

Louvain School of Management

« Comment assurer la reconnaissance au travail à travers les pratiques de rémunération ? »

Auteure : Manon Duculot
Promotrice : Stéphanie Coster
Année académique 2023-2024.
Travail de fin d'études (TFE) en vue d'obtenir le titre de Master [120]
en sciences de gestion, à finalité spécialisée.
Horaire de jour

Pendant la réalisation de ce mémoire de fin d'études, l'auteure a utilisé ChatGPT pour les raisons suivantes :

1. Vérification de l'orthographe et de la syntaxe en cas de doutes.
2. Traduction de textes lorsqu'ils n'étaient pas compréhensibles pour l'auteure. (de l'anglais vers le français)

Après avoir utilisé ChatGpt, l'auteure a révisé et édité avec diligence le contenu produit par l'outil. J'assume l'entière responsabilité pour le contenu final présenté dans ce mémoire.

En signant cette déclaration, j'affirme que le contenu de cette thèse de fin d'études reflète mon travail original, augmenté par une utilisation responsable de l'IA.

Manon Duculot. (Signature numérique)
Fait à Namur, le 08 Août 2024.

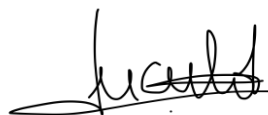
A handwritten signature in black ink, appearing to read 'M. Duculot', with a horizontal line drawn underneath it.

Table des matières

Avant-propos.....	
Introduction générale.....	1
Partie 1 : Revue de littérature.....	2
Chapitre 1 : La reconnaissance au travail.....	2
1. Définitions.....	2
2. Les sources de la reconnaissance.....	4
3. Pourquoi produire de la reconnaissance au travail ?.....	5
4. Les acteurs de la reconnaissance.....	8
a. La reconnaissance par l'organisation.....	8
b. La reconnaissance par la hiérarchie.....	9
c. La reconnaissance par les pairs.....	9
d. La reconnaissance par les parties externes.....	10
5. Les différents objets de reconnaissance - que faut-il reconnaître ?.....	10
6. Les pratiques de reconnaissance au travail - comment ?.....	12
7. Les conditions de reconnaissance.....	13
Chapitre 2 : Les pratiques de rémunérations intrinsèques.....	14
1. La rémunération.....	14
a. La rémunération extrinsèque.....	17
b. La rémunération intrinsèque.....	18
2. Les composantes de la rémunération intrinsèque.....	19
a. L'équilibre vie privée - vie professionnelle.....	19
b. Les opportunités de développement et de carrière.....	20
c. Le sens du travail.....	21
d. Les conditions environnementales de travail.....	21
e. L'évaluation de la performance des collaborateurs.....	22
Partie 2 : Revue empirique.....	23
Chapitre 4 : Méthodologie.....	23
1. La question de départ.....	24
2. L'exploration.....	24

3. La construction d'un modèle d'analyse.....	24
4. Le recueil d'informations via des entretiens semi-directifs.....	25
5. L'analyse des données.....	25
Chapitre 5: L'analyse empirique.....	26
1. Partie descriptive.....	26
a. Sources de la reconnaissance.....	26
b. L'importance de la reconnaissance.....	28
c. Les acteurs de la reconnaissance.....	30
d. La valorisation de la rémunération.....	33
e. L'équilibre entre rémunération extrinsèque et rémunération intrinsèque.....	34
f. Prise en compte du travail réel dans sa triple dimension.....	35
2. Interprétation des résultats et discussion.....	35
a. L'importance de la rémunération intrinsèque.....	35
b. L'importance de la justice distributive et procédurale.....	36
c. Le caractère individuel de la rémunération intrinsèque.....	37
d. Le rôle central du manager au sein de l'organisation.....	37
Conclusion générale.....	39
1. Recommandations managériales.....	39
2. Limites de l'étude.....	40

Avant-propos

Avant de commencer, je tiens à remercier toutes les personnes qui m'ont accompagné dans la rédaction de ce mémoire qui clôture la fin de mon Master en sciences de gestion.

Tout d'abord, je tiens à remercier ma promotrice, Madame Stéphanie Coster ainsi que Monsieur Antoine Inglebert pour leur accompagnement, leur disponibilité et leur compréhension tout au long de la réalisation de cette thèse.

Ensuite, il est important pour moi de remercier toutes les personnes qui ont accepté de partager leurs expériences, me permettant ainsi de mener une recherche approfondie et tirer des conclusions significatives.

Enfin, je remercie chaleureusement ma famille et mes amis pour leur soutien indéfectible durant ces cinq années d'études et tout particulièrement, durant ces derniers mois.

Introduction générale

Dans le monde actuel, la question du bien-être des travailleurs est devenue un enjeu central pour les entreprises et les institutions. La globalisation, l'évolution des modes de travail et les attentes croissantes des salariés en matière de qualité de vie ont conduit à une reconfiguration des stratégies managériales. Parmi les multiples facteurs influençant la satisfaction au travail, la reconnaissance et la rémunération occupent une place prépondérante (Senik, 2020).

La reconnaissance, qu'elle soit formelle ou informelle, constitue un levier essentiel pour motiver les employés, renforcer leur engagement, et favoriser un climat de travail positif. La rémunération, quant à elle, représente entre autres, une forme de reconnaissance tangible relative à la contribution des collaborateurs.

Ce mémoire commencera par la rédaction d'une revue de littérature approfondie sur les thématiques de la reconnaissance et de la rémunération. Cette section mettra en lumière les différentes recherches existantes (i.e. les pratiques, les acteurs, les conditions de reconnaissance, etc.) et fournira un cadre conceptuel pour analyser ces pratiques en milieu organisationnel.

La seconde partie présente une étude empirique basée sur quinze entretiens semi-directifs permettant d'explorer les perceptions et les expériences des collaborateurs concernant la reconnaissance et la rémunération. Les méthodes adoptées pour réaliser cette dernière combinent une approche qualitative et une analyse thématique des données pour permettre une perspective approfondie sur le sujet.

En conclusion de ce mémoire, nous proposerons des recommandations managériales (i.e. considération de la rémunération dans sa globalité, du rôle essentiel du manager et l'application d'une justice distributive et procédurale.) afin de promouvoir des pratiques de reconnaissance efficaces et durables à travers les politiques de rémunération, tout en identifiant les limites de l'étude.

Partie 1 : Revue de littérature

1. Introduction

Dans la première partie qui vous sera présentée ci-dessous, nous aborderons la thématique de la reconnaissance au travail, nous en découvrirons les sources, les acteurs et les différentes expressions et pratiques. Nous tenterons également de comprendre en quoi produire de la reconnaissance au travail est essentiel pour les travailleurs et quelles sont les conditions nécessaires pour sa mise en œuvre.

Le chapitre deux traitera de la rémunération dans sa globalité avec une attention particulière sur la rémunération intrinsèque. Nous en découvrirons ses composantes : l'équilibre vie privée-vie professionnelle, les opportunités de développement et de carrière, le sens au travail, les conditions environnementales de travail et enfin, la performance.

Chapitre 1 : La reconnaissance au travail

1. Définitions

Il existe de nombreuses définitions relatives au terme "reconnaissance". A travers ce travail, c'est la définition d'Hegel (1976) complétée par Honneth (1992) qui permettra d'illustrer ce terme. (Roche, 2015). Honneth (1992, p. 252) nous informe donc que la reconnaissance renvoie à « *des pratiques ou des conceptions par lesquelles des sujets individuels ou des groupes sociaux se voient confirmés dans certaines de leurs qualités.* ».

Cette définition a été adaptée par la suite afin de définir plus particulièrement la reconnaissance au travail. Brun et Dugas (2005, p. 85-87) définissent donc cette thématique comme étant la déclinaison de cinq volets :

“ 1/ Elle constitue une réaction constructive et authentique, de préférence personnalisée, spécifique, cohérente et à court terme, qui s'exprime au sein des rapports humains, dans le contexte des différents types d'interactions liés au travail et à l'entreprise.

2/ Elle est fondée sur la reconnaissance de la personne comme être de dignité, de besoins, d'égalité, de liberté et d'unicité, et également en tant qu'individu porteur et générateur de sens et d'expérience.

3/ Elle représente un acte de jugement porté sur la pratique professionnelle des travailleurs ainsi que sur l'engagement personnel et la mobilisation collective. Elle consiste, de plus, en

une évaluation et une célébration des résultats produits par les employés et valorisés par l'organisation.

4/ Il s'agit, en outre, d'un exercice quotidien et régulier ou ponctuel qui se traduit par un ensemble de pratiques de nature formelle ou informelle, individuelle ou collective, privée ou publique, pécuniaire ou non pécuniaire.

5/ Enfin, pour la personne qui en bénéficie, la reconnaissance représente une rétribution qui se vit d'abord dans le registre du symbolique, mais qui prend aussi une valeur affective, concrète ou financière."

A travers cette définition nous pouvons comprendre qu'il s'agit d'un concept riche de sens, de signification et qui concerne toute personne travaillant au sein d'une organisation. En effet, les auteurs mentionnent également que la reconnaissance par les supérieurs, par les collègues et toutes autres personnes au sein de l'organisation est un réel besoin des employés qu'importe leur statut ou leur type d'emploi.

Dejours (2011) complète le point trois ci-dessus et explique que la reconnaissance dans ce contexte est une modalité de jugement sur le travail: il y a reconnaissance de par le fait qu'une personne est en train de juger la contribution collective au travail d'une tierce personne. Il mentionne donc que le jugement se fait uniquement sur le travail et la qualité de celui-ci et non sur la personne physique qui l'exerce.

En outre, Roche (2021) ajoute une autre caractéristique et spécifie que l'acte de reconnaissance a une double dimension : premièrement une dimension active du fait de reconnaître l'autre mais également une dimension passive de par le fait d'être reconnu. Nous pouvons donc considérer que ce concept nécessite d'être analysé sous un axe interactionnel puisqu'il nécessite au minimum deux personnes. Il ajoute que la notion de réciprocité est importante qu'importe les différents statuts des collaborateurs et permet à ces pratiques de reconnaissance d'être durablement, socialement et économiquement performantes. Brun et Dugas (2005) avaient également mis cette notion de réciprocité en avant et mentionnent qu'il n'est pas rare d'être confronté à un déséquilibre dans les échanges de reconnaissances, impactant alors une des personnes de la relation. Plusieurs facteurs pouvant expliquer la réticence de certaines personnes à ne pas émettre de la reconnaissance ont été identifiés par ces auteurs. Ils indiquent qu'il pourrait s'agir de la peur de perdre du pouvoir, d'une réticence aux rapports plus égalitaires, de la perception comme peu virile des marques de reconnaissance ou les assimilations à de la flatterie. Le manque de temps, d'habileté et de

connaissance relative à la mise en pratique de la reconnaissance au travail peuvent également être des éléments expliquant la non reconnaissance.

2. Les sources de la reconnaissance

Nous allons aborder dans cette deuxième section, les sources de reconnaissance, également considérées comme les antécédents de la reconnaissance, afin de comprendre quels sont les facteurs qui encouragent et influencent cette thématique.

Pour ce faire, Antoine et al. (2017) nous indiquent qu'il y a quatre types de facteurs à considérer : la qualité des relations organisationnelles, les caractéristiques organisationnelles, les pratiques RH et conditions de travail et enfin les caractéristiques des collaborateurs. Les auteurs nous indiquent que ces quatre composantes sont éminemment liées avec la perception positive du soutien organisationnel.

Ils abordent le premier facteur en nous expliquant que la qualité des relations avec le supérieur intermédiaire et les collègues ont un impact non négligeable sur la thématique étudiée. Ils développent qu'une relation qualitative avec le supérieur intermédiaire (i.e. où le subordonné est considéré comme prometteur et est favorisé par son supérieur) permet d'influencer positivement la perception du soutien de l'organisation envers son collaborateur. Le supérieur intermédiaire est dès lors perçu comme représentatif de l'organisation. De plus, le principe de cascade a également son importance. En effet, les auteurs précisent que le supérieur intermédiaire serait plus susceptible de donner de la reconnaissance à ses collaborateurs si lui-même en reçoit de la part de son organisation. Bien que la qualité de la relation avec le supérieur intermédiaire soit essentielle de par son rôle représentatif de l'organisation, la relation positive entre collègues l'est également pour les travailleurs. (Antoine et al., 2017)

Ces mêmes auteurs prennent en compte les caractéristiques organisationnelles à travers le concept de justice organisationnelle, le contrat psychologique et la culture de l'organisation.

La justice organisationnelle est composée de trois concepts : la justice procédurale faisant écho à la transparence, la constante et la participation dans les règles mises en place par l'organisation (Colquitt, 2001; Niehoff & Moorman, 1993, cités dans Antoine et al., 2017); la justice distributive correspondant à la justice de la redistribution des récompenses et enfin la justice interactionnelle qui renvoie aux traitements de la réalisation des procédures. Le contrat psychologique est également considéré comme une source de soutien organisationnel

par les auteurs qu'ils développent comme étant "basé sur la croyance d'obligations réciproques entre le travailleur et son organisation". (Antoine et al., 2017, p19). La culture d'une organisation peut également influencer et impacter la reconnaissance au travail. (Antoine et al., 2017)

Antoine et al. (2017) nous invitent également à considérer les pratiques RH et les conditions de travail comme ayant un impact sur la reconnaissance au travail. Ils prennent en compte les systèmes de rémunération et de récompenses, les opportunités de développement et la sécurité de l'emploi, les caractéristiques liées au contenu du travail (e.g. l'autonomie, charge de travail, participation à la prise de décisions, etc.) mais également les pratiques des ressources humaines propres à l'organisation. Ils ajoutent que les conditions de travail intrinsèques ont une influence positive sur le soutien organisationnel et davantage que les conditions de travail extrinsèques (e.g. le salaire et les avantages extra-légaux).

Enfin, les caractéristiques du travailleur influenceraient le soutien qu'il perçoit de son organisation. L'appréciation de l'organisation par le travailleur influencerait positivement la perception de la reconnaissance de celui-ci au même titre que sa nature consciencieuse. Cependant, notons que le sur-engagement des collaborateurs envers leur organisation pourrait provoquer des sentiments de manque de reconnaissance provenant d'un déséquilibre. (Antoine et al., 2017)

3. Pourquoi produire de la reconnaissance au travail ?

D'après une étude menée par OpinionWay (2021) sur une population de 1143 personnes représentatives de la population, 84% d'entre elles indiquent que : "la reconnaissance au travail est indispensable pour moi". Une seconde étude menée par Mangematin et al. (2011) en milieu hospitalier sur 124 individus permet également de voir que 87% des intervenants estiment que la reconnaissance est importante pour eux. Ces deux résultats proches permettent d'illustrer les propos de nombreux auteurs affirmant que la reconnaissance au travail est un besoin pour tous les collaborateurs d'une organisation.

D'un point de vue individuel, la reconnaissance est un facteur essentiel pour le collaborateur lui-même. Brun et Dugas (2008), Guéguen et Haud (2014) mais aussi St-Hilaire (2014) ainsi que Masri et Suliman (2019) expliquent que la reconnaissance permet de combler différents

besoins des collaborateurs. Premièrement, le besoin d'être reconnu comme un individu à part entière et d'être apprécié en ses qualités de travailleurs apte à produire des efforts. Deuxièmement, le besoin de s'investir dans une activité et d'y réaliser des efforts. Enfin, le besoin d'être performant en engendrant des résultats qualitatifs.

En outre, de nombreux auteurs évoquent un lien entre la reconnaissance et la motivation (Auboin-Bonnaventure et al., 2021; Asaari et al., 2019.; St-Hilaire, 2014.; Dobre, 2013). Diez et Carton (2013) nous informent que la reconnaissance permet également de renforcer la motivation des collaborateurs et de ce fait favorise leur engagement vis-à-vis de l'organisation. Le collaborateur se sentant apprécié et reconnu s'investira davantage dans son travail et contribuera activement à la réussite de l'entreprise. En outre, la motivation a également un effet positif sur le bien être individuel, d'autant plus si elle est intrinsèque (Haagh, 2010.; Salinas-Jiménez, 2010.)

Nous pouvons également constater que la reconnaissance a des effets positifs sur la santé des collaborateurs. D'une part, elle a des enjeux psychologiques : la reconnaissance permet de diminuer le stress et l'anxiété (Garcia-Herrero et al., 2017, Karns et al., 2017) mais permet également d'accroître un épanouissement personnel et professionnel (Taylor, 1994). L'estime de soi peut également augmenter à travers la reconnaissance puisque lorsqu'elle est donnée, permet au collaborateur de se rendre compte de son utilité, de ses forces et de ses compétences et peut avoir pour conséquence une meilleure qualité de vie et un meilleur épanouissement (Baumeister et al., 2003; Orth et al., 2011.). Enfin, la reconnaissance peut également accroître le bien être en accentuant le sentiment d'autonomie, de compétence et d'appartenance sociale (Gagné et Deci, 2005 Cité dans Zone, 2023)

D'autre part, la reconnaissance a également des enjeux physiques : elle permet d'accroître la qualité du sommeil, d'avoir une meilleure fonction immunitaire et de réduire les marqueurs inflammatoires (Redwine et al., 2016)

Du côté organisationnel maintenant, nous constatons que la reconnaissance est un élément crucial. Nous pouvons observer qu'elle participe à la croissance et à la performance des organisations et joue ainsi un rôle clé dans la réussite de celles-ci. En contribuant à la satisfaction au travail des employés, la reconnaissance influence positivement la productivité, l'engagement et la performance des collaborateurs, ce qui favorisera des comportements d'implications et de responsabilisation au sein de l'organisation. Lorsqu'un cadre de reconnaissance est explicite, les travailleurs auront plus d'aisance à prendre des initiatives et

proposer l'innovation. (Sadilla et Wahyuningtyas, 2023., Kurniawan et Anindita, 2021., Brun et Dugas, 2005.)

De plus, Allen et Vardaman (2021) et Kehoe et Wright (2013) établissent que la reconnaissance joue un rôle crucial dans la rétention de talents. En effet, les auteurs mentionnent que puisque les employés se sentent bien et reconnus pour le travail qu'ils entreprennent, ils se montreront plus engagés et par conséquent, cela permettra de réduire le turnover. (Allen et Vardaman, 2021). Silva et Dias (2022) rejoignent cette idée et précisent que la reconnaissance contribue à une meilleure marque employeur ce qui par conséquent, favorise également l'attraction des talents.

De par ces faits, l'entreprise bénéficiera d'un avantage concurrentiel sur le marché du travail (Kehoe et Wright, 2013). La reconnaissance joue donc un rôle non négligeable dans le succès et la durée des transformations organisationnelles (Brun et Dugas, 2005).

Pour terminer, les auteurs Taskin et Dietrich (2020) expliquent que le fait de ne pas reconnaître, de nier la reconnaissance, plonge le collaborateur dans l'invisibilité sociale, le privant de sa nature humaine et par conséquent, l'égalant à un objet ou à un élément dénué de tous sentiments. Six ans auparavant, Guéguen et Malochet (2014) décrivaient la même idée et précisait qu'il existe trois types de déni de reconnaissance.

1. L'invisibilité, premièrement, est le fruit d'une absence totale de prise en compte des attentes de reconnaissance du collaborateur individuellement qui se traduit par la non reconnaissance des droits des salariés.
2. La reconnaissance dépréciative est mise en œuvre lorsqu'un tiers juge de façon dévalorisante le travail d'un collaborateur ou le collaborateur lui-même.
3. La méconnaissance représente le fait que les employés sont reconnus pour d'autres éléments que ceux dont ils souhaitent, il y a donc dans ce cas, un décalage entre la reconnaissance espérée et la reconnaissance obtenue.

Le collaborateur qui ne se sent pas reconnu peut dès lors se dévaloriser, ressentir de la honte, du mépris, du stress et de la discrimination et peut créer des relations conflictuelles entre collègues basées sur de la jalousie. (Guéguen et Malochet, 2014.)

En outre, Roche (2018) nous donne quelques pistes qui permettent de mieux comprendre pourquoi certains employés ne produisent pas de la reconnaissance. Tout d'abord, la reconnaissance peut être perçue comme un risque de départ pour l'organisation. Bien que cela soit contraire au lien que nous avons éclairé ci dessus entre engagement, rétention et reconnaissance, l'auteur nous informe ainsi que la reconnaissance peut également défavoriser

la rétention puisque le collaborateur se sentant plus confiant et connaissant la valeur de ses compétences pourrait éventuellement décider de démissionner. Ensuite, Roche identifie deux facteurs relatifs à la peur : la peur de se tromper sur le mérite du collaborateur et la peur du changement et de la perte de pouvoir. Il évoque également la diabolisation de la lutte et du conflit visible pouvant amener à la loi du silence qui pourrait se traduire par des pratiques de mépris et de déni. Enfin, l'auteur identifie le manque de connaissance et de compétences des managers sur la reconnaissance comme un facteur pouvant également négliger la reconnaissance.

4. Les acteurs de la reconnaissance

a. La reconnaissance par l'organisation

La reconnaissance peut être induite par l'organisation par le biais de différentes politiques et programmes qui ont pour objectif de reconnaître le travail réalisé par les collaborateurs. Millacci (2023) explique que la communication, la cohérence, la justice et la réévaluation sont des éléments essentiels à la création de programme de reconnaissance réussi. Il développe ces points en nous conseillant une communication claire, précise et transparente qui facilitera l'engagement et la perception de celui-ci comme équitable et permettra qu'il soit compris, connu de tous (Mayfield, J et Mayfield, M., 2016). Deuxièmement, la cohérence du programme est primordiale afin que l'organisation puisse se montrer fidèle à ce qu'elle a annoncé entreprendre. Il est également important que l'acte de reconnaissance suive directement l'action positive du collaborateur qui le mérite, la rapidité de cette dernière rendant l'acte encore plus signifiant. De plus, il est conseillé qu'il y ait une répartition équitable de la reconnaissance, c'est pourquoi la notion de justice a été identifiée comme un élément clé. Un déséquilibre de reconnaissance entre les collaborateurs pourrait amener à de la jalousie, des conflits et à la dégradation des relations interpersonnelles pouvant provoquer du stress et une diminution de la satisfaction professionnelle. (Renger et Simon, 2011.; Bolino et Turnley, 2003.). Pour finir, une réévaluation régulière est suggérée afin que son efficacité perdure dans le temps. En effet, il est important de faire le point sur les forces, les faiblesses, les points d'amélioration du programme de reconnaissance et d'y apporter des modifications si nécessaire pour que le programme soit toujours en adéquation avec l'organisation. (Millacci, 2023).

b. La reconnaissance par la hiérarchie

La reconnaissance par la hiérarchie porte également le nom de “ reconnaissance verticale ” et est exercée lorsqu’un collaborateur est reconnu par un de ses superviseurs. Les deux individus ne sont alors pas au même niveau hiérarchique. En apportant de la reconnaissance à un collaborateur, celui-ci peut sentir son identité se consolider qui lui permettra à terme d’avoir davantage confiance en lui et en ses capacités. La reconnaissance permet donc d'accroître l'estime que le collaborateur a de lui-même.

Dejours (2011) explique que cette reconnaissance a trait à un jugement d'utilité et qu'il porte spécifiquement sur l'utilité économique, technique ou sociale de la contribution apportée par le collaborateur à son organisation. Le collaborateur reconnu produit dès lors de la plus value dans l'activité professionnelle qu'il entreprend. Cette reconnaissance est exprimée principalement par la hiérarchie supérieure mais peut parfois également l'être par les pairs qui émettent des jugements parfois sévères.

Taskin et Dietrich (2020) considèrent qu'offrir la reconnaissance au travail est un rôle central du Management Humain et par conséquent, veiller à ses conditions d'expressions constitue une mission centrale pour un management bienveillant. La reconnaissance au travail et la prise en compte du vécu du travail est une dimension du management. Elle permet d'accroître l'efficacité et les capacités d'innovation de l'organisation mais également de réduire les situations de pénibilités et de souffrance au travail. Gendry et Lagarde (2017) mais aussi Fournault-Bernet et al. (2017) nous informent du rôle essentiel du manager dans la reconnaissance. En effet, les managers possèdent un réel impact relatif au bien être de leurs équipes et sont par conséquent responsable de produire de la reconnaissance. Mangematin et al. (2011) ajoutent que le manager se doit d'appuyer, de renforcer la reconnaissance produite par les membres ou les personnes externes de l'organisation, permettant ainsi une communication transversale de la reconnaissance. Une difficulté émerge : le réajustement sans cesse des actions et des compétences de reconnaissance selon les collaborateurs et leurs actions. Enfin, Antoine et al. (2017) nous informent que les travailleurs sont sensibles au fait d'être encouragés par leur manager et d'avoir avec lui, une relation de qualité.

c. La reconnaissance par les pairs

La reconnaissance par les pairs a pour synonyme reconnaissance horizontale qui est exercée lorsqu'une personne du même niveau hiérarchique évalue positivement la réalisation du

travail. Elle est donc principalement proférée par un pair, un collègue considéré comme personne légitime de par ses capacités d'évaluer le travail bien fait. Christophe Dejours (2011, p.20.) explique que la reconnaissance horizontale est possible grâce au jugement de beauté qu'il décrit comme étant le fait de la “ *conformité du travail accompli avec les règles de l'art et les règles de métier*”. L'auteur explique également que ce jugement porte sur le “style” du travail réalisé et puisque réalisé par les pairs, est le plus précis, le plus subtil, le plus sévère et donc le plus précieux. En effet, recevoir de la reconnaissance d'un pair est souvent perçue comme une validation authentique du travail réalisé. Savoir que notre travail est correctement réalisé et reconnu, a un impact significatif sur la confiance en soi et le sentiment d'appartenance à l'équipe. Cela permet également de motiver intrinsèquement le collaborateur et de l'encourager à poursuivre la production d'un travail de qualité. La reconnaissance entre pairs favorise aussi un environnement de travail positif où règne le respect, la coopération et la gratitude, contribuant au bien-être des employés (Fall, 2015).

d. La reconnaissance par les parties externes

La reconnaissance externe peut être apportée par toute personne ne faisant pas partie de l'organisation mais ayant un lien étroit avec celle-ci. Nous pensons par exemple aux clients, fournisseurs, consultants, partenaires, etc. Elle peut être très importante lorsqu'un collaborateur ne se sent pas soutenu par son management et ou par ses pairs, il reçoit alors du soutien par cette dernière ressource. (Fall, 2015)

5. Les différents objets de reconnaissance - que faut-il reconnaître ?

Afin d'appréhender les différentes expressions de reconnaissance, nous allons repartir des écrits de Brun et Dugas (2005) qui identifient quatre conceptualisations de la reconnaissance : la reconnaissance selon l'approche existentielle et humaniste, l'approche éthique, l'approche par la psychodynamique du travail et l'approche comportementaliste. Ces différentes approches nous permettent d'identifier ce qu'il est nécessaire de reconnaître : la personne, le processus de travail (la pratique et l'investissement) ainsi que le résultat final.

Tout d'abord, selon l'approche existentielle et humaniste, il est important de reconnaître un individu comme un être singulier. Dans cette conception, Diez et Carton (2013) expliquent que la reconnaissance porte donc sur l'individu en soi et non sur l'employé, sa fonction ou son statut dans l'organisation. Elle nous invite à reconnaître la personne selon son être, son originalité propre et distincte et en plaçant toute confiance en l'humain et en son potentiel

(Brun et Dugas, 2005). Nous reprenons dans cette approche tout acte qui permet de valoriser une personne au sein de l'organisation, en la considérant comme intelligente et capable d'expertise (Jacob, 2001).

Ensuite, nous retrouvons une seconde approche, l'approche éthique qui est proche de celle nommée précédemment mais qui s'en distingue de du fait qu'elle place la justice sociale en premier plan. En effet, Brun et Dugas (2005) expliquent qu'il s'agit d'un concept traitant de dignité humaine avec un enjeu de justice sociale. En outre, Guéguen et Malochet (2014) ajoutent que selon eux, la justice sociale se fixe sur trois éléments majeurs : le mérite, l'égalité et l'autonomie font partie intégrante de la reconnaissance. Par conséquent, nous ne sommes pas dans une logique organisationnelle qui voudrait maximiser la performance mais dans une approche où l'égalité entre les collaborateurs est traduite par le simple fait qu'ils soient des être humains. L'individu est ici considéré comme une fin en soi qui ne peut être considérée comme un simple moyen pour l'entreprise. Ces deux approches proposent une reconnaissance à priori, c'est à dire *“une reconnaissance accordée d'emblée à chacun selon le principe d'égalité entre les êtres du fait de leur appartenance commune à l'humanité.”* (Brun et Dugas, 2005, p82.)

Troisièmement, l'approche relative à la psychodynamique du travail s'intéresse principalement *“ au vécu subjectif des personnes en situation de travail ainsi qu'aux stratégies individuelles et collectives de défense qu'elles déploient pour préserver leur équilibre psychique dans des conditions de travail déstabilisantes.”* (Brun et Dugas, 2005, p.82). La reconnaissance en ce sens porte sur deux éléments : le constat du travail réel, effectif réalisé par le collaborateur et la gratitude soulignant la contribution des employés. Nous pouvons donc remarquer qu'il y a une véritable reconnaissance du processus du travail. D'une part, la reconnaissance de la pratique de travail se focalisant sur la manière dont le collaborateur réalise son travail en sollicitant des qualités et des compétences professionnelles. D'autre part, la reconnaissance relative à l'investissement et aux risques encourus dans l'objectif de la réussite. Il est important d'également reconnaître les efforts consentis durant le travail même si les résultats finaux ne sont pas ceux attendus afin de conserver la motivation et l'engagement des collaborateurs. (Brun et Dugas, 2005)

Enfin, nous avons pu identifier l'approche comportementale qui s'intéresse à la reconnaissance des résultats tangibles, mesurables et contrôlables du travail réalisé. Cette reconnaissance porte donc sur la production finale. (Brun et Dugas, 2005)

6. Les pratiques de reconnaissance au travail - comment ?

Nous avons abordé de nombreuses perspectives de reconnaissance : son importance, les acteurs, les expressions. Nous allons maintenant nous concentrer sur les différentes pratiques de reconnaissance qui permettent de répondre à la question : “*Comment reconnaître?*”

Alexis Roche (2021) propose une méthode selon laquelle il existerait trois catégories de reconnaissance permettant de reconnaître l'existence du collaborateur et ou de son évolution positive au sein de l'organisation.

Premièrement, il identifie la reconnaissance par la relation qui est une pratique de reconnaissance se focalisant sur la création d'une relation interpersonnelle entre deux personnes. Nous nous trouvons donc dans une dimension affective qui établit des liens positifs et constructifs entre des collaborateurs. La reconnaissance dans un tel cadre suppose des relations sincères et authentiques et permet de créer un cadre de confiance et de respect. La reconnaissance de ce type peut donc être transmise par des paroles adressées à l'individu, des gestes tels que la salutation, le remerciement, l'entraide mais également porter de l'attention aux besoins psychologiques et matériels de ses pairs (Roche, 2021).

Ensuite, l'auteur met en avant le principe de reconnaissance par la récompense. Ces récompenses sont socialement reconnues de tous et peuvent prendre différentes formes : tangibles et intangibles. Elles permettent de maintenir la motivation extrinsèque et la satisfaction des collaborateurs. Lorsque ces pratiques sont homogènes au sein de l'organisation, elles permettent également la justesse et l'équité. La reconnaissance récompense peut donc être traduite par des promotions, des primes, des avantages en nature, un salaire attrayant, mise à disposition d'environnement de travail adapté, etc. (Roche. A, 2021). L'enquête menée par Antoine et al. (2017) démontre que les leviers non financiers sont, aux yeux des travailleurs, plus importants et valorisés que les leviers pécuniers pour générer de la reconnaissance au travail. Ils continuent en donnant quelques exemples; l'instauration d'une culture de la reconnaissance (i.e. des mercis, des félicitations, des

bonjours, etc.), des événements spécifiques de reconnaissance (i.e. family day, journée du personnel, etc.), le soutien du manager, la justice organisationnelle, l'instauration d'un programme d'employé du mois, etc. Notons que certains auteurs considèrent la pratique de l'employé du mois comme négative car elle engendrerait un esprit de compétitivité malsain de la part des employés qui seraient prêt à nuire à leurs collègues. (Jonhson et al., 2013; Furnham., 2011; Johnson et Dickinson., 2010. Cité par Antoine et al., 2017). Cela ne signifie pas pour autant que les récompenses pécuniaires ne sont pas importantes pour les collaborateurs. Les auteurs expliquent qu'il est probable que les répondants à cette enquête soient suffisamment satisfaits de leur rémunération pécuniaire et s'ils ne l'étaient pas, cela impacterait probablement davantage leur perception de la reconnaissance.

Enfin la dernière catégorie de reconnaissance se concentre sur l'accomplissement, il y a donc ici une dimension personnelle et intrinsèque. L'objectif de cette reconnaissance est de favoriser un sentiment d'accomplissement au collaborateur, lui permettant de ressentir son utilité au sein de l'entreprise mais également dans le monde dans sa globalité. Cela lui permettra également de renforcer sa confiance et son estime de lui-même lui permettant de se développer positivement. Les deux pratiques de reconnaissance citées ci-dessus permettent d'accroître celle-ci car elles contribuent à renforcer un sentiment d'accomplissement positif. L'auteur met en évidence quelques exemples pour illustrer cette pratique : favoriser la possibilité d'innover, impliquer le collaborateur dans la création d'un projet de l'organisation, donner des objectifs qui sont précis, atteignables et compréhensifs, etc. (Roche, 2021).

Pour conclure cette partie sur les pratiques de reconnaissance, nous allons insister sur l'importance des pratiques informelles. Bien que la reconnaissance formelle soit valorisante et souvent sous évaluée par les managers (Roche, 2021), la reconnaissance informelle et quotidienne est indispensable pour le collaborateur (Antoine et al., 2017).

7. Les conditions de reconnaissance

Pour conclure, nombreux auteurs (Brun et Dugas, 2002, 2005; St-Onge et al., 2005; Samama, 2013, Antoine et al., 2017.) nous informent que pour produire des pratiques de reconnaissance, il est essentiel que des critères de qualités soient satisfaits afin que ces pratiques soient efficaces. Ces critères sont les suivants :

- La sincérité : lorsque la reconnaissance est exprimée, celle-ci se doit d'être sincère, authentique et spontanée. C'est pourquoi, il est important de reconnaître les aspects positifs et négatifs du travail d'un collaborateur.
- La réactivité : la reconnaissance doit être émise le plus rapidement possible après le comportement ou l'acte à valoriser afin de conserver le sens et l'impact de celle-ci sur le collaborateur.
- La spécificité : la reconnaissance doit être la plus précise possible en mettant en évidence une réalisation, un effort ou un événement particulier.
- La proximité hiérarchique : la reconnaissance sera plus impactante si elle est émise par le supérieur hiérarchique relativement proche. Cependant, notons que lorsque la reconnaissance provient d'un supérieur hiérarchique haut, cela renforce la source de fierté du collaborateur.
- La légitimité : la marque de reconnaissance doit être crédible, significative et éloquente pour le collaborateur qui la reçoit
- La variabilité : il est conseillé que les pratiques de reconnaissance soient variées et multiples.
- La cohérence : les marques de valorisation se doivent d'être cohérentes, mesurées et adaptées au comportement et/ou à l'acte valorisé.

Chapitre 2 : Les pratiques de rémunérations intrinsèques

1. La rémunération

Nous allons à présent entamer le deuxième chapitre en abordant la pratique de rémunération dans sa globalité.

L'auteur Taïeb (2015) nous signale que la rémunération est l'un des piliers historiques de la gestion des ressources humaines. Cette conception est fondée sur le principe essentiel que chaque collaborateur mérite une juste compensation du travail qu'il a fourni. La rémunération est dès lors définie par le SPF Emploi, Travail et Concertation sociale comme étant *“la contrepartie de l'exécution de la prestation de travail”*.

Martory et Crozet (2016) nous informent que cette thématique a une double dimension : elle est à la fois un coût pour l'organisation représentant souvent l'un des postes les plus importants de dépense mais elle constitue le revenu pour les travailleurs. Ces mêmes auteurs

nous indiquent que le système de rémunération se doit d'être en position d'équilibre sur trois piliers :

1. Le niveau de masse salariale, comme nous l'avons mentionné ci-dessus, le versement des salaires constitue une part importante des dépenses de l'entreprise. Il est par conséquent un facteur important à prendre en compte dans l'équilibre.
2. La compétitivité externe représente le fait de tenir compte des autres entreprises sur le marché. Si la rémunération apparaît comme inférieure aux rémunérations proposées par d'autres organisations similaires, deux problématiques pourraient être rencontrées : un recrutement complexe et des difficultés importantes à garder l'engagement des travailleurs.
3. L'équilibre interne, faisant référence à l'équité et se basant sur deux éléments.
D'une part un sentiment de justice et d'équilibre relatif aux responsabilités. Nombreuses sont les entreprises qui manquent de transparence vis-à-vis de la rémunération occasionnant ainsi un sentiment d'absence d'équilibre chez les travailleurs. D'autre part, une rémunération qui encouragerait chaque salarié à améliorer ses performances en favorisant les efforts individuels. Villeval (2016) rejoint cette idée et affirme que l'équité est un facteur essentiel des politiques de rémunération et qu'elle est souvent dépendante des points de référence individuelle en fonction de comparaison interpersonnelle. Si ce facteur n'est pas respecté, il pourrait avoir un impact négatif sur la motivation des collaborateurs.

De plus, Haegel (2016) identifie onze critères qui permettent de considérer qu'un système de rémunération est bon:

- Lié à la stratégie, favorisant ainsi l'accomplissement des objectifs et s'inscrivant dans les valeurs de l'entreprise
- Fédérateur, permettant la reconnaissance d'une dimension collective et accentuant le sentiment d'appartenance à l'entreprise
- Segmenté, c'est à dire diversifié, personnalisée mais avec une attention particulière à la cohérence et aux respects des valeurs de l'organisation
- Équitable, permettant un sentiment de justice et d'équilibre sans quoi, les collaborateurs pourraient être porteurs de conflits et de démotivation.
- Flexible, prenant en compte les variations de la situation de l'entreprise et permettant l'adaptation.
- Global, abordant la rémunération dans sa globalité.

- Compétitif, analysant le marché externe afin de permettre à l'organisation d'attirer, motiver et maintenir l'engagement de ses collaborateurs.
- Contrôlé, en suivant l'évolution de la masse salariale.
- Partagé, faisant de la rémunération l'affaire de tous et pas uniquement de la fonction des ressources humaines.
- Motivant, encourageant l'implication de chacun des collaborateurs dans la progression de la performance et la réussite des objectifs de l'organisation.
- Transparent, permettant d'augmenter l'adhésion aux politiques de rémunération.

Ces différents facteurs permettent donc l'élaboration d'un système de rémunération complet, conçu par la fonction des ressources humaines. L'un de leurs objectifs est de créer le cadre général de ce système en développant des outils de gestion. Ces outils seront mis à la disposition des managers, leur fournissant ainsi les informations nécessaires pour prendre des décisions éclairées. L'auteur affirme que le manager a un rôle décisionnel dans la rémunération de ses collaborateurs et que par conséquent, un travail de collaboration entre les travailleurs des ressources humaines et les managers est essentiel.

En outre, ces dernières années, de nombreux auteurs ont constaté qu'il y a eu une évolution dans les pratiques de rémunération les rendant davantage complexes (Tatoux, 2019.; Martory et Crozet, 2016.; Taïeb, 2015). Différents facteurs peuvent expliquer cette complexité accrue : la diversification des formes de rémunération, l'individualisation et la flexibilité, l'intégration des éléments de performances et d'objectifs ainsi que les réglementations (Werling et Dulebohn, 2007; Taïeb, 2016).

La rémunération représente incontestablement l'un des aspects les plus polyvalents de la gestion des ressources humaines, pouvant être abordée selon de multiples perspectives (Ferrary, 2014.).

Tout d'abord, elle porte une importance économique puisqu'elle est une préoccupation constante dans le salariat. La rémunération occupe donc une place centrale dans les relations professionnelles mais également dans le domaine du droit social qui cherche à la réglementer afin d'assurer un équilibre et une harmonie. Cette préoccupation se reflète aussi dans une perspective comptable, notamment à travers l'établissement des bulletins de paie.

Enfin, la question de la rémunération soulève des enjeux psychologiques et managériaux cruciaux, en mettant en lumière les besoins individuels des travailleurs et leur lien avec la motivation au travail. Il est essentiel de comprendre dans quelle mesure la rémunération peut

constituer un facteur moteur ou non dans le contexte professionnel. (Ferary, 2014.; Nicolas, 2014)

Saint-Onge (2016) met en avant la rémunération globale qui comprend deux composantes : la rémunération extrinsèque et la rémunération intrinsèque. Martocchio (2001) définit d'ailleurs la rémunération comme étant *“l'ensemble de la rétribution intrinsèque et extrinsèque qu'un employé reçoit en retour de sa prestation de travail.”*

a. La rémunération extrinsèque

Cardin et al. (2012) nous indiquent que la rémunération extrinsèque se traduit comme étant *“la rétribution pécuniaire que le travailleurs reçoit en contrepartie de la réalisation d'un travail.”* (cité dans Nils et al., 2015, p10). Elle se scinde en deux types de rétribution distinctes: la rémunération directe et la rémunération indirecte.

D'une part, la rémunération directe fait référence au montant versé directement aux employés en échange de leur travail. Haegel (2016) nous explique que ce premier type de rémunération se décompose en deux sous catégories : fixe et variable. Nous retrouvons dans la partie fixe, toutes les composantes que le travailleur va toucher assurément (i.e. Salaire de base, complément individuel, complément lié au poste, prime d'ancienneté, treizième mois et primes conventionnelles.). Tandis que dans la seconde partie, la partie variable, nous retrouverons comme son nom l'indique des composantes qui peuvent fluctuer (i.e. prime individuelle et/ou collective sur objectifs, prime exceptionnelle, bonus et commissions.). L'auteur nous informe que la part variable dans la rémunération est fortement dépendante de la fonction et qu'elle serait davantage plus élevée pour les cadres dirigeants et les commerciaux.

D'autre part, la rémunération indirecte fait référence à toutes sommes versées à un employé qui n'est pas comprise dans la rémunération directe. Elle peut également se nommer *“avantages sociaux”* et être perçue sous forme d'indemnisation. La rémunération indirecte n'est pas directement liée au travail fourni par les employés, ce qui signifie qu'elle n'est pas associée à leur productivité ou à leurs performances (Nils et al., 2015). Nous y retrouvons donc par exemple: les congés payés, le régime de retraite, ainsi que les avantages personnalisés tels que le remboursement des dépenses, etc.

b. La rémunération intrinsèque

Parallèlement à la rémunération extrinsèque, nous allons, dans ce travail, davantage nous intéresser à la rémunération intrinsèque soit la rémunération non pécuniaire. En effet, Dans le livre intitulé « La rémunération dans tous ses états », les auteurs Hallée et al. (2021) indiquent que la rémunération intrinsèque peut avoir pour synonyme la rémunération intangible, la rémunération non financière ainsi que la rémunération non pécuniaire.

Celle-ci est considérée comme un moyen rentable et efficace de rémunérer les collaborateurs au sein de l'entreprise comme nous l'expliquent Abdullah et Wan (2013). Armstrong et Brown (2019), quant à eux, nous expliquent que cette rémunération a pour objectif de répondre à des besoins, des préférences ou des aspirations de chaque collaborateur. De nombreux auteurs affirment que lorsque ce concept est pris en compte par les politiques des ressources humaines de l'entreprise, il permet de nombreux bénéfices tant sur le plan personnel, qu'organisationnel. En effet, la rémunération intrinsèque permet d'accroître la motivation, la réduction du turnover, le développement des compétences, l'augmentation de l'engagement et de la performance des collaborateurs (Frimousse et Peretti, 2024; Manzoor et al., 2021).

La difficulté relative à ce concept réside dans le fait que les différentes exigences sont personnelles à chacun. Perkins et Jones (2020) vont également dans ce sens; ils nous expliquent que la rémunération intrinsèque est particulièrement subjective car elle est en lien avec les valeurs et les objectifs propres des collaborateurs. Ils ajoutent que la rémunération intrinsèque a l'avantage de pouvoir être adaptée et flexible afin de permettre à l'employeur de répondre aux différentes aspirations du collaborateur.

Pour conclure, la gestion de la rémunération souligne l'importance de compléter les récompenses financières par des récompenses non financières (Milkovich et al., 2017) car cela a un impact positif tant sur l'entreprise que sur les collaborateurs. Blain et Sharot (2021) nous indiquent d'ailleurs que lorsque les deux types de rémunérations sont présents lors d'une même tâche, la compensation intrinsèque engendre davantage d'impact positif sur le bien être. Florina et al. (2022) repartent de la pyramide de Maslow pour exprimer l'importance de ces deux pratiques. Les auteurs expliquent que les besoins fondamentaux de la pyramide : le confort physique et la sécurité, sont satisfaits par une compensation

extrinsèque tandis que les besoins supérieurs qui reflètent les besoins personnels plus élevés en matière d'acceptation sociale, de respect de soi et d'épanouissement personnel sont satisfaits par une compensation intrinsèque (Campbell et Wiernik, 2015). De ce fait, il est essentiel que les organisations élaborent un plan de rémunération complet pour tous les employés.

2. Les composantes de la rémunération intrinsèque

Nous allons à présent nous concentrer sur les composantes de la rémunération intrinsèque qui sont donc des facteurs qui permettent de motiver les employés au-delà des incitations financières. Nombreux auteurs ont identifié que ces composantes ont attrait au bien être, à la satisfaction personnelle, à l'autonomie, au sens au travail (Nie et al., 2023; Honig, 2021 ; Thomas, 2017; Chen et Hsieh, 2006.) Dès lors, Nils, et al. (2015) ont classifié ces composantes en cinq catégories : l'équilibre vie privée-vie professionnelle, les opportunités de développement et de carrière, le sens du travail, les conditions environnementales de travail et enfin la performance.

a. L'équilibre vie privée - vie professionnelle

L'équilibre vie privée-vie professionnelle est une composante essentielle de la rémunération intrinsèque. L'étude menée par ADP (2018), une entreprise reconnue dans l'univers des ressources humaines, sur 9908 adultes actifs dans 8 pays Européen a d'ailleurs permis de le démontrer. En effet, l'étude établit que 22% des personnes interrogées considèrent que l'équilibre entre travail et vie privée est essentiel et constitue une source de motivation. Dans une autre étude menée par Richardson et Antonello sous ADP Institute Research, nous constatons que 53% des travailleurs interrogés affirment qu'ils accepteraient une baisse de salaire si celle-ci impliquait un meilleur équilibre vie privée-vie professionnelle. Cette donnée est importante à prendre en compte puisque nous savons que le salaire reste pour beaucoup d'employés une caractéristique essentielle, voire majeure. (Boittiaux, 2018).

D'un point de vue personnel, un bon équilibre entre ces deux éléments permet aux collaborateurs d'éviter l'épuisement professionnel et de réduire le stress que pourrait engendrer un mauvais équilibre. Par conséquent, cette composante favorise une santé mentale et physique propices à l'épanouissement et la satisfaction au travail. (Benito-Osario et al., 2014)

Ensuite, d'un point de vue organisationnel, il est important que l'organisation soit consciente des besoins des employés et de leur permettre une certaine autonomie afin de combiner au mieux travail et vie privée pour qu'ils puissent atteindre leurs objectifs professionnels et privés. Un bon équilibre entre ces deux éléments a également des effets positifs sur la performance des organisations. En effet, lorsqu'un collaborateur parvient à équilibrer travail et vie privée, celui-ci est davantage concentré et productif lorsqu'il est sur son lieu de travail. Des auteurs tels que Yamamoto et Matsuura (2012) ou Perry-Smith. et Blum (2010) ont d'ailleurs trouvé une relation positive entre la performance organisationnelle et les politiques d'équilibre vie privée-vie professionnelle. En outre, cette composante est également bénéfique en termes de rétention de talents et d'engagement des employés envers l'organisation à laquelle ils appartiennent. (Benito-Osario et al.,2014).

Enfin, en terme de pratiques relatives au travail flexible, nous pouvons par exemple retrouver la permission de télétravail, l'aménagement possible d'horaires de travail flexibles, la proposition d'un service d'aide aux collaborateurs (e.g. garde d'enfants, service de repassage, etc.), des initiatives de déconnexion numérique, etc. Ceci est une liste non exhaustive.

b. Les opportunités de développement et de carrière

Cette deuxième composante se concentre sur les opportunités de développement et de carrière au sein de l'organisation dans laquelle le collaborateur évolue.

Nils et al. (2015) soutiennent qu'il existe deux opportunités de développement de carrière : la progression horizontale, qui implique une mobilité interne dans un domaine de travail différent tout en conservant le même statut et le même niveau de hiérarchie, et la progression verticale, qui correspond à une promotion hiérarchique. Toutes deux peuvent avoir un effet positif sur l'engagement organisationnel ainsi que sur la performance du collaborateur.

De plus, les auteurs Aguinis et Kraiger (2009) indiquent que les opportunités de développement offrent de larges bénéfices tant sur le plan humain qu'organisationnel.

Tout d'abord, sur le plan individuel, il permet d'accroître la performance d'un collaborateur et d'acquérir de la valeur de part l'acquisition de nouvelles compétences, l'amélioration des compétences déjà acquises mais il permet également de développer la confiance en soi, la connaissance de soi et d'agir positivement sur le bien être et la santé mentale des collaborateurs.

Sur le plan organisationnel, les formations permettent une meilleure performance de par deux facteurs car elles induisent une meilleure efficacité. En effet, les collaborateurs vont être davantage productifs et performants et se montreront plus impliqués au sein de l'organisation (Aguinis et Kraiger, 2009.).

Enfin, nous reprenons dans cette rubrique toutes activités permettant l'amélioration des connaissances et des compétences d'un collaborateur (WorldatWork, 2011) tel que le mentorat, le tutorat, les formations, la mise à disposition d'e-learning, etc.,

c. Le sens du travail

Le sens au travail fait référence à la signification du travail, c'est à dire à ce que l'individu perçoit de son travail en termes d'importance, de valeur, d'utilité. (Commeiras et al., 2022) De ce fait, cette caractéristique repose sur l'expérience réelle du travail qu'il entreprend (Arnoux-Nicolas, 2019.).

Certains auteurs tels que Graeber (2018), Baumann (2018, cité dans Commeiras et al., 2022) ou encore Alvesson et Spicer (2016) expriment le danger que peut représenter l'exercice d'un travail dénué de sens. Nous pouvons donc lire que la perte ou l'absence de sens peut se traduire par un épuisement professionnel qui causerait notamment de la démotivation, de la souffrance au travail et parfois même des bore-out, troubles en augmentation depuis ces dernières années (Chapelle, 2018). Bourion et Trébucq (2001) expliquent que le bore-out est relatif à l'état de souffrance mentale des travailleurs concernés par un manque d'activités durant le temps de travail. Ces derniers sont dès lors plongés dans un ennui important et émettent des signaux psychologiques relatif à l'épuisement professionnel causé par l'ennui. De ce fait, nous constatons que produire du sens au travail est un enjeu primordial pour la gestion et qu'il est essentiel aux différents collaborateurs d'y avoir accès (Commeiras et al. (2022). En effet, cette troisième thématique permettra aux collaborateurs d'accroître leur motivation, d'augmenter leur engagement envers l'organisation, d'être davantage performants et favorisera leur bien-être psychologique ce qui aura la diminution d'absentéisme (Arnoux-Nicolas, 2019). Nous pouvons donc conclure que construire du sens au travail est autant bénéfique pour les collaborateurs que pour l'organisation.

d. Les conditions environnementales de travail

En ce qui concerne les conditions environnementales de travail, nous pouvons constater que lorsqu'elles sont propices, elles favorisent le bien-être et la satisfaction au travail, la

motivation et l'engagement ainsi que la productivité et la performance. Elles permettent également à la construction d'une culture d'entreprise positive, renforçant le sentiment d'appartenance et la cohésion d'équipe. (Shaari et al., 2022; Zhenjing, 2022; Rasool et al., 2021, Ajala, 2012).

Ces conditions environnementales de travail peuvent être reprises sous cinq facteurs : les facteurs physiques, psychosociaux, de bien-être, organisationnels et enfin des facteurs de sécurité.

Dans le premier facteur nommé ci-dessus, nous retrouvons des composantes telles que la qualité de l'air, la température, la lumière, le niveau de bruit ainsi que l'ergonomie. Ensuite, nous avons la culture d'entreprise positive, les relations interpersonnelles, le soutien managérial ainsi que l'autonomie et la flexibilité qui représentent les facteurs psychosociaux. Le troisième facteur permet de regrouper tout ce qui est en lien avec le bien-être qui reprend des programmes spécifiques en lien avec cette thématique, un équilibre travail-vie privée ainsi que des espaces qui sont propices à la détente. Les facteurs organisationnels reprennent ici les opportunités de développement que nous avons également identifiées ci-dessus, une communication efficace ainsi que la clarté des rôles et des attentes. Enfin, les facteurs de sécurité tiennent compte de la sécurité au travail ainsi que de la gestion des risques de la gestion des risques (SPF, n.d)

e. L'évaluation de la performance des collaborateurs

Le concept de performance est au centre de la discipline de science de gestion et son amélioration est un défi actuel primordial pour les organisations. (Gilbert et Yalenios, 2017; Botton et al., 2012). L'évaluation de la performance est donc un outil par le quel les managers cherchent à mesurer le plus objectivement possible la performance de leurs collaborateurs (Ehmaan et al., 2023). Gilbert et Yalenios (2017) la définissent comme étant : *“une activité qui consiste à porter un jugement sur un salarié quant à l'exercice de ses tâches, pendant une période déterminée, dans une organisation, en s'appuyant sur des critères que l'on postule objectifs.”*.

Haegel (2016) identifie de nombreux bénéfices relatifs à ce concept :

Tout d'abord, au niveau organisationnel, elle permet de disposer d'informations pertinentes quant aux comportements et aux compétences des collaborateurs favorisant ainsi la prise de décisions éclairées.

D'un point de vue managérial, elle a un enjeu important : celui de créer un moment privilégié entre le manager et le collaborateur en incitant à une discussion constructive autour des performances du subordonné lors d'une période de travail déterminée. Durant cet entretien plusieurs points peuvent être abordés : évaluation de l'atteinte des objectifs, évaluation de la conformité aux exigences de l'emploi, évaluation des compétences individuelle et collective, évaluation de la contribution du collaborateur, identification des points d'amélioration et proposition de plans d'actions pour lui permettre d'évoluer, etc. Bien que cet entretien soit une tâche fondamentale pour le manager, celui-ci peut y rencontrer des difficultés. En effet, il peut craindre de se faire attaquer personnellement, de devoir se défendre ou justifier ses dires et de ne pas se sentir à la hauteur de l'enjeu. Il peut également être mal informé ou ne pas être formé à réaliser une évaluation de la performance et porter des jugements touchant directement le collaborateur. C'est pourquoi, la notion d'objectivité et la collaboration avec les ressources humaines est essentielle pour la réalisation d'un entretien pertinent. Enfin, pour les collaborateurs, il s'agit d'un moment où ils ont l'occasion de faire le point sur leur travail et d'être reconnu pour celui-ci.

Pour conclure, nous constatons qu'un lien peut être établi entre la reconnaissance et la rémunération intrinsèque. Toutes deux ont pour nature de valoriser le collaborateur en lui permettant une satisfaction au travail accrue. Cependant, nous n'avons pas pu comprendre comment la rémunération globale pouvait davantage intégrer la reconnaissance, c'est pourquoi nous avons décidé de mener une enquête empirique.

Partie 2 : Revue empirique

Chapitre 4 : Méthodologie

Ce mémoire suit la méthode de recherche qualitative en sciences humaines proposée par Marquet et al. (2022) qui recommande de suivre diverses étapes : la question de départ, l'exploration, la construction d'un modèle d'analyse, l'observation via des entretiens semi-directifs, l'analyse des données récoltées et pour finir, la conclusion. Notons que ces différentes étapes ne sont pas indépendantes les unes des autres mais interagissent constamment.

Paillé et Mucchielli (2012) nous informe du double sens que la recherche qualitative possède: le premier consiste à recueillir des données qualitatives (e.g. des témoignages, des

retranscriptions, etc.) et le second consiste à les analyser en y soustrayant le sens plutôt qu'en cherchant à mesurer un phénomène de façon numérique et/ou statistique.

1. La question de départ

Mon intérêt pour le People management m'a conduit à explorer un concept central en entreprise et riche de sens : la reconnaissance. La place de l'humain est un enjeu pour toutes les entreprises contemporaines ce qui rend cette thématique pertinente pour ma thèse. Après de nombreuses recherches, j'ai souhaité la mettre en lien avec les pratiques de rémunérations intrinsèques afin de renforcer l'impact de cette dernière. A la suite de nombreux questionnements, j'ai nommé ma question de recherche :

“Comment assurer la reconnaissance au travail à travers les pratiques de rémunération ?”

2. L'exploration

Le début de mon questionnement provient d'une discussion avec un proche qui ne se sentait plus reconnu pour le travail qu'il entreprenait au sein de l'organisation dans laquelle il travaillait. Il expliquait évoluer dans un management qu'il caractérisait comme déshumanisée où les employés n'étaient plus reconnus et n'étaient pas valorisés.

Suite à cela, j'ai commencé à réaliser de nombreuses recherches sur les thématiques présentes dans ma question de recherche afin de les comprendre davantage. Comme le suggère Marquet et al. (2022), j'ai donc réalisé des synthèses de mes lectures afin de clarifier les données présentes et de faciliter l'analyse de celles-ci.

3. La construction d'un modèle d'analyse

Le guide d'entretien, se trouvant dans l'annexe numéro une, porte sur les thèmes principaux de cette recherche : la reconnaissance et la rémunération. Il a pour objectif de structurer au mieux l'analyse des données afin de permettre la réponse à la question de recherche mentionnée ci-dessus. La question relative au classement des composantes de la rémunération intrinsèque a été réalisée avec le logiciel Genially afin de favoriser la réflexion tout en aidant le collaborateur avec un visuel, vous retrouverez une image capturée dans l'annexe numéro deux.

4. Le recueil d'informations via des entretiens semi-directifs

Les entrevues réalisées ont été menées en suivant le principe des entretiens semi-directifs. Marquet, et al. (2022) nous expliquent qu'on ne peut jamais considérer un entretien exploratoire comme parfaitement non directif en recherche sociale de par le simple fait qu'il porte au minimum sur un thème imposé par le chercheur, dès lors un cadre est déjà posé. Ils suggèrent tout de même d'adopter une attitude peu directive qui se traduit par une concision, une ouverture et une neutralité dans les interventions du chercheur. En ce qui concerne le contexte de l'entretien, ils préconisent un cadre spatio-temporel qui favorise l'échange avec la personne interrogée : calme, discrétion et limitation des sources de distractions sont recommandés. Les auteurs nous mettent en garde sur l'importance de la prise en considération du *“rapport social entre l'interviewer et l'interviewé”* puisque tout écart (classes sociales, statut hiérarchique, genre, âge, etc.) a un effet sur l'entretien.

Lors des différentes entrevues, ces critères ont été respectés et celles-ci ont été menées en présentiel, à l'exception de trois qui ont été réalisées grâce au logiciel Teams pour une question organisationnelle. Ces entretiens ont été réalisés dans une petite et moyenne entreprise (i.e. 494 travailleurs) familiale belge spécialisée dans le domaine de la cuisine. Le choix d'interroger des collaborateurs provenant d'une seule et même entreprise a été motivé par l'envie de comprendre de façon détaillée et nuancée les dynamiques internes de l'entreprise. Un contexte organisationnel homogène permet dès lors une comparaison interne facilitant par l'analyse des données. L'échantillon des travailleurs interrogés se veut être hétérogène sur différents points : le genre (9 femmes et 6 hommes), l'ancienneté ainsi que sur les fonctions des travailleurs afin de permettre une diversité proche de la réalité favorisant le recueillement d'une pluralité d'expériences et de perspectives. Vous retrouverez un tableau synthétique reprenant toutes les personnes interviewées dans l'annexe numéro trois.

5. L'analyse des données

L'analyse des données a été réalisée grâce à un tableau analytique créé sur le logiciel Excel et complété par les différents verbatims qui ont été reliés aux thèmes et sous thèmes principaux. L'analyse thématique a pour objectif de repérer les thèmes pertinents en lien avec la question de recherche mais qui a également une fonction de documentation où la mise en avant des similitudes et les oppositions y est essentielle. (Paillé et Mucchielli, 2012)

Cette méthode a permis de réaliser une vue d'ensemble sur les quinze entretiens permettant par la suite une facilitation de comparaison et d'analyse.

Chapitre 5: L'analyse empirique

1. Partie descriptive

a. Sources de la reconnaissance

Dans cette première partie, nous allons revenir sur les sources de reconnaissance présente au sein de l'organisation. Celle-ci reprend les composantes suivantes : la culture de la reconnaissance, les événements d'entreprise, la justice organisationnelle, l'autonomie et la charge de travail et enfin, les qualités des relations interpersonnelles.

A travers les différentes interviews, nous avons pu en apprendre davantage sur l'entreprise choisie et sur sa dynamique interne. Nombreux sont les collaborateurs qui qualifient l'entreprise comme une entreprise humaine, où l'humain a une place centrale. Cependant, notons tout de même que plusieurs intervenants ne considèrent pas que l'organisation entreprend une culture de la reconnaissance du fait qu'ils estiment que cela est fortement dépendant du manager et qu'il existerait des déséquilibres entre les services.

"Je dirais que oui, il y a une culture de la reconnaissance même si je trouve que ça dépend très fort du manager."
(Chloé)

"Je ne sais pas si il y a vraiment une culture de reconnaissance parce que je pense que je suis un peu privilégiée. Et que ça ne vit pas de la même façon chez tous les managers" (Margaux)

Différents événements sont d'ailleurs organisés afin de permettre la reconnaissance des collaborateurs. Tout d'abord d'un point de vue performance, il y a la fête annuelle de l'entreprise qui permet de récompenser les performances. On y reconnaît principalement les performances de la vente mais depuis peu, il y a la volonté de valoriser l'ensemble des collaborateurs. Ensuite d'un point de vue valorisation de l'humain, de nombreux événements sont également organisés afin de reconnaître l'humain derrière la fonction. Notons par exemple, la family day, la participation à des événements sportifs, la célébration d'anniversaire, etc. Enfin, d'un point de vue remerciement, le fondateur invite les personnes ayant 25 ans de carrière à souper chez lui afin de les remercier de leur fidélité. Plusieurs intervenants nous font donc part de la capacité qu'a l'entreprise d'organiser des événements qui permettent de créer du lien entre les collaborateurs.

"Dans la culture d'entreprise, il y a un côté très festif. D'office, quand il y a une soirée, une fête d'entreprise, ça s'éternise le soir. Il y a toujours un verre à boire, il y a toujours ce côté festif qui fait que tu rencontres les gens dans un autre cadre aussi et je trouve que ça te valorise en tant qu'humain et pas seulement en tant que quelqu'un qui travaille." (Luc)

“Ils sont quand même très doués pour créer du lien entre les gens dans la boîte, pour faire des événements. Pour moi c'est aussi de la reconnaissance parce qu'ils reconnaissent qu'il y a un humain derrière le collaborateur et qu'ils se rendent compte que c'est quand même important de créer du lien entre nous et de favoriser une dynamique sympa et cette valeur un peu familiale, un peu humaine” (Sophie)

“Puisque j'avais 25 ans de boîte, j'avais été invitée chez le fondateur de l'entreprise pour un souper. Pour nous, les anciens, d'être invitée chez lui, c'était très gratifiant. Et se dire, ” waouh, voilà, on est invité là et on fait partie de la famille X [nom de l'entreprise] depuis tellement d'années.” (Lucie)

Concernant la justice organisationnelle nous pouvons retrouver certains points intéressants. Commençons par la justice procédurale et le processus de prise de décision, la plupart des collaborateurs estiment qu'il est participatif jusqu'à une certaine limite. En effet, ils expriment être consultés et écoutés mais la décision est prise au niveau du top management sans parfois prendre en compte les pressentis récoltés. Ils notent majoritairement tous une amélioration dans cette thématique, avec une volonté de le rendre davantage participatif. Cependant, tous n'ont pas le même ressenti et estiment que c'est inhérent à leur place dans la société ainsi qu'à leur manager.

“Je crois qu'on a une conscience sur le fait que c'est important d'impliquer les équipes, qu'on est en train de faire un vrai changement dans la culture avec certains projets qui vont permettre de plus en plus d'impliquer les équipes.” (Ludivine)

“Je suis mitigée dans le sens où je pense que de ce côté-là aussi, il y a un effort qui est fourni et qu'on essaie vraiment de revenir vers nous pour avoir notre avis. Mais j'ai l'impression que la décision, elle est quand même prise par le haut.” (Lucie)

D'un point de vue justice distributive, nombreux sont les collaborateurs qui estiment que cette dernière n'est pas présente appuyant le fait qu'il y a un manque d'équité présent dans la redistribution des récompenses.

“Par contre, l'équité, en tout cas si on parle en termes de salaire, c'est une catastrophe.” (Sophie)

“Je me rends compte que des voitures de société sont octroyées dans mon service donc je suis la seule sur tout le service marketing à ne pas avoir de voiture...” (Eleonore).

“Quand la boîte est en bénéfice, elle partage les parts avec ses collaborateurs mais pas de la même manière...ceux qui gagnent beaucoup ont beaucoup ce qui gagne moins ou moins parce que c'est au prorata de ton salaire. Je ne trouve pas ça normal.” (Sylvie)

Passons maintenant aux conditions de travail en analysant deux thématiques principalement revenues lors des interviews : l'autonomie et la charge de travail.

Nous constatons que l'autonomie est un élément essentiel pour tous les collaborateurs et qu'ils y ont majoritairement tous accès. Ils expliquent cela à travers le fait qu'ils peuvent organiser leurs journées comme ils le souhaitent, qu'ils ont accès à la liberté, qu'ils ne sont

pas surveillés ni contrôlés, etc. Cela a été identifié comme une source de reconnaissance de par la confiance qu'on leur accorde.

"Moi, oui, j'ai la chance d'être super autonome depuis toujours. Donc, je gère mon équipe, je gère mes projets, je décide de mes priorités, je décide de mon horaire ... La première chose que je me dis, c'est que si on me laisse autonome, c'est qu'en effet, on a confiance en moi." (Margaux)

Maintenant je me sens vraiment autonome et je pense avoir la confiance de mon manager parce que je pense que si on me donne de l'autonomie, c'est que je fais bien mon travail. (Anthony)

"J'ai repris une équipe de foot d'enfants et mes horaires étaient un peu juste donc j'ai demandé pour pouvoir partir plus tôt, de commencer plus tôt et on a tout de suite accepté. Je prends ça comme de la reconnaissance aussi en me disant j'ai quand même la chance qu'on me laisse faire certaines choses." (Jonathan)

En ce qui concerne la charge de travail, nous avons pu constater que bien qu'elle soit conséquente, elle est prise en compte et adaptée par les managers qui en sont soucieux. Lorsque ce n'est pas le cas, le collaborateur se retrouve dans une situation d'incompréhension qui l'affecte particulièrement.

"Et dans le cadre de mes face-to-face, on fait attention à ma charge de travail et au ressenti que j'ai par rapport à certains projets." (Jonathan)

"Toujours bienveillante [sa manager] sur le fait qu'on n'ait pas trop de travail, que la charge de travail corresponde à notre temps de travail." (Sophie)

"Mais quand je signale qu'on recharge, elle [sa manager] me dit "oui, oui", mais elle n'allège pas ma charge de travail, on ne redistribue pas des tâches au sein de l'équipe. Donc, tu as une inéquité au niveau des charges de travail dans l'équipe par rapport aux compétences. Il y aurait moyen de mieux distribuer le travail." (Eleonore)

Enfin, en ce qui concerne les relations au sein de l'organisation, plusieurs qualificatifs ont été mentionnés: bienveillante, chaleureuse, amicale, familiale. Tous les intervenants expriment le même ressenti et sont unanimes : aucune position hiérarchique n'est ressentie au travers des relations, ce qu'ils considèrent très appréciable.

"Il y a un mot qui me vient, c'est amical. Parce que tu n'es jamais de côté, même si tu parles du CG, ils connaissent ton prénom, ils savent ce que tu fais dans la boîte, on te fait la bise, on se tutoie. Et donc, ça enlève une certaine pression." (Luc)

"Même par rapport au CG, ils sont accessibles, on peut participer à des activités avec eux. Quand il y a une fête, on sent qu'il n'y a pas spécialement une distance, de boire un verre avec l'un ou l'autre. On fait des activités sportives ensemble, donc ça reste une boîte accessible, enfin le patron. Il nous fait la bise, il discute avec tout le monde, il connaît notre nom. Donc oui, ça fait partie du fait que je suis toujours là depuis autant d'années" (Eleonore).

b. L'importance de la reconnaissance

A travers ces différentes interviews, les collaborateurs ont également pu établir l'importance qu'ils apportaient à la reconnaissance. La majorité d'entre eux expliquent que la reconnaissance est un élément central dans leur travail et qui leur est nécessaire. A travers ces

entretiens nous avons pu mettre davantage en avant qu'il était crucial de produire de la reconnaissance de deux types : formelle et informelle.

D'une part, la reconnaissance formelle s'inscrit dans des pratiques telles que la reconnaissance écrite lors de l'évaluation annuelle, l'évolution possible au sein de l'organisation, un mail de félicitations ou d'encouragements, la réalisation d'événements spécifiques, les cartes d'anniversaire et de vœux, la reconnaissance d'un titre d'expert ou la consultation pour des projets précis.

"Je pense que le changement de fonction, le fait que mon ancien chef me propose de reprendre l'équipe, c'était aussi une grosse marque de reconnaissance." (Chloé)

"Aujourd'hui, on me donne encore des informations sur ce sujet parce qu'on sait que c'est quelque chose qui me tient très à cœur. L'étiquette que j'ai, c'est experte en ouverture de nouveaux pays. Donc ça, c'est une forme de reconnaissance." (Ludivine)

"La reconnaissance informelle est importante quand même parce que je trouve cela bien que ça soit noté quelque part que tu atteins tes objectifs et qu'on peut compter sur toi" (Sophie)

D'autre part, la reconnaissance informelle se diffuse par des encouragements et félicitations verbales, des messages via teams, l'acceptation qu'un membre de l'équipe ne soit pas à son maximum tout le temps, la flexibilité, la valorisation des idées, etc.

"Quand on me voit dans le couloir, on me demande "c'est toi qui as fait ça ?" et si je réponds "oui", la personne qui me l'a demandé va me remercier "ah ben c'est cool, merci". (Raoul)

"C'est dire "merci d'avoir fait cet effort, ça peut être bravo pour ce travail ou ah, c'est une super bonne idée." Il y a le côté valoriser les idées aussi, je pense et donc pas uniquement remercier ou féliciter pour un travail. Ça peut être aussi suite à un aveu de faiblesse "je me sens moins bien pour le moment" être ok en disant "en fait, la plupart du temps t'es au taquet, ok pour le moment c'est pas le cas" c'est aussi de la reconnaissance et de pouvoir reconnaître que pour le moment c'est moins bien et c'est ok avec ça, ça ne remet pas tout en cause c'est de la reconnaissance du vécu de la personne. Ça permet de reconnaître la personne comme un être humain qui a aussi ses coups de mou." (Margaux)

Nous avons pu également soulevé un point important lors de ces interviews : l'importance subjective de la reconnaissance. Bien qu'elle soit importante pour la plupart des intervenants, son niveau d'influence varie d'une personne à une autre, ce qui a été reconnu comme une difficulté par plusieurs managers.

"Enfin, tout le monde aime la reconnaissance, mais il y a des degrés différents de besoin de reconnaissance. Par exemple, moi, je suis content, quand on est content de mon travail, mais je ne suis pas forcément sensible à ça, je n'y accorde pas une grande importance. En tant que manager, c'est difficile de comprendre les différents besoins de ses collègues." (Christophe)

"Je pense, qu'on a tous besoin de reconnaissance, mais pas au même niveau. Et donc si je prends le cas concret que j'ai aujourd'hui mon manager, je pense que lui a moins besoin de reconnaissance et donc n'en donne pas forcément en retour alors que moi j'en ai quand même besoin." (Appoline)

Ces différentes marques de valorisation ont un impact significatif sur les collaborateurs. En effet, ils nous indiquent que cela permet de renforcer leur confiance personnelle, d'augmenter leur motivation ainsi que leur sentiment d'autonomie, d'accroître leur bien être au travail, d'agir comme une boussole qui permet d'orienter vers les bonnes actions ainsi que de développer un sentiment de légitimité. La reconnaissance contribue également à favoriser le sens au travail. De plus, la reconnaissance permet également d'accroître l'investissement et l'engagement des collaborateurs vis-à-vis de l'organisation.

"Tu sens que tu fais du bon travail, que tu es utile à la boîte. Donc ça donne du sens à ton travail quand même. "
(Sophie)

"Évidemment, c'est positif. Il y a d'une part, une prise de confiance, ça vient alimenter ma confiance en moi. Ça veut dire que je vais plus oser prendre des initiatives, peut-être me tromper mais vu que j'ai accumulé des crédits de reconnaissance, j'aurais l'impression que je peux faire des erreurs...Et je pense que ça crée aussi de l'engagement vis-à-vis d' Eggo. " (Margaux)

"Je me suis dis " bon ben c'est dur mais on voit qu'on travaille et on le reconnaît on le valorise" donc je trouve que ça fait un petit un petit boost, ça donne envie de s'investir...donc quand tu as de la reconnaissance positive ça t'encourage à continuer à avancer comme ça et ça te donne un peu une boussole. Je trouve que c'est assez motivant la reconnaissance est super nécessaire " (Chloé)

Enfin, les interviews ont aussi pu mettre en évidence les conséquences du manque de reconnaissance. Certains collaborateurs ont associé cette absence de valorisation aux sentiments de tristesse, de colère, de frustration et l'un d'entre eux nous a expliqué être rentré dans une position émotionnelle très compliquée à la suite de ce manque de reconnaissance. A l'inverse de ce que nous avons identifié ci-dessus, le manque de reconnaissance est associé à de la démotivation et est identifié comme l'un des facteurs majeur de démission.

"Le manque de reconnaissance est une des raisons qui a fait que j'ai quitté mon précédent boulot...Quand je me sens pas reconnu dans ces moment c'est frustrant et cela peut générer de l'incompréhension, de la colère et à répétition une baisse de motivation. " (Margaux)

"Alors, par rapport au salaire, à l'augmentation salariale, moi, je ressens une frustration parce que, oui, elle a fait en sorte que je sois augmentée, mais il a fallu deux ans pour que ce soit accepté. Je trouve ça énorme quand tu as 15 ans de boîte" (Sylvie)

c. Les acteurs de la reconnaissance

Dans cette troisième section, nous aborderons l'influence des différents acteurs sur la perception de la reconnaissance au travail. Nous y considérons le CEO, les managers, les collègues ainsi que les parties externes.

Premièrement, nous avons pu constater que le fait de recevoir une marque de reconnaissance par le CEO de l'entreprise est fortement valorisé par les collaborateurs.

"...On a eu un gros plantage...On a commencé à 21h et on a eu fini à 3-4h du matin. Et 3-4 jours après, on vient sonner à la porte, il y avait un bouquet de fleurs pour ma compagne et l'équivalent de deux bacs de bière spéciales pour moi. Et en fait, c'est F. [le CEO] qui remerciait toutes les personnes qui avaient participé à la mise en route de tout le truc. Et ça, c'était top et voilà, la reconnaissance elle est vraiment là" (Raoul)

Ensuite, les diverses interviews ont permis de mettre en avant l'importance fondamentale du manager et de ses marques de valorisation. Nous avons fait face à deux situations :

La première, lorsque le manager pratique un management positif et bienveillant qui favorise la reconnaissance. Dans ce cas, nombreux sont les collaborateurs qui s'estiment chanceux d'être encadrés par leur supérieur hiérarchique.

"Moi, quand même, j'ai de la chance d'avoir un manager qui est fort dans la bienveillance et dans l'accompagnement de ses équipes, tout en nous laissant travailler avec beaucoup d'autonomie...elle est quand même souvent dans la reconnaissance du travail et en disant souvent "Ah, t'as un super soutien pour moi dans mes tâches du quotidien ". C'est quelqu'un qui n'a pas de problème à donner et les feedbacks positifs et négatifs de toute façon et ça c'est très gratifiant...Mais je me rends compte que chez Eggo, c'est fort dépendant de ton manager." (Sophie)

La seconde, lorsque le manager ne produit pas ou suffisamment pas de reconnaissance ce qui engendre de la frustration chez les subordonnés. Ces personnes expliquent qu'ils comblent leur besoin de reconnaissance auprès d'autres personnes de l'organisation. (i.e. collègues directs, collègues indirects, parties externes)

"Surtout au niveau des collègues indirects, parce que dans mon travail, je suis amené à travailler avec beaucoup d'autres services et en général, les tâches que j'effectue pour les autres services sont appréciées et donc là, Ils n'hésitent pas à me remercier pour le travail effectué. J'estime recevoir plus de considération et de valorisation de mes collègues indirects que de mon manager par exemple." (Eleonore)

"Le problème, c'est que tu le fasses bien ou que tu le fasses mal, il n'y a pas de différence de la part de mon manager. Donc j'ai plus de reconnaissance des autres collègues qui me remercient quand je réalise quelque chose pour eux." (Raoul)

Concernant les conditions de reconnaissance, l'un des facteurs les plus cités par les collaborateurs est la proximité hiérarchique. Aucun d'entre eux n'estime qu'il y a une distance hiérarchique avec les supérieurs. La plupart d'entre eux considèrent que les marques de valorisation qui leur sont adressées sont sincères, personnalisées, spontanées, fréquentes, directes et explicites. La rapidité des marques de reconnaissance a également été valorisée par certains collaborateurs qui expliquent que si elle ne suit pas directement l'acte, elle n'a plus

les mêmes bénéfiques. Cependant, il convient de nuancer car lorsque cela n'est pas le cas, la reconnaissance n'est pas source de valeur et instaure un sentiment de frustration.

"Oui tout à fait, en fait j'ai l'impression que dès que je sens que c'est sincère ça a de la valeur. La sincérité c'est aussi hyper important ça sert à rien de faire de la reconnaissance si la personne ne le pense pas enfin pour moi c'est totalement incompatible... Honnête, directe et la rapidité me paraît super important parce que j'ai l'impression quand le temps passe et que t'es plus dans la tâche, tu n'as pas le même effet boostant sur toi donc ça n'agit pas de la même façon...je pense que c'est important que la reconnaissance soit explicite" (Chloé)

"De la part des collègues, oui, c'est toujours spécifiés, personnalisé et sincère mais pas toujours de la part de ma manager...C'est frustrant. On sent que c'est forcé, en fait... ça n'a pas de valeur, et puis le faire discrètement et ne pas le faire aux yeux de tout le monde, ça perd de sa valeur pour moi. Elle ne me donne pas de visibilité et elle se l'accapare donc c'est vraiment pas facile." (Eleonore)

En outre, les collègues ont également leur importance dans les marques de reconnaissance, d'autant plus si les collaborateurs n'en reçoivent pas suffisamment de leurs managers. Certains collaborateurs expliquent que les marques de reconnaissance provenant de leurs collègues directs portent principalement sur le contenu du travail tandis que les collègues externes reconnaissent les impacts de celui-ci au sein de l'organisation.

"On s'est très bien adapté parce que je pense que justement, avec mes collègues directes,, on sait se motiver toutes les trois. On n'a pas besoin nécessairement de [la manager] pour faire ça au quotidien. On s'encourage on se dit "Isabelle, ta formation, c'était super "ou " j'ai lu ton PowerPoint rien à dire "on arrive à échanger et se motiver comme ça et c'est aussi important" (Sylvie)

"Et puis moi j'ai quand même une très bonne relation avec le terrain donc les gens pour qui on donne ces formations, et donc j'ai souvent beaucoup de feedback positif de leur part, de la reconnaissance qu'on leur donne formation, qu'on ait un suivi par rapport à eux, etc. C'est mes collègues indirects qui me donnent beaucoup de reconnaissance par rapport à mon travail... Et donc, je n'en attends pas spécialement beaucoup en haut" (Sophie)

Enfin, les collaborateurs valorisent également les marques de reconnaissance des parties externes. C'est d'autant plus le cas pour les fonctions de vente qui sont constamment en lien avec le client qu'ils considèrent comme leur plus grande source de reconnaissance.

"La reconnaissance vient principalement des clients en soi. Les clients sont super contents quand tout se passe bien...La reconnaissance se matérialise de temps en temps par des petits cadeaux. C'est de plus en plus rare, mais ça arrive encore. Puis surtout, quand on a des bonnes notes sur Google et que notre prénom est cité, c'est toujours sympathique et valorisant." (Alexandre)

"Mais ça m'est déjà arrivé de recevoir des chocolats. des bouteilles pour la pause, pour un beau chantier qui s'est passé. Ou alors, un beau commentaire sur Google avec des petites photos à l'appui. C'était gai" (Josephine)

"Mais moi ça me fait aussi hyper plaisir d'avoir de la reconnaissance ou du feedback de quelqu'un que je connais pas, tu vois si je vais avoir un meeting avec un fournisseur et qu'il va me dire " en tout cas c'est top, c'est bien pensé, c'est professionnel merci de nous avoir impliqués"je le prends tout de suite comme une reconnaissance malgré qu'il n'y ait pas de proximité" (Chloé)

d. La valorisation de la rémunération

Passons à notre deuxième thématique qui aborde la rémunération.

A travers les différentes interviews, nous avons pu constater que les collaborateurs accordait une grande importance à la rémunération extrinsèque, car elle leur permet de subvenir à leurs besoins. Cependant, deux visions sont à confronter :

D'une part, nombre d'entre eux ne considèrent pas la rémunération pécuniaire comme un facteur de valorisation et justifient cela comme suit : premièrement, les sources financières ne reflètent pas l'investissement et la responsabilité des collaborateurs et ensuite, elles ne permettent pas un sentiment d'équité renforcé par un manque de transparence notable.

“Non, je ne crois pas que ce soit juste. Je crois qu'on est dépositionné par rapport au marché en tant que project manager.” (Ludivine)

“Non, je ne le considère pas comme juste par rapport à mon implication, par rapport à mon niveau de responsabilité, encore moins par rapport à mon travail. Maintenant, je sais que malheureusement, je suis dans le mauvais service car en fonction des services, il y a des inégalités de salaire.” (Eleonore)

D'autre part, d'autres collaborateurs estiment que leur salaire est totalement justifié et qu'il est source de reconnaissance.

“Oui, c'est une source de reconnaissance pour moi parce que je trouve qu'on est quand même très bien payé comparé à d'autres entreprise.” (Jonathan)

D'un point de vue intrinsèque maintenant, nous avons demandé aux collaborateurs de classer par ordre d'importance les composantes de la rémunération intrinsèque. A travers cette diversité de classements, nous avons pu constater que chaque collaborateur classait de manière différentes les cinq composantes et qu'il n'y avait dès lors, aucun classement similaire. Nous avons pu tout de même remarquer une tendance : le sens au travail se retrouve pour la plus grande partie des intervenants dans les trois premières composantes les plus importantes tandis que le cadre de travail se retrouve davantage dans le bas du classement.

Les collaborateurs ont par la suite pu s'exprimer sur les différentes composantes en nous expliquant comment elles étaient mises en œuvre au sein de l'entreprise.

Tout d'abord, la majorité des collaborateurs classent la composante “équilibre vie privée-vie professionnelle” est respectée et promue par l'organisation.

“L'équilibre vie pro/ vie perso est bon parce qu'on a droit complètement à la déconnexion. Après moi je suis pas quelqu'un qui me déconnecte facilement mais ils attendent pas de moi que je le fasse” (Raoul).

Ensuite, de par sa caractéristique organisationnelle plate, ils nous indiquent que les opportunités de développement et de carrières sont minimales. Un budget annuel est alloué à chaque équipe afin de favoriser leur développement à travers des formations qui ont lieu soit en interne, soit en externe.

“Pas top pour le développement et carrière, pour ma fonction de project manager, il faut aller voir en externe. Et donc ça, Eggo ne ferme pas du tout les portes mais on ne m'apporte pas un super suivi par exemple on ne m'envoie pas tous les X temps les formations pour les project managers. Mais mon manager est hyper ouvert pour ça : on a chacun un budget qu'on peut dépenser en formation donc ça c'est cool. Pour la carrière: c'est une entreprise qui est flat, c'est aussi ce que j'adore mais ça veut dire que tu ne peux pas t'imaginer gravir 12 échelons.” (Chloé)

En ce qui concerne le sens au travail, il est présent pour chaque collaborateur. La majorité des personnes interviewées explique que c'est une volonté de l'organisation et que c'est un caractère essentiel pour chacun d'entre eux.

“Le sens au travail, ça, c'est primordial. Je l'ai chez X parce que je vois que je suis utile et que mon métier a du sens. Il y a rarement un truc que je sors et qu'il fait un énorme flop où on me dit que ça ne sert à rien.” (Sophie)

Quatrièmement, la performance est considérée comme valorisée par l'organisation et son évaluation est réalisée à travers l'entretien annuel d'appréciation et de développement qui a lieu une fois par an et lors de face to face régulier.

“On est évalué via nos EAD, via des face-to-face. Voilà, et ça a son importance, quand même, d'avoir un suivi régulier de ça. Et c'est valoriser quand même d'être performant et productif.” (Sophie)

Enfin, tous estiment travailler dans un cadre de travail agréable du fait du déménagement dans le nouveau bâtiment. Les collaborateurs travaillant à la logistique ou dans des magasins partagent également cet avis.

e. L'équilibre entre rémunération extrinsèque et rémunération intrinsèque

Bien que tous les collaborateurs soient d'accord sur le fait que ces deux composantes sont essentielles, une tendance a pu être observée lors des interviews.

La plupart des collaborateurs favorisent davantage la rémunération intrinsèque par rapport à la rémunération pécuniaire pour autant que cette dernière leur permette de vivre correctement. Ils expliquent cela par le fait que la rémunération intrinsèque a un impact quotidien sur l'ambiance et leur bien-être au travail tandis que la rémunération financière tombe une fois par mois et qu'au fur et à mesure, ils y accordent moins d'importance.

“Par exemple, dans mon précédent travail, on était très bien payés, on avait des horaires très faciles. On avait 39 jours de congés donc en termes de package c'était bien. Par contre il y avait zéro sens au travail et les relations

avec le manager, bof bof, ça n'allait pas quoi. Je préférerais perdre mes jours de congés et être finalement moins payé chez X [nom de l'entreprise] pour gagner ça.” (Margaux)

“Je crois que c'est difficile à mettre des mots, parce que pour tout le monde, je crois, les deux sont importants...Moi, je pense qu'il me faut un salaire que j'estime décent, qu'il ne soit pas trop en retard par rapport à ce que j'entends sur le marché ou des amis qui ont étudié avec moi, etc...Mais très clairement, au plus j'avance dans ma carrière, au plus je me rends compte que le plus motivant pour se lever le matin, c'est les relations qu'on crée au boulot, c'est le sens qu'on donne à ton travail..Il n'y a quand même rien de mieux que de bosser avec des gens que tu aimes bien, que tu trouves compétents que tu apprends qu'il y a des échanges, qu'on te donne du feedback qu'on te dit ce qui te va pas même si l'idéal c'est d'avoir les deux mais moi je mets un peu plus d'importance sur l'intrinsèque.” (Chloé)

Cependant, il convient de nuancer car une faible quantité des intervenants souhaitent un équilibre le plus égal possible et valorisent autant la rémunération financière que la rémunération intrinsèque. Cet équilibre n'est pourtant pas toujours respecté et l'acceptation de cette différence se fait par leur affection pour l'entreprise.

f. Prise en compte du travail réel dans sa triple dimension.

A travers les différentes interviews, certains collaborateurs mentionnaient que le travail n'était pas pris en considération dans sa triple dimension : objectif, subjectif, collectif et donc ne reflétait pas le travail réel.

“On ne reconnaît pas trop le processus ou le travail quotidien. On marque plus la reconnaissance à la fin d'une tâche.” (Lucie)

"Le travail collaboratif n'est pas du tout reconnu et mon manager ne reconnaît mon travail une fois qu'il est réalisé mais durant le parcours de la tâche, je n'ai rien comme marques de reconnaissance...Il n'y a que le résultat qui compte.” (Appoline)

2. Interprétation des résultats et discussion

Cette dernière partie a pour objectif d'entrecroiser les données récoltées lors des différents entretiens avec la revue de littérature, dans l'intention de répondre à la question de recherche:

Comment assurer la reconnaissance au travail à travers les pratiques de rémunération ?

a. L'importance de la rémunération intrinsèque

Dans la revue de littérature, Abdullah et Wan (2013) expliquent que la rémunération intrinsèque est considérée comme un moyen rentable et efficace de rémunérer ses collaborateurs. Nous avons pu le vérifier lors des interviews puisque nombreux sont les collaborateurs favorisant davantage la rémunération intrinsèque par rapport à la rémunération financière. La prise en compte de ces composantes intrinsèques permettent, comme le

préconisaient, Frimousse et Peretti (2024), ainsi que Manzoor et al. (2021), d'apporter de nombreux bénéfices tant sur le plan personnel que professionnel. En effet, les collaborateurs mettent en avant leur motivation et leurs possibilités de développement personnel importantes. Sur le plan organisationnel, les collaborateurs expriment également que la présence de ces composantes au sein de l'organisation favorise leur engagement, il y a par conséquent une réduction du turnover.

Nous pouvons également reprendre les recherches de Nils et al. (2015) qui considèrent la reconnaissance comme l'une des composantes de la rémunération intrinsèque. A travers les interviews, nous avons pu confirmer le rôle essentiel de la reconnaissance pour les collaborateurs sur leur lieu de travail. Toujours dans cette dynamique de reconnaissance, la revue de littérature insistait sur le rôle central du manager grâce au travail de Blanchaert et Zone (2021), ce qui a également pu être vérifié avec les dires des collaborateurs. En cas de défaillance du manager, les collaborateurs expriment pouvoir recueillir de la reconnaissance auprès de leurs pairs et des parties externes.

Voyant l'importance de la rémunération intrinsèque, nous comprenons l'enjeu d'établir une politique de rémunération complète comme nous le suggérait Nils et al.(2015) dans l'établissement d'un package salarial reprenant tant des composantes intrinsèques qu'extrinsèques. Nous retrouverons dans la partie extrinsèque la rémunération directe composée du salaire fixe et du salaire variable ainsi que la rémunération indirecte associée aux avantages sociaux et les services et privilèges. La rémunération intrinsèque se compose quant à elle, des éléments suivants : la conciliation vie professionnelle-privée, les opportunités de développement et de carrière, la performance et la reconnaissance, le sens au travail ainsi que les conditions environnementales. La considération d'un package salarial de cette sorte permet de prendre en compte tant l'emploi que la personne qui l'exerce et favorise par conséquent la motivation.

b. L'importance de la justice distributive et procédurale

Nous avons pu également lire lors de la conception de la revue de littérature, l'importance de la justice organisationnelle comme source de reconnaissance (Antoine et al., 2017). Nous mettons ici en avant la justice distributive ayant pour objectif la redistribution des récompenses ainsi que la justice procédurale, préconisant l'équité dans les processus utilisés pour l'allocation des ressources. Nous avons pu constater lors des interviews qu'elles n'étaient pas pleinement respectées au sein de l'entreprise générant de l'incompréhension

ainsi que de la frustration. La majorité des collaborateurs mettent en avant le manque de transparence relatif à ces pratiques et estiment la présence d'un manque cruel d'équité entre les différents collaborateurs. Cela semble d'ailleurs mener à un sentiment de manque de reconnaissance chez plusieurs des intervenants. L'importance de l'homogénéité de la reconnaissance par la récompense explorée par Roche (2021) a donc pu être vérifiée également.

En outre, nous avons pu également constater lors des interviews, que le troisième facteur d'un bon système de rémunération considéré par Martory et Crozet reposant sur l'équilibre interne n'était pas vérifié, confirmant ainsi la thèse de Villeval (2016) qui spécifie que si ce facteur n'est pas respecté, cela occasionne des impacts négatifs sur les collaborateurs.

Il semble donc nécessaire de veiller à ce qu'une justice distributive et procédurale soit respectée si l'organisation souhaite émettre de la reconnaissance à travers les pratiques de rémunérations.

c. Le caractère individuel de la rémunération intrinsèque

Lors de notre recherche littéraire, nous avons découvert le caractère subjectif et inhérent à chacune des composantes de la rémunération intrinsèque (Perkins et Jones, 2020). Cela a également été mis en évidence lors des entretiens durant lesquels il a été demandé aux intervenants de classer par ordre d'importance les composantes de la rémunération non financière. Aucun des collaborateurs n'a établi un classement identique, permettant de penser que cette rémunération pourrait confirmer un caractère subjectif. D'autres facteurs pourraient également être pris en compte pour vérifier cette caractéristique. Bien que l'entreprise concernée soit flexible et permette certaines adaptations, il n'est pas simple de créer une politique de rémunération globale individualisée.

d. Le rôle central du manager au sein de l'organisation

Nous avons pu comprendre à travers la revue de littérature, l'importance du rôle du manager, de par son influence sur la valorisation des collaborateurs. (Gendry et Lagarde, 2017; Fournault-Bernet et al., 2017, Antoine et al., 2017). A travers les entretiens réalisés, nous avons pu confirmer cette caractéristique. Nombreux sont les intervenants qui ont déclaré que le soutien, la valorisation et la confiance de leur manager étaient cruciaux pour la bonne réalisation de leur travail. Cependant, une faible partie d'entre eux expliquent ne pas recevoir ce soutien de la part de leur manager et exprime un sentiment de frustration à cet égard. Fort de ce constat, il nous a semblé pertinent de faire une introduction au Management Humain

afin de permettre de saisir davantage l'importance d'un management plus humain, bienveillant, prônant la reconnaissance et voulant remettre le travail et le travailleur au cœur de l'entreprise.

Ce concept, fruit d'une critique du management, *“repose sur trois principes clés : l'affirmation d'une conception particulière de l'humain, la définition d'un objet central et l'identification d'une finalité majeure.”* (Taskin et Dietrich, 2020, p90.)

Le premier principe s'établit par le fait que le management humain prend en considération le caractère humain du travailleur qui lui permet de promouvoir la solidarité dans le travail, de se réaliser soi-même, d'exprimer ses capacités et ses choix en autonomie dans l'objectif de s'exprimer de façon créative, voire gratuite. Le collaborateur est dès lors considéré comme un être réflexif si l'on *“permet et encourage sa participation active, personnelle et collective à la conception, la planification, l'évaluation et la transformation de son activité professionnelle.”* (Taskin et Dietrich, 2020, p93)

Le second principe aspire à tenir compte du caractère multiple d'une expérience de travail.

Les auteurs y considèrent donc une triple dimensions du travail réel:

- Objectif, faisant référence à la production de valeur par le collaborateur et pouvant être expliqué grâce aux résultats et/ou au processus.
- Subjectif, faisant référence à la dimension unique et individuelle de l'expérience du travail où la reconnaissance du travail est considérée comme enjeu clé
- Collectif, faisant référence à l'appartenance d'une communauté où la solidarité est valorisée.

Le management humain tient par conséquent compte de ces trois dimensions dans ces pratiques de gestion.

Enfin, la finalité particulière du management humain repose sur le principe de reconnaissance.

Fort de cette définition, il est vrai que ce concept se montre comme un outil fiable et puissant dans l'élaboration d'une pratique de management favorisant le sentiment de bien-être des collaborateurs.

Lors des entretiens, nous avons constaté que le travail réel n'était pas pris en compte dans sa triple dimension ce qui pouvait générer de la frustration. Nous comprenons dès lors, l'importance de ce facteur pour les collaborateurs.

D'un point de vue rémunération, comme le préconisaient Nils et al., Taskin et Dietrich (2020) conseillent aux organisations de pratiquer le package salarial, permettant l'intégration des formes de rétribution intangibles, permettant ainsi davantage de reconnaissance. Ils

préconisent également l'incitation à la poursuite de l'effort tout en prenant en compte la dimension du travail réel exercé par les collaborateurs.

Conclusion générale

A travers ce mémoire, nous avons pu démontrer que la reconnaissance au travail a une influence positive non négligeable sur la motivation, l'autonomie, l'engagement et le bien-être général du collaborateur. Cette thèse a également pu comprendre l'intérêt de la rémunération globale intégrant tant les éléments extrinsèques que les éléments intrinsèques, en raison de son importance majeure sur la satisfaction au travail. Enfin, un lien entre ces deux thématiques a pu être réalisé et a permis d'identifier les facteurs permettant la reconnaissance à travers le système de rémunération. Nous les découvrirons dans la section ci-dessous.

1. Recommandations managériales

Nous allons à présent proposer des recommandations managériales issues de nos recherches et de notre étude afin de comprendre comment nous pouvons favoriser la reconnaissance à travers les pratiques de rémunération.

Premièrement, il est essentiel de considérer la rémunération dans sa globalité en proposant un package salarial complet. En effet, ce mémoire a permis de mettre en évidence divers aspects de la reconnaissance, en soulignant l'importance de combiner les aspects financiers (rémunération extrinsèque) et non financiers (rémunération intrinsèque). Ces deux composantes permettent la création d'un environnement de travail motivant, satisfaisant et productif répondant aux divers besoins des collaborateurs.

Ensuite, nous recommandons de prendre en considération le rôle essentiel du manager. Nous pensons qu'il est primordial que le management applique une gestion tournée vers l'humain, bienveillante et prônant la reconnaissance. Il est une réelle source de soutien, permet l'adhésion et renforce la confiance de ses collaborateurs. Pour ce faire, nous proposons une collaboration étroite entre les managers et les membres des ressources humaines afin que ceux-ci soient formés, aidés et accompagnés dans cette nouvelle façon de diriger. Différents workshops pourraient être organisés sur différentes thématiques (e.g. organisations de réunions régulières, culture du feedback, valorisation des collaborateurs, etc.). Le

management humain se révèle être aussi un outil fiable pour permettre cette évolution. De leurs côtés, les managers pourraient aider les ressources humaines dans l'élaboration de pratiques de rémunérations les plus individualisées possibles afin de répondre aux besoins spécifiques des collaborateurs. Ils permettraient dès lors, une meilleure compréhension du terrain, ce qui faciliterait la mise en œuvre de ces nouvelles pratiques.

Enfin, nous recommandons fortement l'application d'une justice distributive et procédurale. Nous avons pu constater que lorsque ces dernières ne sont pas présentes, elles affectent de nombreux collaborateurs. Nous recommandons donc des politiques de rémunération claires et transparentes permettant aux collaborateurs de savoir, mais de surtout comprendre les différentes décisions qui les entourent. Ces informations devraient leur être disponibles facilement et durablement afin qu'ils puissent les consulter lorsque cela leur est nécessaire. De plus, des audits réguliers relatifs à l'équité salariale pourraient être effectués afin d'identifier et corriger les écarts de rémunérations injustifiés.

En mettant en œuvre ces recommandations, nous pensons que les entreprises pourraient non seulement améliorer le bien-être et la motivation des collaborateurs, mais aussi renforcer leur engagement, leur performance et leur fidélité sur le long terme. La reconnaissance et la rémunération, encouragées et pratiquées de manière authentique, constituent des leviers importants pour le succès organisationnel.

2. Limites de l'étude

Pour conclure, nous allons identifier les limites de cette étude.

Tout d'abord, l'approche qualitative choisie pour réaliser l'étude empirique et basée sur des entretiens semi-directifs, limitant la généralisation des résultats. En effet, les perceptions et les expériences des participants peuvent varier selon le contexte organisationnel et culturel, compliquant l'application universelle des conclusions tirées. Cela est d'autant plus renforcé en raison du fait que nous avons choisi d'interroger des intervenants issus d'une seule et unique entreprise, ce qui limite la diversité des points de vue.

Ensuite, bien que nous ayons interrogé de nombreux managers, nous n'avons pas eu l'occasion de nous entretenir avec des membres de la direction. Nous pensons que ces derniers auraient pu nous apporter une approche différente et davantage enrichir notre étude

empirique. En effet, ils possèdent un rôle crucial au sein de l'organisation, mais également dans la mise en œuvre de pratiques de reconnaissance et de rémunérations.

Enfin, lors de la réalisation de notre revue de littérature, nous avons pu constater qu'il existait moins de recherches existantes relatives au concept de rémunérations intrinsèques comparativement aux thématiques de reconnaissance et de rémunérations extrinsèques. Nous avons par conséquent pu nous baser sur moins de données et de sources pour cette section.

Bibliographie

Abdullah, A.A. & Wan, H.L. (2013). Relationships of non-monetary incentives, job satisfaction and employee job performance. *International Review of Management and Business Research*, 2(4), 1085-1091.

ADP. (2018). The Workforce view in Europe 2018.
<https://fr.slideshare.net/slideshow/adp-the-workforce-view-in-europe-2018/206280557>

Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of Training and Development for Individuals and Teams, Organizations, and Society. *Annual Review Of Psychology*, 60(1), 451-474.
<https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163505>

Ajala, E. M. (2012). The Influence of Workplace Environment on Workers' Welfare, Performance and Productivity. *The African Symposium*, 12, 141-149.

Allen, D. G., & Vardaman, J. M. (2021b). Global Talent Retention : Understanding Employee Turnover Around the World. *Emerald Publishing Limited eBooks* (p. 1-15).
<https://doi.org/10.1108/978-1-83909-293-020211001>

Alvess, M. & Spicer, A. (2016), The Stupidity Paradox. *The power and pitfalls of functional stupidity*, éditeur Profile Books Ltd.

Armstrong, M. & Brown, D. (2019). Strategic Human Resource Management : Back to the future? (Report 517). *Institute for Employment Studies*.
https://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/517_Strategic-Human-Resource-Management-Back-to-the-future-IES-CIPD-2019.pdf

Arnoux-Nicolas, C. (2019). Chapitre 2. Le sens du travail et ses enjeux pour l'entreprise. *Donner un sens au travail: Pratiques et outils pour l'entreprise* (pp. 59-108). Paris: Dunod.

Asaari, M. H. A. H., Desa, N. M., & Subramaniam, L. (2019). Influence of Salary, Promotion, and Recognition toward Work Motivation among Government Trade Agency Employees. *International Journal Of Business And Management*, 14(4), 48. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v14n4p48>.

Benito-Osorio, D., Muñoz-Aguado, L., & Villar, C. (2014). The Impact of Family and Work-Life Balance Policies on the Performance of Spanish Listed Companies. *Management*, 17(4), 214.
<https://doi.org/10.3917/mana.174.0214>

Boittiaux, P. (2018, 29 mai). Le salaire, première motivation des Européens. *Statista Daily Data*.
<https://fr.statista.com/infographie/14017/le-salaire-premiere-motivation-des-europeens/>

Bost, P.-E. (2022, 20 octobre). Le travail en France entre quête de sens et nouvelles aspirations. . . entre permanences et mutations. . . [Diapositives]. 1ères Assises Sens & Travail.
<https://sensetravail.aromates.fr/wp-content/uploads/2022/10/Pre%CC%81sentation-OpinionWay.pdf>

- Brun, J., & Dugas, N. (2005). La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens. *Gestion, Vol. 30*(2), 79-88. <https://doi.org/10.3917/riges.302.0079>
- Brun, J., & Dugas, N. (2008). An analysis of employee recognition : Perspectives on human resources practices. *International Journal Of Human Resource Management, 19*(4), 716-730. <https://doi.org/10.1080/09585190801953723>
- Cadin, L., Guérin, F., Pigeys, F. & Pralong, J. (2012). Chapitre 5. Classification et rémunérations. Dans : , L. Cadin, F. Guérin, F. Pigeys & J. Pralong (Dir), *GRH: Gestion des ressources humaines* (pp. 239-297). Paris: Dunod.
- Campbell, J.P., & Wiernik, B.M. (2015). The modeling and assessment of work performance. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior, 2*(1), 47-74.
- Chen, H., & Hsieh, Y. (2006). Key Trends of the Total Reward System in the 21st Century. *Compensation And Benefits Review/Compensation & Benefits Review, 38*(6), 64-70. <https://doi.org/10.1177/0886368706292542>
- Commeiras, N., Rascol-Boutard, S., Fabre, C., Loubès, A., & Loose, F. (2022). Le sens au travail. *EMS Editions eBooks*. <https://doi.org/10.3917/ems.comme.2022.01>
- Côté, F., & Renaud, S. (2022). Les liens entre la rémunération intangible, les attentes au travail et l'intention de quitter : une étude quasi expérimentale. *GRH, N° 44*(3), 79-104. <https://doi.org/10.3917/grh.044.0079>
- Dejours, C. (2011). La psychodynamique du travail face à l'évaluation : de la critique à la proposition. *Travailler, n° 25*(1), 15-27. <https://doi.org/10.3917/trav.025.0015>
- Diez, R., & Carton, P. (2013). De la reconnaissance à la motivation au travail. *L'Expansion Management Review, N° 150*(3), 104-112. <https://doi.org/10.3917/emr.150.0104>
- Dulebohn, J. H., & Werling, S. E. (2007). Compensation research past, present, and future. *Human Resource Management Review, 17*(2), 191-207. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.03.002>
- Fall, A. (2015). Reconnaissance au travail : validation d'une échelle de mesure dans le contexte des entreprises. *Revue Européenne de Psychologie Appliquée, 65*(4), 189-203. <https://doi.org/10.1016/j.erap.2015.07.001>
- Florina, I. P., Alina, T. & Cecilia, B.V. (2022). The influence of intrinsic and extrinsic motivation for employee compensation. *Academy of Marketing Studies Journal, 26*(4), 1-8
- Fray, A., Morin, L., & Renaud, S. (2015). L'attraction des salariés de la génération Y : Analyse des attentes selon le genre et le niveau de poste. *Gestion 2000, Volume 32*(1), 117-132. <https://doi.org/10.3917/g2000.321.0117>
- García-Herrero, S., Lopez-Garcia, J. R., Herrera, S., Fontaneda, I., Báscones, S. M., & Mariscal, M. A. (2017). The Influence of Recognition and Social Support on European Health Professionals' Occupational Stress : A Demands-Control-Social Support-Recognition Bayesian Network Model. *BioMed Research International, 2017*, 1-14. <https://doi.org/10.1155/2017/4673047>

Guéguen, H. & Malochet, G. (2014). IV. La reconnaissance dans le monde du travail. *Les théories de la reconnaissance* (pp. 55-77). Paris: La Découverte.

Graeber, D. (2018), *Bullshit jobs: A theory*, Editions Allen Lane.

Hallée, Y., Michaud, R., & Jalette, P. (2021). La rémunération dans tous ses états. *Presses de l'Université Laval* (PUL. [https://file:/ChapitreCommons_remuneration%20\(1\).pdf](https://file:/ChapitreCommons_remuneration%20(1).pdf)

Harris, J. E., Gleason, P. M., Sheean, P. M., Boushey, C., Beto, J. A., & Bruemmer, B. (2009). An Introduction to Qualitative Research for Food and Nutrition Professionals. *Journal Of The American Dietetic Association*, 109(1), 80-90. <https://doi.org/10.1016/j.jada.2008.10.018>

Hegel, G. W. F. (1976). *Système de la vie éthique* (1re éd 1802). Paris : Payot.

Honneth, A. (1995). *The Struggle for Recognition: The Moral Grammar of Social Conflicts*. Cambridge, MA: MIT Press.

Honig, D. (2021). Supportive management practice and intrinsic motivation go together in the public service. *Proceedings Of The National Academy Of Sciences Of The United States Of America*, 118(13). <https://doi.org/10.1073/pnas.2015124118>

Jacob, R. (2001). Reconnaissance au travail : un cadre de gestion, conférence et document du colloque en gestion de ressources humaines *Oser découvrir, transformer, créer : une vision humaniste de l'organisation du travail*, organisé par le CHUQ.

Marquet, J., Van Campenhoudt, L., Quivy, R. (2022). *Manuel de recherche en sciences sociales*. Armand Colin.

Martocchio, J. J. (2001). *Strategic Compensation: A Human Resource Management Approach Study Guide* (2nd éd.). Prentice Hall.

McMullen, T., Stark, M., & Côté, J. (2009). Faire de la rémunération un investissement. *Gestion*, Vol. 34(2), 31-36. <https://doi.org/10.3917/riges.342.0031>

Millacci, T. S., PhD. (2024, 23 mai). *Employee Recognition : How to Motivate and Reward Your Team*. PositivePsychology.com. <https://positivepsychology.com/employee-recognition>

Milkovich, G.T., Newman, J.M., Gerhart, B.A. et Yap, M. (2017), *Compensation (Fifth Canadian edition.)*, Toronto, McGraw-Hill Ryerson Limited.

Nicolas, E. (2014). Chapitre 4. La rémunération. *Gestion des ressources humaines* (pp. 62-85). Paris: Dunod.

Nie, T., Tian, M., Cai, M., & Yan, Q. (2023). Job Autonomy and Work Meaning : Drivers of Employee Job-Crafting Behaviors in the VUCA Times. *Behavioral Sciences*, 13(6), 493. <https://doi.org/10.3390/bs13060493>

Nils, F., Rousseau, A., Taskin, L., Dossche, S., Antoine, M. & Desmarets, M. (2015). Quel package salarial pour attirer, retenir et motiver les jeunes collaborateurs? *Rapport de recherche de la Chaire laboRH*, vol.4(2), 45p.

Paillé, P. & Mucchielli, A. (2012). Chapitre 11 - L'analyse thématique. *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (pp. 231-314). Paris: Armand Colin.
<https://doi.org/10.3917/arco.paill.2012.01.0231>

Perkins, S. J., & Jones, S. (2020). *Reward Management: Alternatives, Consequences and Contexts* (4e éd.). CIPD - Kogan Page.

Perry-Smith, J. E., & Blum, T. C. (2000). Work-Family Human Resource bundles and perceived organizational performance. *Academy Of Management Journal/ The Academy Of Management Journal*, 43(6), 1107-1117. <https://doi.org/10.2307/1556339>

Pralong, J., & Taskin, L. (2024). Attraction des talents : le point de rupture ? *Gestion*, Vol. 49(1), 74-79. <https://doi.org/10.3917/riges.491.0074>

Rasool, S. F., Wang, M., Tang, M., Saeed, A., & Iqbal, J. (2021). How toxic workplace environment effects the employee engagement: The mediating role of organizational support and employee wellbeing. *International journal of environmental research and public health*, 18(5), 2294.

Richardson, N., Antonello, M., & ADP Research Institute. (2021). *People at work 2022 : l'étude Workforce View*. Consulté le 25 mai 2024, à l'adresse <https://www.adpri.org/assets/people-at-work-2022-a-global-workforce-view/>

Roche, A. (2021). Quelles pratiques de reconnaissance au travail entre les mains des managers ? Comprendre les attentes et variables affectant les perceptions des collaborateurs. *Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion des Comportements Organisationnels*, Vol. XXVI(67), 51-79.
<https://doi.org/10.3917/rips1.067.0051>

Sadilla, V., & Wahyuningtyas, R. (2023). The effect of reward and recognition on employee engagement (case study at Pt.X Part Directorate H). *International Journal Of Engineering Technologies And Management Research*, 10(8). <https://doi.org/10.29121/ijetmr.v10.i8.2023.1352>

Senik, C. (2020). Conclusion. *Bien-être au travail: Ce qui compte* (pp. 105-108). Paris: Presses de Sciences Po.

Shaari, R., Sarip, A., & Ramadhinda, S. (2022). A Study of The Influence of Physical Work Environments on Employee Performance. *International Journal Of Academic Research In Business & Social Sciences*, 12(12). <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v12-i12/15975>

Silva, A. J., & Dias, H. (2022). The relationship between employer branding, corporate reputation and intention to apply to a job offer. *International Journal Of Organizational Analysis*, 31(8), 1-16.
<https://doi.org/10.1108/ijoa-01-2022-3129>

SPF Emploi, Travail et Concertation sociale. (n.d.). *Rémunération*.
<https://emploi.belgique.be/fr/themes/remuneration>

SPF Emploi, Travail et Concertation sociale. (n.d.). *Bien-être au travail*.
<https://emploi.belgique.be/fr/themes/bien-etre-au-travail/facteurs-denvironnement-et-agents-physiques>

St-Hilaire, F. (2016). Développer la reconnaissance au travail. *Psychologie de la bientraitance professionnelle: Concepts, modèles et dispositifs* (pp. 245-256). Paris: Dunod.
<https://doi.org/10.3917/dunod.berna.2016.01.0245>

Taïeb, J. (2016). *Valoriser la performance RH: Un enjeu pour la productivité de l'entreprise*. Dunod.
<https://doi.org/10.3917/dunod.taieb.2016.01>

Taskin, L., & Dietrich, A. (2020). *Management humain : Une approche renouvelée de la GRH et du comportement organisationnel*. (2e éd.) De Boeck Supérieur.

WorldatWork. (2011). Total rewards model : a framework for strategies to attract, motivate and retain employees. In WorldatWork (Ed.), (pp 1-7). New-York.

Yamamoto, I., & Matsuura, T. (2014). Effect of Work–Life Balance Practices on Firm Productivity : Evidence from Japanese Firm-Level Panel Data. *The B.E. Journal Of Economic Analysis & Policy*, 14(4), 1677-1708. <https://doi.org/10.1515/bejeap-2013-0186>

Zhenjing, G., Chupradit, S., Ku, K. Y., Nassani, A. A., & Haffar, M. (2022). Impact of Employees’ Workplace Environment on Employees’ Performance : A Multi-Mediation Model. *Frontiers In Public Health*, 10. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.890400>

Annexes

Annexe N°1

Guide d’entretiens :

Introduction	Introduction de la recherche : thème reconnaissance et rémunération intrinsèque Autorisation d’enregistrement Présentation de la personne : ○ Pouvez vous vous présenter brièvement : Nom Prénom, autre ○ Quel est votre parcours professionnel ○ Quel poste occupez vous actuellement
Reconnaissance	- Lorsque vous pensez à l’accomplissement complet d’une tâche ou d’un objectif, à quel moment exprime-t-on de la reconnaissance pour votre travail, sur quoi repose cette reconnaissance ?

	○ Le travail dans son intégralité est-il pris en compte : les résultats oui mais par exemple, ce que vous avez ressenti, vos émotions, la collaboration entre vous et vos collègues? ○ Quand vous recevez de la reconnaissance pour votre travail, est-ce que cela tient compte des tâches que vous faites, de ce que vous ressentez et de la façon dont vous travaillez avec vos collègues ? - Peux-tu me donner des exemples concrets de situation au travail dans lesquels vous vous êtes sentis reconnus? ○ Sur quoi portait la reconnaissance ○ Qui vous a apporté cette reconnaissance? ○ Comment la reconnaissance s'est exprimée ? ○ Comment vous êtes-vous sentis suite à l'expression de cette reconnaissance ? - Quelles sont les conséquences que la reconnaissance de ces aspects a eu sur la réalisation de votre travail futur? - Comment est ce que la reconnaissance est présente au sein de l'équipe dans laquelle vous êtes ? Comment ? ○ Estimez vous que la reconnaissance que vous percevez de votre manager est rapide / cohérente / personnalisée /spécifiée / sincère? - Plus généralement au sein de l'entreprise: considérez-vous qu'il y a une culture de la reconnaissance? ○ Quels sont les événements organisés pour remercier et récompenser ses collaborateurs? ○ Que pouvez vous me dire sur le processus de prise de décision, est il participatif? est ce qu'on vous consulte quand une décision qui vous concerne est prise? ○ Pouvez vous me parler de la justice au sein de l'organisation? ○ Les procédures mises en place sont-elles transparentes, participatives? ○ Justice dans la redistribution des récompenses? ○ Pouvez vous me parler de l'autonomie à laquelle tu as accès? - Que pouvez vous me dire sur la qualité de tes relations dans l'entreprise : ○ Top management ○ Supérieur direct ○ Qualité des relation entre collègues directes / indirectes ○ Parties externes : fournisseurs,...
--	---

	- Pouvez vous me donner des exemples concrets de situation au travail dans lesquels vous avez ressenti un manque de reconnaissance?
Rémunération	Rémunération général : - Quels sont les éléments qui recouvrent votre package salarial? - o Considérez vous qu'il est juste? Est il valorisant? - o Est-il source de reconnaissance? Rémunération intrinsèque - Parmi les composantes suivantes : - o L'équilibre vie privée / vie professionnelle - o Les opportunités de développement et de carrières - o Le sens au travail / Les conditions environnementales au travail - o La performance et son évaluation Pouvez vous me classer ces composantes selon un ordre préférentiel : de la plus importante à la moins importante pour vous ? - o Pourquoi cet ordre ? - o Pouvez-vous me dire comment ces composantes sont représentées au sein de l'entreprise? - Les composantes que vous venez de classer sont les principales composantes de la rémunération intrinsèque, quelle importance accordez-vous à la rémunération intrinsèque par rapport à la rémunération extrinsèque?
Conclusion	- Est ce que vous avez d'autres éléments à rajouter auxquels je n'aurais pas pensé? - Remerciement

Annexe N°2
Outil Genially

Le collaborateur avait la possibilité de bouger lui-même le curseur pour disposer les éléments dans l'ordre qu'il souhaitait.

Peux tu me classer ces composantes suivant ton ordre d'importance ?

Ta performance et son évaluation

⋮

Les opportunités de développement et de carrières

⋮

L'équilibre vie privée - vie professionnel

⋮

Les conditions environnementales au travail

⋮

Le sens au travail

⋮

Envoyer

genially

Annexe N°3

Noms d'emprunt	Années d'expérience dans l'entreprise	Fonctions	Dates de l'entretien	Durée de l'interview
Margaux	5 ans	Manager - Académie	20/06/2024	50 minutes
Chloé	3 ans	Manager - Innovation	21/06/2024	57 minutes
Anthony	10 ans	Manager - Logistique	24/06/2024	35 minutes
Sylvie	15 ans	Académie	24/06/2024	1 heure 04
Jonathan	17 ans	Magasinier	24/06/2024	25 minutes
Ludivine	4 ans	Innovation	24/06/2024	46 minutes
Raoul	4 ans	IT	24/06/2024	59 minutes
Luc	13 ans	Gérant magasin	25/06/2024	42 minutes
Lucie	25 ans	Service Clients	25/06/2024	38 minutes
Sophie	5 ans	Académie	25/06/2024	45 minutes

Eleonore	11 ans	Marketing	25/06/2024	44 minutes
Alexandre	9 ans	Vendeur	26/06/2024	41 minutes
Joséphine	2 ans	Vendeuse	26/06/2024	29 minutes
Christophe	3 ans	Manager - Service Client	15/07/2024	30 minutes
Appoline	2 ans	HRBP	15/07/2024	49 minutes

Annexe N°4

Tableaux des verbatims (pages suivantes)

	Sous thèmes	Luc	Lucie	Sophie	Eleonore	Alexandre	Josephine	Appoline	Christophe
Présentation	Ancienneté (ans)		13	25	5	11	9	2	3
	Fonction	Gérant mag	Team leader Serv client	Academie	Equipe marketing	Vendeur	Vendeuse	HRBP	Manager - Service Client
Reconnaissance	Moments de reconnaissance		"On ne reconnaît pas trop le processus ou le travail quotidien. On marque plus la reconnaissance à la fin d'une tâche."		"Voilà, ça fait partie de mon travail quand ma tâche est terminée. Je suis assez autonome donc ma tâche est terminée, elle est faite, elle est faite. Et quand on a un one to one, oui, parfois Aurélie va me dire que le travail a été effectué correctement."		"C'est plus dans les face to face qui ont lieu tous les mois ou dans les EAD qui ont lieu 1x par an. On se voit et on regarde un peu où on en est au niveau des objectifs magasins et des objectifs personnels. A ce moment là, il y a de la reconnaissance par félicitation si les résultats sont bons."	"Et donc, je dirais qu'avec mon manager précédent, il y avait énormément de reconnaissance sur tout ce qui était accompli, réalisé. Donc un bravo, ton travail, ou dès que j'intervenais pour une présentation en staff meeting ou une présentation devant d'autres, j'avais toujours un mot de félicitation parce que les propos étaient clairs, parce que le message était passé, etc. Maintenant, avec mon nouveau manager, il y a beaucoup, beaucoup moins de reconnaissance."	"Enfin, tout le monde aime la reconnaissance, mais il y a des degrés différents de besoin de reconnaissance. Je suis content, effectivement, quand on est content de mon travail, mais je ne suis pas forcément sensible à ça, je suis content, mais je n'y accorde pas une grande importance."
	Travail réel			"J'en ai tout au long du parcours de la tâche."	"Non, on ne valorise pas trop l'aspect collaboratif. Ma manager ne valorise pas trop mon travail either. Elle ne fait juste un retour comme quoi c'est bien mais sans plus."	"Il essaie de le faire au moins une fois par semaine, voir l'humour de l'équipe, voir si ça se passe bien, si on n'est pas trop fatigué, si on ne donne pas trop d'heures non plus. Arriver trop tôt, finir trop tard, ce genre de choses. Il est très humain par rapport à ça."	"C'est vrai que s'il y a une fois où tu es un peu plus fatigué, tu prends ton heure de récup à ce moment-là, en tout cas moi je me suis sentie beaucoup à l'écoute au magasin. Par exemple Yannick je me souviens j'avais des petits problèmes personnels il m'a libéré plutôt gentiment, comme des pères de famille."	"Le travail collaboratif n'est pas du tout reconnu et moi manager met reconnaît mon travail une fois qu'il est réalisé mais durant le parcours de la tâche, je n'ai rien comme marques de reconnaissance... Il n'y a que le résultat qui compte."	"Oui, la reconnaissance, c'est quand la tâche est terminée."
	Conséquences	"Ça booste la confiance en soi, inévitablement, et ça motive à continuer dans la voie que tu prends."	"C'est toujours agréable, parce que ça donne de la confiance en soi."	"De savoir que t'es quand même à la bonne place dans ton travail, donc ça c'est quand même important. et de se sentir bien dans l'entreprise. Moi, je me sens quand même considérée dans mon job."	"C'est toujours appréciable, c'est toujours gai quand on dit qu'on a bien travaillé. Je suis quelqu'un qui aime bien travailler en équipe, donc fatalement quand un travail collaboratif est reconnu, c'est toujours appréciable. Je passe une bonne journée."	"Pour moi, la reconnaissance contribue au bien-être que j'ai au boulot."	"Oui, c'était le positif, l'ambiance du magasin, je pense, de l'équipe. L'ambiance individuelle entre les personnes. Et puis ça apporte aussi de la confiance."	"Aujourd'hui c'est normal de travailler à 22h, c'est normal de travailler le week-end. Donc ce que je ressens, si je devais vraiment mettre un sentiment, c'est parfois un peu de déception de ce manque de reconnaissance du travail accompli."	"J'étais content. Forcément, ça rebooste. Mais je veux dire, ça n'aurait rien changé à ma façon de travailler de ne pas avoir eu cette reconnaissance-là. Forcément que ça fait du bien de temps en temps et si je ne l'avais pas eu là, j'aurais peut-être été la chercher à un autre."
				"Tu sens que tu fais du bon travail, que tu es utile à la boîte. Donc ça donne du sens à ton travail quand même. Et moi, ça, c'était un truc que je n'avais pas du tout dans mon ancien job."	"C'est juste que tu fais du bon travail, que tu es utile à la boîte. Donc ça donne du sens à ton travail quand même. Et moi, ça, c'était un truc que je n'avais pas du tout dans mon ancien job."		"Moi, je suis toujours encourageante par exemple CO-DU quand elle fait une vente ou alors elle fait Yes. La travers sa petite fenêtre et On s'applaudit pour se féliciter."	"Le manager, je pense que ça booste quand même. Tu sais pourquoi tu le dépasses, pourquoi tu le fais. Et ça peut être à l'inverse démotivant. Aujourd'hui, le fait que le travail ou la charge de travail ne soit pas reconnue, parfois, je me dis, mais en fait, est-ce qu'on se rend compte vraiment de ce qu'on fait ? Et donc, ça peut être démotivant. Ça, je dirais que c'est plus pour le manager direct. C'est ce côté motivant, boostant, challengeant. Et pour les collègues, pour l'avenir vécu récemment, je dirais que ça crée de la cohésion, ça crée du lien."	
Exemples concrets	Sur quoi Comment Par qui Sentiments	"Et donc oui, quand ils sont venus me trouver pour me proposer le post de gérant, ça voulait dire qu'ils m'ont confiance et qu'ils croient en moi. Donc oui, c'est une forme de reconnaissance."	"Oui, mon évolution est clairement un signe de reconnaissance pour moi. car je ne suis pas arrivée avec un bagage ou avec un diplôme donc, j'ai apprécié que suivant mon potentiel et mes compétences qui ont vite évolué, qu'on a pu me proposer et qu'on a cru en moi, on m'a proposé différents postes autour de ma carrière ici. Voilà, donc je pense qu'ils s'adaptent par rapport aux situations et par rapport aux collaborateurs aussi qui rencontrent, qui évolue aussi avec le temps. Donc oui, ça, tout à fait la reconnaissance."	"Mais bon, après, Fred, est un CEO quand même beaucoup plus tourné sur l'humain. Moi, par exemple, j'ai dû mettre en place l'e-learning ici, chez Odor, notre LMS, etc. Chaque fois que j'allais présenter un project review ou peu importe, chez nous, au CG ou quoi, le projet, j'ai toujours eu les félicitations."	"Si je dois faire une présentation alors que ce n'était pas le cas, que ce n'était pas dans les habitudes de mon quotidien, soit un petit message de c'était chouette, ça a été apprécié, c'était bien fait."	"La reconnaissance au niveau société, c'est principalement la confiance en fait par exemple : on a même la clé du coffre. Pas tout le monde l'a justement donc, je vois ça comme de la confiance. Et puis, c'est con, mais quand on téléphone pour savoir, tiens, on avait justement pensé à toi. Je me dis qu'il y a des gens qui y pensent, justement, qui savent à peu près qui on est. Et la reconnaissance, en fait, c'est juste le fait d'être connu et reconnu."	"Lors de ma première vente de cuisine, très fort, parce que c'était un accomplissement après la longue période d'apprentissage. Mon manager m'a félicité et m'a encouragé vers le positif."	"S'il faut un exemple concret, la dernière, c'est qu'on a fait une présentation en équipe devant les membres du CG. Et donc, comme souvent, c'était du travail de dernière minute. Et la veille, j'avais envoyé un message à Seb, mon manager, en lui disant Peux-tu quand même rechecker la présentation pour demain ? Parce qu'il n'avait pas vu la dernière version. Et je lui ai dit Il y a deux points, surtout que tu dois checker pour être sûr qu'on soit alignés. Il a pris le temps en soirée de regarder la présentation et il a fait un mail à toutes les quatre en disant bon boulot les filles, top franchement, un beau travail de collaboration. Donc ça pour moi, c'est de la reconnaissance de notre travail. Et ça fait toujours plaisir."	"Je me souviens d'un mail qu'il m'a envoyé il y a quelques semaines pour me dire beau boulot, mais je ne sais plus pourquoi. Je lui avais fait une synthèse d'un truc, d'un projet que j'avais fait et on avançait. Je pense que c'était pour Proximus. La région Wallonne nous avait dit que c'était approuvé et il m'avait dit "beau travail."
		"Nous, généralement, en tant que gérant, là où on va recevoir une reconnaissance ou des félicitations, c'est à partir du moment où les résultats chiffrés sont bons. Alors chiffrés ça signifie chiffres d'affaires ou en qualité, parce qu'il n'y a pas que le chiffre d'affaires qui compte chez nous, la qualité, le taux de légende, etc. Ici par exemple, à Bouge, on a un très bon taux, enfin un rating Google, on sait qu'aujourd'hui on en parle beaucoup, c'est important. Là, quand il passe, il dit bravo, vous avez encore des bonnes notes au niveau du Google rating, votre taux de légende est excellent."	"Comme j'avais 25 ans de boîte, j'avais été invitée chez le fondateur. Pour nous, les anciens, d'être invitée chez lui, c'était... je pense qu'on l'a tous vécu comme ça, mais c'était vraiment très gratifiant. Et se dire, waouh, voilà, on est invité là et on fait partie de la famille X (nom de l'entreprise) depuis tellement d'années."	"Le deuxième truc sur lequel j'ai eu de la reconnaissance, c'est sur ma formation Odor. L'expertise que j'ai acquise d'Odor. Peu importe, la dernière fois j'avais un call avec un vendeur en train de me expliquer quelque chose et Fred qui était en face pour faire je ne sais plus quoi, il me dit quand même le niveau est quand même élevé de connaissances et ça c'est quelque chose que j'entends souvent, qu'on me dit souvent, et voilà, pour lequel j'ai pas mal de reconnaissance. On fait souvent appel à moi."	"Par exemple j'ai assisté à une réunion commerciale pour présenter mon travail, alors que d'habitude c'est moi manager qui présente mon travail que j'effectue, et ici vu qu'elle était absente, elle dit c'est tes chiffres, c'est ton travail, c'est toi qui le présente, que je devrais faire pour moi à chaque fois, mais ce n'est pas moi qui présente mon travail. Et ma présentation a été... bien faite et ma N plus 2 m'a félicité en disant que c'était très clair et que tout le monde dans la réunion avait été satisfait."	"Un jour j'ai eu un problème, mon fils a fait beaucoup de fièvre. Il est nouveau né et prématuré donc il a très compliqué, et mon manager m'a dit "prends tes cliquets, tes clagues, tu rentres chez toi" il me dit "chiotte même pas, me pose pas de questions tu rentres chez toi et je m'arrangerai pour ton rendez-vous" En fait, c'est juste le côté humain, ce n'est que ça. Donc, gérer les priorités, et on sait très bien qui a le boulot, mais aussi le privé. Donc j'ai beaucoup apprécié."	"Mon souci du départ c'était de ne pas connaître la vente tout le système de vente en général parce que je suis pas formé à ça dans mes études. Et puis quand je suis arrivée ici, on m'a formée en technique de vente. Et on m'a dit, tu vas y arriver, même si ça prendra du temps, tu vas le faire, tu vas y arriver. Et à force d'y croire, j'y arrive. Donc il faut du temps. Mais ils m'ont laissé la chance d'avoir le temps. Et même avec des encouragements, parfois oui, des réunions où il fallait dire, là ça ne va pas, il faut que tu... Mais ça va, on s'adapte. Et on est tiré quand même vers le haut par le système, de manière générale."	"Après, de nouveau, la reconnaissance est liée à l'individu. Donc il y a des managers que ça va à l'encontre qui vont d'office le renier, et il y en a d'autres qui ne vont pas y penser ou ils vont trouver ça normal."	
		"Ça peut être un mail si le mois a été bon. À ce moment-là, il va détailler un mail en disant Bravo les gars, vous avez atteint les objectifs Simon, généralement, c'est verbal. Quand il vient en magasin pour un face-to-face ou simplement pour passer des bons jours, il voit les résultats, il dit Les gars, c'est bien Ou un petit encouragement, tu vois, genre on est... Là on est le 26, il pourrait très bien passer, dire les gars allez ils vont m'envoient un mail, un petit coup de rein et on y est."			"Oui le fait que je sois autonome est une source de reconnaissance parce que ça veut dire que mon travail est bien effectué et c'est une source de frustration parce qu'au final, on met quelqu'un au-dessus qui ne me dirige pas."	"La reconnaissance se matérialise de temps en temps par des petits cadeaux. C'est de plus en plus rare, mais ça arrive encore. Puis surtout, quand on a des bonnes notes sur Google. Et puis surtout quand notre prénom est cité sur Google, c'est toujours sympathique. Bastien a réalisé notre rêve, ce genre de choses. On est très contents. On sait très bien que la note est orientée vers la personne qui l'a vendue."		"Je pense, c'est que comme la reconnaissance, enfin, on a tous besoin de reconnaissance, mais pas au même niveau. Et donc, je pense, si je prends le cas concret que j'ai aujourd'hui avec Seb, je pense que lui a moins besoin de reconnaissance et donc n'en donne pas. Hum hum. Tu comprends le truc que je fais ? Moi, je sais que j'aime avoir de la reconnaissance. Et donc, quand j'avais quelqu'un qui travaillait avec moi chez Aldi, j'étais la première à féliciter, à encourager, en disant, il va y arriver, top boulot, c'est génial ce que tu as fait. Parce que, en tout cas, moi, ça me faisait plaisir."	
		"Généralement ça vient du management mais par exemple Vincent Darquenne, mon N2, m'a déjà confié des petites tâches par exemple ici je dois créer un groupe de travail pour travailler sur la clarification des règles pour les prises de rendez-vous, par exemple. Je trouve que c'est une forme de reconnaissance aussi qu'il me confie ça. Parce qu'il pourrait confier à n'importe lequel des 25 gérants Wallon. Il ne le confie, moi je fais et ça me fait plaisir."							
	Formel ⇔ Informel	"Et donc j'essaie de ne pas... attendre trop longtemps avant de... En fait, je les surprends à bien faire quelque chose donc ça va être plus verbale... et si le mois a été bon alors là j'envoie un mail plus formel."		"Il y a beaucoup d'informel : souvent par teams et très souvent à l'oral quand on se croise... On a quand même de la formelle vis-à-vis de l'EAD et je trouve que ça c'est important quand même que ça soit noté quelque part, que l'atients tes objectifs qu'on peut compter sur toi que tu vois ça c'est important mais j'ai pas besoin et alors bon après on a aussi du formel dans Asana parce que quand j'ai des face to face c'est que Marine c'est quand même écrit il y a quand même une trace, un suivi etc mais j'ai pas besoin qu'on m'envoie des mails toutes les semaines pour me dire tu fais un travail fantastique. Je veux dire moi de longtemps même sur le coin d'une porte on me dit "ah ouais super, ah ouais c'est clair, ah ouais bonne idée" c'est ok quoi."					

	Sous thèmes Equipe	Luc Manager	Lucie	Sophie	Eleonore	Alexandre	Josephine	Appoline	Christophe
		"Moi par contre, au niveau des vendeurs... Si j'ai un projet qui me vient, parce que la tâche la plus importante c'est de préparer un projet de A à Z, et que moi je puisse recevoir un projet sur mon bureau prêt à valider, qui est propre. Donc moi à ce moment-là je vais donner une reconnaissance au vendeur en disant top, ton projet est propre, je peux l'envoyer sans même modifier quoi que ce soit."	"Je vais avoir un retour de mon supérieur parce que c'est le principal avec qui je travaille, qui va me dire, oh, c'était top, merci. Ou il va spontanément le dire si on en discute, si on est en one-to-one et que je lui dis ce que je fais et il me fait un retour. C'est encourageant et ça permet une validation de ce qu'on fait."	"Moi, quand même, j'ai de la chance d'avoir une manager qui est fort dans la bienveillance et dans l'accompagnement de ses équipes, tout en nous laissant travailler avec beaucoup d'autonomie."	"Ma manager ne valorise pas trop mon travail en fait. Elle me fait juste un retour comme quoi c'est bien mais sans plus."	"J'ai pas besoin de spéciale reconnaissance par rapport à ça et toi il t'est pointé du doigt quand tout se passe bien, quand j'ai bien fait mon job, il le dit aussi et globalement vu que personne n'a de retard, il est très content de son équipe mais oui la reconnaissance on en a, je peux pas dire le contraire."	"Mon souci du départ c'était de ne pas connaître la vente tout le système de vente en général parce que je suis pas formé à ça dans mes études. Et puis quand je suis arrivée ici, on m'a formée en technique de vente. Et on m'a dit, tu vas y arriver, même si ça prendra du temps, tu vas le faire, tu vas y arriver. Et à force d'y croire, j'y arrive. Donc il faut du temps. Mais ils m'ont laissé la chance d'avoir le temps. Et même avec des encouragements, parfois oui, des réunions où il fallait dire, là ça ne va pas, il faut que tu... Mais ça va, on s'adapte. Et on est tiré quand même vers le haut par le système, de manière générale."	"Alors, je vais dire mon avis personnel et aussi mon avis de RH, mais je pense que le rôle du manager dans la reconnaissance est primordial. C'est le rôle du manager, clairement, et c'est un des piliers d'une bonne collaboration."	"Et donc, en fait, je suis moins choqué quand on fait la même chose avec moi. Parce que j'imagine que mon responsable, mon directeur, que tu connais, à plein de choses à faire. Et donc, je ne cours pas forcément après. Maintenant, si j'en veux, c'est très facile, je le mets en copie d'un mail ou quelque chose qui est bien fait. Et ça marche avec moi aussi, quand j'ai une gestionnaire qui me met en copie, je la félicite derrière."
	Collègues direct	"Il y a une concurrence saine qui s'est mise en place et donc ça les booste chacun de leur côté à faire mieux. Mais c'est simple, c'est-à-dire qu'ils ne vont pas se tirer dans les pattes... e vois déjà qu'ils s'échangent des clients en un deux tiens, moi j'ai fait trois devises cette semaine-ci, tu n'en as fait qu'un, tiens, prends ce projet-là. Donc il y a aussi de la confiance et les compétences de l'autre."	"Même moi qui suis team leader, il faut que je me force à y penser parce que ce n'est pas naturel puisqu'on ne l'a jamais fait avec moi. J'essaye d'être vigilante par rapport à ça par rapport aux différentes formations qu'on a reçues. Mais comme je n'ai pas eu l'habitude et que je n'en ressens plus le besoin du coup, je trouve que c'est assez difficile, en tout cas, pas de le mettre en place, mais de le faire spontanément."	"On est une équipe bienveillante. On n'a pas de problème à se dire merci, tu m'as super fort aidé. Par exemple, quand je travaille avec Chris en Flandre, on travaille fort de la même façon. C'est très structuré tous les deux, il me donne une deadline, il le fait, etc. Et donc ça, moi, c'est des choses que je valorise beaucoup et que j'apprécie. Et donc c'est souvent mis en avant dans nos échanges."	"Oui, on est tous sur un pied, pour nous, on est sur un pied d'égalité. Et quand il y a un travail qui est effectué ou quand on a donné un coup de main à un collègue, en général, on aime bien s'auto-féliciter et se féliciter entre nous. Il y a une bonne ambiance d'équipe."	"Maintenant quand il y a une belle image sur le PC, quelqu'un passe, c'est sympa. Ou un esprit critique par rapport à ce qu'on a fait, ça c'est génial. Maintenant je peux aller les trouver pour avoir un avis en permanence. Et maintenant le côté wow, on le tous parce qu'ils ont tous travaillé relativement bien."	"Je pense que ce qui est plus intéressant, ce n'est pas le métier de ta vie, mais l'ambiance. Et ça, ça fait beaucoup. Les collègues avec qui je travaille, c'est un des éléments qui fait que je vais rester. Que si ce n'est pas vraiment un métier qui te correspond, mais que tu as une ambiance de travail qui te le permet, tu restes. Si par contre, c'est le métier de tes rêves, mais que tu es stressé, énervé en rentrant chez toi, que tu as une pression mentale, tu n'en vas."	"Sur le groupe WhatsApp avec les filles, on s'est aussi auto-félicité entre nous. Bravo les filles, beau travail de collaboration. On peut être fiers de nous, de ce qu'on a déjà oublié. Donc ça, c'était sympa de voir la dynamique qui s'installait dans le groupe. Et toujours par rapport à ça... quand on a reparlé avec X (collègue), elle m'a dit, franchement, je ne suis plus les mots exacts qu'elle a utilisés, mais tu m'impressionnes quand tu prends la parole devant le CG parce que tu es assertive, tu n'as pas peur de rester sur tes positions, etc."	"Les team leaders, en fait. Quand j'ai des one-to-one avec elles, c'est là le plus fréquent où je suis susceptible de donner un feedback positif en disant excellent one-to-one ou bonne préparation des choses ainsi, quand je vois vraiment que tout a été creusé, qu'il n'y a quasiment pas de remarques à faire."
		"Au moment des EAD, nous on pose la question en tant que manager, ce qu'on ne fait pas souvent, enfin comme je ne le fais pas souvent, on pose la question de savoir est-ce que tu es content de moi ? ou ton management en tout cas, et... qu'est-ce que tu attends de moi ? Et généralement, en tout cas, les réponses que j'ai eues l'année passée avec Irina et Gilles étaient très positives."	"Et donc, entre elles, voilà, elles se remercient beaucoup, elles s'entraident beaucoup. Donc, ça, il y a beaucoup. Moi, j'essaie de surencherir à chaque fois que je vois quelque chose passer."	"Il y a vraiment la reconnaissance, la félicitation un peu la minute. Après, on peut faire un bilan. Moi, je fais des one-to-one avec eux tous les 15 jours. Donc tous les 15 jours, j'ai déjà l'occasion aussi de les valoriser. C'est plus opérationnel, enfin le reste aussi, mais du coup là on fait vraiment un petit bilan de leur travail. Et là j'ai l'occasion de le faire plus directement, parce que si le dashboard est bon, alors là je les félicite tout de suite."	"Oui c'est gratifiant mais ça n'a pas de valeur au sein de l'entreprise. Donc j'ai envie de dire c'est comme si ma petite sœur ou mon voisin me félicitait de quelque chose. Ça fait toujours plaisir de recevoir des félicitations mais c'est pas notre collègue qui nous paye."	"La reconnaissance vient principalement des clients en soi. Les clients sont super contents quand tout se passe bien."	"C'est-à-dire que moi, j'ai déjà eu des clients qui m'envoyaient un petit mail ou alors justement par les feedbacks qu'on a. C'est rare, ils remplissent normalement des... formulaire de satisfaction, il faut qu'ils mettent au moins 8 sur 10 pour que ce soit au top. En tout, de 8, ce n'est pas bon. Et donc, du coup, c'est quand même un high level. Donc, il faut à chaque fois bien expliquer tout ça. Mais ça m'est déjà arrivé de recevoir des chocolats, des bouteilles pour la pause, pour un beau chantier qui s'est passé. Ou alors, une fois, un beau commentaire sur Google avec des petites photos à l'appui. C'était gai."	"Après, il y a quand même de la reconnaissance interdépartement. Quand il y a un projet qui aboutit et qui est concluant, on n'a pas peur de féliciter l'équipe qui a mené le projet ou le chef de projet."	"Et ce qui se passe, c'est que moi, vraiment, quand je vois que ça crée l'écran, c'est vraiment bon, je demande à la telle gestionnaire, est-ce que je peux aussi renvoyer un petit mail ou un petit Teams à la gest. ? "Et donc, je le fais à ce moment-là aussi."
	Collègues indirect / externes	"J'avais fait une réunion en octobre, parce que j'avais des soucis au niveau de l'équipe, au niveau de l'entente. J'avais mis des choses en place, j'avais reçu un mail de Marine en disant que c'était très bien. C'est une bonne idée. C'est bien parce que ça te permet de te dire que tu mets des choses en place, tu ne sais pas si ça va marcher, mais tu essayes. Et le fait qu'on te dise que c'est une bonne idée, continue dans cette voie-là, tu te dis que peut-être que ça peut marcher. En tout cas, les autres y croient aussi."	"Quand on a des félicitations de clients, généralement, on partage. Donc là, je les encourage aussi. Sur ce groupe, se partagent beaucoup de choses de positifs, je pense."	"Un projet de formation, les gens ont des fois un peu l'impression que ça s'écrit sur un coin d'une table et qu'en deux secondes c'est ok. Et que les gens, enfin le N plus 2, 3, je ne sais pas comment ça s'appelle, ne réalise pas toujours l'énergie que ça demande de monter une formation, surtout ici et ça c'est dommage."	"Surtout au niveau des collègues indirects, parce que dans mon travail, je suis amené à travailler avec beaucoup d'autres services et en général, les tâches que j'effectue pour les autres services sont appréciées et donc là, ils n'hésitent pas à me remercier pour le travail effectué. J'estime recevoir plus de considération et de valorisation de mes collègues indirects que de mon manager par exemple."	"La reconnaissance vient principalement des clients en soi. Les clients sont super contents quand tout se passe bien."	"C'est-à-dire que moi, j'ai déjà eu des clients qui m'envoyaient un petit mail ou alors justement par les feedbacks qu'on a. C'est rare, ils remplissent normalement des... formulaire de satisfaction, il faut qu'ils mettent au moins 8 sur 10 pour que ce soit au top. En tout, de 8, ce n'est pas bon. Et donc, du coup, c'est quand même un high level. Donc, il faut à chaque fois bien expliquer tout ça. Mais ça m'est déjà arrivé de recevoir des chocolats, des bouteilles pour la pause, pour un beau chantier qui s'est passé. Ou alors, une fois, un beau commentaire sur Google avec des petites photos à l'appui. C'était gai."	"Après, il y a quand même de la reconnaissance interdépartement. Quand il y a un projet qui aboutit et qui est concluant, on n'a pas peur de féliciter l'équipe qui a mené le projet ou le chef de projet."	
	Conditions				"Et puis moi j'ai quand même une très bonne relation avec le terrain donc les gens pour qui on donne ces formations, et donc j'ai souvent beaucoup de feedback positif de leur part de reconnaissance qu'on leur donne formation, qu'on ait un suivi par rapport à eux, etc. C'est mes collègues indirects qui me donnent beaucoup de reconnaissance par rapport à mon travail... Et donc, je n'en attends pas spécialement beaucoup en haut."	"De la part des collègues, oui, c'est toujours spécifiées, personnalisées et sincère mais pas toujours de la part de ma manager. C'est frustrant. On sent que c'est forcé, en fait. C'est pas que je n'ai pas fait mon travail et qu'elle me dit que c'est bien alors que le travail était mal fait. C'est plus, je me sens obligée, donc je le fais."			
					"Mais bon, après, Fred, est un CEO quand même beaucoup plus tourné sur l'humain Moi, par exemple, j'ai dû mettre en place l'e-learning ici, cher Odo, notre LMS, etc. Chaque fois que j'allais présenter un projet review ou peu importe, chez nous, au CG ou quoi, le projet, j'ai toujours en les félicitations. "	"Oui ça n'a pas de valeur, et puis le faire discrètement et ne pas le faire aux yeux de tout le monde, ça perd de sa valeur pour moi. Elle ne me donne pas de visibilité et elle se l'accapare donc c'est vraiment pas facile."			
					"Ça dépend Quand on est dans une ambiance d'équipe, non il y a pas de distance hiérarchique. Maintenant, quand il faut s'attribuer du travail, elle n'hésite pas à envoyer la phrase c'est moi le chef au premier degré. "C'est moi la responsable, c'est moi la chef. Donc c'est moi qui irai lâcher, c'est moi qui dirai ceci, c'est moi qui dirai cela, c'est moi qui envoie le mail."				
Culture de reconnaissance?		"Et ça, je trouve que j'ai toujours ressenti ce côté soutien et on l'accompagne dans ce que tu fais, ou en tout cas on te valorise."					"C'est plus la politique de se dire on les tire vers le haut. Tu vois, ça, c'était bien fait. ça par contre tu fais plus je pense que c'est de la merde il faut valoriser d'abord le positif parler du négatif aussi mais toujours essayer d'expliquer qu'il y a un moyen de faire mieux."	"Je pense de nouveau que ça dépend très fort de qui. Et quand je dis de qui, tant du manager peut-être aussi que de la personne concernée."	"Alors, c'est un peu fou, mais moi, je trouve que oui, il y a une culture de reconnaissance... moi, où j'étais avant, c'était chez Z et je trouvais que c'était presque ou quasi inexistant, donc, je trouve qu'ici, on l'est beaucoup plus."

	Sous thèmes	Luc	Lucie	Sophie	Eleonore	Alexandre	Josephine	Appoline	Christophe	
	Evènements	"Dans la culture d'entreprise, un côté très festif. D'office, quand il y a une soirée, une fête d'entreprise, ça s'étend le soir. Il y a toujours un verre à boire, il y a toujours ce côté... festif qui fait que tu rencontres les gens dans un autre cadre aussi et je trouve que ça te valorise en tant qu'humain et pas seulement en tant que quelqu'un qui travaille. On essaye de faire en plus dans d'autres cadres, ils organisent un Family Day chaque année, la fête annuelle c'est toujours fait pour être un truc vraiment sympa. Ils mettent aussi le personnel en avant par rapport à ça, c'est de dire voilà les performances de l'année, ils mettent les gens en avant, ils pourraient ne pas le faire, c'est pas obligatoire du tout. "	"Comme j'avais 25 ans de boîte, j'avais été invitée chez le fondateur. Pour nous, les anciens, d'être invitée chez lui, c'était... je pense qu'on l'a tous vécu comme ça, mais c'était vraiment très gratifiant. Et se dire, waouh, voilà, on est invité là et on fait partie de la famille (non de l'entreprise) depuis tellement d'années."	"On est quand même pas mal dans le domaine parce qu'on a quand même plusieurs événements. Après, c'est vrai que la fête du personnel récompense beaucoup la vente, mais ils ont quand même fait des efforts parce que maintenant, ils intègrent le service client. Cette année, on a eu un truc sur l'académie, etc. Ils essaient de valoriser beaucoup plus les autres services que ce n'était pas ça avant."	"Quand ils ont l'opportunité de le faire, ils le font. Mais c'est, en général, plus au niveau de la vente qu'au niveau des services supports. Et ça, c'est ressenti."	"La Grande Messe, c'est toujours le festival de la vente et on parle très peu des services supports, alors qu'au final, c'est souvent grâce à nous que le travail est aussi effectué en magasin. Maintenant, je pense qu'on a tellement tapé sur le clou depuis des années que ça commence à s'inverser."	"Il y a la fête du personnel, que personnellement, je n'apprécie pas. J'ai l'impression d'être à une réunion Tupperware. Tout le monde va monter sur scène et avoir un prix pour rien au final. Je veux dire, il n'y a pas de mérite à être quatrième ou cinquième, je veux dire, en dehors du podium... Maintenant, faire monter tout le monde sur scène comme toute l'équipe d'Erpnet, parce qu'il y a meilleur magasin. C'est beaucoup. Dire par exemple que le gérant... Moi, par exemple, je n'aime pas ça parce que je ne me sens pas à ma place. Dire qu'on est les meilleurs, oui, mais on a des tirs au flanc dans l'équipe. Monter sur scène, c'est bizarre. Même moi, quand je sais que j'ai eu une mauvaise année, c'est bizarre d'être appelé sur scène. Je n'aime pas ça."	"Il y a la fête du personnel où il y a des prix, etc. Il y a aussi une série d'événements en dehors du milieu du travail, je veux dire des heures de travail qui permettent aussi de se sentir comme dans une grande famille finalement. En fait, c'est un peu comme une carotte... il n'y a pas que ça tu vois, c'est une finalité ça c'est vrai mais tu as il y a des défis intensives pour les vendeurs il y a des défis de challenges de par exemple... ça, ça crée en fait une petite compétition, mais saine. Le but, ce n'est pas de se tirer dessus."	"Je trouve que le Family Day, déjà, c'est une première chose. Quand tu prends la peine, malgré la crise économique, d'aller investir x dizaines, voire centaines, je ne sais pas si c'est certaines, mais en tout cas en dizaines, c'est sûr, de milliers d'euros pour organiser un truc pareil pour les familles, tout le monde n'est pas obligé de le faire."	
	Processus prise de décisions	"Je trouve que oui, il est participatif. Alors il y a le projet autonome qui est en cours pour l'instant, en tout cas pour nous les managers, donc ça va changer je pense. Mais j'ai un exemple où on m'a pas concerté et que ça a été compliqué pour moi... on a vécu un de mes collègues sans m'en parler. Je suis rentrée de congé et c'est le vendeur qui m'a dit : "écoute, on m'a vécu la semaine passée. Je n'étais pas au courant, ça c'est pas trop mal moi j'ai l'air d'un con et je me suis senti déridicibilisé."	"Je suis mitigée dans le sens où je pense que de ce côté-là aussi, il y a un effort qui est fourni et qu'on essaie vraiment de revenir vers nous pour avoir notre avis. Mais j'ai l'impression que la décision, elle est quand même prise par le haut. Mais que quelque part, on vient quand même voir et discuter avec nous pour voir quand même, on ressent les choses, pour avoir notre avis. Je ne dis pas que notre avis n'est pas pris en considération, mais on a parfois, en tout cas, le ressenti que finalement, oui, on propose, mais oui, c'était déjà sous la table du CG et que notre avis ne va pas forcément changer les choses."	"On a fait des gros progrès en termes de justice. Bon, il reste quand même des petits bazars, des gens qui, pour moi, ne sont pas à leur place chez nous. Et voilà, mais qui sont là depuis longtemps. Et avant, il y avait vraiment un slogan qui disait que personne n'était viable."	"Quand ils ont l'opportunité de le faire, ils le font. Mais c'est, en général, plus au niveau de la vente qu'au niveau des services supports. Et ça, c'est ressenti."	"La Grande Messe, c'est toujours le festival de la vente et on parle très peu des services supports, alors qu'au final, c'est souvent grâce à nous que le travail est aussi effectué en magasin. Maintenant, je pense qu'on a tellement tapé sur le clou depuis des années que ça commence à s'inverser."	"Non, ils ont voulu mettre de la reconnaissance sur tout le monde. Ils ont même cherché des points pour vraiment être sûrs que tout le monde monte, d'une manière ou d'une autre. À un certain moment, je me suis dit, mais ils ne vont pas faire de la reconnaissance pour tout. Par exemple, l'équipe qui était la mieux habillée en magasin, des trucs vraiment où ils ont cherché loin pour faire attention. Je trouve qu'il y a des points importants, comme la vente, le fait d'être le meilleur, d'avoir des meilleures notes. Il y a des choses importantes, mais pas tout."	"Il y a beaucoup de comités pour justement récolter nos avis et nous faire participer mais je ressens quand même que parfois et même souvent, les décisions viennent d'en haut."	"Alors, participatif, oui, dans le sens où, en général, tout est toujours décidé avec chaque membre de la direction. Et donc, une décision RH ne sera pas prise par le directeur RH, mais par l'ensemble des directeurs. Donc, pour moi, c'est quand même participatif. Transparence, non. Moi, je ne dirais pas transparence, parce que ce que j'ai vécu dans mes expériences précédentes où j'ai toujours travaillé dans des départements RH où j'avais accès à un niveau d'information que je n'ai pas ici."	"Pour moi, oui, les décisions qui peuvent l'être le sont. Maintenant, c'est sûr et certain que tu n'as pas de décisions qui peuvent être participatives. Et donc ça, il faut faire confiance au CG, au CEO et à ceux de prendre les bonnes. Pour le reste, je trouve qu'il y a énormément de concertation. On demande l'avis."
	Justice organisationnelle			"On a fait des gros progrès en termes de justice. Bon, il reste quand même des petits bazars, des gens qui, pour moi, ne sont pas à leur place chez nous. Et voilà, mais qui sont là depuis longtemps. Et avant, il y avait vraiment un slogan qui disait que personne n'était viable."	"Tu as une inéquité au niveau des charges de travail dans l'équipe par rapport aux compétences. Il y aurait moyen de mieux distribuer le travail."	"Elles sont demi-transparentes. On te fait croire qu'elles sont transparentes, mais elles ne le sont pas toujours."	"On est tous sur le même pied d'égalité, j'ai l'impression. Ça commence tous avec le même baguette. Quand on arrive, on est pris comme si on était des petits poissons et qu'il fallait mettre à l'épreuve au début. On a tous le même délai d'adaptation. Puis tout dépend, c'est adapté à chacun."	"Alors il n'y a pas d'équité, alors ce n'est pas toujours volontaire, ça vient d'un problème de structure, donc c'était une petite société familiale qui a grandi, grand, grand et qui n'a pas mis en place les process qui vont avec la taille actuelle de l'entreprise. Et autre exemple, c'est que, quand l'as une petite structure, tu fais plaisir à l'un, à l'autre, ça se sait pas. Puis à un moment donné, t'as 20 personnes, 50 personnes, 150 personnes, et tu peux plus faire plaisir à l'un, à l'autre, ça devient un peu l'anarchie et c'est un peu ce qui se passe ici."	"Ça fait longtemps que je ne crois plus en la justice parfaite en entreprise."	
	Autonomie	"Non, je trouve qu'on nous laisse quand même beaucoup de liberté dans le magasin. Je fais un peu ce que je veux. Chacun met un peu les choses en place. Il y a des règles. Après, on parle souvent du gros bon sens."	"Oui, ça, et pas de souci, à 100%, quasi. Je suis autonome avec mon équipe. Si moi, j'ai un doute ou que je veux l'approbation, c'est moi qui retourne vers Pierre. Généralement, il va me répondre, mais il va me dire oui ou non. Généralement, c'est même oui, mais c'est plus pour moi de me conforter dans mon idée. Sinon, je suis quasiment complètement autonome. Lui, il a ses objectifs, ses résultats. Si ça roule pour lui, nous, on est plus autonomes avec nos équipes du moment."	"C'est très très dépendant du manager, nous on a quelqu'un qui est très à l'écoute, qui n'est pas du tout contrôlant, ni sur nos horaires, ni sur rien du tout. Donc, l'important, c'est que les tâches soient faites, voilà, dans le délai qui est permis."	"Je suis 100% autonome, je ne suis dirigée en rien par ma N+1 puisque c'est moi qui ai l'expertise dans ma fonction et je planifie mon travail moi-même, on m'impose des deadlines, elles sont toujours respectées, donc vu qu'on le sait, j'ai envie de dire, on ne m'impose même plus les tâches, elles sont faites."	"Je crois que le but est de rendre tous les vendeurs autonomes car il y a actuellement un projet qui traite de l'autonomie."	"Moi pas encore vraiment après c'est peut-être normal aussi enfin voilà normal non mais j'aimerais bien progresser plus dans ce sens là mais comme je disais il fallait que j'atteigne un chiffre pour être plus autonome. Et c'est normal, je pense que quand on n'a pas la formation de vente de base, il faut apprendre, il faut le faire, le faire, pour comprendre et pour y arriver. Donc l'autonomie, ça vient avec le temps, ça vient avec la progression d'apprentissage du produit."	"Je dirais que c'est une grande force... que tu as vraiment carte blanche. Alors je ne sais pas si c'est lié à ma fonction ou au département, mais que ce soit avec mon ancien manager ou le nouveau, le niveau d'autonomie est quand même très grand. Maintenant, je le dis, effectivement, confiance, on entend quand même reconnaissance. Je dirais que ce n'est pas suffisant, que l'autonomie est nécessaire."	"Moi je me sens parfaitement autonome dans les tâches qui me sont incombées, c'est quelque chose qui me tient à cœur."	
	Qualité des relations	"Il y a un mot qui me vient, c'est amical. Parce que tu n'as jamais de côté, même si tu parles du CG, ils connaissent ton prénom, ils savent ce que tu fais dans la boîte. Et ça, c'est important, on vient à leur connaissance. Et à ce côté, on te tape la bise, on te tutoie. Et donc, ça enlève une certaine pression."	"La qualité des relations est relativement très bonne... Mais en tout cas, je pense qu'il n'y a pas de ressentiment hiérarchique. Je me sentrais à l'aise de parler, je ne suis pas moi, à Frédéric, autant qu'à Pierre. Je veux dire, il n'y a pas de souci qu'un collègue proche, de mon équipe ou d'une autre équipe."	"J'ai pas de problème relationnel avec quiconque dans cette entreprise ni avec le CG ni rien je ne ressens pas une espèce de distance"	"Oui c'est en partie grâce aux relations que j'ai ici que je reste dans l'entreprise."	"Même par rapport au CG, ils sont accessibles, on peut participer à des activités avec eux. Quand il y a une fête, on sent qu'il n'y a pas spécialement une distance, de boire un verre avec l'un ou l'autre. On fait des activités sportives ensemble, donc ça reste une boîte accessible, enfin le patron. Il nous fait la bise, il discute avec tout le monde, il connaît notre nom. Donc oui, ça fait partie du fait que je suis toujours là depuis autant d'années. Et les collègues, ça c'est les affinités, je vais dire, relationnelles. Mais oui, j'ai beaucoup d'interactions avec d'autres services. J'ai des collègues qui sont des amis."	"J'ai toujours eu le mot en tête familial parce que c'est le ressenti que j'en ai. À tout point de vue, c'est tellement familial. Simplement parce qu'on arrive à mélanger le boulot et le personnel dans une certaine limite. Il y a toujours une priorité sur les deux, pas juste sur un alors qu'on est quand même au travail. Et c'est pour ça qu'on se sent quand même à notre place."	"Franchement, on a quand même une culture, une ouverture d'esprit au top. Et ça, ça se ressent très fort dans les relations qu'on peut avoir avec nos partenaires. Ce sont des relations informelles, très chaleureuses."	"Et tu es considéré tant par les membres du CG que par les collègues. Ça, ça m'avait fort frappé, notamment à l'époque X avait passé du temps avec moi pour m'expliquer qui il était. Pour lui, c'était normal de passer du temps avec moi, d'expliquer. Donc, tu te sens vraiment considérée."	"Il n'y a pas de distance hiérarchique au niveau relationnel mais il y a quand même des trucs qui se passent en vase clos et des informations qu'on a pas."

	Sous thèmes	Luc	Lucie	Sophie	Eleonore	Alexandre	Josephine	Appoline	Christophe
	Sens travail	4/ "Le sens au travail, ça, c'est peut-être un peu, pour moi, le bémol. Alors, ça, c'est lié à moi. Voilà, il veut vendre des cuisines, il vend des clichés. C'est comme ça. Moi je suis très sensible à la nature. Par exemple, Life, c'est quelque chose qui me parle. J'habite dans les bois presque, j'ai toujours été très sensible à l'écologie, à l'économie circulaire, etc. Aujourd'hui je vends des cuisines faites par une multinationale, alors qu'ils essaient de faire attention, mais c'est du marketing comme tout le monde le fait. Ça pour moi, c'est peut-être un peu le bémol de mon boulot, c'est que ça n'a pas forcément de sens par rapport à ça."	4/ "Le sens au travail, pour moi, il est là. Déjà, il y a celui qu'on te donne et celui que tu te donnes à toi-même. Moi, je le trouve dans la satisfaction des clients. Je le trouve dans le fait que ce que je fais est utile. Et le jour où ce que je fais n'est pas utile, je me casse. Parce que j'ai besoin de me sentir utile."	1/ "Le sens au travail. Moi, c'est ce que je disais. Je n'avais pas du tout de sens dans mon ancien job. Et moi, ça, c'est primordial. Parce que ne lever pour faire des trucs qui ne servent à rien, c'est horrible. Je l'ai parce que je vois que je suis utile et que mon métier a du sens. Il y a rarement un truc que je sors et qu'il fait un énorme flop où on me dit que ça ne sert à rien."	5/	4/ "Ce que nous, on vend, c'est des choses qui, pour toute une vie... Donc, tu rentres chez les gens, tu rentres dans leur propriété, ils te font confiance. Donc, en soi, même le produit que je vends, j'ai confiance en l'entreprise, en fait."	2/	3/ "Le sens au travail, ça, ça vit quand même fort bien chez vous. Tout ce que tu mets en place, tu sais pourquoi, dans quel objectif. Pas grand-chose à dire là-dessus et c'est assez fort sur ce point-là."	
	Conditions enviv. travail	3/ "C'est agréable de travailler dans un magasin, je trouve. Les magasins sont agréables. On a du matériel performant. Comme je disais, on a des climos, etc. Enfin, tout est bon. Pas de quoi on peut se plaindre. Peut-être un peu plus de lumière du jour. C'est dommage, mais voilà."	3/ "Pour moi, à mon niveau, maintenant je sais que au niveau des gestionnaires, c'est parfois compliqué. Elles n'ont pas l'impression que les bureaux sont appropriés, que la space est appropriée, même si beaucoup de services clients, beaucoup d'entreprises ont ça."	5/ "Ici, on est dans le nouveau bureau. Donc là, on est heureux. On est bien. On est content. Donc il y a un grand plus."	4/ "Conditions environnementaux au travail, je pense qu'on n'a pas à se plaindre."	2/ "Les conditions environnementales au travail, donc en gros mon environnement de travail ils en prennent soin donc c'est très agréable."		4/	5/ "Et conditions environnementales au travail, je l'avoue, franchement, c'est celui pour lequel je suis le moins sensible."
	Performance et son eval	2/ "La performance et l'évaluation... Encore une fois, on nous le dit quand c'est bien fait, etc. Les évaluations, elles sont faites. Il y a des fichiers de performance qui existent. Il y a des face to face réguliers. En tout cas, moi, avec mes vendeurs, je fais des face to face. On en a un peu moins en tant que gérant parce que je pense que les districts ont moins le temps."	2/ "Je n'ai pas toujours trouvé juste mes EAD. Ou en tout cas, où on nous dit, c'est toujours des faits, parler bien sur des faits, par des ressentis. Moi, je trouve que c'est complètement l'inverse. On parle beaucoup en ressentis chez nous, ici."	4/ "On est évalué via nos EAD, via des face-to-face. Voilà, et ça a son importance, quand même, d'avoir un suivi régulier de ça. Et c'est valoriser quand même d'être performant et productif."	2/ "Performance et évaluation pas du tout ok exemple ça fait 3 ans que je demande la même chose sur mon EAD il n'y a pas de suivi donc cette année-ci je refuserai de faire mon EAD si je n'ai pas un suivi que ce soit DRH ou du service marketing parce que pour moi pour que cette évaluation reste au sein du service marketing ça n'a pas d'intérêt et pour moi je ne pense pas qu'ils sont lus à l'extérieur tant que tu ne mets pas une note négative sur l'entreprise."	3/ "Je l'ai au moins une fois par an au minimum, sachant que toutes les semaines, je fais un rendez-vous avec mon responsable et on parle de tout et de rien. Donc, il me dit là où je suis performant, là où je le suis moins. En tout cas, il pointe du doigt des choses qui peuvent être importantes. Donc, au final, on est reconnu par rapport à ça."		5/ "Performance et son évaluation mais on a une évaluation annuelle on n'a pas un le cycle de la gestion de la performance est quand même fort light chez nous le contenu est pas ouf on fait le point une fois par an, il y a une marge de progression."	1/
Balance extr vs intr		"Un peu une balance fin non moi je trouve qu'aujourd'hui l'équilibre est bien. Je ne je pourrais pas me dire aller je prends 400 euros de plus et je travaille trois heures en plus." "Mais je ne suis pas quelqu'un qui va courir après l'argent... Mais très souvent, on me dit," finalement, tu es gérant, tu n'as pas tant que ça ? " Non mais j'ai un confort vie au travail, et ça c'est important pour moi."	"J'ai envie de dire qu'on a envie que ce soit aligné, mais ça ne l'est pas toujours. Moi, si ça n'avait gênée, je ne serais plus là. Je crois que ça n'a pas toujours été équilibré, dans tout ce qu'on vient de dire. Je suis plus restée par... comment dire, pour la société, déjà de un. De deux, parce que j'adore ce que je fais. Et donc, voilà, comme j'ai toujours aimé ce que je faisais, enfin, ce que j'ai fait, ce que je fais, s'il y a des facteurs qui n'étaient pas, ça ne m'a pas empêchée." "Si on payait une grosse somme et que l'as pas tout ça c'est pas l'argent qui provoque enfin ça contribue comme on dit mais c'est pas ça qui provoque en tout cas chez moi l'envie."	"Parce que c'est un peu, tu sais ce que tu as et tu sais pas ce que tu aurais. Donc en quittant une boîte comme ça, où tu sais que tu es dans une bonne équipe, dans un bon environnement, proche de chez toi, avec un job qui a du sens, que tu fais a priori pas trop mal." "Moi, je ne voudrais pas gagner 10 000 euros et être malheureuse sur tous les points qu'on vient de parler." "S'il faudrait que je quitte pour gagner 2000 euros de plus mais dans une boîte où personne ne se parle où l'ambiance est pas dingue et où on est derrière toi à fond, à te contrôler et tout, je pense pas que j'en serais capable."	"Donc je pense que l'équilibre pour le moment est relativement bien respecté en fait. On est bien par rapport à ça. Maintenant avoir un meilleur salaire, c'est le but final. Si clairement on pouvait tous mieux gagner notre vie, ce serait absolument génial! Mais pas au détriment justement de toutes ces composantes qu'il y a ici quoi. Ce que j'ai pas dans mon salaire, je les gagne dans les autres composantes."	"Mais moi, je n'aurais pas envie. Non, moi, l'argent, je m'en fous. Oui, c'est plus ça. C'est ça que je cherche. L'argent, pour moi, ce n'est pas un problème. Moi, je préfère passer un bon moment avec mes collègues ou avec... on va dire, oui, avec mes collègues ou avec mes clients."	"Comme je te disais, je pourrais avoir un salaire deux fois plus gros mais je pourrais pas travailler dans une pièce noire sans collègues avec des gens antipathiques donc pour moi c'est les deux à 50 50 franchement. Si tout ça est rempli, alors on peut commencer à négocier le package."	"Je vais paniquer pour un mec très matérialiste, mais je vais le dire exactement ce que je pense. Je pense qu'il y a un plus à donner dans l'extrémisme donc dans le salaire et dans la voiture et tout, parce qu'à la fin, c'est ça qui paye tes factures. Et c'est très bien de trouver du sens et tout ça, et on est entièrement d'accord, et de trouver un job que tu aimes, avec des collègues que tu aimes, etc. Mais pour ça, je suis très réaliste dans ma vision des choses. Le même job, avec tout plein de choses aussi bien, pour 2000 euros de moins, je ne le fais pas. Mais je ne le ferais pas pour 1000 euros de plus si je n'ai pas l'intrinsèque donc finalement c'est un équilibre."	

[illegible]

