus, les échanges ainsi que la considération. Ils permettent également le développement de la confiance et de l'autonomie des collaborateurs. C'est le cas, par exemple, du leadership transformationnel ou encore des leaderships adaptatifs (situationnel ou participatif).

Dans ces styles de leadership, le leader porte un réel intérêt à ses subordonnés. Il adopte une attitude attentive et observe son équipe. Il cherche à connaître les personnes afin de leur transmettre une vision et des valeurs. Il fait preuve d'acceptation des différences et se montre adaptatif face à ses subordonnés. En outre, il les implique dans la vie de l'équipe et de l'organisation en développant leur autonomie et en les incitant à participer aux prises de décision.

Cette attitude orientée vers la personne est un élément fondamental pour répondre aux attentes et besoins des individus. En effet, c'est en développant sa connaissance des personnes que le supérieur peut valoriser et reconnaître le travail de ses subordonnés. L'observation et la communication jouent ici un rôle prépondérant et nous avons pu constater que ces différents styles de leadership plaçaient ces éléments au centre de leurs pratiques.

Qu'il s'agisse du leadership transformationnel ou des styles de leaderships adaptatifs, nous notons qu'ils peuvent participer au bien-être des collaborateurs. En effet, pouvant se montrer vecteurs de reconnaissance au travail grâce à l'attention portée aux travailleurs, ces styles de leadership peuvent participer activement au développement du bien-être et de la santé psychique des collaborateurs. Les managers qui adopteront ces styles de leadership se montreront réellement intéressés par leurs subordonnés, cherchant à adopter une attitude ouverte, tolérante et inclusive par rapport aux forces et faiblesses de chacun. Ce faisant, ils participeront à reconnaître les personnes, mais aussi les pratiques, les efforts et les résultats de chacun. En veillant à développer leur connaissance des individus, ils pourront instaurer une forme d'éthique de la discussion et du développement. Car il sera, pour eux, nécessaire d'échanger avec les subordonnés dans le but de découvrir les besoins, mais aussi les attentes de ces derniers. Tout cela dans l'objectif de pouvoir y apporter une réponse concrète.

Ils se verront alors capables de mettre en place les moyens nécessaires au développement de l'autonomie des collaborateurs, ce qui pourra influencer positivement le sentiment de valorisation vécu par ces derniers, car avec cette attitude, le leader peut montrer au collaborateur que celui-ci a de l'importance pour lui, qu'il est plus qu'un simple subordonné. Le leadership peut, en outre, participer au développement d'une culture de la reconnaissance au niveau institutionnel, favorisant ainsi la reconnaissance aussi bien horizontalement que verticalement au sein de l'organisation.

En adoptant ces attitudes centrées vers l'individu et son caractère singulier qui permettent à la reconnaissance de se développer dans l'organisation, le leader participe au bien-être des collaborateurs en manipulant l'un de ses puissants leviers. En effet, quelques études ont pu démontrer l'importance des pratiques managériales par rapport au bien-être au travail (Caillé & Jeoffrion, 2019). Il apparaît que le soutien social, les pratiques de reconnaissance et la relation entre le leader et le subordonné montrent de sérieux effets positifs sur le bien-être des collaborateurs. Diverses études ont également pu démontrer que le leadership pouvait exercer une influence sur le bien-être psychologique des travailleurs (Caillé & Jeoffrion, 2019 ; Dewettinck & van Ameijde, 2011 ; Morin, 2008 ; Benoliel & Somech, 2014 ; Chouinard-Leclaire et al., 2015). C'est particulièrement le cas des styles de leadership mettant en avant la confiance, le développement du sens au travail ou encore l'autonomie des travailleurs, éléments que nous retrouvons dans les styles de leadership que nous avons évoqués.

Nous serions donc tentés d'encourager les entreprises à se diriger vers les styles de leadership *transformationnel* ou alors *adaptatif* de type situationnel ou participatif, et ce afin de favoriser la reconnaissance et le bien-être des individus et des équipes. De plus, ces formes de Leadership sont beaucoup moins sujettes au charisme inné du leader et sont, par conséquent, plus accessible à tous à condition d'y être attentif et de se former si nécessaire.

Bibliographie

- Benoliel, P., & Somech, A. (2014). The health and performance effects of participative leadership: Exploring the moderating role of the Big Five personality dimensions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23, 277-294.
- Brun, J. P., & Dugas, N. (2002). La reconnaissance au travail : Une pratique riche de sens. *Centre d'expertise en gestion des ressources humaines*. Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail dans les organisations.
- Caillé, A., & Jeoffrion, C. (2019). Effets des pratiques managériales habilitantes sur le bien-être psychologique au travail : le rôle déterminant de la confiance et du sens au travail. In S. Gaymard (Dir.). *Psychologie sociale appliquée aux grandes thématiques contemporaines* (pp. 171-183). L'Harmattan.
- Chouinard-Leclaire, C., Latreille, C., Londei-Shortall, J. & Gadenais-Desmarais, V. (2015). La relation entre le bien-être eudémonique au travail et le leadership transformationnel. *Journal sur l'identité, les relations interpersonnelles et les relations intergroupes*. 2015/8, pp.34-44.
- Dewettinck, K., & van Amejide, M. (2011). Linking leadership empowerment behaviour to employee attitudes and behavioural intentions: Testing the mediating role of psychological empowerment. *Personnel Review*, 40(3), 284-305.
- Harvard Business Review (2013). *The Impact of employee engagement on performance*. A report By Harvard Business Review Analytic Services. HBR.
- Lancestre, A. & Chandezon, G. (2017). Chapitre V. Les signes de reconnaissance. Dans : Gérard Chandezon éd., *L'analyse transactionnelle* (pp. 53-58). Paris cedex 14, France: Presses Universitaires de France.
- Machado, T. (2016). Reconnaissance au travail. . Dans G. Valléry, *Psychologie du Travail et des Organisations : 110 notions clés* (pp. 353-356). Paris: Dunod
- Morin, E. M. (2008). *Sens du travail, santé mentale et engagement organisationnel* (No. Rapport E-543). Québec: Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail (IRSST).

