

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

**Évolution de la place des femmes dans les
milieux professionnels dits « masculinisés » ;
Comment la reconnaissance influence-t-elle le
sentiment de justice et d'intégration des
femmes au sein de l'entreprise ?**

Auteure : Chloé Drouet

Promoteur : Michaël Dubois

Année académique 2021-2022

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

**Évolution de la place des femmes dans les
milieux professionnels dits « masculinisés » ;
Comment la reconnaissance influence-t-elle le
sentiment de justice et d'intégration des
femmes au sein de l'entreprise ?**

À mes parents,

À mon frère,

À Valérie...

« Le souvenir, c'est la présence invisible. »

Victor Hugo

REMERCIEMENTS

Avant tout, je tiens à remercier particulièrement mon promoteur, Monsieur Michaël Dubois, pour sa patience, sa bienveillance, et pour l'encadrement qu'il m'a accordé tout au long de la construction de ce travail de fin d'études.

Je tiens également à exprimer toute ma reconnaissance aux membres de la grande École des Sciences du Travail de l'Université Catholique de Louvain. Qu'il s'agisse des différents professeurs que j'ai pu rencontrer durant mon parcours depuis mon arrivée en 2019, de leurs assistants, ou des membres des services techniques et pédagogiques de l'UCL, merci pour vos enseignements ainsi que pour votre aide.

Il est également important pour moi d'exprimer tout mon respect et ma reconnaissance à Madame Anne-Sophie Collet, psychologue clinicienne, pour sa relecture et ses apports théoriques et académiques essentiels à la rédaction de ce travail de fin d'études.

De plus, je tiens à remercier du plus profond de mon être les membres de ma famille ; Jean-Louis Drouet, mon père, Annick Toegers, ma mère, ainsi que Thomas Drouet, mon grand frère, sans qui rien de tout cela n'aurait été possible ni même envisageable. Merci pour votre soutien sans faille, pour vos encouragements, et surtout merci de m'avoir toujours épaulée et suivie dans mes décisions.

Finalement, je souhaiterais exprimer ma gratitude à tous mes collègues de travail, à tous les membres de la Première Escadrille de la Base Aérienne de Florennes, pour leur compréhension et pour le temps qu'ils m'ont laissé pour rédiger ce travail. Merci à eux d'être des humains et des militaires hors du commun, et de m'avoir redonné foi en notre si beau métier. Plus particulièrement, j'aimerais souligner l'implication de mon collègue et surtout ami, le Lieutenant Marvin Artus, dans la finalisation de ce travail. Merci d'avoir pris du temps pour m'aider, me relire, ainsi que d'avoir compris et dénoncé certains aspects de notre travail auxquels il n'est pas confronté personnellement en tant qu'homme.

À vous tous, chers lecteurs, Professeurs, famille, collègues et amis, je vous présente tout mon respect et ma gratitude.

TABLE DES MATIÈRES

Remerciements	iii
Table des matières	iv
Introduction	1
1. Intégration progressive des femmes dans les métiers « masculins »	2
1.1. Contexte général	2
1.2. Progression structurelle au sein de la Défense belge	3
2. Théorie de la justice organisationnelle	4
2.1. La justice distributive	4
2.2. La justice procédurale	5
2.3. La justice interactionnelle	6
3. Théorie de la motivation et lien avec la justice organisationnelle	7
3.1. Origines de la motivation	7
3.2. Les types de motivations selon Deci et Ryan	8
3.3. La promotion des motivations autonomes pour l'employeur	10
4. Lien entre la justice organisationnelle et la reconnaissance au travail	12
4.1. La reconnaissance au travail et ses différentes formes	12
4.2. L'impact des rétributions monétaires	13
4.3. La perception de reconnaissance selon le type de justice	13
5. Lien entre la reconnaissance au travail et la théorie de la motivation	15
6. La reconnaissance au travail sous un œil philosophique	16
6.1. Contribution de Hegel	17
6.2. Lutte pour la reconnaissance selon Axel Honneth	18
7. Analyse du cas des femmes à la Défense belge	20
7.1. La justice distributive à la Défense	20

7.2. La justice procédurale à la Défense	22
7.3. La justice interactionnelle à la Défense	23
7.4. Analyse philosophique.....	25
Conclusion.....	28
Bibliographie	30
Annexes.....	33
Annexe 1 : Hiérarchie des grades de l'armée belge.....	33
Annexe 2 : Statistiques collectionnées depuis 2017 jusqu'au 1 ^{er} janvier 2021 par la Direction Générale Human Resources de la Défense (DGHR) :.....	34

INTRODUCTION

L'intégration des femmes dans certains domaines professionnels, auparavant réservés aux hommes ainsi que dans la vie politique et économique en général, est un sujet de débat depuis plusieurs dizaines d'années.

En Belgique, les prémisses du féminisme professionnel ont vu le jour dans les années 1840. Cependant, bien que cela puisse paraître lointain, l'évolution du statut des femmes dans le monde professionnel a pris son temps, et l'acquisition de ce statut n'a été que très progressive depuis le XIXème siècle.

Bien que beaucoup de choses aient évolué positivement depuis lors, certains reliquats de l'époque « machiste » persistent dans certains secteurs professionnels dits « masculinisés ».

Étant moi-même employée dans ce type de milieu, j'ai pu constater à de nombreuses reprises que certaines mentalités n'avaient pas franchement évolué... « *Encore une femelle de plus dans nos locaux...* » « *Il n'y a que des toilettes pour hommes chez nous...* » « *Je ne comprends pas pourquoi ils acceptent tant de femmes à la Défense...* » sont autant de phrases auxquelles j'ai déjà été confrontée au cours de ma jeune carrière professionnelle.

Ceci a donc soulevé plusieurs interrogations en moi ; Pourquoi l'arrivée des femmes s'est-elle faite plus facilement et sereinement dans certains milieux professionnels que dans d'autres ? Quelle différence culturelle entre ces différents milieux professionnels pourrait expliquer cette dissimilitude ? Les femmes sont-elles reconnues à leur juste valeur dans ces entreprises résistantes au changement ? Finalement, comment la reconnaissance influence-t-elle le sentiment de justice et d'intégration des femmes au sein de l'entreprise ?

Nous allons tenter de répondre à cette dernière question tout d'abord en retraçant l'histoire de l'évolution du statut des femmes au travail. Ensuite, nous planterons les bases théoriques de notre étude en revenant sur la théorie de la justice organisationnelle ainsi que sur la théorie de la motivation. Par la suite, nous ferons le lien entre la théorie de la justice organisationnelle et le sentiment de reconnaissance au travail. Ce dernier concept sera étudié d'un point de vue psychologique, mais passera également sous la loupe philosophique. Enfin, nous analyserons le cas particulier des femmes à la Défense belge afin de comprendre ce qui caractérise ce milieu si spécifique.

1. Intégration progressive des femmes dans les métiers

« masculins »

1.1. Contexte général

C'est durant la période industrielle (XIX^{ème} siècle) que les femmes quittent leur travail à domicile pour commencer à exercer des activités professionnelles dans les fabriques. Au XIX^{ème} siècle, les activités professionnelles des femmes sont limitées à des activités « réservées » à ces dernières, comme par exemple la couture, le textile, le ménage,...(Rist, 2005). Les dames sont également, à ce moment, dédiées à rester à des postes subalternes au sein de l'entreprise. Il n'est, en effet, pas prévu qu'elles occupent des postes à responsabilités, ceux-ci étant toujours réservés aux hommes.

Au cours de la Seconde Guerre Mondiale, les femmes font leur entrée au sein des usines afin de prendre la place de leurs époux partis se battre au front. Durant l'entre-deux-guerres, les femmes voient leurs horizons professionnels s'ouvrir à de nouveaux métiers tels que les soins de santé, l'enseignement,... (Rist, 2005).

Cette situation a perduré, bien qu'ayant connu quelques fluctuations, jusqu'à notre époque. De nos jours, en dépit d'activités professionnelles de plus en plus comparables entre hommes et femmes, incluant l'accès de ces dernières aux fonctions dites « cadres », Barbara Rist (2005) a démontré que les femmes moins qualifiées sont plus souvent confrontées à la précarité pour un même niveau de compétences.

Le XX^{ème} siècle peut être considéré comme le siècle d'intégration des femmes dans le monde du travail mais également dans des métiers dits « masculins » (tels que les métiers de police, de pompier, et militaire) (Establet Roger Baudelot Christian, 1992). Suivant la définition de l'Office de la politique familiale et de l'égalité du Département de la Justice, de la Sécurité et des Finances de Neuchâtel (2004), *un métier masculin serait un métier comptant au moins 20% d'hommes en plus que la proportion d'hommes dans la population active occupée* (*ListeMetiersMasculinsFeminins.pdf*, s. d.). Bien que l'intégration progressive de personnel féminin au sein de ce type de professions représente une très grande évolution en comparaison à la situation professionnelle des dames deux siècles plus tôt, il ne s'agit pas là pour autant d'un combat gagné d'avance.

1.2. Progression structurelle au sein de la Défense belge

Depuis le 19^{ème} siècle, la Belgique est le siège de nombreuses évolutions concernant le statut des femmes dans de nombreux domaines, y compris celui du travail. Bien que l'Université libre de Bruxelles soit ouverte aux femmes depuis 1880, il aura fallu attendre 1975 pour que la Défense belge décide d'intégrer les femmes au sein de son personnel.

En effet, la Belgique a été l'un des derniers pays-membres de l'OTAN (Organisation du Traité de l'Atlantique Nord) à intégrer le personnel féminin dans ses rangs. Ce n'est que trois ans après leur arrivée aux échelons inférieurs de l'institution militaire que les femmes ont été admises à l'École Royale Militaire, université de la Défense ayant pour objectif de former les futurs officiers, à savoir les futurs cadres et chefs militaires (Manigart, 1984).

Selon les recherches menées par Philippe Manigart à la fin des années 1990, la Défense nationale belge s'est vue incitée à changer son mode de fonctionnement à cause de l'évolution de la société et de son changement d'environnement (Manigart, 1999). En effet, la Défense ne s'est pas limitée à diversifier ses propositions en termes de contrat de travail en introduisant des temps partiels, des temps flexibles... Mais elle s'est également diversifiée au niveau interne en s'ouvrant au niveau culturel, au niveau linguistique, mais aussi et surtout au niveau du genre.

Comme précisé par le Professeur Manigart dans son Courrier Hebdomadaire du CRISP (Centre de Recherches et d'Information Socio-Politiques) (Manigart, 1999), bien que la Défense fasse de son mieux pour se moderniser et se montrer la plus multiculturelle possible, il reste néanmoins énormément d'obstacles élevés avant d'atteindre une parfaite égalité entre les hommes et les femmes au sein des forces armées belges.

Les dirigeants de cette entreprise ont mis en place diverses directives et réglementations ayant pour but de favoriser l'intégration des femmes à la Défense tout en évitant autant que faire se peut les cas de harcèlement sexuel, sous quelque forme qu'il soit. Elles ont également pour objectif de permettre à ces femmes de s'épanouir et de ressentir une justice dans leur pratique professionnelle (Manigart, 1984).

Revenons donc sur les concepts théoriques permettant de comprendre comment se construit le sentiment de justice au sein d'une organisation, afin de pouvoir, grâce à ces piliers théoriques, analyser la situation vécue au quotidien par les femmes évoluant dans des métiers masculins.

2. Théorie de la justice organisationnelle

Comme c'est le cas dans le cadre des réflexes les plus primaires, les êtres humains réagissent à une situation à partir de leurs perceptions (Frimousse et al., 2008). Afin de pouvoir prévoir leurs réactions et comportements au sein de l'organisation, il est donc essentiel de définir les conditions qui influencent leur perception de la justice. En effet, la perception de justice, si elle est favorable, entraîne des réactions et des comportements qui peuvent être vertueux et augmenter ainsi la performance de l'individu au travail, et pousser ce dernier à s'impliquer plus pour son entreprise. À l'inverse, une perception de justice défavorable peut entraîner une perte de motivation et d'engagement, entraînant à son tour une diminution des performances qui peut conduire jusqu'à une perte d'argent pour l'employeur. Ce dernier a donc tout intérêt à faire en sorte que la justice organisationnelle soit respectée au sein de son entreprise.

La théorie de la justice organisationnelle, mise en avant par Jerald Greenberg en 1987, modélise les différents moyens grâce auxquels les travailleurs peuvent développer un sentiment de justice et d'équité dans le cadre de leur profession. La justice organisationnelle se décline, selon Greenberg, en trois dimensions qui sont les suivantes ; la justice distributive, la justice procédurale et la justice interactionnelle. Cette dernière dimension peut quant à elle être subdivisée en deux grands pôles, à savoir la justice interpersonnelle et la justice informationnelle. Les trois volets de la justice organisationnelle doivent être respectés lors du recrutement du travailleur, mais également tout au long de son parcours au sein de l'entreprise. En effet, le respect des codes de la justice organisationnelle a pour effet de générer des perceptions de justice favorables de la part du travailleur, et cela permet d'accroître ses performances ainsi que sa motivation (Martin-Lacroux, 2020).

2.1. La justice distributive

La justice distributive décrit la façon dont les salariés évaluent l'équité de leurs rétributions au travail. Les « rétributions » signifient ici les primes, les salaires, les promotions... Si un salarié a le sentiment d'être équitablement traité, de recevoir des rétributions justes en comparaison avec ses collègues ou autre groupe de référence, il aura le sentiment que la justice distributive sera respectée. Il y a différentes manières d'évaluer les décisions de rétribution au sein de l'entreprise. Premièrement, la « règle de l'équité » selon laquelle une décision de rétribution est juste si elle respecte la proportionnalité de la contribution émise. En effet, plus le travailleur contribuera au développement de l'entreprise pour laquelle il

travail, plus il méritera une rétribution importante. Cette proportionnalité ne doit pas seulement être respectée envers la contribution émise, mais également entre les travailleurs. Si l'un d'eux contribue plus que son collègue, il doit recevoir plus, et inversement.

La deuxième façon d'évaluer les décisions de rétribution au sein de l'entreprise est la « règle d'égalité ». Selon cette règle, il conviendrait de donner la même rétribution à chaque salarié de l'entreprise, quelle que soit leur contribution personnelle.

Finalement, il existe également la « règle de besoins », selon laquelle il convient de donner une plus grande rétribution aux travailleurs qui en ont le plus besoin. Par exemple, le père d'une famille nombreuse mériterait plus qu'un homme célibataire vivant seul et sans aucune personne à sa charge.

2.2. La justice procédurale

La deuxième dimension de la justice organisationnelle est appelée la « justice procédurale ». Cette dernière consiste à analyser les procédures mises en place afin de déterminer la façon dont les rétributions seront distribuées au sein de l'entreprise. Les salariés cherchent donc à comprendre par quelles procédures leurs rétributions sont déterminées, et si ces procédures sont respectées. La justice procédurale met en avant l'importance de la « voix », c'est-à-dire l'opportunité pour le travailleur de pouvoir s'exprimer au sujet du processus décisionnel. Le fait de pouvoir s'exprimer et donner son avis donne au participant un sentiment robuste de contrôle qui lui procure un sentiment de justice très fort. Il existe sept règles qui, si elles sont suivies, permettent de respecter la justice procédurale (Cours de « Psychologie du travail » 2019-2020 par Monsieur Michaël Dubois). Tout d'abord, le fait de laisser au participant la possibilité de s'exprimer (par exemple au moment de lui donner du feedback...). Deuxièmement, la cohérence procédurale ; le fait d'appliquer les mêmes méthodes et procédures pour tous les salariés, dans le même ordre, avec la même méthodologie. Ensuite, il faut faire preuve d'impartialité et ne pas se laisser entraîner dans des biais de jugement. En outre, la précision des informations sur lesquelles se base le processus décisionnel est également un facteur déterminant. La cinquième règle à respecter est celle de la représentativité, c'est-à-dire qu'il ne faut prendre en compte que les critères qui sont considérés comme pertinents dans le processus décisionnel. Ensuite, il faut évidemment faire preuve de respect vis-à-vis de l'éthique et des valeurs du travailleur. Finalement, et c'est très important, il faut faire preuve d'adaptabilité, c'est-à-dire que la

procédure mise en œuvre doit pouvoir nous permettre de revenir sur une décision erronée afin de la corriger.

2.3. La justice interactionnelle

La dernière dimension de la justice organisationnelle est celle de la justice interactionnelle. Celle-ci est composée de deux pôles. Premièrement, la justice interpersonnelle, qui rend compte du degré auquel les individus s'estiment être bien traités. Cela dépend évidemment des relations qu'ils entretiennent avec leurs supérieurs hiérarchiques, mais également avec leurs pairs. Si les échanges entre collègues sont chaleureux, respectueux... la justice interpersonnelle sera également respectée. Finalement, le deuxième pôle de la justice interactionnelle est celui de la justice informationnelle. Celle-ci porte sur les échanges d'informations concernant le processus décisionnel. Si les explications sont complètes et donnent du sens ainsi que les informations adéquates et nécessaires au travailleur pour qu'il puisse comprendre la décision de son supérieur, on estimera que la justice informationnelle sera respectée.

3. Théorie de la motivation et lien avec la justice organisationnelle

Avant de pouvoir comprendre le lien de causalité entre le sentiment de justice organisationnelle et la motivation des travailleurs, il est nécessaire d'établir les bases théoriques et conceptuelles de la motivation.

Bien que la motivation soit un facteur propre à chaque personnalité, elle a été l'objet de nombreuses recherches au cours des dernières années. De fait, il est difficile d'établir une définition claire et univoque de cette dernière. Les chercheurs ainsi que les managers d'entreprise qui se sont attelés à cette tâche avaient tous leur propre avis sur le sujet, ce qui n'a pas manqué de créer des antagonismes et des contradictions entre les différents courants de pensée.

3.1. Origines de la motivation

Les premières recherches connues à propos de la motivation datent des années 1930, avec les travaux de E. Tolman et de K. Lewin (Roussel, 2000). Cependant, il semble que les chercheurs n'aient trouvé un consensus au sujet des caractéristiques de la motivation que depuis les années quatre-vingt. Vallerand et Thill ont finalement établi une définition de la motivation dans les années nonante :

« Le concept de motivation représente le construit hypothétique qui est utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement. » (Viau, 1994)

La motivation en réfère donc à l'énergie et aux efforts investis pour produire un comportement et en réguler la direction, l'intensité et la durée dans le temps. Maintenant la définition établie, il s'agit de réaliser que la motivation n'est pas un concept unitaire et commun à tout un chacun. En effet, il s'agit d'un concept multidimensionnel, comme l'explique très bien la théorie de l'autodétermination (TAD), établie par Edward Deci et Richard Ryan, et qui distingue les différentes sortes de motivation ainsi que leurs intensités et conséquences (Forest & Mageau, 2008).

3.2. Les types de motivations selon Deci et Ryan

Selon Deci et Ryan, tous les individus cherchent de façon innée et spontanée à satisfaire trois types de besoins psychologiques fondamentaux, à savoir ; le besoin de compétence, le besoin d'autonomie et le besoin d'affiliation (Edward L. Deci, Richard M. Ryan, 1985). Le besoin de compétence fait référence au besoin d'efficacité, à la faculté d'effectuer des tâches en fonction de ses capacités, quel que soit le niveau de difficulté. Il s'agit donc d'être apte à utiliser efficacement ses capacités propres et individuelles pour réussir à terminer correctement une tâche.

Le besoin d'affiliation, ou d'appartenance sociale, est quant à lui basé sur le besoin d'interconnexion, de lien entre l'individu et ses pairs. En effet, l'être humain ressent le besoin de se sentir connecté, lié et supporté par les personnes qui l'entourent (ses collègues, subalternes et supérieurs, dans le monde du travail). Il a également besoin de se sentir appartenant à un groupe ou à une communauté de personnes, dans l'idée de partager un sentiment d'unité avec ses semblables.

Finalement, le besoin d'autonomie, également appelé besoin d'autodétermination, est fondé sur le besoin de se sentir à l'origine de ses propres actions.

Chaque individu sera donc enclin et motivé à mettre en place les actions et les comportements qui lui permettront d'atteindre et de satisfaire les besoins fondamentaux qui viennent d'être exposés. Dans cet ordre d'idée, Deci et Ryan distinguent également cinq types de motivation principaux ; l'amotivation, la motivation extrinsèque, la motivation introjectée, la motivation identifiée et la motivation intrinsèque (Edward L. Deci, Richard M. Ryan, 1985).

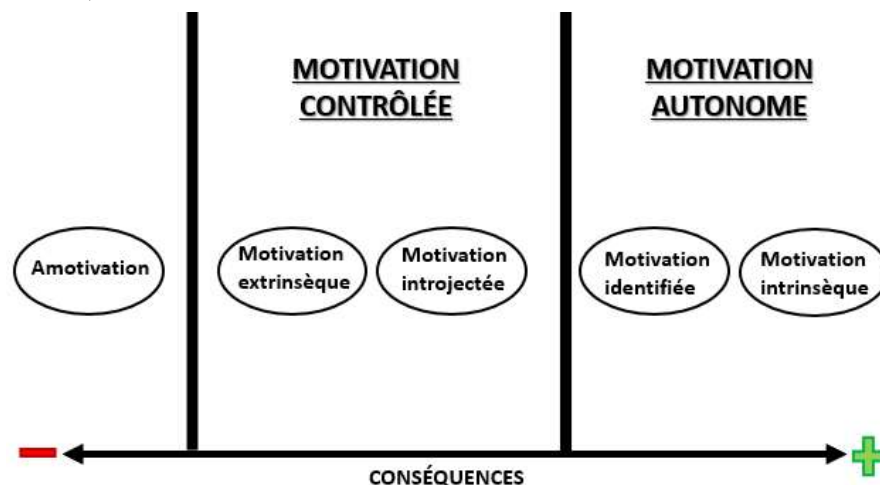


Figure 1 : Continuum d'autodétermination (Deci & Ryan)

a) L'amotivation

L'amotivation est définie par les deux chercheurs comme l'absence de motivation. Celle-ci se trouve à l'extrême gauche du continuum d'autodétermination pour la simple raison qu'elle est caractérisée par une absence d'engagement, d'effort, ... Elle sera donc le plus souvent corrélée à des conséquences négatives.

b) La motivation contrôlée

La motivation contrôlée est composée de la motivation extrinsèque ainsi que de la motivation introjectée. Dans le cas de la motivation extrinsèque, les individus vont agir dans le but de satisfaire une demande externe, ou pour suivre la pression sociale, ou encore dans le but d'éviter une conséquence désagréable telle qu'une sanction. La motivation introjectée est animée par les mêmes pressions externes, mais est cependant plus autodéterminée (raison pour laquelle elle se trouve plus à droite sur le continuum d'autodétermination) car elle a trait à des facteurs plus internes, comme l'égo, le sentiment de culpabilité... Il ne s'agit donc pas ici d'agir « parce que c'est bien vu par les autres », mais plutôt parce que « je me sens coupable ou bête si je ne le fais pas ».

c) La motivation autonome

Finalement, la motivation autonome est composée de la motivation identifiée et de la motivation intrinsèque.

La motivation identifiée fait référence aux tâches qu'un individu effectue par conviction personnelle, parce qu'il les juge importantes et/ou en accord avec ses valeurs personnelles. Il est important de souligner qu'il ne s'agit pas toujours de comportements ou d'actions agréables à réaliser, en effet, il peut s'agir de tâches plutôt désagréables mais que l'individu décidera malgré tout d'accomplir car cela lui semble important.

La dernière forme de motivation est la motivation intrinsèque. Celle-ci se trouve le plus à droite sur le continuum d'autodétermination, car elle représente la forme de motivation la plus profonde, et également celle qui aura le plus de conséquences positives. La motivation intrinsèque a trait au fait d'accomplir des tâches par plaisir, par intérêt, pour la satisfaction inhérente à la réalisation de cette tâche. Les individus qui effectuent des tâches en étant entraînés par des motivations intrinsèques ressentent du plaisir à réaliser ces dernières, de l'amusement, du bonheur. Il n'est donc pas du tout question ici de se substituer à la pression sociale, ni à une quelconque obligation. Les actions guidées par les motivations intrinsèques

semblent légères aux individus qui les réalisent, car elles sont synonymes de plaisir et de bon moment (Forest & Mageau, 2008).

Les recherches de Deci et Ryan démontrent également que les motivations autonomes comme la motivation identifiée et la motivation intrinsèque entraînent la plupart du temps des conséquences salutaires, et rarement des conséquences négatives. Ils observent que lorsque les travailleurs sont motivés de façon autodéterminée, ils souffrent moins de problèmes de santé, de manque de vitalité, d'épuisement professionnel, de burn-out, d'absentéisme... Il est donc essentiel pour l'employeur de faire en sorte que ses collaborateurs travaillent dans des conditions favorisant les motivations autonomes, afin d'éviter les coûts de santé, de remplacement... que pourraient entraîner des degrés plus importants de motivations contrôlées.

3.3. La promotion des motivations autonomes pour l'employeur

La question qui se pose à ce stade est la suivante : « Comment encourager les motivations autonomes et comment diminuer les motivations contrôlées ? » La réponse réside dans la satisfaction des trois besoins psychologiques fondamentaux que nous avons cités plus haut. L'employeur doit faire en sorte de mettre en place dans son entreprise les conditions optimales pour soutenir l'expérience d'autonomie, de compétence et d'appartenance sociale afin de favoriser les meilleures formes de motivations et ainsi encourager l'engagement et l'implication, ainsi que les performances, la persévérance et la créativité de ses employés.

De plus, il a été mis en avant par plusieurs chercheurs que les travailleurs se sentent moins satisfaits et ressentent moins de motivation au travail lorsque les critères de justice ne sont pas respectés dans les pratiques de gestion de leur hiérarchie (Edward L. Deci, Harry T. Reis, Elizabeth J. Johnston, Raymond Smith, 1977). Plusieurs travaux effectués par divers auteurs ont souligné l'importance de la perception de justice dans l'ancrage de la motivation intrinsèque. Ceci nous conforte donc dans l'idée que la perception de justice organisationnelle est un prérequis essentiel de la motivation intrinsèque au travail.

Cependant, les recherches menées par Amar Fall en 2014 démontrent que seuls les aspects de justice distributive, de justice interpersonnelle et informationnelle ont un effet bénéfique sur la motivation au travail. En effet, selon les résultats de cette étude, la justice procédurale n'a pas d'effet significatif sur la motivation intrinsèque, si elle est considérée à part des trois

autres justices (Fall, 2014). Les règles et les procédures formelles mises en place dans l'entreprise et la façon dont les employés les perçoivent comme justes et équitables pour atteindre les objectifs de l'organisation ne constituent donc pas un facteur motivationnel en soi.

Au-delà de cela, il a été démontré par Nancy Fraser et Axel Honneth ainsi que par Maureen L. Ambrose et Anke Arnaud que la justice organisationnelle n'a pas seulement un impact sur la motivation au travail, mais également sur la reconnaissance au travail (Fraser & Honneth, 2004) (Ambrose & Arnaud, 2005). Ceci constituera le prochain chapitre de notre étude.

4. Lien entre la justice organisationnelle et la reconnaissance au travail

Le but de notre recherche est d'examiner le lien qui existe entre la perception de justice organisationnelle et la reconnaissance que les individus reçoivent ou non de la part de leurs supérieurs hiérarchiques ainsi que de leurs pairs.

4.1. La reconnaissance au travail et ses différentes formes

La « reconnaissance au travail » n'a pas à ce jour de définition arrêtée. Jean-Pierre Brun et Ninon Dugas, tous deux chercheurs à l'Université de Laval au Québec, ont tenté d'établir une définition de la reconnaissance dans leurs travaux communs d'octobre 2002 :

« La reconnaissance constitue d'abord une réaction constructive et authentique, de préférence personnalisée, spécifique, cohérente et à court terme. Elle s'exprime dans les rapports humains. Elle est fondée sur la reconnaissance de la personne comme un être unique, libre, égal, qui mérite respect, qui connaît des besoins, mais qui possède également une expérience utile.

Par ailleurs, la reconnaissance constitue un jugement posé sur la contribution du travailleur, tant en termes de pratique de travail que d'investissement personnel et de mobilisation. En outre, elle consiste à évaluer les résultats de ce travail et à les souligner.

La reconnaissance se pratique sur une base quotidienne, régulière et ponctuelle, et se manifeste de façon formelle ou informelle, individuelle ou collective, privée ou publique, financière ou non. Du point de vue de celui qui la mérite, enfin, la reconnaissance peut avoir une valeur symbolique, affective, concrète ou financière. » (Brun et al., 2002)

En effet, les individus peuvent désirer recevoir différentes formes de reconnaissance : ils peuvent par exemple être attirés par une reconnaissance monétaire, ou peuvent au contraire accorder plus d'importance aux formes de reconnaissance non-monétaire telles qu'une rétribution ayant une valeur affective.

Johannes Siegrist a défini la notion de « reconnaissance au travail » comme une forme d'estime et de soutien reçu par le travailleur de la part de son supérieur hiérarchique ou de ses pairs. Il a complété sa définition en ajoutant également les notions d'égalité salariale, de sécurité d'emploi et de possibilité de promotion dans l'entreprise (Siegrist, 1996). D'autres auteurs ont également ajouté des éléments relevant de la reconnaissance au travail, comme

le sont par exemple la possibilité de travailler en autonomie, la valorisation des réalisations personnelles, les opportunités de développement individuel et bien d'autres (Brun & Dugas, 2005) (Stajkovic & Luthans, 1997) (St-Onge et al., 2005).

4.2. L'impact des rétributions monétaires

Il a néanmoins été prouvé par diverses études que les rétributions monétaires, bien qu'elles soient importantes, ne constituaient pas le principal levier motivationnel pour les travailleurs. En effet, comme Jacques Forest l'explique dans l'un de ses articles paru en 2012, il apparaît que le salaire est une source de motivation importante dans le chef des travailleurs qui sont très peu – voire pas du tout - rémunérés. Ceci s'explique assez simplement par le fait que ce salaire leur permet alors d'accéder à des conditions de vie plus décentes. Néanmoins, les individus bénéficiant initialement d'une rémunération intéressante qui leur donne accès à une vie digne sont bien moins sensibles aux augmentations salariales. En effet, à ce stade, ce qui importe le plus aux sujets est d'accéder à des conditions de travail qui leur permettent d'assouvir leurs trois besoins psychologiques fondamentaux, à savoir le besoin d'autonomie, de compétence et de proximité sociale (Forest et al., 2012).

4.3. La perception de reconnaissance selon le type de justice

Amar Fall, dans l'analyse de son étude empirique menée en 2014, confirme que le sentiment de justice organisationnelle est fortement corrélé à celui de reconnaissance et que ces deux derniers jouent un rôle essentiel dans la motivation intrinsèque des salariés (Fall, 2014). En effet, il s'avère que plus le sentiment de justice organisationnelle est respecté, plus les individus ont tendance à ressentir cela comme une forme de reconnaissance de la part de leur employeur. Ceci confirme la thèse véhiculée par Gilles Simard et ses collaborateurs dans leurs travaux de 2005, selon laquelle les manifestations de reconnaissance non-monétaire ont un effet vertueux sur les formes de justice distributive, procédurale et interactionnelle (Simard et al., 2005). Cependant, les recherches de Amar Fall apportent une précision supplémentaire à celles effectuées par Gilles Simard. Effectivement, selon Fall, les dimensions de justice distributive et celles de justice interactionnelle (comprenant la justice informationnelle et la justice interpersonnelle) sont celles qui ont le plus d'influence sur la reconnaissance de la part des supérieurs hiérarchiques sur leurs employés. Cela avait déjà été démontré dans la relation entre la justice organisationnelle et la motivation intrinsèque : la justice procédurale est donc le volet qui a le moins d'impact sur la motivation, ainsi que sur le sentiment de reconnaissance. La justice distributive, et surtout

la justice interactionnelle, sont les facteurs ayant le plus d'influence sur la motivation ainsi que sur la reconnaissance au travail ; en effet, plus un employeur montrera son soutien, son respect et sa confiance à ses travailleurs, plus leur perception de la justice sera augmentée, puisque l'employeur en est le principal ambassadeur (Fall, 2014).

Comme Gilles Simard l'avait également notifié en 2005, au plus les salariés d'une entreprise percevront les pratiques de gestion de leur entreprise comme justes, équitables et honnêtes, au plus leur sentiment de reconnaissance envers leur supérieur sera important. Il existe donc une réelle relation positive entre la reconnaissance (principalement non-monétaire ; comme une mise en avant, un retour verbal positif, un « job well done », une mise à l'honneur de l'employé du mois) et le sentiment de justice (principalement distributive et interactionnelle).

5. Lien entre la reconnaissance au travail et la théorie de la motivation

Maintenant que nous avons observé les liens qui existent d'une part entre la théorie de la motivation et la théorie de la justice organisationnelle, et d'autre part entre cette même justice organisationnelle et la notion de reconnaissance au travail, nous devons nous attarder sur le dernier lien qu'il nous reste à faire pour effectuer une triangulation complète, à savoir, le lien entre la théorie de la reconnaissance et celle de la motivation.

Les travaux de Gilles Simard ainsi que ceux de nombreux chercheurs ont permis d'établir une relation positive entre la perception de reconnaissance par les travailleurs et leur niveau de motivation au travail (Simard et al., 2005) (Bourcier & Palobart, 1997) (Hansen et al., 2002) (St-Onge et al., 2005). En effet, selon eux, un climat de travail serein, basé sur la confiance, le soutien, le respect, la justice, l'honnêteté et la reconnaissance aurait le pouvoir de renforcer la motivation des employés au travail.

Deci et Ryan ont également renforcé cette théorie dans leurs recherches de 1985 en appuyant le fait que la rétroaction positive, les commentaires encourageants et non-contraignants permettent la revalorisation et l'élévation du niveau de motivation intrinsèque des travailleurs. Ceux-ci auront donc plus envie de faire de leur mieux et de se fixer des objectifs plus élevés. Cela ne représentera pas une contrainte pour eux, mais bien une source de satisfaction personnelle et de plaisir. Il s'agit là de motivation intrinsèque, la plus forte source de motivation.

Les travaux d'Amar Fall tendent à confirmer cette hypothèse, en démontrant le lien positif entre la reconnaissance provenant des supérieurs hiérarchiques envers leurs employés et la motivation intrinsèque de ces derniers au travail. Par ailleurs, il a également constaté que l'interaction entre le sentiment de justice et de reconnaissance est positivement corrélée au niveau de motivation intrinsèque (Fall, 2014).

6. La reconnaissance au travail sous un œil philosophique

Observons maintenant le sentiment de reconnaissance d'un point de vue plus philosophique que psychologique. Philosophe allemand de notre siècle, Axel Honneth est l'un des successeurs de Jürgen Habermas et est connu pour s'être inscrit dans la lignée de la théorie critique fondée par l'École de Francfort. Suivant cette démarche, Axel Honneth a développé sa théorie de la reconnaissance dans un cadre « post-métaphysique » de la pensée, en s'imprégnant grandement des sciences sociales et humaines ainsi que de l'expérience vécue en pratique.

Selon Axel Honneth, la théorie de la reconnaissance est une théorie de l'identité, car l'identité des individus ne peut se développer entièrement qu'à travers l'expérience de rapports de reconnaissance – telle est en tout cas l'intuition intersubjectiviste sur laquelle se base Axel Honneth lors de l'élaboration de sa philosophie (Hunyadi, 2014).

L'idée initiale qui l'entraîne est celle que l'identité d'un individu est foncièrement liée aux différents modes de reconnaissance qu'il reçoit de la part des autres, et que par conséquent, les conflits entre individus sont principalement des conflits de reconnaissance. Axel Honneth se distingue alors de son prédécesseur, Jürgen Habermas, selon lequel il s'agissait de surmonter les distorsions de la communication afin de pouvoir recomposer les bases d'une discussion juste. En effet, selon Honneth, pour pouvoir s'épanouir et fonder son identité propre, les individus doivent lutter contre les dénis de reconnaissance qui sont la source de ces conflits.

Axel Honneth place le concept d'identité au centre de sa théorie de la reconnaissance. Il suggère que les dénis de reconnaissance dont il est question provoquent une blessure identitaire profonde dans le chef de l'individu qui les subit. Par conséquent, ceci empêche cet individu d'atteindre sa liberté individuelle. Or, selon Honneth, la liberté individuelle est la valeur suprême de nos sociétés. Les rapports de reconnaissance mutuelle sont donc essentiels à la liberté individuelle de tout un chacun, et ce dans chaque champ d'action des individus, qu'il soit politique, professionnel ou même intime.

Nous avons exploré deux œuvres écrites par Axel Honneth – à savoir « La lutte pour la reconnaissance » et « La reconnaissance : Histoire européenne d'une idée » - afin de pouvoir nous imprégner de sa théorie, et par la suite, formuler notre problématique au regard de ses écrits (Honneth, 2013) (Honneth, 2020).

6.1. Contribution de Hegel

Dans son œuvre « La lutte pour la reconnaissance », Axel Honneth démarre de l'idée première de Georg Wilhelm Friedrich Hegel, philosophe allemand né en 1770 et décédé en 1831. C'est Hegel, initialement, qui a suggéré que les relations éthiques de la société représentaient une « intersubjectivité pratique dans laquelle le lien de complémentarité (...) se trouve garanti par un mouvement de reconnaissance mutuelle » (Honneth, 2013).

Selon Hegel, les individus apprennent de plus en plus sur leur propre personne, sur leur identité propre grâce à ce rapport de reconnaissance. Pour avancer dans cet apprentissage toujours plus profond de leurs dimensions individuelles, les individus doivent se détacher de leur stade éthique pour pouvoir atteindre un niveau plus fort de leur individualité. Ce détachement se fait à travers du conflit. Le cycle de la reconnaissance se construit donc à travers une succession de conflits et de réconciliations de ces derniers.

D'après Hegel, les protagonistes de ces conflits cherchent individuellement à rétablir l'intégrité de leur personne propre, à rétablir leur honneur. Or, il n'est possible de défendre son honneur que si les autres individus confirment à l'individu ce rapport positif à lui-même via la démonstration de leur reconnaissance envers lui. En effet, un individu ne peut construire pleinement son identité que s'il reçoit l'approbation, le soutien et la reconnaissance de ses congénères. C'est la raison pour laquelle, lors de conflits, les individus se battent pour sauver leur honneur. Ce sont donc bien ces conflits sociaux qui entraînent les individus à se reconnaître mutuellement comme des personnes dépendantes les unes des autres, mais également individualisées, selon Hegel.

L'un des éléments constitutifs essentiel du modèle de pensée hégélien est le postulat selon lequel il existe différentes formes de reconnaissance réciproque. Ces trois formes de reconnaissance réciproque – le « droit », l'« amour » et l'« éthicité » - se distinguent les unes des autres par le degré d'autonomie qu'elles accordent à la personne. Ces trois domaines représentent les différents niveaux – ou stades – de la reconnaissance qui ont été mentionnés plus tôt. A travers ces différents stades de la reconnaissance, les sujets se confirment mutuellement, à un niveau toujours plus élevé, comme étant des êtres autonomes et individualisés. En effet, la troisième thèse du modèle hégélien présuppose une succession des différentes formes de reconnaissance via une succession de divers degrés de lutte morale. Cela signifie qu'à chaque étape de la formation de leur identité propre, les individus se trouvent engagés dans un conflit intersubjectif qui correspond au degré de socialisation

auquel ils se trouvent à cet instant. C'est en obtenant, au travers de ce conflit intersubjectif, la reconnaissance de leurs revendications d'autonomie – qu'ils n'ont pas encore reçue jusqu'alors – que les sujets peuvent consolider leur identité et ainsi avancer vers un degré supérieur de socialisation.

6.2. Lutte pour la reconnaissance selon Axel Honneth

Fort de son étude de la pensée philosophique de Georg Wilhelm Friedrich Hegel, Axel Honneth a entamé la construction de son propre modèle. Il tient particulièrement à ce que son idée de la reconnaissance soit ancrée comme un concept à la fois théorique, mais également empiriquement vérifiable. Il décrit la reconnaissance comme l'acte de confirmation intersubjective par les individus, des capacités et des qualités morales qu'ils se prêtent. Chacun est donc, selon Honneth, à la recherche d'un autrui approbateur afin de pouvoir construire sa propre identité.

Bien qu'il se soit basé sur l'œuvre de Hegel pour construire son modèle, Axel Honneth a distingué trois modes cardinaux de la reconnaissance réciproque qui diffèrent quelque peu des trois formes de reconnaissance réciproque mentionnées par son guide. Effectivement, Honneth ne parle pas de « droit », d'« amour » et d'« éthicité », mais plutôt de « reconnaissance juridique », « affective » et de « culturelle ».

a) La reconnaissance affective

La « reconnaissance affective » que suggère Axel Honneth est une forme de reconnaissance primaire qui permet aux sujets de confirmer leur capacité à « être seul », leur capacité à pouvoir subvenir à leurs besoins et à assouvir leurs désirs. Honneth nomme également cette forme de reconnaissance comme « l'amour ». C'est ce stade qui caractérise les relations familiales, amicales mais également les relations amoureuses, relations qui impliquent un équilibre entre l'autonomie et la dépendance.

b) La reconnaissance juridique

Le « droit » est à la « reconnaissance juridique » ce que « l'amour » est à la « reconnaissance affective ». Après avoir appris à reconnaître les autres sujets comme des porteurs de droits, l'individu est en mesure de se comprendre lui-même comme une personnalité juridique. Comme George Herbert Mead avant lui, Axel Honneth affirme que cette reconnaissance des autres comme porteurs de droits quelconques ne peut se faire qu'à condition que ceux-ci soient reconnus socialement comme étant membre de la communauté. A ce stade, Honneth

fait la distinction entre deux formes de respect différentes. D'une part, la « reconnaissance juridique », qui sous-tend que chaque humain est considéré comme une « fin en soi », comme étant porteur du statut de personne. D'autre part, le « respect social » a quant à lui pour objectif de souligner la valeur particulière d'une personne, de reconnaître ses performances individuelles qui la distinguent des autres individus. Ce caractère « respectable » qui est reconnu chez le sujet, engage ses congénères à agir « respectueusement » envers lui. Évidemment, lorsque de telles aspirations ne sont pas atteintes, comme c'est le cas lors d'atteintes à l'intégrité du sujet ou lorsqu'il n'est pas reconnu dans certains groupes sociaux, des luttes pour la reconnaissance peuvent surgir afin de palier à ce manquement.

c) La reconnaissance culturelle

Pour finir, la « reconnaissance culturelle » - également appelée « solidarité » dans l'ouvrage de Honneth - est conditionnée par les relations d'estime mutuelle entre individus. Ces relations d'estime ne suggèrent pas seulement une tolérance mutuelle, mais bien une relation de sympathie pour les particularités individuelles propres à chacun. Dans ce cadre, les sujets défendent les qualités particulières de leurs pairs, car elles ne sont pas les leurs, et que si ces qualités sont développées, elles pourront tous les aider à combler leurs fins communes. Ce type de relations sociales suggèrent donc que la concurrence individuelle pour l'estime sociale, pour la première fois, se déroule en absence de souffrance, sans que les individus ne fassent la désagréable expérience du mépris - expérience qui menace de ruiner l'identité toute entière des sujets.

Les sujets ne constituent leur identité que lorsqu'ils apprennent à s'envisager eux-mêmes comme des êtres dotés de qualités, et ceci ne peut se faire qu'au travers du point de vue approbateur ou encourageant d'autrui. Cette construction identitaire, cette relation positive à soi s'accroît à chaque nouvelle forme de reconnaissance que l'individu reçoit. Ainsi, l'expérience de la « reconnaissance affective » lui donne accès à la confiance en lui, celle de la « reconnaissance juridique » au respect de lui-même, et finalement, l'expérience de la « reconnaissance culturelle » ou « solidarité », à l'estime de sa propre personne.

7. Analyse du cas des femmes à la Défense belge

Bien qu'il existe de nombreux exemples de domaines professionnels divers dans lesquels l'intégration des femmes s'est faite très progressivement, voire difficilement, le cas de la Défense en est un encore plus particulier. En effet, l'organisation militaire comporte des caractéristiques qui lui sont propres et qui forment l'essence de son identité, comme par exemple le recours à la force physique, aux armes, au combat... Autant de caractéristiques qui résonnent en nous comme étant empreintes de virilité et de masculinité. Il a fallu que les femmes repoussent les barrières de cette institution aux origines archaïques pour y faire leur place.

7.1. La justice distributive à la Défense

Au niveau interne de l'entreprise, la Défense, en tant qu'institution étatique, rémunère ses employés via un calcul basé sur leur grade et leur ancienneté, sans aucune distinction basée sur le sexe (*Travailler à la Défense* | *La Défense*, s. d.). Il n'y a donc pas réellement de question à se poser à ce propos, puisque chaque militaire, qu'il soit un homme ou une femme, perçoit le même traitement que ses collègues pour peu qu'ils aient le même grade et la même ancienneté dans l'organisation. Chaque participant à une mission opérationnelle à l'étranger reçoit la même prime, la même médaille... que ses collègues de même grade, et ce qu'il fasse partie du personnel masculin ou féminin. La Défense respecte donc entièrement les prescrits de la justice distributive en matière de rémunération pécuniaire.

Le sentiment de justice distributive au niveau de la rémunération au sein de la Défense a néanmoins posé problème à bon nombre de ses employés durant plusieurs années sur le plan externe. En effet, les militaires se plaignaient d'être moins bien rémunérés que leurs homologues policiers. Cet aspect de la justice distributive a été entendu par la Ministre belge de la Défense, Ludivine Dedonder, dès le début de son mandat en février 2021. Elle s'est engagée à augmenter progressivement les salaires des militaires, à partir de l'année 2022 (Delepierre, 2021). Cette promesse a été tenue, puisque les militaires ont entrevu les premières augmentations salariales dès le mois de mars 2022. Celles-ci vont s'échelonner pour arriver à l'augmentation salariale finale d'ici deux ans, au maximum.

En ce qui concerne les possibilités de promotions, en théorie, il n'existe aucune discrimination basée sur le sexe à la Défense. En effet, autant les hommes que les femmes ont la possibilité de postuler pour des promotions sociales. Les inscriptions pour ces

promotions se font sur base volontaire et individuelle, et sont ouvertes pour tous les individus répondant aux conditions de pré-sélection (à savoir, entre autres ; avoir réussi l'examen dans la deuxième langue nationale, avoir réussi ses examens sportifs annuels...). Quiconque désire s'inscrire et tenter sa chance peut donc le faire. Néanmoins, il n'y a que quelques places libres pour accéder aux grades plus élevés par année¹. Des officiers évaluateurs sont donc en charge de sélectionner les candidats qui accéderont à la promotion². Dans les faits, bien que la Défense belge se féminise de plus en plus – l'armée belge compte 10,21%³ de femmes dans ses rangs en 2021, ce qui est un record⁴ – et que les femmes se situent proportionnellement plus dans les catégories supérieures de grades⁵, il n'y a que très peu de femmes qui occupent des postes de haut commandement au sein de la Défense. En effet, parmi les 24.538 militaires belges⁶ et sa vingtaine de généraux⁷ il n'y a actuellement plus aucune femme portant le grade de général. Seulement quatre d'entre elles ont atteint cette catégorie de grades au cours de leur carrière militaire, la première l'ayant obtenu en 2012, soit environ quarante ans après l'entrée de la première femme à la Défense belge. Il faut évidemment garder à l'esprit le fait que les femmes sont rentrées plus tard à la Défense, il est donc normal que l'on ne compte pas autant de femmes que d'hommes aux rangs hiérarchiques les plus élevés de l'organisation. Néanmoins, il n'empêche qu'il n'y a aucune femme intégrée au club des 23 généraux actuels⁸. Ceci n'est donc absolument pas représentatif du pourcentage des femmes employées à la Défense, qui quant à lui, ne fait qu'augmenter, alors que le nombre total de militaires professionnels n'a cessé de diminuer⁹.

¹ Voir Annexe 1

² La procédure suivie par les examinateurs sera développée plus tard, dans le paragraphe traitant de la justice procédurale.

³ Voir Annexe 2.4.

⁴ Voir Annexe 2.6.

⁵ Voir Annexe 2.4.

⁶ Voir Annexe 2.1.

⁷ Voir Annexe 2.5.

⁸ Voir Annexe 2.5.

⁹ Voir Annexe 2.1.

7.2. La justice procédurale à la Défense

Le deuxième volet de la justice organisationnelle, à savoir la justice procédurale, est également facile à analyser pour les employés de la Défense. Chacun connaît la procédure par laquelle ses rétributions sont distribuées et calculées. Celles-ci sont considérées comme justes, puisque ne prenant en compte que des aspects tangibles et objectifs comme l'ancienneté et le grade. Cependant, nous pourrions pointer le fait qu'il n'y a pas vraiment lieu de remettre ceci en question, ou d'avoir voix au chapitre dans ce type d'organisation étatique. C'est un fait, la rémunération des employés de la Défense n'est pas négociable, mais chaque individu qui s'y engage en est totalement conscient et il s'agit d'un aspect qui ne semble pas être reproché à l'organisation par ses membres. Chacun connaît les procédures suivies dès son entrée dans l'organisation, et personne ne se permet réellement de les remettre en question.

a) Le système de promotions

En ce qui concerne l'aspect promotionnel de la justice procédurale, il existe des avancements automatiques ainsi que des possibilités de promotions. Pour les volontaires, première catégorie de personnel militaire, la promotion en grade se fait automatiquement sur base de l'ancienneté. Les sous-officiers, quant à eux, débutent leur carrière en tant que Sergent, et deviennent automatiquement Premier Sergent sur base de leur ancienneté. Ensuite, ils doivent se soumettre à plusieurs semaines de cours et réussir divers examens pour atteindre le grade d'Adjudant. Ils devront ensuite encore retourner sur les bancs de l'école pour pouvoir accéder, après décision favorable d'un comité d'avancement, au grade d'Adjudant-Chef. Il en va de même pour les officiers, qui débutent leur carrière en tant que Sous-lieutenant et arrivent jusqu'au grade de Capitaine-commandant grâce à leur ancienneté. S'ils désirent atteindre les grades supérieurs - à savoir ceux de Major à Général quatre étoiles -, ils doivent également assister à plusieurs mois de cours et présenter divers examens oraux et écrits. Ceux qui brillent le plus durant ces épreuves sont alors ensuite sélectionnés par un jury d'examineurs sur base d'interviews personnelles et d'examens psychotechniques supplémentaires en fonction du nombre de places disponibles (Hinneken, 2018). Cependant, puisque le choix des promus se déroule à huis-clos lors de commissions de délibérations, il n'est pas évident de déterminer quels sont les critères permettant de faire la différence entre deux candidats retenus jusque-là.

b) La répartition par Composante

Le dernier aspect de la justice procédurale qu'il est intéressant d'étudier dans ce cadre est celui ayant trait à la répartition du personnel féminin dans les différentes composantes de l'armée belge. La Défense compte quatre composantes, à savoir la Composante Terre, la Composante Air, la Composante Marine et la Composante Médicale. Les différentes unités de l'armée belge sont réparties au sein de ces différentes composantes. La Composante Terre, bien qu'elle soit la plus importante de la Défense avec presque quinze-mille soldats (*Composante Terre | La Défense*, s. d.), est celle qui, proportionnellement, compte le moins de femmes dans ses rangs¹⁰. De fait, les tests de sélection basés sur l'aptitude physique sont souvent ceux qui posent le plus de problèmes aux femmes pour accéder à ces postes.

7.3. La justice interactionnelle à la Défense

Pour finir, il devient plus difficile pour les femmes militaires de se positionner face aux règles de la justice interactionnelle, et plus particulièrement face aux règles de la justice interpersonnelle. En effet, comme cela a été exprimé plus tôt, la justice interpersonnelle tient compte de la qualité des relations entretenues entre un travailleur et son/ses supérieur(s) hiérarchique(s) ainsi qu'avec ses pairs.

Malheureusement pour elles, l'arrivée des femmes au sein d'organisations masculines comme la Défense a engendré une énorme perte de repères professionnels pour leurs homologues masculins. En effet, cela a entraîné un bouleversement des rôles sociaux traditionnellement établis entre les sexes, et a pu être considérée comme une intrusion, une transgression, pour les hommes ayant évolué au sein de cette organisation (Sorin, 2002). Ceci peut, dans certaines situations particulières, mettre en exergue les pratiques machistes, les stéréotypes et les conduites discriminatoires, malgré tous les efforts mis en place au niveau structurel pour les intégrer au mieux.

Dans la pensée historique et culturellement ancrée, le « *militaire est un homme dans la mesure où chaque homme est potentiellement un guerrier* ». (Prévot, 2010) Le fait que les femmes puissent prendre part à des activités militaires a en quelque sorte remis en question le rôle masculin et viril de ces activités et ainsi, ébranlé l'identité masculine des militaires.

¹⁰ Voir Annexe 2.6.

Historiquement, le service militaire permettait aux jeunes garçons de devenir des hommes en les éloignant entre autres du cocon familial – entendez par là, « maternel » - et en les plongeant dans un monde strict et solennel uniquement réservé aux hommes. Le monde militaire n'est donc par définition pas un monde ouvert aux femmes !

Outre ces stéréotypes ancrés dans notre culture depuis des années, l'une des raisons qui pousse une partie des hommes exerçant une fonction militaire à être réfractaires à l'arrivée de femmes dans leur entourage professionnel, est que ces femmes prennent potentiellement la place d'un autre homme. Ceci est d'autant plus exacerbé dans les situations où ces femmes obtiennent des postes à responsabilités comme ceux d'officiers, ce qui implique qu'elles obtiennent l'autorité hiérarchique supplémentaire et nécessaire correspondant à leurs grades. La Ministre de la Défense, Ludivine Dedonder, a régularisé cette problématique en ouvrant un nombre important de places en 2021, permettant ainsi à n'importe qui de postuler pour entamer une carrière au sein de la Défense. Il n'est donc plus question de prendre « la place d'un homme », chacun ayant sa place et un rôle à jouer. (*L'armée recrutera en 2021 un nombre record de 2300 militaires ainsi que 150 civils*, s. d.)

De plus, les femmes sont considérées par certains comme étant « moins opérationnelles » que les hommes, entre autres parce qu'elles sont de potentielles mères. Elles sont donc potentiellement « moins fiables » que leurs homologues masculins, puisque susceptibles de quitter l'organisation pour de plus longues périodes (Toulgoat, 2002).

Les barrières psychologiques qui s'élèvent devant les jeunes recrues féminines de la Défense sont donc bien nombreuses. Il s'agit donc pour elles de trouver leur place au sein de cette entreprise essentiellement masculine, de se créer une place nouvelle en prouvant – toujours plus que les hommes – qu'elles ont le potentiel et qu'elles méritent leur place, tout en ne devenant pas moins des femmes – nul besoin de devenir aussi viriles que leurs collègues masculins – ni en reniant la virilité de l'entreprise dans laquelle elles évoluent.

Grâce à l'œuvre du temps, les mentalités ont tout de même évolué et, bien qu'il existe aujourd'hui encore quelques résidus de la mentalité archaïque et machiste des origines de la Défense, les femmes ont de plus en plus leur place dans ce milieu. Plus encore, l'armée reconnaît depuis peu aux femmes les qualités qui leur sont propres et qui représentent des avantages considérables sur le théâtre opérationnel. Effectivement, l'un des exemples les plus frappants de cette nouvelle tendance est la création de la *Deep Development Capability* – DDC – une section des Forces spéciales belges entièrement dédiée aux femmes. Après

une longue période de sélection, des tests et de stage de formation, les premières femmes ont intégré la DDC au début de l'année 2021 (Belga, 2021). La formation de cette « *Capacité de développement profond* » unique en son genre s'est basée sur une nécessité opérationnelle constatée par les opérateurs des Forces spéciales durant leurs nombreuses missions au tréfonds du Moyen-Orient, entre autres. En effet, ces hommes surentraînés et hyper spécialisés se sont rendus compte malgré eux, que dans certaines situations, ils n'étaient pas en mesure d'intervenir sans l'aide de personnel féminin et ce pour des raisons culturelles. Effectivement, les théâtres opérationnels sur lesquels nos militaires sont déployés actuellement ne ressemblent plus du tout à ce qu'ont pu connaître les générations précédentes dans des conflits comme ceux bien connus des deux premières guerres mondiales. Les opérations contemporaines se déroulent dans des environnements complexes, où les protagonistes ne portent pas tous d'uniforme réglementaire, et où les femmes occupent une très grande place – 65% de ces populations locales sont composées d'enfants et de femmes. Il s'agit donc d'environ deux tiers de la population que les Forces spéciales masculines ne peuvent pas approcher, par respect pour leurs valeurs culturelles et religieuses. C'est la raison pour laquelle la DDC a été créée, dans le but de former du personnel militaire féminin à travailler en appui des Forces spéciales. Ces femmes sont donc spécialisées dans des tâches d'analyse de l'environnement et dans la prise de contact et la construction d'un réseau de renseignement stable avec les populations locales des pays où nos troupes sont déployées (Belga, 2021).

L'exemple de la DDC est un exemple probant de la volonté d'évolution permanente de la Défense belge quant à l'intégration des femmes dans ses rangs. Bien que celle-ci ne soit pas aisée, autant pour des raisons historiques que culturelles, elle a bel et bien lieu et nous sommes les témoins privilégiés de cette avancée positive vers une égalité totale entre hommes et femmes dans ce milieu professionnel particulièrement « masculinisé » à la base.

7.4. Analyse philosophique

Afin de compléter notre analyse, examinons le cas des femmes à la Défense sous l'angle décrit par Axel Honneth dans son modèle philosophique de la reconnaissance. Pour rappel, Honneth décrit la reconnaissance comme l'acte de confirmation intersubjective par les individus, des capacités et des qualités morales qu'ils se prêtent. Chacun est donc, selon lui, en quête de construction de sa propre identité, celle-ci étant principalement basée sur l'avis d'un autrui approuvateur.

Dans le cas de notre étude, les reconnaissances « juridique » et « culturelle » représentent des axes d'étude plus pertinents. En effet, la « reconnaissance affective » décrite par Honneth caractérise plutôt les relations intimes et privées, et non les relations professionnelles.

a) La reconnaissance juridique

Commençons par la « reconnaissance juridique ». Cette dernière est caractérisée par la reconnaissance sociale des autres comme membres d'une communauté. Plus particulièrement, le « respect social » a pour but de mettre en avant les compétences et la valeur particulière d'un individu, de reconnaître ses performances et surtout les aspects de sa personne qui le distinguent des autres individus appartenant au groupe. Dans le cas des femmes à la Défense, nous savons qu'il a fallu attendre les années 1970 pour qu'elles soient invitées à se joindre à la communauté « militaire ». Cependant, la « reconnaissance juridique » en tant que membre à part de cette communauté ainsi que le « respect social » de leurs collègues n'ont pas été obtenus d'emblée. En effet, étant donné la particularité « masculine » qui caractérisait jusqu'alors le domaine militaire, leur arrivée au sein de ce groupe a en quelque sorte brisé l'identité communautaire qui liait les militaires auparavant. Elles ont donc dû prouver leur efficacité, leurs compétences et leurs performances ainsi que leurs particularités afin d'obtenir le « respect social » de leurs collègues et ainsi être finalement tolérées dans la communauté militaire.

b) La reconnaissance culturelle

Pour finir, la « reconnaissance culturelle » est conditionnée par les relations d'estime mutuelle entre individus. Il ne s'agit donc plus ici de tolérance mutuelle, mais bien de la construction d'une relation amicale et sympathique, où tout un chacun est reconnu pour ses particularités individuelles propres. Dans ce cadre, nous pouvons observer depuis quelques années que les militaires masculins mettent en avant et défendent de plus en plus les qualités particulières de leurs collègues féminines, car elles ne sont pas semblables aux leurs. Les grands managers de la Défense ont compris que si ces qualités particulières étaient développées, elles pourraient permettre à l'entreprise d'atteindre ses objectifs. La DDC, mentionnée plus haut, est l'exemple parfait de cette « reconnaissance culturelle ».

Grâce à l'obtention de ces deux types de reconnaissances, les femmes qui travaillent pour la Défense peuvent maintenant construire leur identité propre, autant en tant que « militaire » qu'en tant que « femme ». L'un et l'autre s'accordent. Il n'y a plus de choix à

faire. Ainsi, comme Axel Honneth l'explique dans son modèle, l'expérience de la « reconnaissance juridique » donne aux femmes l'accès au respect d'elles-mêmes, et l'expérience de la « reconnaissance culturelle » à l'estime de leur propre personne.

CONCLUSION

« Les femmes et les filles peuvent faire ce qu'elles veulent.

Il n'y a pas de limite à ce que nous, les femmes, pouvons accomplir. »

Michelle Obama

À la suite de notre étude des différentes théories de la motivation, de la justice organisationnelle et de la reconnaissance (tant sous un œil psychologique que sous un œil philosophique), nous pouvons apporter une réponse à notre question de recherche : « Comment la reconnaissance influence-t-elle le sentiment de justice et d'intégration des femmes au sein de l'entreprise ? ».

Force est de constater que la motivation, le sentiment de justice et de reconnaissance fonctionnent ensemble tel un cercle vertueux. En effet, plus les sentiments de justice organisationnelle et de reconnaissance sont ressentis intensément par les travailleurs, plus le niveau de motivation intrinsèque de ces derniers augmente. Or, nous savons qu'un niveau de motivation intrinsèque important de la part des travailleurs permet une hausse de la performance et de l'implication de ces derniers dans leurs projets professionnels. Ceci ne peut être que bénéfique pour l'employeur, qui verra la qualité du travail fourni ainsi que son profit augmenté.

Outre le fait que la Défense soit une organisation particulière, de par sa principale activité et ses origines totalement masculines, elle n'en reste pas moins une entreprise à part entière. Comme les autres employeurs, les hauts managers de la Défense ont compris qu'il était essentiel de s'attarder sur le bien-être de leurs employés s'ils voulaient atteindre leurs objectifs. L'intégration des recrues féminines dans leurs rangs a donc représenté l'un de leurs challenges les plus importants ces dernières années.

Cette étude nous a permis de nous rendre compte que cette intégration, bien que compliquée à l'origine, est en marche et ne cesse d'évoluer positivement.

Il y a bientôt presque cinquante ans, la première recrue féminine faisait son entrée à la Défense belge, aux plus bas échelons de la hiérarchie militaire. Aujourd'hui, l'armée belge compte plus de 2500 femmes dans ses rangs et celles-ci sont réparties dans toutes les catégories de grades (excepté les postes d'Officiers Généraux, qui ne comptent plus aucune femme depuis l'année dernière).

Bien qu'il ait été difficile au départ pour les hommes d'accepter l'arrivée de femmes dans leur communauté militaire, nous pouvons observer aujourd'hui que les mentalités de ces derniers évoluent et qu'ils réalisent maintenant l'avantage stratégique que peut apporter une femme en temps de crise ou de conflit. Il reste bien entendu du chemin à parcourir afin d'atteindre l'égalité, mais le changement de mentalité est clairement en train de s'opérer et cela constitue un des pas les plus importants.

BIBLIOGRAPHIE

Cours de « Psychologie du travail » 2019-2020 par Monsieur Michaël Dubois

Ambrose, M. L., & Arnaud, A. (2005). Are Procedural Justice and Distributive Justice Conceptually Distinct? In J. Greenberg & J. A. Colquitt, *Handbook of Organizational Justice*.

Belga. (2021, janvier 29). *Armée belge : Les premières femmes intègrent le groupe des forces spéciales*. RTBF Info. https://www.rtbf.be/info/belgique/detail_armee-belge-les-premieres-femmes-integrent-le-groupe-des-forces-speciales?id=10685993

Bourcier, C., & Palobart, Y. (1997). *La reconnaissance : Un outil de motivation pour vos salariés*, (Les Éditions d'Organisation).

Brun, J.-P., & Dugas, N. (2005). La reconnaissance au travail : Analyse d'un concept riche de sens. 79-88.

Brun, J.-P., Dugas, N., Québec (Province), & Centre d'expertise en gestion des ressources humaines. (2002). *La reconnaissance au travail : Une pratique riche de sens : document de sensibilisation*. Centre d'expertise en gestion des ressources humaines.

Composante Terre | La Défense. (s. d.). Consulté 21 avril 2022, à l'adresse <https://www.mil.be/fr/a-propos-de-la-defense/composante-terre/>

Delepierre, F. (2021, février 4). *Après 26 ans de blocage, le salaire des militaires va être augmenté*. Le Soir. <https://www.lesoir.be/353179/article/2021-02-04/apres-26-ans-de-blocage-le-salaire-des-militaires-va-etre-augmente>

Edward L. Deci, Harry T. Reis, Elizabeth J. Johnston, Raymond Smith. (1977). Toward Reconciling Equity Theory and Insufficient Justification. *Personality and Social Psychology Bulletin*.

Edward L. Deci, Richard M. Ryan. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*.
https://books.google.com/books/about/Intrinsic_Motivation_and_Self_Determinat.html?i=M3CpBgAAQBAJ

Establet Roger Baudelot Christian. (1992). *Allez les filles!* www.seuil.com.
<http://www.seuil.com/ouvrage/allez-les-filles-christian-baudelot/9782020146197>

- Fall, A. (2014). Justice organisationnelle, reconnaissance au travail et motivation intrinsèque : Résultats d'une étude empirique. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 69(4), 709-731. <https://doi.org/10.7202/1028109ar>
- Forces armées belges—Wikipédia*. (s. d.). Consulté 21 avril 2022, à l'adresse https://fr.wikipedia.org/wiki/Forces_arm%C3%A9es_Belges
- Forest, J., Houliort, N., & Girouard, S. (2012). *Pourquoi l'argent motive peu ou mal*. 4.
- Forest, J., & Mageau, G. A. (2008). La motivation au travail selon la théorie de l'autodétermination. *Psychologie Québec*, 25(05). https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2008_ForestMageau_TAD.pdf
- Fraser, N., & Honneth, A. (2004). *Redistribution or Recognition ? A Political-Philosophical Exchange* (Verso Books).
- Frimousse, S., Peretti, J.-M., & Swalhi, A. (2008). La diversité des formes de performance au travail : Le rôle de la justice organisationnelle. *Management Avenir*, n° 18(4), 117-132.
- Hansen, F., Smith, M., & Hansen, R. B. (2002). *Rewards and Recognition in Employee Motivation*. 64-73.
- Hinneken, P. (2018, octobre 15). Le recrutement interne. *magazines.mil.be*. <https://magazines.mil.be/le-recrutement-interne/?lang=fr>
- Honneth, A. (2013). *La lutte pour la reconnaissance* (Gallimard).
- Honneth, A. (2020). *La reconnaissance : Histoire européenne d'une idée* (Gallimard).
- Hunyadi, M. (2014). Axel Honneth : De la reconnaissance à la liberté (Le Bord de l'eau).
- L'armée recrutera en 2021 un nombre record de 2300 militaires ainsi que 150 civils*. (s. d.). Consulté 21 avril 2022, à l'adresse <https://www.rtb.be/article/l-armee-recrutera-en-2021-un-nombre-record-de-2300-militaires-ainsi-que-150-civils-10591939?id=10591939>
- ListeMetiersMasculinsFeminins.pdf*. (s. d.). Consulté 22 novembre 2019, à l'adresse <https://www.ne.ch/autorites/DEF/OPFE/formation-enseignement/Documents/ListeMetiersMasculinsFeminins.pdf>
- Manigart, P. (1984). Le personnel féminin dans les forces armées belges. *Courrier hebdomadaire du CRISP*, n° 1060(35), 1-30.

- Manigart, P. (1999). La gestion de la diversité : Personnel féminin et minorités culturelles dans les Forces armées belges. *Courrier hebdomadaire du CRISP*, N° 1630(5), 1-45.
- Martin-Lacroux, C. (2020, janvier 14). *Théorie de la justice organisationnelle*. observatoire. <https://www.observatoire-management.org/single-post/2016/11/02/théorie-de-la-justice-organisationnelle>
- Prévot, E. (2010). Féminisation de l'armée de terre et virilité du métier des armes. *Cahiers du Genre*, n° 48(1), 81-101.
- Rist, B. (2005). Françoise Battagliola, Histoire du travail des femmes. Paris, La Découverte, Collection Repères, 2004. *Temporalités. Revue de sciences sociales et humaines*, 3. <http://journals.openedition.org/temporalites/496>
- Roussel, P. (2000). La motivation au travail—Concept et théories. 20.
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), 27-41. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.1.1.27>
- Simard, G., Doucet, O., & Bernard, S. (2005). Pratiques en GRH et engagement des employés : Le rôle de la justice. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 60(2), 296-319. <https://doi.org/10.7202/011723ar>
- Sorin, K. (2002). Femmes en armes, une place introuvable ? *Les Champs de Mars*, N° 11(1), 185-191.
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1997). A Meta-Analysis of the Effects of Organizational Behavior Modification on Task Performance, 1975–95. *Academy of Management Journal*, 40(5), 1122-1149. <https://doi.org/10.5465/256929>
- St-Onge, S., Iii, V. Y. H., Aubin, I., Rousseau, C., & Lagassé, G. (2005). *Pour une meilleure reconnaissance des contributions au travail*. 89-101.
- Toulgoat, M.-J. (2002). Les femmes militaires : Une reconnaissance à conquérir au quotidien. *Les Champs de Mars*, N° 11(1), 205-215.
- Travailler à la Défense | La Défense*. (s. d.). Consulté 21 avril 2022, à l'adresse <https://www.mil.be/fr/travailler-a-la-defense/pourquoi-travailler-a-la-defense/#egalite-des-chances>
- Viau, R. (1994). Vallerand, R. J. et Thill, E. E. (1993). Introduction à la psychologie de la motivation. Laval : Éditions Études Vivantes. <https://core.ac.uk/reader/59315360>

ANNEXES

Annexe 1 : Hiérarchie des grades de l'armée belge

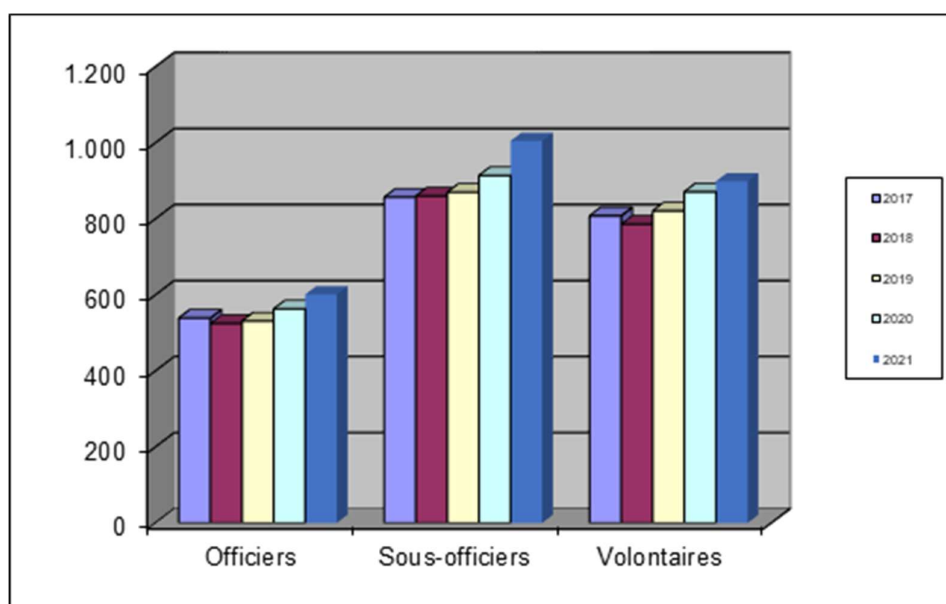
Désignation	Rang OTAN
Volontaires subalternes / Lagere vrijwilligers	
Cadet	/
Soldat	OR-1
Premier soldat	OR-2
Caporal	OR-3
Volontaires d'élite / Keurvrijwilligers	
Désignation	Rang OTAN
Caporal-chef	OR-4
Premier caporal-chef	OR-4
Sous-officiers subalternes / Lagere onderofficieren	
Sergent	OR-5
Premier sergent	OR-6
Premier sergent-chef	OR-6
Sous-officiers d'élite / Keuronderofficieren	
Premier sergent-major	OR-7
Adjudant	OR-8
Sous-officiers supérieurs / Hoofdonderofficieren	
Adjudant-chef	OR-9
Adjudant-major	OR-9
Officiers subalternes / Lagere officieren	
Sous-lieutenant	OF-1
Lieutenant	OF-1
Capitaine	OF-2
Capitaine-commandant	OF-3
Officiers supérieurs / Hoofdofficieren	
Major	OF-3
Lieutenant-colonel	OF-4
Colonel	OF-5
Officiers généraux / Opperofficieren	
Général de brigade	OF-6
Général-major	OF-7
Lieutenant général	OF-8
Général	OF-9

Annexe 2 : Statistiques collectionnées depuis 2017 jusqu’au 1^{er}
janvier 2021 par la Direction Générale Human Resources de
la Défense (DGHR) :

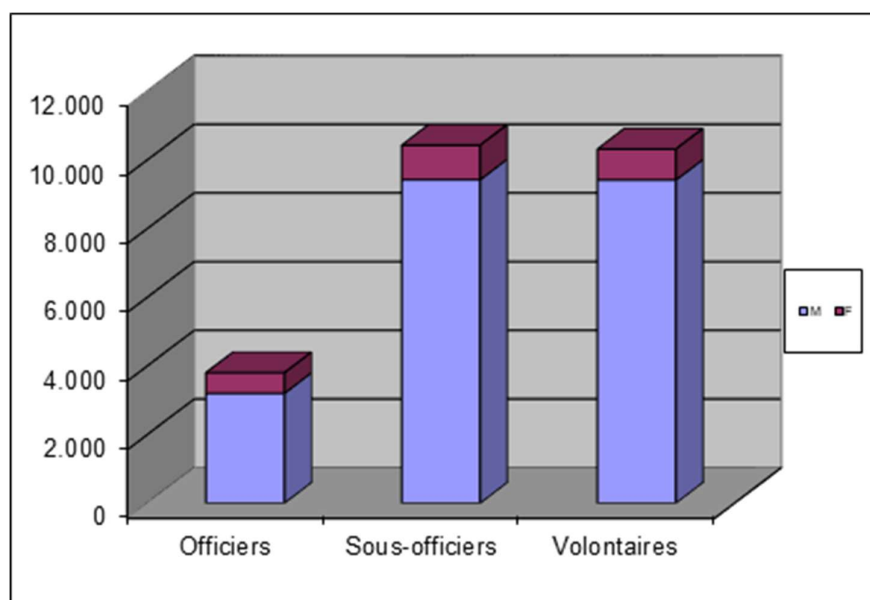
a) Chiffres par catégorie

	Officiers		Sous-officiers		Volontaires		Personnel militaire		
	M	F	M	F	M	F	M	F	TOTAL
2017	3.583	539	11.203	857	10.851	808	25.637	2.204	27.841
2018	3.379	525	10.688	860	10.245	786	24.312	2.171	26.483
2019	3.270	531	10.182	870	9.854	821	23.306	2.222	25.528
2020	3.205	563	9.680	914	9.629	871	22.514	2.348	24.862
2021	3.199	601	9.420	1.005	9.414	899	22.033	2.505	24.538

b) Evolution du personnel féminin par catégorie



c) Répartition hommes/femmes par catégorie



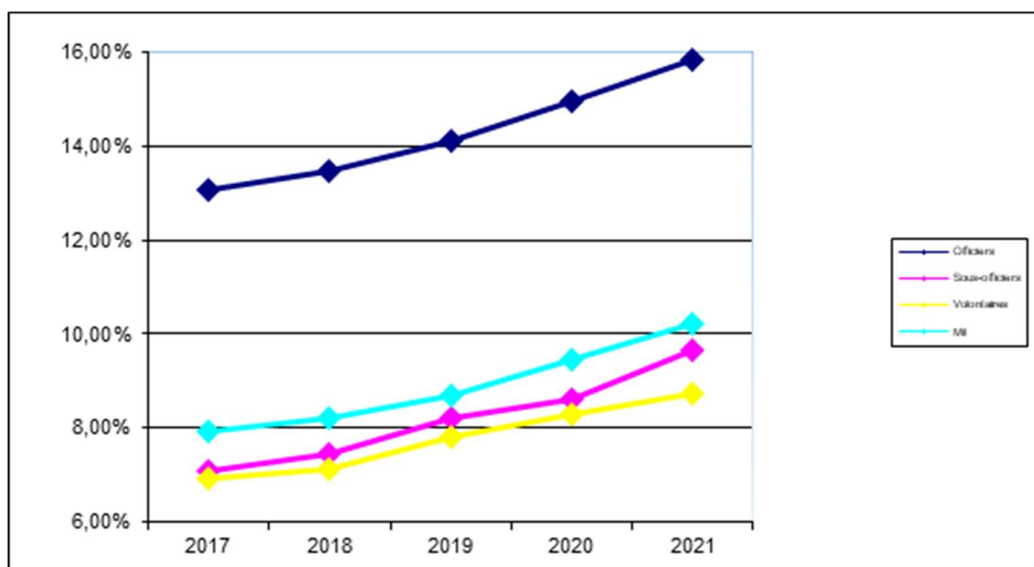
d) Proportion du personnel féminin par catégorie

	Officiers		Sous-officiers		Volontaires		Personnel militaire	
	F	%F	F	%F	F	%F	F	%F
2017	539	13.08%	857	7.11%	808	6.93%	2.204	7.92%
2018	525	13.45%	860	7.45%	786	7.13%	2.171	8.20%
2019	531	14.09%	870	8.21%	821	7.82%	2.222	8.70%
2020	563	14.94%	914	8.63%	871	8.30%	2.348	9.44%
2021	601	15.82%	1.005	9.64%	899	8.72%	2.505	10.21%

e) Chiffres dans la catégorie des officiers

	Officiers Généraux		Officiers Supérieurs		Officiers Subalternes		Officiers	
	M	F	M	F	M	F	M	F
2017	23	1	1.123	84	2.437	454	3.583	539
2018	23	1	1.099	88	2.257	436	3.379	525
2019	22	1	1.016	88	2.232	442	3.270	531
2020	16	0	1.018	103	2.171	460	3.205	563
2021	23	0	1.048	132	2.128	469	3.199	601

f) Evolution du pourcentage du personnel féminin par catégorie



g) Chiffres par Composantes

	Composante Terre		Composante Air		Composante Marine		Composante Médicale		Personnel Militaire (total des 4 composantes + musiciens + non-répartis)	
	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F
2017	16.097	914	6.638	609	1.533	189	1.109	431	25.637	2.204
2018	15.107	872	6.340	607	1.531	190	1.080	449	24.312	2.171
2019	14.406	855	6.043	612	1.489	196	1.055	487	23.306	2.222
2020	13.863	877	5.780	633	1.455	208	1.052	530	22.514	2.348
2021	13.562	923	5.611	669	1.415	208	1.070	578	22.033	2.505

