

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

**La reconnaissance au travail :
Son impact sur la motivation des employés**

Auteure : Julie Cassart

Promoteur : Mark Hunyadi

Année académique 2023-2024

Master 60 en sciences du travail

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

La reconnaissance au travail :

Son impact sur la motivation des employés

Déclaration déontologique

*« Je déclare sur l'honneur que ce mémoire a été écrit de ma plume, sans avoir sollicité d'aide extérieure illicite, qu'il n'est pas la reprise d'un travail présenté dans une autre institution pour évaluation, et qu'il n'a jamais été publié, en tout ou en partie. Toutes les informations (idées, phrases, graphes, cartes, tableaux, ...) empruntées ou faisant référence à des sources primaires ou secondaires sont référencées adéquatement selon la méthode universitaire en vigueur. Je déclare avoir pris connaissance et adhérer au **Code de déontologie pour les étudiants en matière d'emprunts, de citations et d'exploitation de sources diverses** et savoir que le plagiat constitue une faute grave. »*

Remerciements

Je tiens à exprimer ma gratitude envers mon promoteur, Monsieur Mark Hunyadi, pour son accompagnement lors de l'élaboration de ce travail de fin d'études.

Un immense merci également aux membres de l'École des Sciences du Travail de l'Université Catholique de Louvain. Que ce soit les professeurs rencontrés depuis mon arrivée en 2022, leurs assistants ou les membres pédagogiques de l'UCL.

Je souhaite exprimer ma reconnaissance envers ma famille ; Jean-Louis Cassart, mon papa, Christelle Delchambre, ma maman, ainsi que Estelle Cassart, ma petite sœur. Leur soutien et leur accompagnement ont rendu tout cela possible.

Enfin, je tiens à remercier mes collègues de travail pour leur compréhension et le temps qu'ils m'ont accordé pour écrire ce travail.

À vous tous, je vous adresse mes plus sincères remerciements.

Table des matières

Déclaration déontologique	4
Remerciements	5
Introduction	1
1. 1 ^{ère} partie : La théorie de la reconnaissance d’Axel Honneth	2
1.1. Epistémologie du concept de la « reconnaissance » selon Axel Honneth.....	3
1.2. La reconnaissance comme idéologie	5
1.3. Les modèles de reconnaissance : l’amour, le droit et la solidarité	6
1.4. La lutte pour la reconnaissance selon Axel Honneth	11
2. 2 ^{ème} partie : La reconnaissance d’Axel Honneth et le travail	13
2.1. Le travail chez Axel Honneth	13
2.2. Les différentes approches de la reconnaissance et leur application au travail	14
2.3. Conclusion sur la reconnaissance au travail	19
3. 3 ^{ème} partie : La théorie de la motivation	20
3.1. Les origines de la motivation.....	20
3.2. Les différentes forme de motivation selon Deci et Ryan	20
3.3. Encourager les motivations intrinsèques chez les employés	22
4. 4 ^{ème} partie : La théorie de la reconnaissance d’Axel Honneth en lien avec la théorie de la motivation de Deci et Ryan	23
4.1. La théorie de la reconnaissance au travail	23
4.2. La théorie de la motivation de Deci et Ryan	24
4.3. Les idées semblables entre les deux théories abordées	24
4.4. Analyse comparative des théories présentées.....	25
4.5. Exemple pratique de la reconnaissance au travail	27
Conclusion.....	29
Bibliographie	30

Introduction

« Sans la reconnaissance, l'individu ne peut se penser en sujet de sa propre vie » A. Honneth

Dans les sociétés démocratiques d'aujourd'hui, les espaces publics sont souvent utilisés pour exprimer des attentes et des demandes de reconnaissance. Ces demandes concernent à la fois les droits fondamentaux, comme les libertés civiles et politiques, mais également des droits spécifiques que l'on souhaite voir intégrés à ces droits fondamentaux. Cela peut aussi inclure des demandes de reconnaissance de l'identité culturelle, ethnique ou religieuse, ainsi que de l'identité de genre. Ces revendications viennent souvent de personnes dont les oppressions sont ignorées ou mal reconnues. S'ajoutent à cela des attentes de reconnaissance dans les relations sociales quotidiennes, comme le respect de l'autorité dans les institutions hiérarchiques, la participation aux décisions dans les organisations, et l'estime pour ceux qui accomplissent des tâches difficiles. Ainsi, la reconnaissance semble être un concept omniprésent.

Un grand nombre de psychologues, sociologues, et philosophes ont étudié le concept de reconnaissance pour expliquer différents comportements et phénomènes sociaux. Pour explorer notre question de recherche, qui est la suivante : « La reconnaissance au travail : Son impact sur la motivation des employés », nous utiliserons la théorie du philosophe Axel Honneth.

Dans la réflexion d'Axel Honneth, il y a l'idée que l'identité d'une personne est fortement liée aux différentes formes de reconnaissance qu'elle reçoit des autres individus. Effectivement, sans être reconnu par les autres, une personne ne peut pas vraiment se voir comme un acteur important de sa propre vie. Il ajoute que lorsque les individus sont reconnus pour leurs droits, leurs compétences et leurs contributions, ils se sentent mieux avec eux-mêmes, ce qui les rend également plus satisfaits et plus motivés dans leur travail. Il est alors nécessaire de comprendre comment la reconnaissance affecte la motivation des employés.

Pour cette étude, nous avons surtout utilisé des livres comme « *La Société du mépris* » et « *La Lutte pour la reconnaissance* » d'Axel Honneth, ainsi que des articles scientifiques. En revanche, des problèmes administratifs nous ont empêchés d'accéder à certaines ressources.

Pour répondre à notre problématique, nous commencerons par analyser, dans une première partie, la théorie de la reconnaissance d'Axel Honneth. Dans une deuxième partie, nous verrons comment la théorie de la reconnaissance d'Axel Honneth s'applique au monde du travail. Enfin, dans une troisième et dernière partie, nous examinerons comment la reconnaissance au travail est liée à la théorie de la motivation.

1. 1^{ère} partie : La théorie de la reconnaissance d'Axel Honneth

Axel Honneth, philosophe et sociologue allemand, est un penseur important de l'École de Francfort et un héritier de la théorie critique.

Sa contribution majeure est le développement d'une théorie de la reconnaissance qui s'inscrit dans un cadre post-métaphysique. Cela signifie qu'elle est étudiée sans le recours aux concepts abstraits et intemporels de la métaphysique traditionnelle. Au contraire, elle se base sur des réalités concrètes des interactions humaines et des structures sociales actuelles.

Publié en Allemagne en 1992, l'ouvrage « *La lutte pour la reconnaissance* » du philosophe allemand a rapidement attiré l'attention dans les milieux académiques. En 2000, sa traduction en français a permis de faire connaître Axel Honneth au public francophone et de le placer au cœur des discussions sur la reconnaissance. Depuis, ce livre est devenu un pilier incontournable en philosophie sociale, reconnu comme une référence clé dans ce domaine¹ (Honneth, 2008).

Axel Honneth s'est beaucoup intéressé à la théorie sociale française, en particulier à la façon dont Émile Durkheim a exploré la spécificité du social, bien avant d'autres penseurs. Pour Axel Honneth, cette approche a ensuite évolué avec Jürgen Habermas, qui a basé sa théorie sur l'idée que la communication est au cœur des normes sociales. Cependant, Honneth pense que la théorie critique avant Habermas n'avait pas une base sociologique assez solide. Selon lui, ce manque de sociologie était lié à un manque de base normative. En effet, les premiers penseurs de l'École de Francfort n'étaient pas capables de montrer clairement dans la réalité sociale les principes nécessaires pour justifier leurs critiques de manière cohérente. Néanmoins, il pense également que la théorie de Jürgen Habermas, qui se concentre sur les règles formelles d'une communication juste, ne tient pas assez compte des expériences de l'injustice et du mépris qu'il considère comme essentielles pour comprendre la société.

A partir de ce constat et en s'appuyant également sur les travaux de Jürgen Habermas, Axel Honneth élabore alors son propre travail afin de définir des critères permettant de mener une critique en ce qui concerne les problèmes et les manques de la société. Pour ce faire, il se base sur la théorie de la reconnaissance. Honneth pense que le principe de reconnaissance est au cœur de la vie sociale. C'est ainsi que se crée le lien entre la théorie du social et les principes normatifs. Selon lui, toute théorie critique doit préserver ce lien pour définir des critères de

¹ La philosophie sociale a une approche normative, ce qui la distingue de la sociologie ou de l'anthropologie, qui se contentent souvent de décrire ou d'expliquer les phénomènes sociaux. Son but est donc de définir les conditions nécessaires pour changer ces phénomènes

jugement basés sur une compréhension complète de la société. Cette approche se distingue de la tradition kantienne, car au lieu de développer les critères normatifs simplement par la réflexion ou la logique, ces critères doivent être liés directement à la réalité de la société. C'est alors dans le cadre de ce projet que le philosophe allemand a élaboré sa propre approche et a utilisé la théorie de la reconnaissance afin de démontrer comment les principes de jugement sont intégrés au sein de la société (Honneth, 2008).

Dans la réflexion d'Axel Honneth, il y a l'idée que l'identité d'une personne est fortement liée aux différentes formes de reconnaissance qu'elle reçoit des autres individus. Selon lui, les conflits entre les individus sont principalement des conflits liés à la reconnaissance, ce qui le différencie de Jürgen Habermas, son prédécesseur. Effectivement, sans être reconnu par les autres, un individu ne peut pas vraiment se voir comme un acteur important de sa propre vie. Il soutient que les individus doivent se battre contre le manque de reconnaissance pour s'épanouir, se développer et construire leur identité. Effectivement, le manque de reconnaissance peut profondément affecter l'identité des individus, ce qui empêche leur liberté individuelle, une valeur essentielle dans nos sociétés. De cette manière, les relations de reconnaissance mutuelle sont essentielles pour la liberté personnelle dans tous les domaines de la vie, qu'il s'agisse de la politique, du travail ou des relations personnelles.

La « *philosophie sociale* » a pour but de repérer les problèmes sociaux, c'est-à-dire les anomalies qui diminuent ou détruisent les conditions nécessaires pour une vie réussie. Pour y parvenir, il faut identifier les inégalités et les injustices sociales, mais aussi découvrir les critères éthiques qui permettent de vivre de manière plus humaine. On ne peut parler de « pathologies sociales » que si l'on a des hypothèses ou bien, des idées sur ce qui est nécessaire pour qu'une personne puisse pleinement s'épanouir. Honneth considère que la réalisation de soi est le critère de ce qu'est une société normale. En d'autres termes, une société doit garantir les conditions nécessaires pour que les individus puissent s'épanouir (Fonteneau, 2007).

1.1. Epistémologie du concept de la « reconnaissance » selon Axel Honneth

Axel Honneth analyse le prologue du roman « L'homme invisible » de Ralph Ellison, où le narrateur noir décrit son invisibilité sociale. Bien qu'il soit physiquement présent, les autres, principalement des Blancs, refusent de voir sa véritable identité, le rendant ainsi « invisible ». Cette invisibilité découle d'une attitude intérieure des autres, non d'un problème physique. Honneth souligne que cette forme d'humiliation raciste, où le narrateur est perçu

comme une « *non-existence* » sociale, illustre comment une personne peut être ignorée par la société non pas par son absence, mais par le refus de reconnaître son humanité.

Axel Honneth utilise l'idée d'invisibilité pour explorer le concept de reconnaissance. Il distingue entre l'invisibilité au sens propre, où une personne est physiquement présente mais ignorée, et l'invisibilité au sens figuré, comme illustré dans le roman de Ralph Ellison. Dans ce dernier, les Blancs ignorent volontairement les Noirs, les rendant socialement invisibles malgré leur présence physique. Honneth souligne que cet acte d'ignorer intentionnellement, qu'il appelle « regarder à travers quelqu'un », est une forme de mépris qui empêche la véritable reconnaissance de l'autre.

Honneth souligne l'importance d'évaluer les dégâts causés par cette invisibilité sociale, où les gens ignorent intentionnellement les autres. Cela peut se manifester par de petits oublis, comme ne pas saluer quelqu'un, ou par des gestes plus marqués, comme ignorer une personne en raison de son statut social. Les personnes noires, en particulier, ressentent cette invisibilité comme une forme d'humiliation. Axel Honneth passe alors du concept négatif d'« invisibilité » littérale, liée à des problèmes de vue, à celui de « visibilité » positive qui implique de percevoir quelqu'un de manière claire, mais aussi de le reconnaître et de l'identifier en fonction de la nature de leur relation sociale. Ainsi, la visibilité ne se limite pas à simplement être perçu, mais elle implique aussi une reconnaissance et une identification individuelle.

Axel Honneth explique que la « visibilité » ne peut pas simplement être définie comme le contraire de l'« invisibilité » au sens figuré. Dans *L'homme invisible* de Ralph Ellison, le personnage principal cherche à retrouver une visibilité perdue, liée à une humiliation subtile de la part des Blancs. Cependant, pour se sentir « invisible » au sens figuré, il faut d'abord avoir été reconnu comme une personne existante. En d'autres termes, pour qu'une personne se sente ignorée ou négligée, elle doit d'abord avoir été perçue au sens littéral.

Selon Honneth, l'invisibilité sociale devient un phénomène public en raison de l'absence de signes de reconnaissance, qui sont habituellement associés à l'identification individuelle. Pour comprendre l'invisibilité au sens figuré, il suggère d'examiner les relations humaines complexes. Rendre une personne visible implique plus que la simple reconnaissance cognitive ; cela nécessite des actions, des gestes ou des expressions faciales qui montrent publiquement que la personne est valorisée. C'est par la compréhension collective de ces expressions positives que l'on perçoit leur absence comme une forme d'invisibilité et d'humiliation. Honneth distingue

ainsi entre connaître, qui est une identification de la personne en tant qu'individu, et reconnaître, qui est un acte qui exprime cette connaissance par un geste ou une action positive.

Axel Honneth souligne l'importance de comprendre ce que cela signifie de passer d'une simple reconnaissance d'identité d'une personne à une véritable expression de valeur sociale. Selon lui, la reconnaissance se fait en deux étapes : d'abord, on identifie une personne avec ses propres qualités spécifiques ; ensuite, cette reconnaissance est exprimée publiquement à travers des actions, des gestes ou des expressions qui montrent que cette personne est valorisée.

Le philosophe explique que des gestes simples comme sourire ou saluer quelqu'un sont des formes de reconnaissance mutuelle. Ces gestes montrent non seulement que l'on remarque et reconnaît l'autre sur le moment, comme en souriant ou en faisant un geste de bienvenue, mais qu'on est aussi disposé à agir de manière bienveillante à l'avenir. Par exemple, le sourire d'une personne envers un nourrisson symbolise l'affection, tout comme un geste de bienvenue entre adultes indique des intentions positives (Honneth, 2008).

1.2. La reconnaissance comme idéologie

Axel Honneth observe que, au cours des deux dernières décennies, alors que le concept de reconnaissance est devenu central dans de nombreuses luttes politiques pour la justice, des doutes sont apparus sur sa véritable efficacité. Les éloges publics pour certaines qualités ou compétences semblent parfois être une manière de donner une bonne image des individus afin de les intégrer dans le système dominant, sans vraiment améliorer leur autonomie. De ce fait, certains doutent que les pratiques de reconnaissance renforcent le pouvoir des individus dans la société. Au contraire, ils craignent qu'elles ne contribuent à leur soumission.

La littérature sur la « reconnaissance » s'est beaucoup développée ces dernières années, le concept lui-même reste encore fort débattu. Selon Honneth, même si le concept est souvent inspiré de Hegel, il est souvent utilisé pour parler des pratiques ou des idées par lesquelles des individus ou des groupes sociaux reçoivent une confirmation de certaines de leurs qualités.

Axel Honneth part de quatre idées qui sont maintenant largement acceptées.

Premièrement, Honneth explique que, à l'origine, le terme « reconnaissance » se concentre sur le fait de reconnaître et de valoriser les qualités positives d'une personne ou d'un groupe. Cela ne signifie pas qu'on ne peut également établir des liens avec d'autres significations du terme, mais l'idée centrale reste celle de valoriser les qualités d'une personne ou d'un groupe.

Deuxièmement, Honneth précise que, de nos jours, il est largement reconnu que la reconnaissance est avant tout une action. Il précise que l'acte de reconnaissance ne se limite pas à des mots ou à des symboles. En effet, il doit être accompagné de comportements concrets pour être crédible et significatif pour la personne reconnue. Honneth explique que, lorsqu'on parle de reconnaissance dans les relations entre individus, il est préférable de la voir comme une « attitude ». En d'autres termes, la reconnaissance devient une manière de se comporter de façon émotionnelle et positive envers l'autre personne.

Troisièmement, Honneth affirme que les actes de reconnaissance doivent être considérés comme des éléments à part entière et indépendants dans la société. Ils ne doivent pas être considérés comme un simple effet secondaire d'une autre action. Au contraire, ces actes doivent montrer clairement une intention de valoriser, et aussi d'affirmer la valeur de l'autre personne ou groupe. Que ce soit à travers des gestes, des paroles ou des structures institutionnelles, pour être véritablement de la reconnaissance, l'objectif principal doit donc être de valoriser l'autre.

Honneth explique que, selon ce point de vue, on ne peut pas considérer certaines attitudes positives comme de la « reconnaissance » si elles sont motivées par d'autres intérêts. Par exemple, si une personne souhaite jouer aux échecs avec une personne spécifique, même si cela montre qu'il apprécie ses compétences, l'intention principale est de jouer au jeu, pas simplement de reconnaître la valeur de la personne.

Quatrièmement, Honneth souligne également un point largement accepté aujourd'hui : la « reconnaissance » est un concept général qui inclut différentes sous-catégories. Honneth explique alors que les attitudes comme l'amour, le respect juridique et l'estime sociale sont différentes façons d'exprimer un même concept de base, celui de la « reconnaissance ».

Honneth expose ces quatre idées comme la base d'une réflexion sur la reconnaissance. Il affirme que la reconnaissance doit être comprise comme une notion générale qui englobe diverses formes d'attitudes pratiques. Ces attitudes ont principalement pour but d'affirmer la valeur de l'autre personne dans l'interaction (Honneth, 2008).

1.3. Les modèles de reconnaissance : l'amour, le droit et la solidarité

Comme mentionné précédemment, dans sa théorie de la reconnaissance, Axel Honneth distingue trois modèles de reconnaissance mutuelle : l'amour, le droit et la solidarité.

Axel Honneth explique que chacun de ces trois modèles de reconnaissance reflète une conception particulière de la « personne ». Il souligne que l'autonomie de l'individu se renforce à chaque fois qu'un nouveau niveau de reconnaissance mutuelle est atteint (Honneth, 2013).

1.3.1. *L'amour*

Tout d'abord, Axel Honneth explore le domaine de l'amour pour comprendre l'origine du besoin de reconnaissance. Pour ne pas réduire le concept d' « amour » à sa définition étroite liée à la romance et à l'intimité sexuelle, il est important de le comprendre de manière plus générale. Le philosophe élargit la définition de ce concept pour inclure toutes les relations primaires, qu'elles soient amoureuses, amicales ou familiales, qui impliquent des liens affectifs forts entre un petit groupe de personnes.

Pour Axel Honneth, l'amour est le premier niveau de reconnaissance mutuelle, et il est nécessaire pour que les autres formes de reconnaissance soient possibles. Dans les relations amoureuses, les personnes se soutiennent et se confirment mutuellement dans leurs besoins et leurs vulnérabilités. Les deux individus se sentent liés et se montrent une estime particulière parce qu'ils dépendent l'un de l'autre pour leur bien-être. Leurs besoins d'affection et de soutien ne sont vraiment reconnus que lorsqu'ils sont directement satisfaits ou partagés. Ainsi, cette forme de reconnaissance implique une approbation et un soutien émotionnel, et elle est toujours liée à la présence physique des personnes concernées, qui se valorisent mutuellement. Il y a une relation entre l'autonomie personnelle et la dépendance mutuelle. Lorsque la reconnaissance affectueuse et bienveillante est présente, elle aide à renforcer la confiance en soi. Cette confiance en soi est essentielle pour se sentir épanoui. Elle permet à chacun d'atteindre une liberté intérieure, ce qui est essentiel pour exprimer ses propres besoins. Cependant, un manque de reconnaissance peut causer des blessures.

Honneth utilise la relation entre un bébé et sa mère afin de montrer à quel point les relations d'amour sont cruciales pour développer l'identité et l'autonomie d'une personne. Au début, le bébé dépend complètement de l'autre personne pour vivre et grandir. Par la suite, la relation évolue et le bébé et la mère commencent à se rendre compte qu'ils sont des individus séparés, même si le bébé reste encore assez dépendant. Quand le bébé se rend compte que sa mère ne peut pas toujours être là pour lui, pour répondre à ses besoins, il peut se sentir frustré ou en colère à cause de cette absence. Cette déception, causée par le fait que la mère s'éloigne peu à peu, est une épreuve difficile pour l'enfant. Néanmoins, le fait que la mère s'éloigne peu

à peu aide l'enfant à acquérir son autonomie. Il apprend à être seul, ce qui est important pour grandir et se développer. Ce processus aide l'enfant à réaliser qu'il est un individu à part entière, ce qui est important pour développer sa personnalité. En même temps, il comprend que sa mère est également une personne à part entière. Cela montre à l'enfant que, même lorsque sa mère n'est pas présente physiquement, son amour reste constant et fort, ce qui est nécessaire pour son développement émotionnel.

Dans le domaine de l'amour, la reconnaissance signifie pouvoir être autonome tout en restant lié émotionnellement à l'autre. On retrouve cette dynamique dans un grand nombre de relations intimes, comme entre amants où l'alternance entre absence et présence renforce le lien.

Selon Axel Honneth, la relation entre le bébé et sa mère est caractérisée par une sorte de lutte. Cette lutte se manifeste par l'agressivité du bébé, qui essaie de faire comprendre qu'il a des besoins qui doivent être satisfaits. À travers ce processus, le bébé réalise que sa mère est une personne à part entière, qui choisit de l'aimer de façon constante. Contrairement à d'autres formes de reconnaissance, l'amour ne provoque pas de conflits sociaux. La lutte reste alors principalement dans la sphère personnelle.

Si l'amour ne représentait simplement qu'une relation qui s'ajuste à l'indépendance de chaque partenaire, on pourrait penser que ce qui est reconnu dans l'amour, c'est l'indépendance et l'autonomie de l'autre. Pour comprendre que ce n'est pas le cas, il suffit de se rappeler que cette évolution repose sur la confiance émotionnelle dans le fait que le lien entre les deux partenaires reste fort. Dans une relation amoureuse, cette confiance doit être mutuelle. C'est pourquoi « reconnaissance » décrit à la fois laisser quelqu'un être indépendant tout en maintenant un lien émotionnel avec lui. Dans l'amour, la reconnaissance ne signifie pas simplement de comprendre l'autre sur le plan cognitif, mais accepter son indépendance grâce à l'affection qu'on lui porte. Que ce soit entre parents et enfants, amis ou amoureux, l'amour repose sur des sentiments sincères et involontaires. Ces sentiments ne peuvent pas être étendus à tout le monde mais se limitent à ceux qui sont proches (Honneth, 2013).

1.3.2. Le droit

La reconnaissance en tant que personne juridique et morale est liée au domaine du droit. Cela signifie que le droit permet à chacun de réclamer les mêmes droits que les autres. Cela aide les individus à se sentir respecté et digne, ce qui est important pour se réaliser pleinement. La reconnaissance juridique repose sur l'idée que tout le monde a les mêmes droits. Cette prise

de conscience vient de la compréhension des règles qui régissent nos relations avec les autres. Le domaine du droit cherche à assurer que tout le monde soit reconnu de manière équitable. Pour y arriver, la justice doit appliquer des règles qui s'appliquent à tout le monde, sans être influencées par les valeurs spécifiques d'une société. En garantissant que chaque personne ait accès à des droits fondamentaux, on assure l'égalité.

Avec le temps, le concept d'égalité a évolué et a été défini de manière claire dans la « *Déclaration universelle des droits de l'homme* » de 1948. Bien que cette déclaration n'a pas force de loi, elle fixe des normes minimales et sert de source d'inspiration pour promouvoir les droits de l'homme. Son premier article est particulièrement important : « *Tous les êtres humains naissent libres et égaux en dignité et en droits. Ils sont doués de raison et de conscience et doivent agir les uns envers les autres dans un esprit de fraternité* » (Déclaration universelle des droits de l'Homme, 1948).

Être humain donne automatiquement le droit à l'égalité et à la reconnaissance des droits, ce que la justice doit garantir. Avec le temps, les idées sur ce que signifie être moralement responsable ont évolué et se sont élargies. Au fil du temps, les idées sur ce que signifie être moralement responsable ont évolué et se sont élargies. Cette évolution montre que les individus luttent de plus en plus pour obtenir des droits personnels. Selon Axel Honneth, « *vivre dans une société sans droits individuels, c'est ne pas avoir de chance d'acquérir le respect de soi* ». Ne pas être reconnu, comme lorsqu'on n'a pas de droits fondamentaux ou qu'on est exclu d'une communauté, détruit le respect de soi. Les droits légaux aident une personne à comprendre qu'elle mérite le respect de tous les autres membres de la société. Se respecter soi-même signifie reconnaître qu'on est capable d'agir de manière autonome et responsable, et aussi demander à ce que la société reconnaisse cette capacité. Ainsi, respecter les gens, c'est respecter leurs droits.

Dans de rares cas, des groupes exclus ont pris l'initiative de discuter publiquement de leur exclusion juridique, montrant que le manque de reconnaissance sociale empêche aussi les individus de se respecter eux-mêmes. Un exemple concret est celui du mouvement pour les droits civiques des Noirs américains dans les années 50 et 60. Ce groupe, qui était souvent exclu, a pris l'initiative de parler ouvertement de son manque de droits et de le faire connaître au public, ce qui était assez rare à l'époque. Ces discussions ont montré à quel point la reconnaissance juridique est essentielle pour que les communautés marginalisées puissent se respecter. Les publications de l'époque notaient souvent que la discrimination juridique provoquait un sentiment intense de honte, qui ne peut être surmonté que par le militantisme et la résistance (Honneth, 2013).

1.3.3. La solidarité

Dans le domaine de la solidarité, le fait de recevoir de la reconnaissance contribue à l'épanouissement personnel. Après avoir reçu de la reconnaissance affective et juridique, une personne cherche aussi à renforcer son estime de soi grâce à la solidarité sociale. La solidarité est ici, « *une relation d'interaction dans laquelle les sujets s'intéressent à l'itinéraire personnel de leur vis-à-vis, parce qu'ils ont établi entre eux des liens d'estime symétriques* » (Honneth, 2013). Selon le philosophe de l'École de Francfort, l'estime de soi se construit lorsque la société reconnaît et valorise les compétences et les qualités uniques de chaque individu. Cela diffère de la sphère juridique, où le respect dépend de la reconnaissance de droits et qualités partagés par tous. La façon dont on voit la contribution d'une personne dépend de la lutte entre différents groupes qui cherchent à montrer que leurs compétences sont importantes pour la société dans son ensemble (Honneth, 2013). Cette lutte est particulièrement visible dans le monde du travail, où elle se manifeste souvent par des différences de salaires (Paroz, 2011).

Mais comment peut-on comparer de manière équitable la contribution d'un poète de rue, d'un athlète, d'un médecin, d'un professeur ou d'un agriculteur à la société ?

Quand les compétences et les qualités uniques d'une personne sont toujours ignorés, sous-évalués ou dévalorisés parce qu'elles ne correspondent pas aux normes sociales, cela peut sérieusement affecter son estime de soi et l'empêcher de s'épanouir pleinement (Honneth, 2013).

Un exemple clair de dévalorisation dans le milieu professionnel et de ses conséquences est celui des Bhangis en Inde. Ils font partie de la caste la plus basse, les intouchables, et leur travail consiste à nettoyer les latrines. Cette tâche est transmise de génération en génération dans leur communauté. Ils naissent donc avec le rôle de nettoyer les excréments des voies publiques. Beaucoup d'Hindous et les documents officiels les appellent de manière dégradante « charognards manuels ». Même aujourd'hui, malgré l'invention des toilettes à chasse d'eau, environ 700 000 « charognards » sont encore chargés de vider les toilettes sèches pour environ dix millions d'installations. Leurs tâches sont très humiliantes et ils subissent beaucoup de discriminations. Ils n'ont pas accès aux mêmes puits ni aux mêmes temples que les autres castes et sont souvent traités de façon dégradante, comme recevoir des restes de nourriture jetés par terre en échange de leur travail. Cette situation crée dès l'enfance un sentiment de honte et de dévalorisation chez les Bhangis, ce qui réduit considérablement leur estime de soi.

Cet exemple montre comment le type de travail effectué et sa reconnaissance sociale influencent fortement le sentiment d'estime de soi. Honneth recommande alors de s'assurer que

chacun puisse avoir une bonne estime de soi en permettant à tous de contribuer à la société et en reconnaissant ces contributions (Seymour, 2009).

1.3.4. *En conclusion*

Selon la théorie du philosophe allemand, Axel Honneth, il y a trois domaines où nous attendons d'être reconnus : celui de l'amour, celui du droit et celui de la solidarité. Lorsqu'une personne n'est pas reconnue dans l'un de ces domaines, et qu'elle fait face à un manque de reconnaissance, cela peut alors lui causer des blessures morales, affectant sa confiance, sa dignité et son estime de soi. Honneth montre que la reconnaissance des autres dans les domaines de l'amour, du droit et de la solidarité est nécessaire pour construire son identité. Être reconnu dans ces domaines aide les individus à avoir une bonne relation avec eux-mêmes, ce qui leur permet de grandir et de s'épanouir (Honneth, 2013). Pour encourager un épanouissement personnel, il est essentiel de donner à tout le monde des chances égales d'être reconnu et de s'assurer que chaque contribution est valorisée et respectée dans la société.

1.4. La lutte pour la reconnaissance selon Axel Honneth

Axel Honneth ne se limite pas de décrire les domaines où le manque de reconnaissance empêche l'épanouissement personnel. Il explore aussi pourquoi ce manque de reconnaissance peut provoquer des conflits et comment cette lutte pour la reconnaissance peuvent conduire à des progrès sociaux. En d'autres termes, il explique comment ces conflits peuvent conduire à des changements importants dans la société.

Afin de comprendre comment le manque de reconnaissance peut mener à des conflits, Honneth explique cela comme suit : « *L'expérience du mépris peut fournir le motif déterminant d'une lutte pour la reconnaissance ; l'individu ne peut, en effet, parvenir à se libérer de la tension affective provoquée par des expériences humiliantes qu'en retrouvant une possibilité d'activité* » (Honneth, 2013). Le philosophe allemand explique que lorsque quelqu'un est humilié, agir et prendre des initiatives peut l'aider à surmonter cette situation. En agissant, la personne peut se libérer et, si ses demandes sont prises en compte, elle peut enfin s'épanouir. Contrairement à l'amour, où le mépris ne conduit généralement pas à des conflits sociaux, l'injustice dans le domaine du droit ou le manque de reconnaissance dans la solidarité peuvent provoquer des conflits sociaux. Cela se produit parce que, lorsque quelqu'un se sent méprisé, il

peut découvrir que d'autres ressentent la même chose. Une vraie lutte sociale commence lorsque ces sentiments individuels se rejoignent et que plusieurs personnes, indignées, se rassemblent pour défendre les mêmes causes. Pour que les individus se regroupent pour lutter ensemble, ils doivent réaliser que leurs problèmes personnels affectent aussi beaucoup d'autres personnes. Les conflits sociaux révèlent des valeurs morales communes.

Par exemple, une révolte contre des problèmes économiques ne concerne pas seulement l'argent, mais aussi des attentes sur la façon dont la société devrait être équitable. Il ne s'agit pas seulement de demander plus d'argent, mais aussi de chercher une plus grande égalité.

Pour Axel Honneth, une lutte sociale se définit comme « *un processus pratique au cours duquel des expériences individuelles de mépris sont interprétées comme des expériences typiques d'un groupe tout entier, de manière à motiver la revendication collective de plus larges relations de reconnaissance* » (Honneth, 2013). En d'autres termes, une lutte sociale se produit quand des personnes qui se sentent maltraitées individuellement réalisent que leur problème est aussi celui d'un groupe entier. Cette situation les pousse à se regrouper pour demander plus de reconnaissance. Ces luttes, basées sur des principes moraux, sont importantes car elles aident à changer les règles et les structures de la société.

2. 2^{ème} partie : La reconnaissance d’Axel Honneth et le travail

Cette deuxième partie va permettre de comparer comment la reconnaissance du travail est abordée dans le modèle d’Axel Honneth.

2.1. Le travail chez Axel Honneth

Dans la théorie de la reconnaissance de Axel Honneth, le travail occupe un rôle un peu ambigu. D'un côté, cette théorie cherche en partie à développer une critique du travail. De l'autre côté, le concept de travail n'est pas au centre de l'ensemble de sa théorie.

La théorie de la reconnaissance d’Axel Honneth se base sur deux idées principales. La première est que notre estime de soi dépend de la reconnaissance que nous recevons des autres. La deuxième idée est qu’il y a trois modèles de reconnaissance, chacun correspondant à un type différent de relation avec soi-même et avec les autres. A titre de rappel, la première forme de reconnaissance concerne le fait de valider et de confirmer notre valeur en tant que personne avec des émotions et des besoins. Cette reconnaissance est obtenue à travers l’amour, compris au sens large. La deuxième forme de reconnaissance concerne la manière dont notre valeur en tant qu’individus libres est reconnue et affirmée. Elle se traduit par la reconnaissance de nos droits et libertés, faisant partie de la justice. Enfin, la troisième forme de reconnaissance concerne la reconnaissance de notre capacité à être utile à la société. Elle est liée à une demande de solidarité. Cette forme de reconnaissance est notamment liée au domaine de l’économie et du travail. Cependant, on peut aussi reconnaître que les institutions liées à l’intimité, comme les relations personnelles, impliquent une reconnaissance du travail. De plus, les normes de soin et de respect de la liberté concernent également le monde du travail.

Dans « *La lutte pour la reconnaissance* », Axel Honneth explique que la valeur des compétences et des qualités n’est pas spécifiquement reliée à la notion de travail. Au lieu de cela, il parle de la manière dont les groupes se battent pour que leurs compétences et leurs qualités soient reconnues et valorisées dans la société (Honneth, 2013).

À partir de la fin des années 1990, après être devenu directeur de l’Institut de recherche sociale, Honneth a travaillé avec des psychologues et des sociologues de l’Institut. Ensemble, ils ont élaboré des programmes de recherche pour approfondir la théorie de la troisième forme de reconnaissance et la transformer en une théorie du travail. Honneth explique alors que c'est grâce au travail que nous pouvons mettre en valeur nos compétences et les rendre utiles pour la

société. C'est pour cela qu'il pense que cette troisième forme dépend de la place de chacun dans le monde du travail, où la valeur des compétences de chacun est reconnue par ses collègues.

Le point de vue de la théorie du travail chez Honneth est basé sur la philosophie sociale, ce qui rend difficile de le comparer aux analyses sociologiques et psychologiques du travail. Dans cette théorie, le travail n'est pas vraiment étudié comme une activité en elle-même, mais plutôt comme un moyen de valoriser les capacités et les compétences des individus, sans pour autant examiner les conditions sociales qui influencent ce processus. Honneth distingue deux aspects. D'une part, la reconnaissance des compétences d'un groupe par la société, qu'il appelle la solidarité. D'autre part, la reconnaissance des compétences individuelles dans le cadre d'un groupe. Selon Honneth, la division sociale du travail peut lier ces deux aspects (Renault, 2007).

2.2. Les différentes approches de la reconnaissance et leur application au travail

Certains auteurs montrent que la reconnaissance au travail est très importante : elle aide à construire l'identité des employés, les motive, et donne du sens à ce qu'ils font. Elle favorise le développement personnel, renforce les relations entre collègues, et joue un rôle clé dans la santé mentale au travail. La reconnaissance est l'un des moyens clés de motiver et d'engager les employés, ce qui est essentiel pour réussir et maintenir les changements dans une organisation. En effet, la plupart des employés souhaitent être reconnus par leurs responsables, leurs pairs et leurs clients, quel que soit leur poste ou leur type de travail. Certaines situations sociales et organisationnelles expliquent en partie pourquoi de nombreux travailleurs ressentent de plus en plus le besoin d'être reconnus au travail. De par les nombreux ajustements que les responsables et les employés doivent faire et les efforts supplémentaires pour gérer des tâches de plus en plus difficiles augmentent leur besoin de recevoir une *vraie* reconnaissance.

Les études scientifiques permettent de montrer qu'il existe quatre principales approches de la reconnaissance au travail. Il s'agit de la perspective éthique, de la conception humaniste et existentielle, de l'approche psychodynamique du travail, et de l'approche comportementaliste. Celles-ci se manifestent à travers quatre types de reconnaissance au travail : la reconnaissance de l'existence, la reconnaissance liée à la manière de travailler, celle basée sur l'investissement dans le travail, et la reconnaissance des résultats obtenus. Ces quatre types de reconnaissance répondent à divers besoins des travailleurs : être reconnus comme des individus à part entière, être appréciés pour leur engagement et leurs efforts dans leur travail, accomplir leurs tâches avec compétence, et produire des résultats concrets (Brun & Dugas, 2005).

2.2.1. La perspective éthique

Cette tendance touche tous les aspects du monde du travail, y compris les relations entre les employés et les employeurs. Le discours éthique soutient que la reconnaissance concerne par dessous tout la dignité humaine et la justice sociale, et pas seulement la performance de l'entreprise ou la santé mentale au travail. La dignité humaine repose sur l'idée que chaque personne est une fin en soi, c'est-à-dire qu'elle ne doit pas être vue simplement comme un outil ou un moyen pour l'entreprise. Elle implique aussi de respecter chaque personne dans sa totalité et son caractère unique. Dans ce cadre, on ne peut pas réduire un travailleur à un simple numéro. La reconnaissance au travail est aussi liée à l'idée que chaque personne, simplement parce qu'elle est humaine, a droit à l'égalité.

D'un point de vue éthique, la reconnaissance est étroitement liée au concept de justice organisationnelle. Elle se divise en trois types : distributive avec la répartition des ressources, procédurale avec les processus de décision, et interactionnelle avec les relations humaines. Elle peut être mise en pratique dans l'organisation de plusieurs manières, par exemple : la direction doit établir clairement des règles de répartition des récompenses et veiller à ce que les employés soient traités de manière équitable en fonction de ces règles et de leur contribution ; les cadres doivent défendre leurs employés si ils sont en difficulté ou confrontés à des décisions difficiles (Brun & Dugas, 2005).

2.2.2. La conception humaniste et existentielle

La conception humaniste et existentielle, proche de l'approche éthique, se concentre sur la reconnaissance de la personne, de son individualité, de sa singularité, et de son existence. Cette perspective repose sur une confiance profonde en l'être humain et en son potentiel, ainsi qu'en celui des communautés. Ici, la justice est moins mise en avant. L'idée est que, si l'on offre aux employés de bonnes conditions de travail – non seulement sur le plan financier et matériel, mais surtout en termes de relations, de communication, de pouvoir et d'autonomie – ils seront plus enclins à s'investir positivement et solidairement dans leur travail.

Dans cette perspective, il est essentiel de prendre le temps de « connaître » les personnes autour de nous, de reconnaître leur existence, et de donner du sens à leur travail à travers la reconnaissance. La conception humaniste et existentielle voit la reconnaissance comme un moyen de valoriser le travailleur ou le groupe de travail, en les considérant comme des individus intelligents, sensibles et compétents.

La reconnaissance existentielle donne à l'individu le droit de s'exprimer et d'influencer les décisions, ainsi que ses propres actions et celles de l'organisation. Pour un travailleur, la reconnaissance existentielle se traduit par le sentiment d'exister aux yeux des autres et que ses besoins sont considérés. Malgré que la reconnaissance existentielle puisse parfois se manifester par des pratiques formelles, elle est surtout informelle et ne concerne pas l'argent. Voici certains exemples de la reconnaissance existentielle : tenir les travailleurs informés des objectifs et des stratégies de l'organisation ; impliquer le personnel dans les étapes de planification des projets ; permettre aux employés la possibilité de prendre des décisions dans leur travail ; favoriser le développement des employés en leur offrant des formations ; pour les gestionnaires, être accessible et visible ; entre collègues, se soutenir mutuellement dans le travail (Brun, 2005).

2.2.3. L'école de la psychodynamique du travail

La psychodynamique du travail se concentre sur ce que les gens ressentent et vivent au travail, ainsi que sur les stratégies qu'ils utilisent, individuellement ou collectivement, pour maintenir leur équilibre mental dans des conditions de travail difficiles. Elle s'intéresse aussi à la façon dont la souffrance et le plaisir sont gérés au travail. D'après la psychodynamique du travail, la reconnaissance est une forme de récompense que les employés attendent, surtout sur le plan symbolique. Elle concerne alors deux aspects principaux : la reconnaissance en tant que « constat », c'est-à-dire la prise en compte de la contribution de la personne au travail ; la reconnaissance en tant que « gratitude » pour montrer qu'on apprécie le travail des employés. Cette forme de reconnaissance est généralement exprimée plus rarement.

La reconnaissance dépend aussi d'un jugement sur le travail réalisé et ses résultats, qui se fait de deux sortes : le « jugement d'utilité » en général donné par les responsables, les clients ou les collègues, concerne l'utilité sociale, économique et technique du travail de l'individu ; et le « jugement de beauté » surtout faite par les collègues, qui sont généralement les mieux placés pour évaluer la qualité du travail et les efforts fournis. Grâce à l'appréciation de ses collègues, l'employé se sent intégré au sein de son équipe. Ses collègues reconnaissent sa façon unique de travailler, son style et les qualités qui le distinguent des autres, comme son originalité, son élégance, son ingéniosité et sa rigueur.

La reconnaissance de la pratique de travail se concentre sur la façon dont l'employé fait son travail, plutôt que sur sa personne ou les résultats obtenus. Elle évalue ses comportements, ses qualités et ses compétences professionnelles. Cette forme de reconnaissance met l'accent

sur le processus de travail de l'employé et ses efforts pour améliorer ses méthodes de travail. Les signes de cette reconnaissance apparaissent lorsque la personne se sent valorisée pour son expertise, ses compétences, sa créativité, ses qualités professionnelles, ainsi que pour sa façon de réaliser les tâches et de résoudre les problèmes. Cela lui donne généralement un sentiment de respect et de confiance en ses propres compétences. Voici plusieurs exemples qui traduisent la reconnaissance pour le travail bien fait : les collègues donnent des retours sur les compétences professionnelles d'un employé ; le gestionnaire reconnaît l'expertise de chaque membre de l'équipe et leur confie des tâches adaptées ; les clients envoient des lettres de remerciement personnalisées pour la qualité du service.

La reconnaissance de la pratique de travail concerne ce que fait la personne, plutôt que qui elle est. Une autre forme de reconnaissance concerne l'investissement dans le travail, où l'on valorise les efforts, l'application à la tâche et la régularité de l'engagement de la personne. La reconnaissance de l'investissement dans le travail valorise la participation et les efforts fournis par l'employé ou l'équipe, même si les résultats attendus ne sont pas toujours atteints. Elle permet de mettre en avant les efforts des employés moins visibles ou moins performants, comme ceux qui travaillent en soutien technique ou administratif. Il est également important de reconnaître les risques qu'ils prennent et l'énergie qu'ils investissent. Ces différentes façons de reconnaître l'investissement dans le travail permettent à l'employé de se sentir vu et apprécié pour ses efforts, même si les résultats ne sont pas au rendez-vous. Voici quelques exemples de cette forme de reconnaissance : un gestionnaire remercie un employé pour son engagement dans un projet ; un gestionnaire valorise les idées d'un employé, même si elles ne peuvent pas être mises en œuvre ; le supérieur envoie un message pour remercier un employé pour son courage et sa persévérance dans des conditions difficiles (Brun & Dugas, 2005).

2.2.4. L'approche comportementaliste

Dans cette quatrième approche, le comportement humain est guidé par ses résultats. En d'autres termes, les gens sont motivés par ce qu'ils reçoivent en retour de leurs actions. La reconnaissance devient un moyen de renforcer les actions et les comportements que l'entreprise trouve souhaitables. Dans une perspective comportementaliste, la reconnaissance des résultats joue un rôle crucial dans la gestion. La reconnaissance des résultats se concentre sur ce que les employés ont produit et sur leur contribution aux objectifs de l'entreprise. Elle se manifeste surtout après que le travail a été effectué et dépend des résultats obtenus. En résumé, elle évalue

l'efficacité, l'utilité et la valeur du travail réalisé par les individus ou les équipes. Elle concerne aussi le rendement, la productivité et la performance de l'employé, ainsi que l'évaluation de ses succès et de ses échecs. Grâce à cette reconnaissance, le travailleur se sent valorisé pour sa contribution aux résultats, ce qui renforce son sentiment d'utilité, d'équilibre entre ce qu'il donne et ce qu'il reçoit, ainsi que son importance au sein de l'organisation. La reconnaissance des résultats se manifeste souvent de manière formelle, comme : lors de réunions pour évaluer les performances, à travers des primes pour atteindre des objectifs ou avec des bonus pour des contributions exceptionnelles. Elle peut aussi se faire de façon informelle, par exemple : avec des félicitations d'un collègue pour un défi réussi.

La reconnaissance des résultats, de plus en plus courante au travail, peut parfois avoir des effets négatifs. Par exemple, elle peut provoquer de la jalousie, une concurrence accrue entre les employés, un sentiment d'injustice, et même nuire à la crédibilité. Un exemple est celui d'un établissement public où les primes annuelles pour les gestionnaires ont causé de la jalousie chez ceux qui n'en recevaient pas et un sentiment d'injustice chez les employés qui estimaient mériter ces primes autant que les gestionnaires. Se concentrer uniquement sur les résultats peut faire oublier les aspects essentiels du travail, c'est-à-dire les efforts fournis, l'investissement personnel, les risques pris et la résolution de problèmes. Il est important de ne pas se limiter à cette forme de reconnaissance et d'utiliser également d'autres façons de reconnaître le travail. (Brun & Dugas, 2005).

2.2.5. Les implications pratiques du modèle

La reconnaissance au travail est désormais reconnue comme une pratique de gestion importante, ayant de nombreux impacts sur les individus et sur l'organisation. Ce modèle aide à identifier les différentes formes de reconnaissance. Il permet d'analyser systématiquement les pratiques en place et de repérer les éventuelles lacunes en matière de reconnaissance au travail.

Par exemple, plusieurs organisations ont utilisé ce modèle afin de créer une carte des pratiques de reconnaissance mises en place par les gestionnaires et leurs employés. Elle permet d'avoir une vue d'ensemble de la reconnaissance dans l'entreprise, montrant ce qui est fait et soulignant les pratiques présentes dans certaines équipes mais absentes dans d'autres.

En résumé, ce modèle montre que la reconnaissance au travail peut prendre différentes formes. Il a été conçu pour fournir aux employeurs et aux employés des idées et des termes qu'ils peuvent utiliser dans leur gestion et leur travail quotidien (Brun, 2005).

2.3. Conclusion sur la reconnaissance au travail

Le contexte social et organisationnel soulève un grand nombre de questions concernant la reconnaissance au travail. De nombreuses recherches montrent que ce besoin est largement ressenti parmi les travailleurs, indépendamment de leur poste. La reconnaissance au travail est cruciale pour aider les individus à maintenir et à développer leur identité, trouver du sens dans ce qu'ils font, encourager leur croissance personnelle, et améliorer leur santé et leur bien-être. En fin de compte, elle contribue à la croissance, au changement et à la réussite des organisations.

La reconnaissance est avant tout une réponse constructive. Elle consiste aussi à évaluer la contribution d'une personne, tant dans sa manière de travailler que dans son engagement et ses efforts personnels. Enfin, la reconnaissance peut être donnée de manière occasionnelle ou régulière, et se manifeste de différentes façons : de manière formelle ou informelle, privée ou publique, individuelle ou collective, et peut inclure des récompenses financières ou non.

Pour clarifier la définition de la reconnaissance au travail, on y retrouve cinq aspects. Tout d'abord, c'est une réponse positive et authentique, de préférence adaptée à l'individu, spécifique, cohérente et généralement rapide. Elle se manifeste dans les relations humaines et dans le cadre des différentes interactions liées au travail et à l'organisation. Ensuite, elle représente un jugement sur la manière dont les travailleurs exercent leur profession, avec la reconnaissance de la pratique de travail, et sur leur engagement personnel et leur contribution collective, avec la reconnaissance de l'investissement dans le travail. Elle comprend aussi l'évaluation et la célébration des résultats obtenus par les employés, avec la reconnaissance des résultats. De plus, il s'agit d'une pratique qui peut être effectuée occasionnellement ou régulièrement, à travers différentes méthodes formelles ou informelles, privées ou publiques, individuelles ou collectives, et peut inclure des récompenses financières ou non. Enfin, pour la personne qui la reçoit, la reconnaissance est d'abord perçue comme un geste symbolique, mais elle peut également avoir une valeur émotionnelle, concrète ou financière.

3. 3^{ème} partie : La théorie de la motivation

Avant d'examiner l'impact de la reconnaissance au travail sur la motivation des employés, il est essentiel de comprendre les bases théoriques de la motivation au travail.

3.1. Les origines de la motivation

Les premières recherches sur la motivation ont débuté dans les années 1930 avec Tolman et Lewin (Roussel, 2000). Ce n'est qu'à partir des années 1980 que les chercheurs ont commencé à s'entendre sur ce qu'est la motivation. Dans les années 1990, Vallerand et Thill ont donné cette définition : « *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, telle que définie, concerne les efforts et l'énergie pour commencer un comportement et en gérer la direction, l'intensité et la durée. Elle varie selon les individus. La théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan aide à comprendre cette diversité en distinguant les types de motivation, leurs niveaux et leurs conséquences (Forest & Mageau, 2008).

3.2. Les différentes forme de motivation selon Deci et Ryan

Selon Deci et Ryan, chaque personne a trois besoins psychologiques fondamentaux : le besoin de compétence, d'autonomie et d'affiliation.

Le premier besoin psychologique est le besoin de compétence est le désir de se sentir capable et efficace dans l'accomplissement des tâches, peu importe leur difficulté. Il s'agit dans ce cas, d'utiliser ses compétences personnelles pour réussir une tâche de manière satisfaisante.

Ensuite, le besoin d'affiliation, ou besoin d'appartenance sociale, est le désir de créer des relations et des liens avec les autres. Que ce soit avec leurs collègues, leurs supérieurs ou d'autres groupes, les individus veulent se sentir soutenus et intégrés dans leur environnement social. Ils cherchent à partager un sentiment d'appartenance avec ceux qui ont des valeurs ou des objectifs similaires.

Enfin, le besoin d'autonomie, souvent appelé le besoin d'autodétermination, repose sur le désir de contrôler ses propres actions et décisions. Chaque individu est ainsi motivé à agir de manière à satisfaire ce besoin de liberté et de contrôle dans leur vie.

Dans cette perspective, Deci et Ryan identifient cinq types de motivation : l'amotivation, la motivation extrinsèque, la motivation introjectée, la motivation identifiée et la motivation intrinsèque (Edward, Deci, Richard & Ryan, 1985).

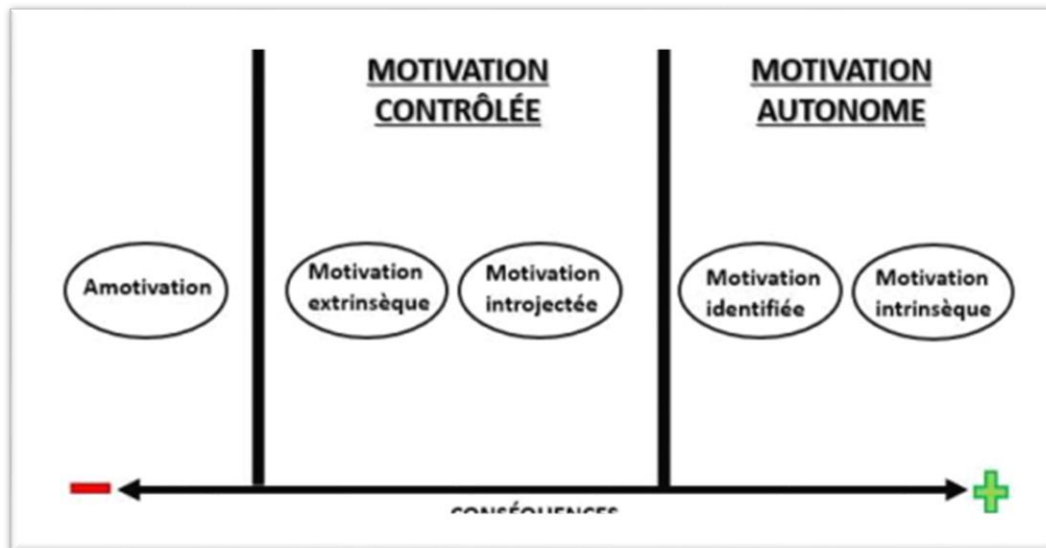


Figure 1 : Continuum d'auto-détermination (Deci & Ryan, 1985)

L'amotivation, comme définie par Deci et Ryan, représente l'absence totale de motivation. Elle occupe l'extrémité gauche du continuum d'autodétermination en raison de son absence d'engagement et d'effort. Elle est souvent associée à des résultats négatifs. Par exemple, pour une formation continue : « *Je ne comprends pas en quoi cette formation pourrait m'être utile, donc je n'y participe pas.* »

La motivation contrôlée comprend à la fois la motivation extrinsèque et la motivation introjectée. La motivation extrinsèque pousse les gens à agir pour répondre à des exigences externes ou éviter des sanctions (« la carotte » ou « le bâton ») . Par exemple, pour une formation continue : « *Parce que je souhaite soutenir la recommandation de mon supérieur hiérarchique, qui m'encourage fortement à participer à cette formation.* » En revanche, la motivation introjectée est liée à des sentiments internes, comme la culpabilité ou l'ego, et pousse les individus à agir pour éviter des critiques personnelles, plutôt que pour plaire aux autres. Par exemple, pour le suivi d'une formation continue : « *Parce que je me sentrais mal à l'aise vis-à-vis de mon employeur, qui finance la formation et m'incite à y participer.* »

La motivation autonome se compose de la motivation identifiée et de la motivation intrinsèque. La motivation identifiée pousse les gens à accomplir des tâches parce qu'elles sont importantes pour eux ou alignées avec leurs valeurs individuelles, même si elles ne sont pas

toujours agréables. Par exemple, pour le suivi d'une formation continue : « *En fin de compte, le contenu de la formation m'intéresse beaucoup et je réalise qu'il pourrait m'aider à améliorer mes compétences en tant que formateur.* » En revanche, la motivation intrinsèque est la forme de motivation la plus profonde, où les individus accomplissent des tâches par plaisir ou intérêt personnel, trouvant de la satisfaction dans l'activité elle-même, sans pression extérieure. Par exemple, pour le suivi d'une formation continue : « Pour le plaisir que j'éprouve à être pleinement immergé dans un atelier de formation. » (Forest & Mageau, 2008).

Les recherches de Deci et Ryan montrent que la motivation autonome est liée à des résultats positifs. Elle est moins susceptible de causer des problèmes de santé, de fatigue, de burn-out ou d'absentéisme. Il est donc important pour les employeurs de favoriser ces formes de motivation chez leurs employés pour éviter les coûts liés à la santé et au remplacement du personnel qui peuvent découler d'une dépendance excessive aux motivations contrôlées.

3.3. Encourager les motivations intrinsèques chez les employés

Pour encourager les motivations autonomes et réduire les motivations contrôlées, il est crucial de satisfaire les trois besoins psychologiques fondamentaux évoqués précédemment : le besoin d'autonomie, de compétence et d'affiliation. L'employeur doit créer un environnement de travail qui soutient ces besoins afin de favoriser une motivation positive. Cela améliorera l'engagement, la performance, la persévérance et la créativité des employés.

Les recherches montrent que les employés se sentent moins satisfaits et motivés lorsque la justice n'est pas respectée dans la gestion par leur hiérarchie. La perception de la justice est importante pour maintenir une motivation intrinsèque, ce qui confirme son importance dans le travail. Selon ces recherches, seules les formes de justice distributive, interpersonnelle et informationnelle améliorent la motivation au travail. La justice procédurale, c'est-à-dire les règles et procédures de l'entreprise, n'a pas d'impact significatif sur la motivation intrinsèque lorsqu'on la considère séparément des autres formes de justice (Brun & Dugas, 2005).

4. 4^{ème} partie : La théorie de la reconnaissance d'Axel Honneth en lien avec la théorie de la motivation de Deci et Ryan

Suite aux lectures et recherches réalisées dans le cadre de ce travail, nous pouvons affirmer que la théorie d'Axel Honneth sur la reconnaissance et la théorie de Deci et Ryan sur la motivation se penchent chacune sur la question du travail, mais de manière très distincte !

4.1. La théorie de la reconnaissance au travail

Pour rappel, dans la théorie de la reconnaissance du philosophe, Axel Honneth, la reconnaissance se concentre sur le fait de reconnaître et d'apprécier les qualités positives propres d'une personne ou d'un groupe. Il précise que la reconnaissance est avant tout une action, et non simplement des mots ou des symboles. Cela signifie que cette reconnaissance est exprimée publiquement par des gestes ou des expressions, comme un sourire ou un salut.

Ensuite, la reconnaissance doit aussi se traduire par des comportements concrets pour être crédible et significative. Les actes de reconnaissance doivent être faits avec l'intention de valoriser l'autre et d'agir positivement envers lui. Ils ne doivent pas être juste un résultat secondaire d'une autre action, mais bien montrer qu'on veut reconnaître la valeur de l'autre. Effectivement, il utilise le concept de « reconnaissance » pour parler des façons dont les individus ou les groupes reçoivent une validation ou une valorisation de leurs qualités.

Enfin, dans sa théorie sur la reconnaissance, Axel Honneth, distingue trois modèles de reconnaissance mutuelle : l'amour, le droit et la solidarité. Ces attitudes ont pour but principal d'affirmer la valeur de l'autre personne dans l'interaction. Dans le domaine de l'amour, la reconnaissance implique la possibilité d'être autonome tout en maintenant un lien émotionnel avec l'autre. La reconnaissance affective est courante dans beaucoup de relations intimes, dans laquelle la personne reçoit de l'affection et du soutien. Dans le domaine du droit, la reconnaissance en tant qu'individu ayant des responsabilités et des droits. Elle permet aux individus de se sentir respectés et valorisés, ce qui est nécessaire pour leur épanouissement personnel. La reconnaissance juridique repose sur le principe que tous les individus ont les mêmes droits. Dans le domaine de la solidarité, obtenir de la reconnaissance favorise l'épanouissement personnel. Une fois qu'une personne a bénéficié de reconnaissance affective et juridique, elle cherche aussi à accroître son estime de soi à travers le soutien et la solidarité

sociale. La reconnaissance affective se manifeste par la valorisation et la reconnaissance des compétences et des contributions de l'individu dans son environnement de travail.

En résumé, la « vraie » reconnaissance au travail, telle que définie par Honneth, est très importante pour plusieurs raisons. Elle permet aux employés de se sentir valorisés, ce qui stimule leur motivation et donne du sens à leur travail. En plus de favoriser leur développement personnel, cette reconnaissance renforce les relations avec les collègues, et joue un rôle crucial dans leur bien-être mental. De cette manière, la reconnaissance selon la théorie d'Axel Honneth, n'est donc pas au service de la productivité de l'organisation.

4.2. La théorie de la motivation de Deci et Ryan

En ce qui concerne la théorie de la motivation de Deci et Ryan, elle est fondée sur les différentes formes de motivation, notamment les motivations contrôlées et les motivations autonomes. Cette théorie repose sur l'idée que chaque personne a trois besoins psychologiques fondamentaux : le besoin de compétence, d'autonomie et d'affiliation. Le premier est le besoin de compétence, qui correspond au désir de se sentir capable et efficace dans l'accomplissement des tâches, peu importe la difficulté, en utilisant ses compétences personnelles pour réussir. Le deuxième est le besoin d'affiliation, où les individus cherchent à établir des relations et à se sentir intégrés dans leur environnement de travail, en partageant un sentiment d'appartenance. Enfin, le besoin d'autonomie, ou d'autodétermination, est le désir de contrôler ses propres actions et décisions, permettant aux individus d'agir librement selon leurs choix.

Deci et Ryan soutiennent, dans leur théorie, qu'il est nécessaire de satisfaire l'ensemble de ces besoins afin de maintenir les motivations autonomes élevées. Les environnements qui encouragent l'autonomie, le développement des compétences et les bonnes relations aident à maintenir une motivation plus stable et plus forte.

4.3. Les idées semblables entre les deux théories abordées

Après l'analyse de la théorie de la reconnaissance d'Axel Honneth et la théorie de la motivation de Deci et Ryan, nous pouvons établir des liens entre les formes de la reconnaissance évoquées par Honneth et les trois besoins psychologiques émis par Deci et Ryan.

Un premier lien peut être établi en ce qui concerne la reconnaissance mutuelle dans le domaine de l'amour et le besoin d'affiliation. En effet, dans la reconnaissance affective, les

individus se soutiennent et se confirment mutuellement dans leurs besoins. Les deux individus se sentent liés et se montrent une estime particulière parce qu'ils dépendent l'un de l'autre pour leur bien-être. Nous retrouvons également cet aspect dans le besoin d'affiliation où l'individu a le désir d'établir des liens, de se sentir soutenu et intégré au sein de son environnement social.

Un deuxième lien peut être fait entre la reconnaissance dans le domaine de la solidarité, selon Honneth, et le besoin de compétence, selon Deci et Ryan. Effectivement, quand la société valorise, valide et reconnaît les compétences et les qualités spécifiques de chaque individu, cela contribue à l'épanouissement personnel et renforce leur estime de soi. Nous pouvons également remarquer que dans le besoin de compétence, cette même idée se traduit par le désir de se sentir capable et efficace dans l'accomplissement des tâches, peu importe leur difficulté. Il s'agit dans ce cas, d'utiliser ses compétences personnelles pour réussir une tâche de manière satisfaisante. De cette manière, dans le milieu professionnel, le besoin de compétence met en valeur le travail de l'individu, ce qui renforce son sentiment de compétence.

Enfin, un troisième lien peut aussi être établi entre la reconnaissance dans le domaine du droit et le besoin d'autonomie, ou besoin d'autodétermination. La reconnaissance juridique permet aux individus de se sentir respecté, ce qui est important pour se réaliser pleinement. Elle repose sur le fait que tout le monde a les mêmes droits légaux. Ceux-ci aident alors un individu à comprendre qu'il a droit au respect de l'ensemble de la société. Se respecter soi-même signifie reconnaître sa capacité à agir en autonomie et de manière responsable, tout en souhaitant que la société reconnaisse également cette compétence. Nous retrouvons aussi cet aspect dans le besoin d'autonomie qui repose sur le désir de contrôler ses propres actions et décisions. Tout comme dans le domaine du droit, il est essentiel pour l'individu de pouvoir agir et accomplir certaines tâches de manière autonome ! Chaque individu est alors motivé à agir de manière à satisfaire ce besoin de liberté et de contrôle. Lorsqu'un individu voit ses choix et ses responsabilités respectés et reconnus, son autonomie est renforcée.

4.4. Analyse comparative des théories présentées

Tout d'abord, nous pouvons observer des différences entre la théorie d'Axel Honneth et celle de Deci et Ryan en ce qui concerne la façon d'apporter ou d'accorder la reconnaissance à un individu. D'après Honneth, la reconnaissance se base sur la valorisation et la validation des compétences de l'individu, ce qui permet de répondre aux besoins de reconnaissance affective, juridique et sociale. Néanmoins, pour Deci et Ryan, la dite reconnaissance se traduit en général

par des récompenses, telles que des primes liées aux résultats des contributions de l'individu dans son travail, qui peuvent alors satisfaire ses besoins, mais à court terme sans pour autant amener l'individu à trouver du sens à ce qu'il fait. Nous pourrions qualifier cette reconnaissance comme étant une reconnaissance « instrumentale », ou encore « fausse » reconnaissance car reconnaître une personne, c'est la reconnaître dans ses propres valeurs et non celle défendue par l'entreprise ce qui permettra à celle-ci, d'accroître sa productivité et sa performance.

De plus, dans la théorie de la reconnaissance d'Honneth, il considère la reconnaissance comme un facteur essentiel dans la formation de l'identité et l'intégration au sein de la société. Selon lui, la « vraie » reconnaissance est fondamentale pour le développement personnel et la cohésion sociale, bien au-delà d'un simple outil de motivation. En effet, Honneth indique que la reconnaissance authentique signifie alors : « Chaque valeur que nous pouvons confirmer par la reconnaissance, accroît la possibilité du sujet humain de s'identifier à ses propres capacités. » Dans la théorie de Deci et Ryan, ils mettent l'accent sur l'impact de la reconnaissance sur la motivation et le comportement, en soulignant l'importance de répondre aux besoins psychologiques sur le long terme. Pour eux, la reconnaissance doit encourager une motivation intrinsèque pour être vraiment efficace. Dans ce cas, le but de cette reconnaissance est de motiver les individus à travailler afin d'améliorer les performances de l'entreprise, et non pas, dans le but d'accroître le développement personnel, la cohésion sociale ou l'estime de soi de l'individu comme dans la théorie d'Honneth. Dans ce cas, nous pouvons également affirmer que nous faisons face à une reconnaissance de l'individu qui n'est pas honnête et authentique .

Enfin, l'impact sur la motivation est abordé de manière différente par Deci et Ryan par rapport à la théorie d'Honneth. D'un côté, la reconnaissance selon Axel Honneth est nécessaire au développement personnel et le bien-être. Elle se base sur une reconnaissance honnête et sincère des compétences de chaque individu, ce qui renforce leur sentiment de valeur et leur intégration au sein du groupe, dans la société. Elle influence donc positivement la manière dont la personne s'estime et se développe au sein de la société. De l'autre côté, Deci et Ryan se basent sur les motivations dites « contrôlées » où les individus agissent pour répondre aux exigences de l'entreprise, à la pression ou pour éviter des critiques personnelles. Ces manières de faire influencent le comportement des individus sans pour autant, assurer la motivation interne de l'individu. Dans ce cas, cette forme de motivation ne peut pas assurer une motivation sur le long terme de l'individu, elle aura tendance à diminuer avec le temps.

Pour conclure, nous faisons face à une « vraie » reconnaissance de l'individu dans la théorie d'Honneth, car elle se base sur une validation et une valorisation sincère et authentique des compétences, des capacités et des valeurs personnels de chaque individu. Cette forme de reconnaissance va au-delà du cadre professionnel, au sein de l'entreprise, mais elle s'inscrit dans les domaines affectif, juridique et social, permettant de contribuer à une identité forte et à une meilleure intégration dans la société. Cette dernière est essentielle pour le développement personnel, car elle renforce l'estime de soi et le sentiment d'appartenance.

En revanche, selon la théorie de Deci et Ryan, l'accent est mis sur la façon dont la reconnaissance influence la motivation et le comportement, en soulignant l'importance de satisfaire les besoins psychologiques sur le long terme. Selon eux, la reconnaissance doit stimuler la motivation des individus pour être vraiment efficace. Ainsi, le but est de pousser les individus à travailler mieux, pour améliorer la performance de l'entreprise. Dans cette approche, la reconnaissance se base sur des récompenses ou des validations des contributions externes. Bien que ces récompenses puissent répondre à certains besoins à court terme, elles manquent de sincérité et ne sont pas toujours profondes, ce qui les rend moins efficaces à long terme. En se concentrant sur des motivations externes, comme les exigences de l'entreprise ou la peur des critiques, cette méthode ne favorise pas une motivation durable.

En comparant ces deux théories, on comprend clairement qu'une reconnaissance sincère et authentique est nécessaire pour le bien-être, l'estime de soi et le développement personnel. Bien que la reconnaissance de Deci et Ryan, peut aider l'individu, et avoir des effets positifs, elle n'a pas la profondeur ni l'effet durable de la reconnaissance sincère développée par Axel Honneth. Il est donc essentiel de privilégier une reconnaissance qui valorise véritablement les individus pour ce qu'ils sont et non pas seulement, pour ce qu'ils accomplissent. Cela permet de maintenir une motivation durable, de renforcer la cohésion et l'intégration sociale mais aussi, d'encourager un épanouissement personnel.

4.5. Exemple pratique de la reconnaissance au travail

Prenons ici un exemple concret pour illustrer comment la théorie de la reconnaissance d'Axel Honneth peut être appliquée dans le cadre du travail, en particulier pour un employé en situation de handicap au sein d'une entreprise.

Tout d'abord, afin de renforcer la motivation d'un travailleur handicapé, il est nécessaire de mettre en place un environnement de travail où il se sent à l'aise et soutenu par ses collègues

et responsables. Cela peut se traduire par des gestes simples mais significatifs, comme des félicitations sincères pour les efforts qu'il fournit. Par exemple, reconnaître les efforts et le courage dont le travailleur a fait preuve face aux défis liés à son handicap, lors d'une réunion d'équipe. Cette reconnaissance aide le travailleur handicapé à se sentir apprécié et respecté, ce qui renforce son estime de soi et sa motivation au travail.

Une autre manière de renforcer la motivation d'un travailleur handicapé serait de mettre en place un programme d'accompagnement personnalisé. Ainsi, un collègue pourrait aider ce travailleur à développer ses compétences professionnelles. De plus, ce soutien sert à renforcer son sentiment d'appartenance au sein de l'équipe, tout en lui offrant un accompagnement et en l'aidant à bien s'intégrer dans le groupe.

Ensuite, pour renforcer la motivation d'un travailleur handicapé, il faut pouvoir lui offrir de bonnes conditions de travail. Pour cela, il est nécessaire d'adapter son environnement de travail à ses besoins spécifiques, en lui offrant un cadre de travail où il se sent accueilli, respecté et valorisé. Par exemple, ajuster ses horaires de travail pour mieux correspondre à ses besoins, ou encore mettre en place d'un poste de travail adapté. L'objectif est de mettre en place un lieu de travail où le travailleur handicapé peut évoluer en toute tranquillité et avec respect.

De plus, encourager le travailleur handicapé à participer aux décisions qui touchent son travail est important pour qu'il se sente valorisé et autonome. Par exemple, cela peut être le fait de l'impliquer dans des projets où ses compétences sont reconnues.

Enfin, il est important de mettre en valeur les compétences particulières du travailleur handicapé. On peut le faire en lui confiant des projets qui utilisent ses talents ou en lui offrant des formations pour améliorer ses compétences. Par exemple, si le travailleur handicapé est en particulier bon dans un domaine, il pourrait se voir confier des tâches liées à ce domaine, ce qui renforcerait son sentiment d'être utile et apprécié dans l'équipe.

Conclusion

Pour conclure ce mémoire sur l'impact de la reconnaissance au travail sur la motivation des employés, il est important de revenir sur les concepts fondamentaux développés tout au long de ce travail. La reconnaissance, telle que définie par le philosophe Axel Honneth, joue un rôle important, même essentiel, dans la construction de l'identité individuelle mais également dans le maintien de l'intégration au sein de la société. Les trois modèles de reconnaissance abordés par Honneth, l'amour, le droit et la solidarité, sont essentielles pour assurer le bien-être des personnes, tant sur le plan personnel que professionnel. Dans cette théorie d'Axel Honneth, nous faisons face à une reconnaissance authentique et symbolique de l'individu.

D'un autre côté, la théorie de la motivation de Deci et Ryan met en particulier l'accent sur l'impact de la reconnaissance sur la motivation et le comportement, en soulignant alors l'importance de répondre aux besoins psychologiques sur le long terme. Dans cette théorie, le but est de motiver les individus à travailler afin d'améliorer les performances de l'entreprise, et non pas dans le but d'accroître le développement personnel de l'individu. Cette reconnaissance est alors qualifiée d'instrumentale.

En comparant ces deux théories, on comprend clairement qu'une reconnaissance sincère et authentique est nécessaire pour le bien-être, l'estime de soi et le développement personnel. Bien que la reconnaissance de Deci et Ryan, peut aider l'individu, et avoir des effets positifs, elle n'a pas la profondeur, ni l'effet durable de la reconnaissance symbolique développé par Axel Honneth. Il est donc essentiel de privilégier une reconnaissance qui valorise véritablement les individus pour ce qu'ils sont et non pas seulement, pour ce qu'ils accomplissent.

Enfin, dans le monde du travail, il est essentiel de mettre en place des pratiques de reconnaissance authentiques, qui ne se limitent pas aux seuls résultats, mais qui considèrent l'individu en tant que personne avec ses propres qualités. En encourageant une reconnaissance symbolique, les organisations peuvent d'une part, augmenter la motivation de leurs employés, mais aussi renforcer leur engagement et leur bien-être.

Bibliographie

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

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.

Déclaration universelle des droits de l'Homme, Paris : Assemblée générale des Nations Unies, 1948, 8p.

Edward L. Deci, Richard M. Ryan. (1985), Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior.

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>

Fonteneau, F. (2007). Axel Honneth : La société du mépris. *La Cause freudienne*, 67, 204-209. <https://doi.org/10.3917/lcdd.067.0204>

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

Honneth, A. (2013), La lutte pour la reconnaissance.

Honneth, A. (2008), La société du mépris : Vers une nouvelle Théorie critique.

Paroz, P. (2011), La reconnaissance : une quête infinie ?, Genève : Labor et Fides.

Renault, E. (2007). Reconnaissance et travail. *Travailler*, 18, 119-135. <https://doi.org/10.3917/trav.018.0119>

Roussel, P. (2000), La motivation au travail—Concept et théories. 20

Seymour, M. (2009), « La politique de la reconnaissance et la théorie critique », *Politique et Sociétés*, vol. XXVIII, n°3.

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>

