

# Management et reconnaissance au travail

## Problématique

Les travaux des recherches en sciences de gestion et en management relèvent unanimement que la reconnaissance au travail est devenue l'une des attentes les plus exprimées par les individus quelles que soient les organisations et que la reconnaissance au travail est l'un des principaux antécédents de la motivation au travail, de la satisfaction au travail et de l'engagement organisationnel. La fonction publique dont l'éducation nationale n'échappe pas à ce constat au regard du contexte de réformes multiples (modernisation de l'action publique, réformes des politiques éducatives...). Le manque de reconnaissance au travail peut avoir des conséquences telles que la dégradation du climat social et le désengagement des agents en faveur des usagers du service public. Aussi, le cadre de proximité locale doit être en mesure de promouvoir, dans son champ de compétences, cette reconnaissance au travail en faveur de la performance de l'organisation.

## Objectifs

- Appréhender les principaux concepts théoriques et enjeux du management de la reconnaissance au travail.
- Identifier les pratiques, niveaux et origines de la reconnaissance au travail.
- Relever les critères de qualité des pratiques de la reconnaissance au travail.



## CADRE THÉORIQUE ET DÉFINITIONS DES FONDAMENTAUX (champ des sciences de gestion)

- **Définitions de la reconnaissance au travail** : « l'enjeu du processus de reconnaissance est de reconnaître la visibilité de l'individu et de lui conférer une valeur sociale » (Capdevielle, 2019).
- **Les 4 pratiques de la reconnaissance au travail (Brun et Dugas, 2005)** : combinent divers besoins des individus au travail = les besoins d'être reconnus comme individus à part entière et d'être appréciés en tant que travailleurs aptes à s'engager dans le travail, à y consentir des efforts, à accomplir leurs tâches de manière compétente et à produire des résultats concrets.

### Définitions de la reconnaissance au travail

" La démonstration sans ambiguïté du fait que les réalisations, les pratiques de travail et la personne sont appréciées à leur juste valeur. " (Brun et Dugas, 2005).

" La confirmation par autrui de la conviction acquise par un individu de sa propre valeur, à l'issue de différents processus d'évaluation. " (Renault cité par Capdevielle, 2019).

→ **Les 4 pratiques de la reconnaissance au travail (Brun et Dugas, 2005)** : « comblent divers besoins des individus au travail = les besoins d'être reconnus comme individus à part entière et d'être appréciés en tant que travailleurs aptes à s'engager dans le travail, à y consentir des efforts, à accomplir leurs tâches de manière compétente et à produire des résultats concrets.



**La reconnaissance existentielle → la reconnaissance de la pratique de travail → la reconnaissance de l'investissement dans le travail → la reconnaissance des résultats.**

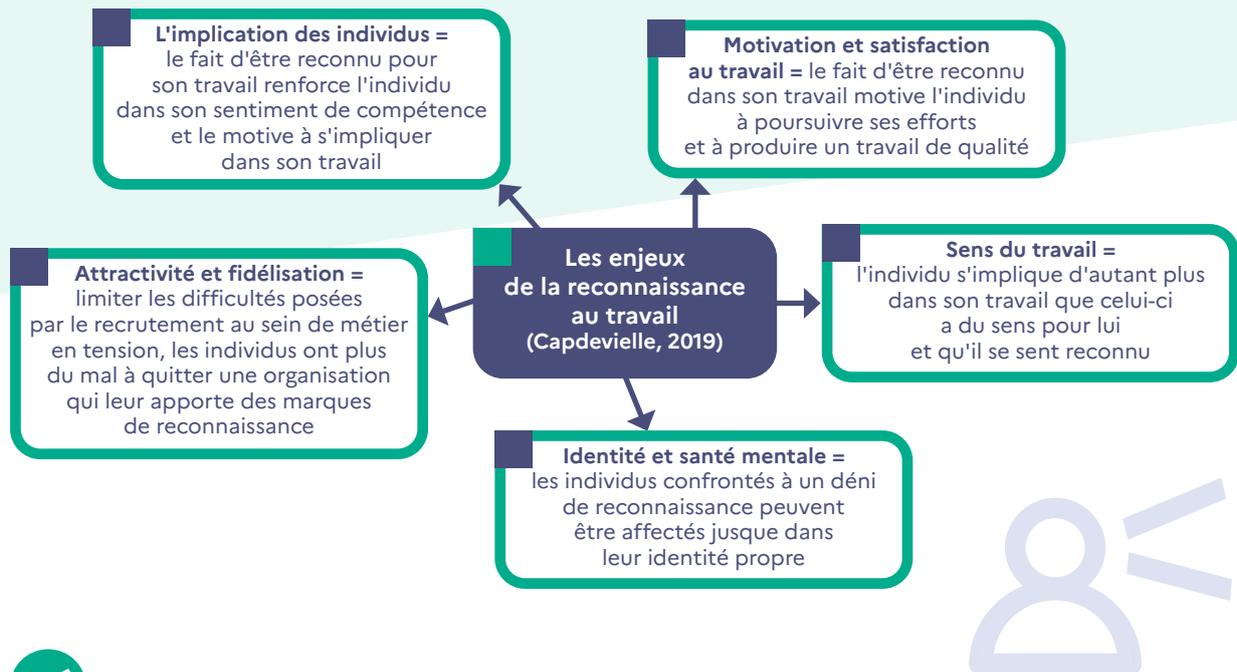
→ **Trois origines à la reconnaissance au travail (Roche cité par Capdevielle, 2019) :**

- **La reconnaissance-relation** : la valeur du salarié est confirmée grâce à une appréciation d'un individu semblable.
- **La reconnaissance-récompense** : un objet, service ou statut symbolique valorisé par l'individu lui est remis, généralement au regard d'un résultat (salaires ou primes par exemple).
- **La reconnaissance-accomplissement** : l'existence et l'utilité de l'individu sont reconnues ce qui provoque un sentiment d'accomplissement porteur de sens pour l'individu.

→ **Trois niveaux de la reconnaissance au travail (Brun et Dugas, 2005) :**

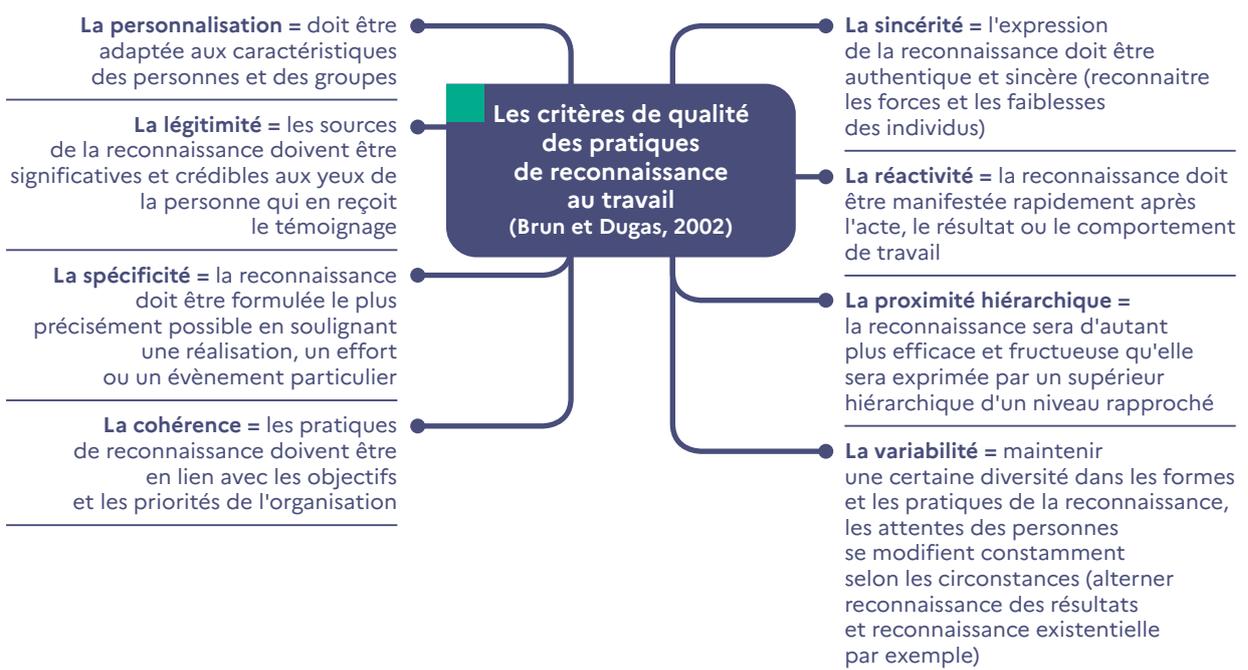
- **La reconnaissance horizontale** : s'exprime entre les collègues de même niveau hiérarchique sur la qualité du travail accompli.
- **La reconnaissance verticale** : s'exprime entre un employeur ou une personne de niveau hiérarchique supérieur et l'individu.
- **La reconnaissance organisationnelle** : se manifeste entre l'organisation et ses employés à travers les politiques et programmes mis en place par l'organisation en faveur de ses membres.

→ Les enjeux de la reconnaissance au travail (Capdevielle, 2019)



**OUTILS ET LEVIERS**

→ Les critères de qualité des pratiques de reconnaissance au travail (Brun et Dugas, 2002)



**APPLICATIONS, TRANSFÉRABILITÉ ET POINTS DE VIGILANCE PROFESSIONNELS**

- La reconnaissance au travail comme levier de mobilisation des équipes au sein d'une organisation (EPL, circonscription, réseaux...).
- L'entretien de carrière des enseignants et la valorisation des compétences.
- La reconnaissance au travail et le management des compétences.
- La reconnaissance au travail et le sens du travail et le sens au travail.
- La reconnaissance au travail et la qualité de vie au travail.

**Des outils pour agir**

■ Brun, J. P., & Laval, C. (2018). *Le pouvoir de la reconnaissance au travail : 30 fiches pratiques pour allier santé, engagement et performance*. Eyrolles.

**Références théoriques à mobiliser pour aller plus loin**

■ Brillet, F., & Capdevielle, M. (2017). *La fonction publique territoriale face aux attentes de ses agents en matière de reconnaissance*. *Recherches en Sciences de Gestion*, (3), 143-166.

■ Brun, J. P., & Dugas, N. (2002). *La reconnaissance au travail: une pratique riche de sens*. Québec: CSST.

■ Brun, J. & Dugas, N. (2005). *La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens*. *Gestion*, 30, 79-88. <https://doi.org/10.3917/riges.302.0079>

■ Capdevielle, M. (2019). *Reconnaissance au travail et implication dans le secteur public* (Doctoral dissertation, Tours).

■ El Akremi, A., Sassi, N., & Bouzidi, S. (2009). *Rôle de la reconnaissance dans la construction de l'identité au travail*. *Relations industrielles/Industrial Relations*, 64(4), 662-684.

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