UNIVERSITÉ DE TOURS

ÉCOLE DOCTORALE « Sciences de la société : Territoires, Économie, Droit »

VALLOREM

THÈSE présentée par :

Marianne CAPDEVIELLE

soutenue le : **11 janvier 2019**

pour obtenir le grade de : **Docteur de l'université de Tours**

Discipline/ Spécialité : Sciences de Gestion

RECONNAISSANCE AU TRAVAIL ET IMPLICATION DANS LE SECTEUR PUBLIC

THÈSE dirigée par :

Monsieur BRILLET Franck	Inspecteur Général de l'Education Nationale, Docteur habilité à Diriger des Recherches en Sciences de Gestion - Paris
Madame COUTELLE Patricia	Professeur des Universités, Université de Tours

RAPPORTEURS :

Monsieur PUPION Pierre-Charles	Professeur des Universités, Université de Poitiers
Madame SCOUARNEC Aline	Professeur des Universités, Université de Caen

---

JURY :

Monsieur BRILLET Franck	Inspecteur Général de l'Education Nationale, Docteur habilité à Diriger des Recherches en Sciences de Gestion - Paris
Madame COUTELLE Patricia	Professeur des Universités, Université de Tours
Monsieur GEFFRAY Edouard	DGRH du ministère de l'Education Nationale et de la Jeunesse et du ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation, Paris
Madame HULIN Annabelle	Professeur des Universités, Université de Tours
Madame NOGUERA Florence	Professeur des Universités, Université de Montpellier
Monsieur PUPION Pierre-Charles	Professeur des Universités, Université de Poitiers
Madame SAUVIAT Isabelle	Maître de conférences, Université de Limoges
Madame SCOUARNEC Aline	Professeur des Universités, Université de Caen

Remerciements

Mes premiers remerciements vont au Professeur Franck Brillet qui m'a accompagnée et conseillée tout au long de ces quatre années de thèse. Il m'a également fait découvrir le monde de la recherche en m'encourageant à aller en congrès et à publier, mais également en me proposant de devenir assistante éditoriale pour la revue @GRH. Son soutien m'a permis d'arriver au bout de cette aventure doctorale.

Je remercie également ma-codirectrice, le Professeur Patricia Coutelle, pour ses conseils et ses encouragements ainsi que pour son bon accueil au sein de l'IAE de Tours qu'elle dirige. L'IAE de Tours a constitué un cadre de travail particulièrement propice à l'avancement d'une recherche doctorale.

J'exprime toute ma gratitude aux Professeurs Aline Scouarnec et Pierre-Charles Pupion qui me font l'honneur d'être rapporteurs de cette thèse, ainsi qu'aux Professeurs Annabelle Hulin et Florence Noguera, et Monsieur Edouard Geffray et Madame Isabelle Sauviat de prendre part au jury de soutenance.

Je remercie également l'ensemble des enseignants-chercheurs du laboratoire Vallorem et particulièrement ses directeurs, Stéphane Onnée et Véronique Des Garets, qui m'ont permis de faire évoluer et avancer mes travaux lors des séminaires doctoraux annuels organisés par le laboratoire. Leurs conseils m'ont permis de mieux cerner les enjeux d'une recherche doctorale et l'appui du laboratoire a constitué pour moi une aide précieuse.

Je remercie chaleureusement l'ensemble des mes collègues, administratifs et enseignants, de l'IAE de Tours où j'ai eu la chance d'enseigner durant mes trois années de contrat doctoral. J'ai une pensée particulière pour tous mes collègues doctorants que j'ai toujours eu beaucoup de plaisir à retrouver dans le « bureau des doctorants », que ce soit pour un conseil pour mes recherches, un conseil pour mes enseignements ou pour discuter tout simplement. Je suis heureuse d'avoir pu partager cette aventure avec vous.

Je remercie mes collègues du lycée Valadon à Limoges qui m'ont accueillie avec beaucoup de gentillesse et ont facilité au maximum ma prise de poste. Les très bonnes conditions de travail dont je dispose grâce à eux m'ont permis de terminer cette thèse dans de bonnes conditions.

Je pense également à mes amis de l'ENS Cachan qui ont partagé cette aventure qu'est la thèse avec moi. Je suis contente de voir que nous avons tous réussi à mener à bien ce travail.

J'ai enfin une dernière pensée pour l'ensemble de mes amis et ma famille qui sont une source de soutien immense au quotidien. A ma famille, merci d'avoir toujours tout fait pour que tout soit le plus simple possible. Et enfin, merci à Jacques pour ton soutien et tes avis sur mon travail, tu m'as toujours permis d'avancer.

Résumé

La reconnaissance au travail est l'une des attentes les plus exprimées par les individus quel que soit le type d'organisations pour laquelle ils travaillent selon une enquête TNS-Sofres/Anact réalisée en 2013. Lorsque les individus évoquent leur travail, il n'est pas rare que le manque, voire l'absence, de reconnaissance au travail soit le premier motif de mécontentement évoqué et le secteur public n'échappe pas à ce phénomène. En raison de ce contexte, la reconnaissance au travail a fait l'objet de différents travaux de recherche ces dernières années. Cependant, la question de la spécificité des attentes de reconnaissance que pourraient exprimer les agents du secteur public n'a, à ce jour, jamais été explorée.

Notre travail doctoral se propose donc de chercher à spécifier les attentes de reconnaissance des agents publics afin de déterminer les moyens dont disposent les décideurs publics pour tenter de satisfaire ces attentes. De plus, notre travail doctoral étudie également l'impact des attentes de reconnaissance des agents sur leur niveau d'implication organisationnelle.

Un modèle théorique est construit à partir de la littérature en sciences de gestion et est enrichi suite à une première étude qualitative exploratoire menée par entretiens auprès de 35 répondants. Une étude quantitative réalisée par questionnaire auprès de 1 259 agents publics nous a ensuite permis de tester ce modèle.

Les résultats obtenus montrent que les attentes en termes de reconnaissance au travail des agents publics sont nombreuses et peuvent être satisfaites de diverses manières. Celles-ci reposent particulièrement sur le sens de leur travail et le fait de pouvoir rendre une mission de service public de qualité, ainsi que la possibilité de développer leurs compétences. Les éléments qui ont, en revanche, le plus d'impact sur l'implication organisationnelle des agents sont les éléments financiers et la possibilité de travailler dans de bonnes conditions.

Mots-clés : reconnaissance au travail, implication organisationnelle, secteur public.

Résumé en anglais

Employee recognition is one of the most expressed expectations by workers regardless of the type of organization they work for according to a TNS-Sofres / Anact survey conducted in 2013. When people talk about their work, it is not uncommon that the lack or absence of recognition at work is their main reason for discontent and the public sector does not escape this phenomenon. Because of this context, employee recognition has been the subject of various research in recent years. However, the issue of the specificity of the expectations of recognition that could be expressed by public sector agents has, to date, never been explored.

Our doctoral work therefore aims to specify the expectations of recognition of public sector workers to determine the means available to public decision makers to try to meet these expectations. Besides, our doctoral work also studies the impact of public sector workers' expectations of recognition on their level of organizational commitment.

A theoretical model is built from the literature in management sciences and is enriched by a first exploratory qualitative study made up of 35 semi-structured interviews. A quantitative study conducted by questionnaire with 1,259 respondents then allowed us to test this model.

The results show that the expectations in terms of employee recognition of public sector workers are numerous and can be met in various ways. Public sector workers want a meaningful work and to be able to provide a quality public service, as well as the possibility of developing their skills. On the other hand, the elements that have the greatest impact on the organizational involvement of the agents are the financial elements and the possibility of working in good conditions.

Key words : employee recognition, organizational commitment, public sector.

Table des matières

Remerciements 3
Résumé……5
Résumé en anglais……...6
Table des matières.....7
Liste des tableaux……..……12
Liste des figures……16

Introduction générale 17
Contexte managérial de la recherche 19
Contexte théorique de la recherche……...20
Contexte du secteur public……21
Objectifs de la recherche 22
Méthodologie de la recherche 23
Plan de la thèse 24

Chapitre 1 : de la reconnaissance à l'implication : une revue de littérature…….27

Introduction du chapitre 1……28

1.1 – La reconnaissance au travail……28
1.1.1 – Définitions de la reconnaissance au travail……29
1.1.2 – Principales catégorisations du concept de reconnaissance…….30
1.1.2.1 - Les quatre grands types d'approches de la reconnaissance selon Brun et Dugas (2005)……..30
1.1.2.2 - Les trois types de reconnaissance selon Honneth……..33
1.1.3 – Les différents niveaux de la reconnaissance au travail……..35
1.1.3.1 – Les différentes origines de la reconnaissance au travail…….35
1.1.3.2 – Les différents niveaux du processus de reconnaissance au travail……36
1.1.4 – Les enjeux de la reconnaissance au travail…….37
1.1.4.1 – Implication……..38
1.1.4.2 – Motivation et satisfaction au travail……39
1.1.4.3 - Sens du travail……40
1.1.4.4 – Identité et santé mentale……41
1.1.4.5 – Attractivité et fidélisation……...43
1.1.5 – Les différents moyens de reconnaissance des salariés……...43
1.1.5.1 – Reconnaissance financière et non financière……..44
1.1.5.2 – Les attentes en termes de reconnaissance des collaborateurs.45
1.1.5.3 – Les différents moyens de reconnaissance des collaborateurs associés à la justice organisationnelle……...45
1.1.5.4 – Les modalités de reconnaissance……46
1.1.6 – Le manque de reconnaissance……47
1.2 – L'implication organisationnelle……...50
1.2.1 – Définitions et catégorisations de l'implication……...50

1.2.2 – Les différentes cibles de l'implication……..……51
1.2.3 – Les dimensions de l'implication organisationnelle……..…..52
1.2.4 – Les mesures de l'implication……..55
1.2.5 – Antécédents et conséquences de l'implication organisationnelle……..55
1.2.5.1 – Antécédents de l'implication organisationnelle……..55
1.2.5.2 - Conséquences de l'implication organisationnelle……..56
1.2.5.3 – Les variables modératrices……..57
1.3 – Questions de recherche et étude du lien entre reconnaissance au travail et implication organisationnelle…….58

Chapitre 2 : une exploration qualitative au sein de la Fonction Publique Territoriale...62

Introduction du chapitre 2…….63

2.1 – Définition des objectifs de l'étude qualitative exploratoire…….64
2.1.1 – Les spécificités de la reconnaissance au travail dans le secteur public……..65
2.1.2 – Enrichir le modèle de recherche…….65
2.2 – Méthodologie de l'étude qualitative exploratoire……66
2.2.1 – Le type de données collectées…….67
2.2.2 – Le choix du terrain de recherche…….67
2.2.2.1 – Les réformes dans la FPT – Présentation du contexte de notre terrain de recherche……...67
2.2.2.2 – Les problèmes en termes de reconnaissance au travail induits par ces réformes……69
2.2.3 – L'entretien individuel comme méthode de collecte……70
2.2.3.1 – L'élaboration du guide d'entretien…….....71
2.2.3.2 – La posture de l'investigateur et la tenue des entretiens……..71
2.2.3.3 – Le principe de saturation théorique……75
2.2.4 – Composition de l'échantillon des répondants…….77
2.2.5 – Analyse des entretiens……80
2.2.5.1 – Méthode d'analyse des données et choix du logiciel adapté..81
2.2.5.2 – Fiabilité de l'étude qualitative……...……83
2.2.5.3 – Validité de l'étude qualitative…….84
2.3 – Présentation et discussion des résultats de l'étude qualitative exploratoire…….85
2.3.1 – Présentation et discussion des résultats de la Classe 1 – « Spécificités de la Fonction Publique »……..88
2.3.1.1 – Des origines de la reconnaissance diverses et spécifiques….88
2.3.1.1.1 – Présentation des résultats……88
2.3.1.1.2 – Discussion des résultats……..90
2.3.1.2 – Des modalités et possibilités de reconnaissance importantes.92
2.3.1.2.1 – Présentation des résultats……92
2.3.1.2.2 – Discussion des résultats……..93

2.3.2 – Présentation et discussion des résultats de la Classe 2 – « Nature et modalités du travail des agents »……..94
2.3.2.1 – Présentation des résultats……94
2.3.2.2 – Discussion des résultats……..95
2.3.3 – Présentation et discussion des résultats de la Classe 3 – « Travail au quotidien des agents »……...97
2.3.3.1 – Présentation des résultats……97
2.3.3.2 – Discussion des résultats……..99
2.3.4 – Synthèse des résultats et apports de l'étude qualitative exploratoire……100
2.4 – Enrichissement du modèle de recherche et formulation d'hypothèses……..104
2.4.1 – La motivation de service public : une revue de littérature……104
2.4.1.1 – Définition de la motivation de service public……...104
2.4.1.2 – Les origines du concept de MSP……..105
2.4.1.3 – Les enjeux de la MSP……...106
2.4.1.3.1 – Les antécédents de la MSP……106
2.4.1.3.2 – Les conséquences de la MSP……..106
2.4.1.4 – Les dimensions de la MSP……107
2.4.1.5 – La MSP en France……108
2.4.2 – L'enrichissement du modèle de recherche……108

Chapitre 3 : présentation de l'étude quantitative……..112

Introduction du chapitre 3……...113

3.1 – Construction du questionnaire……...114
3.1.1 – Choix des concepts et des échelles de mesure……..114
3.1.2 – Pré-test du questionnaire……...114
3.1.3 – Présentation du questionnaire de recherche…….……115
3.2 – Procédure de collecte des données……123
3.2.1 – Modalités de diffusion du questionnaire……...123
3.2.2 – Composition et structure de l'échantillon des répondants……125
3.3 – Analyse psychométrique des échelles retenues……126
3.3.1 – Méthodologie d'analyse des outils de mesure……..127
3.3.2 – Analyse psychométrique de l'échelle de mesure de la reconnaissance au travail……..129
3.3.3 - Analyse psychométrique de l'échelle de mesure de l'implication……140
3.3.4 – Analyse psychométrique de l'échelle de mesure de la MSP……149

Chapitre 4 : Reconnaître les agents publics……158

Introduction du chapitre 4……...159

4.1 – Présentation des résultats obtenus lors de l'étude quantitative……..160
4.1.1 – Analyse des moyennes……..160
4.1.2 – Analyse des variances……...161

4.1.2.1 - Etude des différences d'attentes en termes de reconnaissance au travail : rôle du type de fonction publique……..…..162
4.1.2.2 - Etude des différences d'attentes en termes de reconnaissance au travail : rôle du niveau hiérarchique……..168
4.1.2.3 - Etude des différences en termes d'attentes de reconnaissance au travail : rôle du genre…….174
4.2 – Analyse et discussion des résultats obtenus……...178
4.2.1 - Disposer des moyens permettant de « bien faire son travail »……..178
4.2.2 - Trois origines relationnelles à la reconnaissance……..180
4.2.2.1 - La reconnaissance-récompense…….181
4.2.2.2 - La reconnaissance-relation……182
4.2.2.3 - La reconnaissance-accomplissement…….185
4.2.3 – Se sentir compétent……...187
4.2.4 – Avoir des possibilités d'évolution……189
4.2.5 – Etre autonome……...189
4.2.6 – Favoriser la motivation intrinsèque……..190

Chapitre 5 : de la reconnaissance à l'implication……..193

Introduction du chapitre 5……...194

5.1 – Présentation des résultats obtenus lors de l'étude quantitative……..195
5.1.1 - Analyses descriptives de l'implication organisationnelle observée chez les agents publics…….195
5.1.1.1 – Analyse des moyennes……..195
5.1.1.2 – Analyse des corrélations……...196
5.1.2 - Test du lien entre reconnaissance au travail et implication organisationnelle
5.1.2.1 - Test de l'effet de la reconnaissance au travail sur l'implication organisationnelle de continuité (IOC)……...198
5.1.2.2 - Test de l'effet de la reconnaissance au travail sur le Manque d'Alternatives Perçues (MAP)……..204
5.1.2.3 - Test de l'effet de la reconnaissance au travail sur l'implication normative (IN)……...210
5.1.2.4 - Test de l'impact de la reconnaissance au travail sur l'implication affective (IA)……...216
5.2 – Reconnaissance au travail et implication organisationnelle……..221
5.2.1 - Niveaux d'implication dans la fonction publique……..221
5.2.2 - Lien entre implication et reconnaissance……...221
5.2.2.1 - Reconnaissance et implication calculée……221
5.2.2.2 - Reconnaissance et implication normative…….222
5.2.2.3 - Reconnaissance et implication affective……...223
5.2.2.4 - Comparaison entre les attentes de reconnaissance souhaitées et leur effet sur l'implication organisationnelle……223
5.2.3 – Implication et performance……...225

Chapitre 6 : de la motivation de service public à l'implication……227

Introduction du chapitre 6……...228

6.1 – Présentation des résultats obtenus lors de l'étude quantitative……..229
6.1.1 - Analyses descriptives de la motivation de service public observée chez les agents publics…….229
6.1.1.1 – Analyse des moyennes……..229
6.1.1.2 – Analyse des corrélations……...230
6.1.2 - Test de l'hypothèse de l'influence de la motivation de service public sur l'implication organisationnelle (H2)……..231
6.1.2.1 - Test du lien entre MSP et implication organisationnelle de continuité (IOC)……..232
6.1.2.2 - Test du lien entre MSP et implication liée au manque d'alternatives perçues (MAP)…….237
6.1.2.3 - Test du lien entre MSP et implication normative (IN)……..241
6.1.2.4 - Test du lien entre MSP et implication affective (IA)……246
6.1.3 - Test de l'hypothèse l'effet modérateur de la motivation de service public sur la relation reconnaissance au travail – implication organisationnelle (H3)……...251
6.1.3.1 - Procédure de test de l'effet de modération……252
6.1.3.2 - Test de l'effet de modération de la MSP sur la relation reconnaissance au travail – implication organisationnelle……..253
6.2 – Discussion et analyse des résultats…….262
6.2.1 - Motivation de service public et implication organisationnelle……..262
6.2.1.1 - Attraction pour les valeurs publiques et implication organisationnelle…….262
6.2.1.2 - Compassion et implication organisationnelle……...262
6.2.1.3 - Abnégation et implication organisationnelle…….263
6.2.1.4 – MSP et implication organisationnelle……...263
6.2.2 – Effet de modération……..265

Conclusion générale……267
Apports théoriques de la recherche……268
Apports managériaux de la recherche……271
Limites de la recherche……...275
Perspectives de recherche……...276

Bibliographie 282
Annexes 296

Liste des tableaux

Tableau 1 : composition de l'échantillon de l'étude qualitative exploratoire……...79

Tableau 2 : caractéristiques de l'échantillon des répondants de l'étude qualitative…….79

Tableau 3 : caractéristiques lexicométriques du corpus traité par Alceste 2015……..85

Tableau 4 : caractéristiques de l'échantillon des répondants de l'étude quantitative…….125

Tableau 5 : valeurs de l'alpha de Cronbach……129

Tableau 6 : indice KMO et test de Bartlett…….130

Tableau 7 : première ACP sur l'échelle de mesure de la reconnaissance au travail……...130

Tableau 8 : indice KMO et test de Bartlett…….132

Tableau 9 : deuxième ACP sur l'échelle de mesure de la reconnaissance au travail…….133

Tableau 10 : statistiques de fiabilité de la dimension 1 de la reconnaissance au travail……134

Tableau 11 : alpha de Cronbach en cas de suppression d'éléments de la dimension 1 de la reconnaissance au travail……134

Tableau 12 : statistiques de fiabilité de la dimension 2 de la reconnaissance au travail……135

Tableau 13 : alpha de Cronbach en cas de suppression d'éléments de la dimension 2 de la reconnaissance au travail……136

Tableau 14 : statistiques de fiabilité de la dimension 3 de la reconnaissance au travail……136

Tableau 15 : alpha de Cronbach en cas de suppression d'éléments de la dimension 3 de la reconnaissance au travail……136

Tableau 16 : statistiques de fiabilité de la dimension 4 de la reconnaissance au travail……137

Tableau 17 : alpha de Cronbach en cas de suppression d'éléments de la dimension 4 de la reconnaissance au travail……137

Tableau 18 : statistiques de fiabilité de la dimension 5 de la reconnaissance au travail……138

Tableau 19 : statistiques de fiabilité de la dimension 6 de la reconnaissance au travail……138

Tableau 20 : indice KMO et test de Bartlett……...139

Tableau 21 : variance totale expliquée par les dimensions de l'échelle de reconnaissance au travail……..139

Tableau 22 : indice KMO et test de Bartlett……...140

Tableau 23 : qualité de représentation des différents items de l'échelle d'implication organisationnelle……142

Tableau 24 : indice KMO et test de Bartlett……...143

Tableau 25 : variance totale expliquée par les dimensions de l'implication organisationnelle

Tableau 26 : première ACP de l'échelle d'implication organisationnelle …….144

Tableau 27 : alpha de Cronbach des différentes composantes……146

Tableau 28 : alpha de Cronbach en cas de suppression des éléments de la dimension 1…...147

Tableau 29 : indice KMO et test de Bartlett……...147

Tableau 30 : variance totale expliquée par les différentes dimensions de l'implication organisationnelle……148

Tableau 31 : deuxième ACP de l'échelle d'implication organisationnelle…….149

Tableau 32 : indice KMO et test de Bartlett……...150

Tableau 33 : première ACP de l'échelle de Motivation de Service Public…….151

Tableau 34 : statistiques de fiabilité de la dimension1 de la Motivation de Service Public...152

Tableau 35 : alpha de Cronbach en cas de suppression des éléments de la dimension 1 de la MSP…….152

Tableau 36 : statistiques de fiabilité de la dimension 2 de la Motivation de Service Public..153

Tableau 37 : alpha de Cronbach en cas de suppression des éléments de la dimension 2 de la MSP…….153

Tableau 38 : statistiques de fiabilité de la dimension 3 de la Motivation de Service Public..154

Tableau 39 : alpha de Cronbach en cas de suppression des éléments de la dimension 3 de la MSP…….154

Tableau 40 : statistiques de fiabilité de la dimension 4 de la Motivation de Service Public..154

Tableau 41 : indice KMO et test de Bartlett……...155

Tableau 42 : deuxième ACP de l'échelle de Motivation de Service Public……...155

Tableau 43 : caractéristiques de l'étude quantitative……..157

Tableau 44 : variations de l'importance accordée aux éléments financiers en fonction du type de fonction publique……163

Tableau 45 : test de Bonferroni……...163

Tableau 46 : variations de l'importance accordée aux éléments non financiers - remerciements en fonction du type de fonction publique……164

Tableau 47 : variations de l'importance accordée aux éléments non financiers - sens en fonction du type de fonction publique……165

Tableau 48 : test de Bonferroni……...165

Tableau 49 : variations de l'importance accordée aux éléments de justice procédurale en fonction du type de fonction publique……166

Tableau 50 : variations de l'importance accordée aux éléments de justice interactionnelle en fonction du type de fonction publique……167

Tableau 51 : variations de l'importance accordée aux éléments financiers en fonction du niveau hiérarchique ……168

Tableau 52 : test de Bonferroni……...169

Tableau 53 : variations de l'importance accordée aux éléments non financiers - remerciements en fonction du niveau hiérarchique…….170

Tableau 54 : test de Bonferroni……...170

Tableau 55 : variations de l'importance accordée aux éléments non financiers - sens en fonction du niveau hiérarchique……..171

Tableau 56 : variations de l'importance accordée aux éléments de justice procédurale en fonction du niveau hiérarchique……..172

Tableau 57 : test de Bonferroni……...……172

Tableau 58 : variations de l'importance accordée aux éléments de justice interactionnelle en fonction du niveau hiérarchique……..173

Tableau 59 : variations de l'importance accordée aux éléments financiers en fonction du genre

Tableau 60 : variations de l'importance accordée aux éléments non financiers - remerciements en fonction du genre……175

Tableau 61 : variations de l'importance accordée aux éléments non financiers - sens en fonction du genre……176

Tableau 62 : variations de l'importance accordée aux éléments de justice procédurale en fonction du genre……176

Tableau 63 : variations de l'importance accordée aux éléments de justice interactionnelle en fonction du genre……177

Tableau 64 : test de l'hypothèse H1.1 sur l'échantillon total……..198

Tableau 65 : test de l'hypothèse H1.1 sur les trois fonctions publiques…….200

Tableau 66 : test de l'hypothèse H1.1 sur les trois catégories……201

Tableau 67 : test de l'hypothèse H1.1 sur les différents genres……..202

Tableau 68 : synthèse des résultats du test de l'hypothèse H1.1……203

Tableau 69 : test de l'hypothèse H1.2 sur l'échantillon total……..……204

Tableau 70 : test de l'hypothèse H1.2 sur les trois fonctions publiques…….206

Tableau 71 : test de l'hypothèse H1.2 sur les trois catégories……207

Tableau 72 : test de l'hypothèse H1.2 sur les différents genres……..208

Tableau 73 : synthèse des résultats du test de l'hypothèse H1.2……209

Tableau 74 : test de l'hypothèse H1.3 sur l'échantillon total……..210

Tableau 75 : test de l'hypothèse H1.3 sur les trois fonctions publiques…….212

Tableau 76 : test de l'hypothèse H1.3 sur les trois catégories ……...213

Tableau 77 : test de l'hypothèse H1.3 sur les différents genres……..214

Tableau 78 : synthèse des résultats du test de l'hypothèse H1.3……215

Tableau 79 : test de l'hypothèse H1.4 sur l'échantillon total……..216

Tableau 80 : test de l'hypothèse H1.4 sur les trois fonctions publiques…….217

Tableau 81 : test de l'hypothèse H1.4 sur les trois catégories……218

Tableau 82 : test de l'hypothèse H1.4 sur les différents genres……..219

Tableau 83 : synthèse des résultats du test de l'hypothèse H1.4……220

Tableau 84 : test de l'hypothèse H2.1 sur l'échantillon total……..232

Tableau 85 : test de l'hypothèse H2.1 sur les trois fonctions publiques…….233

Tableau 86 : test de l'hypothèse H2.1 sur les trois catégories……234

Tableau 87 : test de l'hypothèse H2.1 sur les différents genres……..……235
Tableau 88 : synthèse des résultats du test de l'hypothèse H2.1……236
Tableau 89 : test de l'hypothèse H2.2 sur l'échantillon total……..237
Tableau 90 : test de l'hypothèse H2.2 sur les trois fonctions publiques……238
Tableau 91 : test de l'hypothèse H2.2 sur les trois catégories……239
Tableau 92 : test de l'hypothèse H2.2 sur les différents genres……..240
Tableau 93 : synthèse des résultats du test de l'hypothèse H2.2……241
Tableau 94 : test de l'hypothèse H2.3 sur l'échantillon total……..242
Tableau 95 : test de l'hypothèse H2.3 sur les trois fonctions publiques……243
Tableau 96 : test de l'hypothèse H2.3 sur les trois catégories……244
Tableau 97 : test de l'hypothèse H2.3 sur les différents genres……..245
Tableau 98 : synthèse des résultats du test de l'hypothèse H2.3……246
Tableau 99 : test de l'hypothèse H2.4 sur l'échantillon total……..247
Tableau 100 : test de l'hypothèse H2.4 sur les trois fonctions publiques……...248
Tableau 101 : test de l'hypothèse H2.4 sur les trois catégories……..249
Tableau 102 : test de l'hypothèse H2.4 sur les différents genres……250
Tableau 103 : synthèse des résultats du test de l'hypothèse H2.4……..251
Tableau 104 : test de l'hypothèse H3.1.a ……...253
Tableau 105 : test de l'hypothèse H3.1.b……254
Tableau 106 : test de l'hypothèse H3.1.c……254
Tableau 107 : test de l'hypothèse H3.1.d……255
Tableau 108 : test de l'hypothèse H3.1.e……255
Tableau 109 : test de l'hypothèse H3.2.a……256
Tableau 110 : test de l'hypothèse H3.2.b……256
Tableau 111 : test de l'hypothèse H3.2.c……257
Tableau 112 : test de l'hypothèse H3.2.d……257
Tableau 113 : test de l'hypothèse H3.2.e……258
Tableau 114 : test de l'hypothèse H3.3.a……258
Tableau 115 : test de l'hypothèse H3.3.b……259
Tableau 116 : test de l'hypothèse H3.3.c……259
Tableau 117 : test de l'hypothèse H3.3.d……260
Tableau 118 : test de l'hypothèse H3.3.e……260
Tableau 119 : synthèse des résultats du test de l'hypothèse H3……261

Liste des figures

Figure 1 : architecture de la thèse……26

Figure 2 : modèle de recherche initial……..60

Figure 3 : arbre de classification et formes caractéristiques des trois classes……..87

Figure 4 : modèle de recherche enrichi……...109

INTRODUCTION

La reconnaissance au travail est l'une des attentes les plus exprimées par les individus quel que soit le type d'organisations pour laquelle ils travaillent (privées ou publiques ; petites ou grandes ; tous secteurs d'activité confondus) - enquête TNS-Sofres, Anact, 2013. Lorsque les individus évoquent leur travail, il n'est pas rare que le manque, voire l'absence, de reconnaissance au travail soit le premier motif de mécontentement évoqué et le secteur public n'échappe pas à ce phénomène.

Les enjeux associés au manque de reconnaissance au travail ne sont pourtant pas négligeables car un personnel peu reconnu aura tendance à être démotivé et à moins s'impliquer dans son travail (Roche, 2015). De plus, le manque de reconnaissance peut également conduire au stress et aux maladies du travail, telle que le burn-out. Il est donc particulièrement important pour les employeurs, les managers et l'ensemble des parties prenantes de s'intéresser à ce sujet, d'autant plus que les efforts demandés aux collaborateurs ont eu tendance à s'intensifier ces dernières années, intensifiant en retour le besoin de reconnaissance ressenti par ceux-ci.

La reconnaissance au travail constitue donc un sujet managérial et de recherche d'actualité et est porteur de nombreux enjeux. Dans notre travail de thèse, nous avons choisi de nous intéresser plus particulièrement à la reconnaissance au travail dans le secteur public car aucune étude n'a, à ce jour, porté spécifiquement sur ce secteur et qu'il apparaît comme particulièrement concerné par ce sujet aux vues des nombreuses réformes que vit actuellement la Fonction Publique (FP). L'ambition de ce travail est donc d'étudier les attentes en matière de reconnaissance des agents du secteur public et d'essayer de comprendre leurs conséquences et la manière dont elles pourraient être satisfaites.

Dans cette partie introductive, nous commencerons par préciser les différents contextes de notre recherche. Nous présenterons ensuite ses principaux objectifs et notre problématique. Nous terminerons par la présentation de notre méthodologie et de notre design de recherche ainsi que du plan de notre travail doctoral.

1 – Les contextes théoriques et managériaux de notre recherche

1.1 - Contexte managérial de la recherche

La reconnaissance au travail est l'une des attentes les plus exprimées par les collaborateurs. Selon une enquête Viavoice menée en 2013, la reconnaissance est le premier déterminant du bonheur au travail cité par les salariés**.** Ce phénomène se comprend, entre autres, par les changements opérés dans l'environnement (sociaux, sociétaux et économiques) qui modifient considérablement le contexte de travail des collaborateurs (Brun, Dugas, 2005 ; Terramorsi, 2010). En effet, les organisations, confrontées à une concurrence accrue, ont eu tendance à modifier les pratiques managériales de plus en plus rapidement, créant un climat de changement permanent dans les organisations, difficile à vivre pour les collaborateurs.

Dans le même temps, le lien social au sein des organisations a eu tendance à se déliter du fait d'une précarité des travailleurs de plus en plus grande sur le marché de l'emploi, fragmentant les collectifs de travail et n'encourageant pas à l'échange et au soutien social, pourtant nécessaire aux collaborateurs pour surmonter les difficultés rencontrées dans l'exercice de leur travail. Les collaborateurs se sentent par conséquent de plus en plus isolés face à un travail qu'ils comprennent de moins en moins (question du sens du travail) et pour lequel ils se sentent de moins en moins reconnus. Ces difficultés sont, de plus, accrues par le fait que le travail et l'organisation ont eu tendance à devenir des espaces centraux de la réalisation de soi (Carpentier-Roy, 2000), amplifiant le besoin de reconnaissance ressenti par chacun.

Cette modification substantielle de leur environnement professionnel oblige les managers et les collaborateurs à s'adapter ; démultipliant les efforts nécessaires pour réaliser au mieux leur travail. Pour cette raison, les attentes et les besoins exprimés en termes de reconnaissance s'intensifient et s'expriment tant à l'égard de l'individu lui-même mais également et surtout à l'égard du travail qu'il réalise.

Le secteur public n'est pas épargné par ce phénomène, d'autant plus que les réformes engagées ont été et sont de nature à modifier considérablement le contexte de travail des agents publics (LOLF, RGPP, MAP)[1].

[1] Loi Organique relative aux Lois de Finances ; Révision Générale des Politiques Publiques ; Modernisation de l'Action Publique.

1.2 - Contexte théorique de la recherche

Plusieurs auteurs ont travaillé sur le concept de reconnaissance au travail ces dernières années. Celle-ci est définie par Brun et Dugas (2005) comme « *la démonstration sans ambiguïté du fait que nos réalisations, nos pratiques de travail et notre personne sont appréciées à leur juste valeur* ». La reconnaissance au travail est une appréciation portée à l'individu sur la valeur de son travail. Cette appréciation est une confirmation pour celui-ci que son travail est non seulement de bonne qualité mais qu'il est utile à l'organisation. Cette appréciation peut être suivie ou non d'une récompense matérielle accordée à l'individu (rémunération, avantages en nature etc.).

La reconnaissance au travail est un enjeu important pour l'organisation et constitue un objet d'étude intéressant car elle est l'un des principaux antécédents de l'implication organisationnelle (Roche, 2015), de la motivation du salarié (Bourcier, Palobart, 1997), de la satisfaction au travail (Applebaum et Kamal, 2000), ainsi que de l'engagement organisationnel (Tremblay, Gay and Simard, 2000). La reconnaissance est également une des composantes principales du sens du travail (Mow, 1987 et Morin, 1996).

La reconnaissance au travail est ainsi couramment présentée comme un vecteur clé de la performance économique (Applebaum et Kamal, 2000). Elle permet particulièrement de développer la productivité et la qualité du travail du collaborateur, favorisant l'innovation et la coopération notamment. Ainsi, les organisations et les managers ont tout intérêt à favoriser la mise en place de pratiques de reconnaissance au travail afin d'augmenter la performance de leur organisation.

De plus, la reconnaissance au travail constitue une « protection » contre les maladies du travail, telles que le burn-out. En effet, selon Gernet et Dejours (2009), « *sans la reconnaissance, la souffrance générée par la rencontre avec le travail reste dépourvue de signification* ». La manifestation de reconnaissance, toujours émise par un tiers, permet à l'individu de donner du sens à son travail et d'intégrer un groupe d'appartenance qui le protège des difficultés rencontrées dans la réalisation de ses tâches. L'ensemble des parties prenantes a donc intérêt à s'intéresser au sujet de la reconnaissance au travail afin de protéger la santé des salariés.

Le sujet de la reconnaissance concerne également le secteur public. Or, la reconnaissance au travail dans ce secteur n'a pas fait l'objet d'études spécifiques. Cependant, les formes de

reconnaissance attendues par les agents du secteur public pourraient différer de celles attendues dans le secteur privé. En effet, selon Emery et Giauque (2003), « l'impact motivationnel des formes de reconnaissance financière a toujours été contrasté, et cela particulièrement dans le secteur public ». Selon Perry et Wise (1990), les incitations financières n'ont que peu d'effets sur la motivation extrinsèque des agents publics qui éprouvent une forte motivation de service public (ou motivation intrinsèque). Selon Emery et Giauque (2003), il est ainsi nécessaire de réfléchir à de nouvelles formes de reconnaissance des réalisations du personnel qui ne soient pas uniquement financières, indispensables pour éviter la frustration et le désengagement des agents publics.

1.3 - Contexte du secteur public

La question de la reconnaissance du travail et des agents se pose directement au regard des très nombreuses réformes engagées actuellement au sein de la FP. En effet, ces dernières années, avec la mise en place du Nouveau Management Public (NPM) qui rapproche le management public du management du secteur privé (Bossaert, 2005), une crise motivationnelle et identitaire des agents publics (Rondeaux, 2005) a pu être observée, ce qui a eu pour conséquence de détériorer le climat social et de créer une forme de désengagement dans le travail chez les agents.

La nouvelle conception du service public, reposant sur les 3 E « Economie, Efficacité, Efficience » (Urio, 1998), est à l'opposé des valeurs traditionnelles sur lesquelles s'appuyait le modèle bureaucratique ou wébérien. Ainsi, la réflexion menée par les organisations publiques doit concilier logiques managériales et valeurs publiques, en référence au mouvement du NPM.

Cette recherche se situe dans une réflexion sur la rénovation des dispositifs de gestion des ressources humaines (GRH) publique. Hood (1991) et Becuwe (2010) désignent ce modèle comme une « *nouvelle gestion publique des ressources humaines* » (NGPRH) dont l'objectif serait de rapprocher la GRH du secteur public de celle du secteur privé.

Le mouvement de transformations opéré dans le secteur public atteste l'importance d'opérer de très nombreux changements ainsi que l'utilité d'adopter des démarches innovantes en matière de gestion et de management des agents. Modernisation et transformation organisationnelle (Bouckaert et Halligan, 2008) sont de rigueur et visent à améliorer les

performances du secteur public. Pour autant, il est important de ne pas négliger le fait que la gestion des ressources humaines puisse également y contribuer. Le raisonnement consiste donc à s'interroger sur la gestion de ces agents et de leurs attentes afin d'identifier de possibles leviers de modernisation et de performance destinés à accompagner la transformation de ces administrations.

2 - Les objectifs de la recherche

Dans notre travail doctoral, nous avons fait le choix initial de nous intéresser au concept de reconnaissance au travail. En effet, la reconnaissance au travail apparaît comme particulièrement importante puisqu'elle permet à la fois d'augmenter les performances des organisations, au travers de l'implication et de la satisfaction qu'elle produit, mais également de protéger la santé des collaborateurs. De plus, elle constitue une demande très forte de la part des collaborateurs qui ne s'estiment pas satisfaits des marques de reconnaissance qu'ils reçoivent.

Le secteur public, particulièrement touché par les réformes ces dernières années, n'échappe pas aux demandes de reconnaissance de la part de ses agents. Selon l'enquête Bien-être au travail 2016, les agents publics territoriaux souffrent du manque de reconnaissance accordée de la part de leur hiérarchie et des élus. Ce manque de reconnaissance conduit à un désengagement des agents dans leur travail et à un manque d'implication. A l'heure où une rationalisation des moyens est recherchée, il semble particulièrement important de chercher à éviter ce désengagement. La mise en place de pratiques de reconnaissance adaptées pourrait être un moyen d'y remédier. Dans ce travail doctoral, nous chercherons donc à spécifier les attentes en matière de reconnaissance des agents du secteur public et à déterminer les meilleurs leviers pour répondre à ces attentes.

Le choix est également fait, dans ce travail de recherche, de travailler sur le lien existant entre reconnaissance au travail et implication organisationnelle (Roche, 2015). En effet, des formes de désengagement dans le travail des agents public ont pu être observées (Rondeaux, 2005) et doivent être évitées. La spécification du lien reconnaissance – implication devrait également nous permettre de déterminer quelles dimensions de la reconnaissance au travail sont les plus à même d'augmenter l'implication des agents publics, et ainsi la performance des organisations publiques.

Suite à cette réflexion initiale, plusieurs questions se posent alors :

- **quelles sont les attentes en termes de reconnaissance au travail exprimées par les agents publics ? ;**

- **les attentes de reconnaissance des agents du secteur public sont-elles spécifiques ? ;**

- **les attentes de reconnaissance au travail sont-elles les mêmes pour tous les agents ? ;**

- **quels moyens de reconnaissance au travail permettraient de satisfaire les attentes des agents publics ? ;**

- **quel est l'impact de la reconnaissance au travail sur l'implication organisationnelle des agents ?.**

Ces principales interrogations peuvent se résumer dans la problématique suivante :

Quelles sont les attentes en matière de reconnaissance exprimées par les agents du secteur public et quels en sont leurs impacts sur l'implication organisationnelle des agents ?

3 – Méthodologie de la recherche

Les objectifs de cette recherche ayant été précisés, nous présentons maintenant la méthodologie suivie lors de ce travail afin de pouvoir répondre à nos différents questionnements.

Notre méthodologie de recherche s'appuie ainsi sur deux études empiriques complémentaires :

- une étude qualitative exploratoire dont l'objectif est de spécifier les attentes en termes de reconnaissance au travail des agents publics et la pertinence du lien reconnaissance au travail – implication organisationnelle. L'objectif de cette première étude était également de parvenir à proposer un modèle théorique ainsi que des hypothèses à tester ;

L'étude qualitative exploratoire a été réalisée au moyen de 35 entretiens semi-directifs réalisés auprès d'agents appartenant à quatre collectivités territoriales différentes (deux mairies, une communauté d'agglomérations et un conseil départemental). Cette étude a pour objectif de spécifier les attentes en termes de reconnaissance au travail des agents publics et de permettre de créer un modèle théorique de reconnaissance au travail, liant reconnaissance et implication. De plus, l'étude qualitative exploratoire a permis de mettre en avant la pertinence d'un troisième concept lié à la fois à la reconnaissance au travail et à l'implication organisationnelle : celui de la motivation de service public (MSP).

Suite à la confrontation des résultats de l'étude qualitative exploratoire avec la littérature, nous avons proposé un modèle théorique liant reconnaissance au travail, implication organisationnelle et motivation de service public et des hypothèses de recherche à tester lors de l'étude quantitative.

- une étude quantitative confirmatoire pour appuyer nos résultats en termes d'attentes de reconnaissance au travail établies lors de l'étude qualitative exploratoire sur un échantillon plus important de répondants et tester le modèle théorique proposé suite à notre étude exploratoire.

Un questionnaire a donc été administré auprès de 1 259 agents appartenant aux trois fonctions publiques (fonction publique territoriale, fonction publique hospitalière, fonction publique d'Etat).

4 – Plan de la thèse

Afin de répondre à notre problématique, nous avons choisi de suivre le plan suivant.

Le chapitre 1 est consacré à une revue de littérature portant sur les concepts de reconnaissance au travail et d'implication organisationnelle. Le concept de reconnaissance au travail est le

concept principal de ce travail de thèse. Il est mis en relation avec le concept d'implication organisationnelle afin de déterminer les liens qui existent entre les deux concepts. Des hypothèses de recherche ainsi qu'un modèle théorique initial sont établis à la fin de ce chapitre consacré à la revue de littérature.

Le chapitre 2 est consacré à l'étude qualitative exploratoire dont le but est de spécifier les attentes de reconnaissance au travail des agents publics et de préciser la pertinence de la relation entre reconnaissance au travail et implication organisationnelle. Suite à cette étude qualitative exploratoire, un nouveau concept est intégré à notre modèle théorique : celui de la motivation de service public (MSP). Ainsi, à l'issue de l'étude qualitative exploratoire, les hypothèses de recherche ainsi que le modèle théorique sont respécifiés aux vues des résultats obtenus lors de l'étude.

Le chapitre 3 est consacré à la présentation et la préparation de l'étude quantitative. Un questionnaire a été réalisé afin de tester les hypothèses ainsi que le modèle de recherche retenus. 1 259 agents travaillant dans les trois fonctions publiques ont répondu à ce questionnaire.

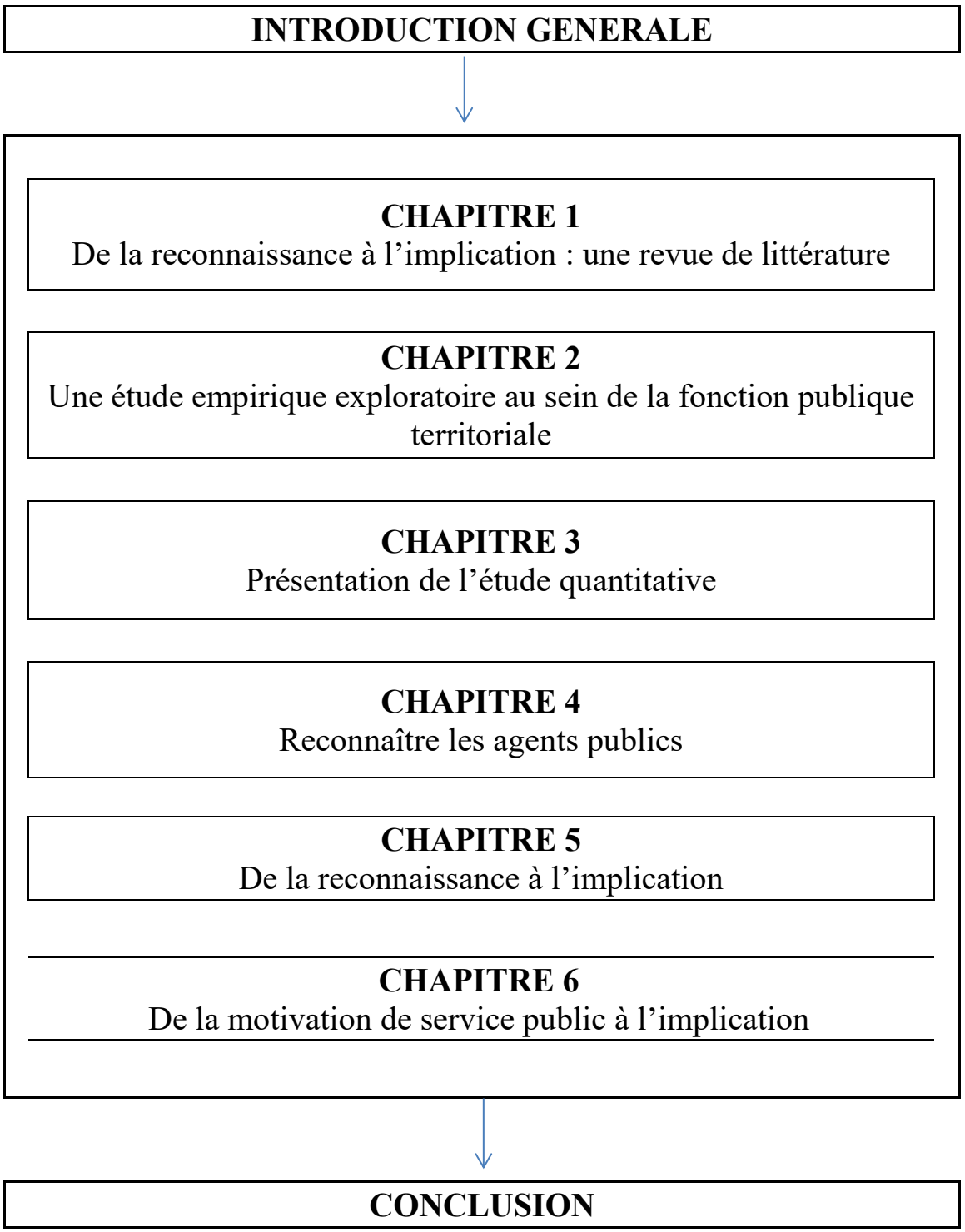
Le chapitre 4 est consacré à la spécification des attentes de reconnaissance au travail des agents publics établies suite à l'étude quantitative. Les différents résultats obtenus sont présentés puis analysés et discutés. La diversité des attentes de reconnaissance et les différents moyens pour y répondre sont présentés.

Le chapitre 5 est consacré à l'étude du lien reconnaissance au travail – implication organisationnelle. Les différents résultats obtenus lors de l'étude quantitative sont présentés puis analysés et discutés. Ce chapitre nous permet de déterminer les dimensions de la reconnaissance qu'il est particulièrement important de satisfaire pour augmenter le niveau d'implication organisationnelle des agents.

Le chapitre 6 est consacré à l'étude du lien entre implication organisationnelle et motivation de service public. Nous tentons de mettre en évidence un effet modérateur de la motivation de service public dans le lien reconnaissance au travail – implication organisationnelle. Les différents résultats obtenus lors de l'étude quantitative seront présentés puis analysés et discutés.

La figure suivante schématise le plan de la thèse :

Figure 1 : architecture de la thèse



CHAPITRE 1 :

DE LA RECONNAISSANCE A L'IMPLICATION : UNE REVUE DE LITTERATURE

Notre travail doctoral s'intéresse à la reconnaissance au travail dans les organisations publiques, ainsi qu'au lien existant entre celle-ci et l'implication organisationnelle. Il s'agit, en effet, de chercher à caractériser les attentes de reconnaissance des agents publics et spécifier les conséquences de celles-ci en termes d'implication organisationnelle.

Dans ce premier chapitre, nous réalisons donc une revue de littérature concernant les deux concepts principaux retenus dans le cadre de ce travail, à savoir la reconnaissance au travail et l'implication organisationnelle.

La première section de ce chapitre sera consacrée au concept de reconnaissance au travail : définitions, catégorisations, niveaux, enjeux et moyens.

La deuxième section de ce chapitre sera consacrée à l'implication organisationnelle : définitions, cibles, dimensions et mesures.

1.1 - La reconnaissance au travail

La reconnaissance au travail est l'une des attentes les plus exprimées par les collaborateurs. Bien que chaque personne ait conscience du fait qu'elle en ait profondément besoin (Maslow 1998 ; Morin 2001), il reste cependant difficile pour les collaborateurs de définir clairement ce qu'est la reconnaissance au travail. C'est pourquoi une revue de littérature exhaustive permettra de mieux circonscrire et comprendre ce concept.

La revue de littérature concernant le concept de reconnaissance au travail sera restituée en différentes parties. Nous commencerons tout d'abord par définir la reconnaissance au travail (1.1.1). Nous nous intéresserons ensuite aux principales catégorisations de ce concept qui ont été relevées dans la littérature (1.1.2). Les différents niveaux de reconnaissance au travail seront ensuite étudiés (1.1.3). Nous nous intéresserons par la suite aux différents enjeux de la reconnaissance au travail (1.1.4). Nous étudierons ensuite les différents moyens de reconnaître les collaborateurs dans leur travail (1.1.5). Nous relèverons enfin les conséquences de l'absence de reconnaissance pouvant être ressentie par le collaborateur (1.1.6).

1.1.1 - Définitions de la reconnaissance au travail

Le besoin de reconnaissance au travail se fait de plus en plus prégnant dans les discours des collaborateurs. Ce phénomène s'explique en partie par le contexte économique et social actuel (Brun et Dugas, 2005 ; Terramorsi, 2010) : individualisme grandissant, perte de sens dans le contenu du travail, incompréhension face à certaines nouvelles pratiques managériales, diminution du lien social, atténuation du sentiment d'appartenance à l'organisation, développement accru d'une concurrence internationale. En conséquence, les collaborateurs sont de plus en plus isolés face à un travail qu'ils comprennent de moins en moins. Ainsi, confrontés à un environnement de travail de plus en plus mouvant et complexe, les collaborateurs et leurs managers doivent s'adapter et faire des efforts pour réaliser des tâches de plus en plus complexes, ce qui amplifie leur besoin de recevoir en retour une véritable reconnaissance.

Brun et Dugas (2005) définissent la reconnaissance au travail comme étant « *la démonstration sans ambiguïté du fait que nos réalisations, nos pratiques de travail et notre personne sont appréciées à leur juste valeur* ». La reconnaissance au travail ne peut s'appuyer seulement sur les résultats obtenus, elle doit aussi prendre en compte la façon de procéder de l'individu ainsi que ses qualités intrinsèques.

Renault (2004) définit la reconnaissance au travail comme la « *confirmation par autrui de la conviction acquise par un individu de sa propre valeur, à l'issue de différents processus d'évaluation* ». Cette définition met en avant le côté relationnel de la reconnaissance. Il n'y a reconnaissance que s'il y a relation et confirmation par autrui de la pertinence du travail réalisé. Cette définition insiste aussi sur l'aspect évaluatif de la reconnaissance. Le travail de l'individu est jugé selon des processus adaptés pour que l'individu se sente reconnu.

Selon ces deux définitions, on peut dire qu'il y a reconnaissance au travail si les retours qui sont faits à un individu sur son travail sont conformes à l'idée que lui-même s'en faisait, après processus d'évaluation. Ce processus d'évaluation ne prend pas uniquement en compte les résultats obtenus par l'individu dans son travail, mais également la manière dont il travaille ainsi que sa personnalité et sa manière de se comporter.

1.1.2 – Principales catégorisations du concept de reconnaissance

Ces dernières années, plusieurs auteurs ont cherché à définir et catégoriser le concept de reconnaissance au travail. On observe une évolution dans le périmètre que revêt la reconnaissance. En effet, celle-ci a longtemps été perçue dans sa seule composante « rémunération ». Or, bien que la rémunération soit évidemment un aspect très important de la reconnaissance, elle n'en est pas la seule composante. On parle aujourd'hui du concept de « rétribution », celui-ci englobe la rémunération mais aussi d'autres aspects permettant de mieux saisir les différents types de retours que l'individu obtient en échange de son travail.

1.1.2.1 – Les quatre grands types d'approches de la reconnaissance selon Brun et Dugas (2005)

Brun et Dugas (2005) regroupent les différentes approches de la reconnaissance au travail recensées dans la littérature selon quatre points de vue principaux.

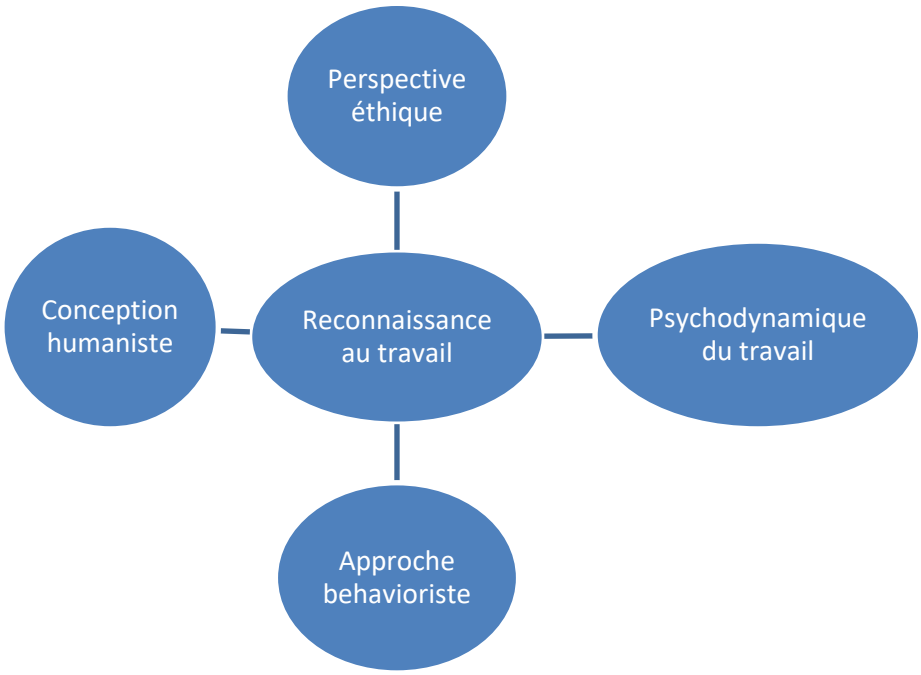


Schéma : Les quatre grands types d'approche de la reconnaissance au travail (Brun et Dugas, 2005)

La perspective éthique

Selon la perspective éthique, l'individu travaillant au sein de l'organisation doit être considéré en tant que personne à part entière, méritant dignité et égalité. En effet, cette perspective «*perçoit la personne comme étant une fin en soi et non un moyen d'atteindre un objectif organisationnel* » (De Konink, 1999). Ainsi, l'être humain n'est pas uniquement un moyen pour l'organisation et ne doit pas être traité comme tel. Il est une personne dont l'organisation doit préserver la dignité en toutes circonstances.

Dans cette perspective, la reconnaissance au travail est constituée d'actions visant à se préoccuper, de manière désintéressée, des personnes travaillant pour l'organisation et à limiter au maximum les torts qui pourraient leur être causés par leur travail, grâce à des choix de gestion spécifiques. Chaque employé mérite une reconnaissance de ce type et l'organisation doit tout faire pour la mettre en place. Ce type de reconnaissance est à la fois une reconnaissance individuelle et collective.

La conception humaniste

La conception humaniste et existentielle appréhende l'être humain dans sa globalité. L'être humain est à la fois unique et distinct des autres.

Selon la conception humaniste, l'organisation peut accorder une confiance inconditionnelle à l'individu. En effet, celui-ci s'engagera spontanément dans son travail si on réunit toutes les conditions nécessaires à son bon déroulement. L'individu souhaite que lui soit donnée l'opportunité de réaliser du bon travail, nécessaire à sa réalisation personnelle et à son épanouissement.

La reconnaissance est ici perçue comme des attentions particulières accordées à la personne. Pour cela, il est nécessaire de prendre le temps de « *connaître les personnes de notre entourage, témoigner ensuite de leur pleine existence et donner enfin un sens à leurs actions* » (Bourcier, Palobart, 1997).

Selon cette conception, la reconnaissance se mettra en place au travers des relations interpersonnelles au travail. Ces relations sont régulières et peuvent intervenir entre tous les individus appartenant à l'organisation. Ainsi, dans cette optique, la reconnaissance peut être accordée par l'ensemble des parties prenantes, que ce soit l'employeur, un collègue, un client

ou encore un fournisseur. Ce type de reconnaissance intervient majoritairement de manière informelle.

La psychodynamique du travail

La psychodynamique du travail s'intéresse aux expériences déstabilisantes que les personnes peuvent vivre dans le cadre de leur travail et à leur manière de gérer ces expériences et de les surmonter. Selon ces théories, la reconnaissance au travail est nécessaire car elle permet de donner un sens au travail de l'individu, et par là même, lui donne la force de surmonter les difficultés inhérentes à celui-ci. La reconnaissance est accordée au travers des jugements qui sont portés par tous sur le travail réalisé par l'individu. Ces jugements peuvent être de deux types :

- **le jugement d'utilité** : à travers ce jugement, ce sont l'intérêt et la valeur ajoutée du travail fourni par l'individu qui sont reconnus, ce qui permet à l'individu de donner du sens à son travail. Celui-ci peut être émis par la ligne hiérarchique, par les clients ou encore par la société dans son ensemble ;
- **le jugement de beauté** : avec ce jugement, la conformité et la qualité du travail de l'individu sont reconnues. Les pairs, mieux que quiconque, peuvent émettre ce type de jugement. Le travail est « bien accompli », selon les standards en vigueur dans la profession. Ce type de jugement permet à l'individu d'intégrer une communauté d'appartenance, facteur de soutien et de protection lors de la survenance d'expériences déstabilisantes.

L'approche behavioriste

L'approche behavioriste a pour principe que le comportement adopté par un individu est la conséquence des gains qu'il pense retirer de ses actes. Selon Nelson (2001), « *vous obtenez ce que vous récompensez* ».

Ainsi, la reconnaissance au travail apparaît ici comme une méthode de renforcement positif. Lorsque l'individu adopte un comportement souhaitable, il faut que celui-ci soit récompensé afin qu'il continue à adopter ce comportement. Les renforcements ou récompenses incitent l'individu à se comporter de la manière souhaitée par l'organisation.

Le renforcement reçu par le travailleur peut être de deux types. On pense évidemment prioritairement aux rétributions monétaires que l'individu reçoit en cas de bons comportements. C'est le cas des primes associées à des objectifs pour le travailleur. Si celui-ci atteint ses objectifs, il sera récompensé monétairement, ce qui le motivera à continuer à s'engager. Cependant, les renforcements reçus ne sont pas uniquement de type monétaire. En effet, le fait d'être félicité ou remercié de façon spontanée est tout aussi important pour l'individu et encourage tout autant des comportements souhaitables. De plus, il ne faut pas nécessairement attendre de pouvoir observer les résultats du travail de l'individu pour l'encourager. Les renforcements tout au long du processus de travail constituent une motivation à bien faire pour l'individu.

Ainsi, de ces quatre approches de la reconnaissance découlent des actions à mettre en place qui peuvent différer. Avec la psychodynamique du travail, nous pouvons observer à quel point la reconnaissance au travail est nécessaire pour l'individu car elle lui permet de donner un sens à son travail et ainsi, de pouvoir affronter les difficultés inhérentes à celui-ci. Selon la perspective éthique, la reconnaissance est un dû car la personne travaillant pour l'organisation est avant tout un être humain et en tant que tel, elle mérite tout le respect et la dignité que peut lui procurer l'organisation. En revanche, selon l'approche behavioriste, la reconnaissance au travail est un moyen pour l'organisation d'orienter les comportements des individus vers la performance de l'organisation. Elle n'est pas un dû pour l'individu, elle se mérite à travers l'adoption de comportements favorables à l'organisation.

1.1.2.2 - Les trois types et origines de la reconnaissance selon Honneth

Selon Honneth (2004), la reconnaissance survient suite à une interaction entre l'individu et son environnement. Lorsque l'individu cherche à être reconnu, il cherche en réalité à devenir « *visible* » pour son environnement. La reconnaissance est ainsi « *un acte expressif par lequel cette connaissance est conférée avec le sens positif d'une affirmation* » (p.141). Tout l'enjeu du processus de reconnaissance est donc de reconnaître la visibilité de l'individu. En effet, le fait de « *voir* » l'individu et donc de le reconnaître permet de lui conférer une valeur sociale. La reconnaissance démarre toujours par le fait d'identifier l'individu et de lui accorder des qualités et des spécificités individuelles.

Selon Honneth (1992), il existe trois formes de relations donnant lieu à de la reconnaissance :

- **amoureuse**, grâce au temps passé avec l'individu et à l'appréciation de ses caractéristiques personnelles ;
- **juridique**, au travers de la reconnaissance des règles et du statut qui s'appliquent à l'individu ;
- **culturelle**, au travers de l'appréciation du sens et de l'utilité sociale des actes de l'individu.

Les types de relations décrites ci-dessus ne sont pas spécifiques au monde du travail mais peuvent lui être transposées. Ainsi, Roche (2013), selon les trois formes de relations de reconnaissance identifiées par Honneth (1992), définit trois origines à la reconnaissance au travail :

- **la reconnaissance-relation :** c'est grâce à une appréciation provenant d'un individu semblable que la valeur du salarié est confirmée ;
- **la reconnaissance-récompense :** un objet, service ou statut symbolique valorisé par l'individu lui est remis, généralement au regard d'un résultat. Cette reconnaissance peut être plus formalisée. Le salaire ou les primes en sont un 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.

Ainsi, comme nous pouvons le voir, la reconnaissance au travail peut découler de plusieurs types de relations différentes et donner lieu à des conséquences différentes, qui peuvent aller de la satisfaction pour l'individu d'entendre qu'il réalise bien son travail jusqu'à l'accomplissement personnel de la personne dont l'utilité et la qualité du travail sont attestées.

1.1.3 – Les différents niveaux de la reconnaissance au travail

1.1.3.1 – Les différentes origines de la reconnaissance au travail

Brun et Dugas (2005) propose une catégorisation de la reconnaissance au travail en fonction des différents acteurs pourvoyeurs de reconnaissance :

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

Ainsi, la reconnaissance au travail ne provient pas uniquement de l'employeur ou des supérieurs hiérarchiques de l'individu. Tous les acteurs de l'organisation peuvent être source de reconnaissance, y compris les collègues de même niveau hiérarchique qui n'auront pas nécessairement le pouvoir d'attribuer une « *récompense* » en échange du travail. Le fait d'être remercié et encouragé est source de satisfaction pour l'individu.

Les travaux de Dejours (1993) incluent également cette idée, considérant que les collègues, de tous niveaux hiérarchiques, sont des acteurs importants en matière de reconnaissance des individus et de leur travail. En effet, les collègues sont les plus à même d'être à l'origine du « *jugement de beauté* » porté sur la conformité du travail aux règles et états de l'art en vigueur dans la profession et son originalité (« *beau boulot* », « *belle présentation* »). A l'occasion de ce jugement, l'individu peut alors intégrer une communauté d'appartenance, auprès de laquelle il pourra chercher du soutien en cas d'expériences difficiles.

Dejours identifie également d'autres acteurs susceptibles d'être importants en matière de reconnaissance comme l'organisation au travers des politiques mises en place en faveur des collaborateurs. La reconnaissance peut également être sociale et donc provenir de la société dans son ensemble. En effet, tous les acteurs mentionnés précédemment sont en mesure d'émettre un « *jugement d'utilité* » (Dejours, 1993) sur le travail de l'individu, jugement qui lui permettra de se sentir reconnu et de donner un sens à son travail, nécessaire à la stabilisation de son identité.

Selon Loriol (2006), les individus n'attendent pas de reconnaissance provenant des mêmes personnes en fonction du métier qu'ils exercent. Ainsi, les infirmières attendent principalement de la reconnaissance de la part des malades et des collègues, mais moins de la part de la hiérarchie. Les policiers, eux, n'attendent pas de reconnaissance de la part des personnes qu'ils interpellent et des non-policiers, mais en attendent de la part des collègues et de la hiérarchie. Ainsi, selon les métiers, les origines de la reconnaissance attendue sont à spécifier. La reconnaissance au travail et les attentes qui en découlent est donc un phénomène contingent.

Ainsi, les origines de la reconnaissance au travail sont diverses. De nombreux acteurs sont en mesure d'émettre les « *jugements de beauté* » et « *jugements d'utilité* » qui vont permettre à l'individu de se sentir reconnu. De plus, les attentes en termes de reconnaissance ne sont pas nécessairement les mêmes en fonction du métier exercé par l'individu. Il faut donc prendre en compte ces spécificités afin de mettre en place les bonnes mesures permettent de favoriser les relations de reconnaissance.

1.1.3.2 – Les différents niveaux du processus de reconnaissance au travail

El Akremi, Sassi et Bouzidi (2009) identifient trois niveaux de reconnaissance. Ces trois niveaux de reconnaissance constituent un processus graduel, c'est-à-dire que chaque étape doit être réalisée avant de pouvoir passer à l'étape suivante :

- la première étape est l'**identification** (1) : en effet, pour être reconnu, il faut d'abord être vu et identifié en tant qu'individu distinct. Ainsi, l'individu doit être identifié à travers ses caractéristiques personnelles et la spécificité des tâches qu'il accomplit. Le manager et les collègues doivent être en mesure d'identifier chaque personne et la liste des missions dont il a la charge afin de pouvoir reconnaître la qualité de son travail. Si la personne et son travail ne sont pas clairement identifiés, il n'est pas possible d'apporter de la reconnaissance à l'individu ;
- la deuxième étape est l'**attestation de valeur** (2) : après avoir identifié l'individu et appréhendé le travail qu'il réalise, il s'agit de confirmer la valeur du travail effectué. Ainsi, il s'agit d'attester que l'individu réalise bien son travail. Cette attestation de valeur peut se faire au travers d'un regard positif porté sur le travail de l'individu et l'individu lui-même, des comportements qui reflètent l'estime portée pour le travail de

l'individu, des signaux d'appartenance ou de solidarité envers l'individu ou encore la consultation du salarié sur l'organisation et la réalisation de son travail ;

- la troisième et dernière étape du processus de reconnaissance au travail est l'étape de **gratitude** (3) : l'organisation, à travers ses différents membres, ayant identifié puis attesté la valeur du travail de l'individu, se sent redevable des bénéfices de son travail et développe à son encontre une dette. L'individu reçoit alors une récompense en échange de son travail. Cette récompense peut prendre une forme matérielle, comme une prime ou des avantages en nature, mais elle peut également être immatérielle, comme le fait de laisser plus de liberté et d'autonomie à l'individu dans la réalisation de son travail, signe que le travail de l'individu est apprécié et qu'on l'estime autonome pour le réaliser.

Ainsi, le processus de reconnaissance au travail comprend trois étapes. L'individu et son travail doivent tout d'abord être identifiés, afin de pouvoir reconnaître leur valeur. L'étape ultime de la reconnaissance, la gratitude, se concrétise par le don d'une récompense, qui peut prendre une forme matérielle ou immatérielle.

1.1.4 – Les enjeux de la reconnaissance au travail

Dans cette section, notre objectif est de recenser les différentes conséquences de la reconnaissance au travail identifiées dans la littérature. Ces conséquences permettent de cerner les enjeux relatifs au fait de mettre en place des processus de reconnaissance appropriés pour les collaborateurs. Nous en avons recensé cinq : l'implication, la motivation, le sens du travail, la santé mentale et la fidélisation.

Cependant, avant de nous intéresser aux différentes conséquences de la reconnaissance au travail, il est nécessaire de garder à l'esprit que la perception par le salarié de ce que serait une appréciation de son travail à sa juste valeur repose nécessairement sur des critères personnels et subjectifs. La valeur perçue de la reconnaissance accordée au salarié met en balance :

- les bénéfices reçus lors de l'octroi d'une reconnaissance particulière (qu'elle soit matérielle ou immatérielle) ;
- les ressources engagées dans le but de mériter cette reconnaissance ;
- les risques encourus pour l'obtenir.

L'appréciation de ces trois éléments est personnelle et subjective. Ainsi, des pratiques de reconnaissance identiques peuvent avoir des effets différents selon les individus et leurs perceptions personnelles de ces pratiques.

De plus, l'individu va comparer les marques de reconnaissance qu'il reçoit à celles qui reçoivent ses collègues travaillant dans la même organisation. La notion de justice intervient alors. L'individu trouvera injuste de recevoir moins que ses collègues pour un travail qu'il estime similaire. Ainsi, alors même que l'individu reçoit des marques de reconnaissance, s'il estime que celles-ci sont faibles à l'aune de ce que reçoivent ses collègues, l'effet sur son comportement peut être atténué voire nul.

Enfin, les pratiques de reconnaissance au travail mises en place dans les organisations sont également évaluées à partir de critères externes liés à l'environnement social et à la position plus globale de l'organisation sur son marché : performance, réputation notamment (St Onge, 2000 ; St Onge et al., 2005). Ainsi, le salarié va comparer les marques de reconnaissance qu'il reçoit à celles que reçoivent les individus travaillant dans des organisations qu'il estime semblables.

Ainsi, la justice est un élément très important dans la perception que l'individu a des marques de reconnaissance qu'il reçoit. S'il estime qu'il reçoit moins que les autres, il est probable que l'effet des preuves de reconnaissance qu'il reçoit sur son engagement dans son travail soit très atténué, voire nul.

1.1.4.1 – Implication

La reconnaissance au travail est également un antécédent de l'implication. Un individu reconnu pour son travail sera d'autant plus impliqué.

Selon Wieviorka (2013), l'individu s'implique d'autant plus dans son travail qu'il est reconnu pour celui-ci. En effet, le fait d'être reconnu pour son travail, de façon matérielle ou non, renforce l'individu dans son sentiment de compétence et le motive à s'impliquer dans son travail.

Selon Roche (2015), le besoin d'une confirmation identitaire et de pratiques de reconnaissance au travail justes et équitables est un élément déterminant de la reconnaissance au travail. Pour que le salarié s'implique, il faut qu'il soit reconnu dans son travail.

D'après les recherches réalisées par Trist (1978, 1981) et Emery (1976, 1964), le travail doit présenter six propriétés pour stimuler l'implication de celui qui l'accomplit :

- **la variété et le défi** : le travail doit être raisonnablement exigeant et comporter suffisamment de variété ;
- **l'apprentissage continu** : le travail doit offrir des occasions d'apprentissage sur une base régulière : cet aspect du travail permet de stimuler le besoin de croissance personnelle ;
- **la marge discrétionnaire et l'autonomie** : le travail doit faire appel à la capacité de décision de la personne ;
- **la reconnaissance et le support** : le travail doit être reconnu et soutenu par les autres, dans l'organisation. Cet aspect du travail stimule le besoin d'affiliation et d'appartenance ;
- **la contribution sociale** qui fait du sens ;
- **le futur désirable** : le travail doit permettre d'envisager un futur désirable ; il peut comporter des activités de perfectionnement et d'orientation professionnelle.

Ainsi, la reconnaissance au travail est un antécédent de l'implication de l'individu. Plus l'individu sera reconnu et plus il aura tendance à s'impliquer.

1.1.4.2 - Motivation et satisfaction au travail

La reconnaissance au travail est un enjeu important pour l'organisation car elle est l'un des principaux antécédents de la **motivation** du salarié (Bourcier, Palobart, 1997 ; Hansen et al., 2002), ainsi que de la **satisfaction** au travail (Applebaum et Kamal, 2000).

Les travaux de Tremblay et Simard (2005) sur la mobilisation des ressources humaines soulignent qu'un climat organisationnel fondé la confiance, la reconnaissance, le soutien, la justice et le pouvoir d'agir renforcerait la motivation au travail. Ce climat serait plus susceptible d'inciter les collaborateurs à se fixer des objectifs et à persévérer dans la réalisation de ceux-ci. Le fait d'être reconnu dans son travail motive le salarié à poursuivre ses efforts et à produire un travail de qualité.

Selon Deci et Ryan (1985), le fait d'encourager les collaborateurs et de faire des commentaires positifs sur leur travail renforcent la perception que l'individu a de ses compétences, ce qui renforce sa motivation intrinsèque. Lorsque l'individu est motivé

intrinsèquement, il s'investit dans son travail car il trouve du plaisir et de l'intérêt dans celui-ci. Il n'attend pas, en retour, de récompenses extérieures. A l'inverse, les comportements contraignants et les commentaires négatifs démotivent le salarié. Ainsi, si l'organisation veut encourager la motivation intrinsèque de ses collaborateurs, elle peut le faire à travers des encouragements et des remerciements pour la qualité du travail effectué, ce qui permet à l'individu de prendre conscience qu'il est capable de réaliser du bon travail.

La reconnaissance est ainsi couramment présentée comme un vecteur clé de la performance sociale puisqu'elle est source de motivation pour les collaborateurs. Grâce à la motivation qui en découle, elle permet particulièrement de développer la productivité et la qualité du travail du salarié, favorisant l'innovation et la coopération notamment.

1.1.4.3 – Sens du travail

Selon Molina (2014), les questions de reconnaissance au travail et de sens du travail sont fortement imbriquées l'une dans l'autre. Pour autant, le lien entre ces deux variables ne fait pas l'objet d'une causalité évidente. En effet, pour Loriol (2006), la question se pose de savoir si c'est parce que les collaborateurs perçoivent de moins en moins le sens de leur travail qu'ils exigent de plus en plus de reconnaissance. L'absence de sens accordé au travail serait alors un antécédent au besoin de reconnaissance. Cependant, toujours selon Loriol (2006), l'absence de reconnaissance serait source d'anxiété pour les collaborateurs car la reconnaissance leur permet de donner du sens à leur travail. Dans ce cas, la reconnaissance serait un antécédent du sens du travail. Les collaborateurs non reconnus seraient alors victimes de stress car ils seraient dans l'impossibilité de donner du sens à leur travail.

Pour Wieviorka (2013), le sens du travail comprend deux dimensions : le sens individuel que le salarié donne à son travail et le sens collectif, c'est-à-dire le jugement émis par l'ensemble de la collectivité sur le sens de ce travail. Si le travail de l'individu a du sens, il est légitime que celui-ci en attende une reconnaissance. L'individu s'implique d'autant plus dans son travail que celui-ci a du sens pour lui et qu'il se sent reconnu. Dans cette perspective, le salarié attend :

- une **reconnaissance professionnelle** : l'individu possède des compétences spécifiques qui doivent être reconnues. Cette reconnaissance passe par un contrat stable et une rémunération en rapport avec les compétences détenues ;

- une **reconnaissance sociale** : son travail est utile à la société, ou à l'organisation, et mérite d'être considéré.

La reconnaissance au travail permet également à l'individu de développer un sentiment d'appartenance à une communauté. En effet, lorsque les collègues portent un jugement positif sur la qualité du travail réalisé par l'individu, celui-ci intègre leur groupe, ce qui lui permet de trouver du soutien en cas de difficultés rencontrées. Le sens du travail devient positif si l'individu a la possibilité de définir celui-ci comme un lien avec d'autres personnes.

Selon Dejours et Gernet (2009), la reconnaissance au travail accordée par les différentes parties prenantes permet à l'individu de construire le sens de son travail. Sans la reconnaissance, l'individu ne parvient pas à donner de signification à sa rencontre avec le travail. La reconnaissance permet ainsi de donner une signification sociale à la souffrance au travail (Renault, 2008). La reconnaissance permet à l'individu de faire face aux difficultés que celui-ci est amené à rencontrer dans son travail. Si le travail n'a pas de sens pour l'individu, il ne trouvera pas les ressources nécessaires pour faire face à celles-ci.

Selon Morin (2010), la reconnaissance au travail est une des composantes essentielles d'un travail qui a du sens.

Ainsi, si l'organisation veut que les individus trouvent du sens à leur travail, elle doit encourager la mise en place de pratiques de reconnaissance au travail. Le sens du travail permet de motiver l'individu et lui permet de faire face aux difficultés qu'il rencontre.

1.1.4.4 - Identité et santé mentale

Certains auteurs identifient la reconnaissance au travail comme vecteur de l'**identité** (Dejours, 1993; Osty, 2005) et **pivot de la santé mentale** des collaborateurs (Jacob, 1997; Brun et al., 2003). En effet, la construction de l'identité au travail ne peut se faire qu'au travers du regard de l'autre. A travers la reconnaissance, tous les acteurs de l'organisation admettent et reconnaissent le travail réel fourni par l'individu.

Pour bien reconnaître le travail de l'individu, il est nécessaire de prendre en compte tous les efforts mis en œuvre par celui-ci, parfois dans des conditions difficiles. En effet, le « travail réel », tel que défini par la psychodynamique du travail, est constitué d'efforts invisibles qui doivent être fournis par l'individu pour réaliser un travail de qualité. La reconnaissance

accordée à l'individu prend la forme de gratitude lorsque l'apport du travail de l'employé est attesté et remercié, au travers des jugements d'utilité et de beauté (Dejours, 1993).

Lorsque le travail de l'individu est récompensé par de la reconnaissance, celle-ci permet à l'individu de donner du sens à son travail. S'il n'y a pas de reconnaissance, l'individu n'est pas en capacité de gérer la souffrance ressentie dans sa rencontre avec le travail.

La reconnaissance au travail peut permettre de transformer la souffrance en plaisir si l'individu parvient à mettre en place des tactiques pour dépasser ses difficultés. Celles-ci ne doivent pas être mises en échec par l'organisation du travail et doivent être reconnues comme une contribution de l'individu à la réalisation d'un travail de qualité. S'il n'y a pas de reconnaissance, le doute et les difficultés liées au travail deviennent prépondérantes. Lorsque le doute survient, l'identité tout entière de l'individu peut se trouver déstabilisée.

Ainsi, les collaborateurs confrontés à un déni de reconnaissance peuvent être affectés jusque dans leur identité propre. La mise en place de pratiques de reconnaissance n'a donc pas uniquement pour conséquence l'augmentation de la performance des organisations mais également la protection de la santé des collaborateurs. En ce sens, elle concerne l'ensemble des parties prenantes et non pas uniquement les managers. La protection de la santé des collaborateurs constitue un enjeu sociétal majeur.

Pour gérer le déni de reconnaissance, les collaborateurs mettent en œuvre deux stratégies principales :
- une **stratégie de retrait identitaire** : l'individu se détache de l'organisation et fournit moins d'efforts dans son travail. Il cherche à construire son identité dans d'autres sphères de sa vie et se désinvestit de son travail ;
- des **stratégies de valorisation de leurs différences**, afin de les faire reconnaître par les autres (Camilleri, 1999).

Si, malgré le recours à ces stratégies, l'individu ne parvient pas à rétablir un équilibre identitaire, la seule solution restante devient alors les conflits collectifs (Renault, 2004, p194).

Ainsi, la reconnaissance au travail est un antécédent de l'identité du salarié. Le manque de reconnaissance va déstabiliser cette identité, ce qui obligera le salarié, pour faire face, à se

désengager de son travail afin de préserver sa santé mentale, ou à entrer en conflit avec l'organisation afin de faire reconnaître qu'il est un individu à part entière qui mérite d'être respecté et encouragé.

1.1.4.5 - Attractivité et fidélisation

Le sentiment de reconnaissance peut également être relié à l'**attractivité** et à la **fidélisation** des collaborateurs à un métier. Le problème se pose particulièrement pour les métiers en tension pour lesquels il est difficile de recruter et de garder des collaborateurs. Des dispositifs de reconnaissance plus adaptés envers ces collaborateurs pourraient permettre de limiter les difficultés posées par le recrutement et la fidélisation au sein de ces métiers en tension. En effet, les collaborateurs auront plus de difficultés à quitter une organisation qui leur apporte des marques de reconnaissance. A l'inverse, le manque de reconnaissance encouragera les collaborateurs à quitter l'organisation.

Ainsi, les conséquences de la reconnaissance au travail sont nombreuses. Celle-ci est source de motivation et d'implication pour les collaborateurs, à travers la confiance qu'elle leur permet d'accorder à leurs compétences. Elle permet de donner du sens à son travail, ce qui protège les collaborateurs des difficultés qu'ils peuvent rencontrer dans l'exercice de leurs fonctions et permet de préserver leur santé mentale. Elle permet, de plus, de fidéliser les collaborateurs, en plus de les encourager à s'impliquer. Les effets de la reconnaissance au travail sont donc positifs pour l'organisation et doivent être recherchés.

1.1.5 - Les différents moyens de reconnaissance des collaborateurs

« *La reconnaissance peut se pratiquer sur une base quotidienne, régulière ou ponctuelle ; elle peut se manifester de manière officielle ou non officielle ; elle peut s'octroyer sur une base individuelle ou collective ; elle peut s'accorder en privé ou en public ; elle peut être pécuniaire ou non pécuniaire ; enfin, elle peut avoir une valeur symbolique, affective, concrète ou pécuniaire pour la personne qui la reçoit* » (St-Onge et al., 2005). Ainsi, les moyens de reconnaître les collaborateurs sont nombreux.

Selon la perspective de la reconnaissance adoptée (éthique, humaniste, psychodynamique du travail, behavioriste), les objectifs de l'organisation concernant les pratiques de

reconnaissance ne seront pas nécessairement les mêmes. Par conséquent, les moyens de reconnaissance au travail mis en place différeront également. La perspective behavioriste vise uniquement à mettre en place des renforcements positifs afin d'encourager les individus à poursuivre les mêmes buts que l'organisation alors que dans la perspective éthique, la reconnaissance est un dû et doit être accordée à l'individu car il est un être humain à part entière.

La reconnaissance au travail naît de la relation entre les individus. Par conséquent, on pourrait douter du rôle de l'organisation à proprement parler dans le fait que les individus soient reconnus ou non. En effet, « *les institutions ne produisent pas par elles-mêmes de la reconnaissance ou du déni de reconnaissance, mais constituent les conditions permettant soit de stabiliser les relations de reconnaissance entre individus, soit de perpétuer les obstacles à leur développement* » (Renault, 2004, p. 193). Le rôle de l'organisation est donc de mettre en place un environnement de travail favorable à la survenance et à la généralisation de la reconnaissance au travail dans les relations interindividuelles.

Il existe plusieurs manières de reconnaitre le travail d'un individu. En effet, la manière d'appréhender la reconnaissance doit dépasser les questions de rémunération ou de rétribution globale (Sire, David, 1993).

1.1.5.1 - Reconnaissance financière et non financière

Dans la théorie des « *mobiles d'accomplissement* », Atkinson (1957) sépare les mobiles conduisant à réaliser une action et les récompenses attendues en échange de cette action. Les mobiles d'accomplissement de l'action sont souvent de l'ordre de la recherche de « *fierté* » et de reconnaissance de ses qualités et de ses compétences dans l'accomplissement de l'action. Les récompenses ont une valeur incitative mais ne constituent pas nécessairement l'objectif de l'accomplissement de l'action.

Pour Vroom (1969), il existe deux formes de « *récompense* ». La première forme est constituée des incitations monétaires et de toutes les formes de récompenses matérielles que l'organisation peut procurer à l'individu. La deuxième forme, qu'il nomme **« *ego involvement* »**, est le retour que l'individu obtient, de la part de l'organisation, sur la qualité de son travail.

Selon Siegrist (1996), la reconnaissance au travail est constituée de composantes matérielles comme un salaire en adéquation avec les compétences, de possibilités de promotion mais

également de composantes immatérielles comme l'estime et le soutien du supérieur ou des collègues.

Ainsi, la reconnaissance au travail n'est pas uniquement constituée de récompenses financières. L'individu peut tout autant être motivé par des remerciements, des encouragements et de l'estime.

1.1.5.2 - Les attentes en termes de reconnaissance des collaborateurs

Les différents travaux empiriques portant sur les moyens de reconnaissance dont disposent les organisations pour reconnaître le travail de leurs collaborateurs ont en commun le fait de souligner que si la rémunération reste évidemment un élément très important – si ce n'est le premier – les aspects liés à l'autonomie, la responsabilité ou le fait de pouvoir acquérir de nouvelles compétences sont également primordiaux.

Selon Malherbe et Saulquin (2003), les collaborateurs interrogés durant leurs études de terrain exprimaient un besoin de reconnaissance portant sur plusieurs dimensions :

- celui de l'implication dans la décision (initiatives, prises de décisions) ;
- celui de la reconnaissance de l'action (prise en compte des performances individuelles, gestion des emplois) ;
- celui d'une légitimation des critères et normes contribuant à la mise en œuvre de cette reconnaissance (règles salariales, procédures d'évaluation ou de gestion de carrière).

1.1.5.3 – Les différents moyens de reconnaissance des collaborateurs associés à la justice organisationnelle

Brillet, Coutelle et Hulin (2013) ont élaboré une échelle de mesure de la reconnaissance au travail. Cette échelle recense les différents moyens, à la disposition d'une organisation, pour reconnaître le travail des collaborateurs. Cette échelle comporte quatre dimensions :

- les moyens de reconnaissance associés à la **justice distributive financière** (rémunération, primes, avantages en nature) ;
- les moyens de reconnaissance associés à la **justice distributive non financière** (respect, remerciements, autonomie) ;
- les moyens de reconnaissance associés à la **justice procédurale** (perspectives d'évolution, formation, possibilité de participer aux décisions) ;

- les moyens de reconnaissance associés à la **justice interactionnelle** (échanges aisés entre les collaborateurs, soutien, conciliation vie privée-vie professionnelle).

Ces quatre dimensions rendent bien compte du fait que le salarié a des attentes variées en termes de reconnaissance. Il attend que l'organisation lui produise des récompenses financières à la hauteur de ses efforts, il attend également que lui soit donnée l'opportunité de se former, de progresser mais également que lui soit donnée la possibilité d'avoir de bonnes relations sur son lieu de travail. L'organisation doit prendre en compte toutes ces dimensions si elle souhaite reconnaître véritablement ses collaborateurs.

1.1.5.4 – Les modalités de reconnaissance

Pour Brun et Dugas, la reconnaissance au travail est « *un jugement posé sur la contribution de la personne, tant en matière de pratique de travail qu'en matière d'investissement personnel et de mobilisation* » (2005, p. 84). Selon eux, il ne s'agit donc pas de se contenter d'observer un résultat pour reconnaître les collaborateurs, il faut également prendre en compte l'individu et les efforts qu'il a fournis. A partir de cette définition, Brun et Dugas déterminent quatre types de reconnaissance au travail :

- la **reconnaissance existentielle** qui consiste à reconnaître l'individu : information régulière sur les objectifs et les stratégies, consultation du personnel, aménagements particuliers des horaires de travail, participation de l'employé au développement de l'organisation en lui permettant d'exploiter ses idées, etc. ;

- la **reconnaissance de la pratique de travail** : commentaires des pairs sur les qualités professionnelles, occasions d'apporter une contribution particulière en fonction des talents professionnels, prix de pratique professionnelle, etc. ;

- la **reconnaissance de l'investissement dans le travail** : remerciements verbaux à un employé pour son implication, lettre personnalisée pour souligner le courage et la ténacité d'un employé dans des conditions adverses, etc. ;

- la **reconnaissance des résultats** : rencontre pour l'évaluation des réalisations d'un employé, félicitations spontanées des pairs à un employé ayant relevé un défi important, etc.

Ainsi, la reconnaissance au travail ne porte pas uniquement sur les résultats obtenus par le salarié. L'investissement dans le travail et la pratique de travail doivent également faire l'objet d'une reconnaissance. Aux yeux des collaborateurs, la reconnaissance doit d'abord passer par l'observation de ce que l'individu fait et ses compétences. Encore une fois, il s'agit de rendre le collaborateur « visible » en reconnaissant toutes ses actions. Ensuite, il faut « récompenser » le collaborateur pour sa participation à l'organisation du travail.

Cette « *récompense* » peut prendre plusieurs formes, monétaires ou non. Avant d'être une « *politique* » de GRH, la reconnaissance au travail doit être un « *état d'esprit* » (Hamon, 1999) diffusé dans l'organisation, d'autant plus que la reconnaissance au travail peut émaner de tous. La reconnaissance est certes une notion nécessairement relationnelle, interpersonnelle, mais c'est à l'organisation de prendre en charge la mise en place de cette reconnaissance en l'instillant au quotidien.

Cependant, reconnaître l'individu selon toutes ces modalités reste extrêmement difficile. En effet, certaines tâches ne sont pas directement observables. Pour les économistes, l'expression « *tâches immatérielles* » désigne un ensemble de tâches observées dans les métiers nécessitant une grande part de relationnel. Molinier (2006) a, par exemple, montré, en décrivant le travail et les savoir-faire des infirmières, que l'efficacité de certaines activités dépend de leur invisibilité, ce qui soulève de sérieuses difficultés quant à leur reconnaissance. De même, il sera très difficile de reconnaître les efforts et l'investissement de l'individu dans son travail puisque les efforts sont souvent inobservables.

1.1.6 - Le manque de reconnaissance

La reconnaissance est un thème très présent dans les discours des collaborateurs. En effet, ceux-ci se plaignent souvent du fait que leur travail n'est pas reconnu à sa juste valeur. Malgré tout, alors que le sujet est régulièrement abordé par tous les acteurs, y compris par les employeurs, on constate empiriquement que les collaborateurs se sentent de moins en moins reconnus et de moins en moins récompensés (Kocinski, 1995).

Le sujet de la reconnaissance au travail est d'autant plus d'actualité que certaines formes traditionnelles de reconnaissance ont tendance à disparaître du fait :

- de difficultés financières de certaines organisations les poussent à limiter les augmentations de salaire et les progressions de carrières automatiques, qui venaient traditionnellement récompenser la fidélité et le travail des collaborateurs ;
- d'une diminution de la ligne hiérarchique qui limite le nombre de promotions et ainsi, les possibilités d'évolution de carrière, sources de reconnaissance pour les collaborateurs qui voient ainsi reconnus la bonne qualité de leur travail et leurs compétences ;
- d'un déséquilibre des pyramides des âges, que ce soit dans le secteur public ou privé, avec une moyenne d'âge élevée qui diminue le plus souvent les possibilités de promotions des classes 40-50 ans ;
- du recours plus systématique aux contrats temporaires (CDD, intérim…) n'encourage pas la constitution de collectifs de travail, sources de soutien et d'encouragements pour les collaborateurs. De plus, cette intensification des recours aux contrats précaires peut mettre les collaborateurs en compétition les uns avec les autres et limiter ainsi fortement les manifestations de reconnaissance qu'ils se portent les uns aux autres (Dejours, 2000).

Les organisations, conscientes de l'importance du sujet, ont parfois tenté de mettre en place différentes pratiques afin de reconnaître le travail de leurs collaborateurs. Cependant, pour avoir réellement un effet, les pratiques de reconnaissance mises en place par les organisations doivent sembler « crédibles » aux yeux des collaborateurs. Les pratiques de reconnaissance doivent reposer sur une estime véritable et sincère pour avoir des effets sur les collaborateurs.

Selon Dejours, le fait d'être contraint de mal travailler est une véritable souffrance pour l'individu qui ne peut ainsi plus réaliser de « bon travail ». Donner des récompenses à un individu qui ne peut pas, par ailleurs, réaliser un bon travail pourra être mal vécu par les individus et déstabiliser le sens qu'ils donnent à leur travail. De plus, le fait de reconnaître le travail des individus de manière informelle, en les remerciant par exemple, alors que l'individu n'est pas en mesure de réaliser un travail de bonne qualité pourra être vécu comme un moyen d'intensifier le travail des individus à moindre coût.

Ainsi, certaines manifestations de reconnaissance au travail peuvent être vécues comme étant « *hypocrites* ». Honneth regroupe ces manifestations de reconnaissance sous l'appellation « *reconnaissance idéologique* ». Il a déterminé certains critères permettant de différencier la reconnaissance idéologique de l'estime sincère. Selon lui, une reconnaissance véritable doit être positive et sans aucune ambiguïté possible. Elle doit également avoir pour intention de soutenir les employés et être crédible aux yeux des personnes concernées (Honneth, 2007).

Selon Roche (2015), l'individu qui ne reçoit pas les marques de reconnaissance attendues peut se sentir dénié, voire même méprisé. Pour être reconnu, l'individu doit tout d'abord être vu. Si personne ne le regarde et ne s'intéresse à lui, l'individu se sent alors dénié. Il ne reçoit aucune marque de reconnaissance car son employeur et sa hiérarchie ne s'intéressent pas à lui, voire l'ignorent.
L'individu peut également se sentir « *méprisé* » lorsque de manière intentionnelle, ses supérieurs et collègues ne lui donnent pas les marques de reconnaissance qu'il est en droit d'attendre. L'individu dénié ou méprisé ne fera plus confiance à sa hiérarchie et ses collègues de travail et une spirale négative de démotivation dans le travail pourra s'enclencher.

La reconnaissance au travail révèle ainsi des enjeux très importants pour les organisations car elle est source d'implication, de motivation et satisfaction pour le salarié, ce qui permettra *in fine* à l'organisation de parvenir à une meilleure performance. De plus, la reconnaissance au travail protège le salarié du stress et empêche ainsi une perte de productivité, dommageable pour les organisations.
Il apparaît ainsi primordial de mettre en place des pratiques de reconnaissance dans les organisations. Les moyens de reconnaissance sont nombreux et vont bien au-delà des seules récompenses financières. Le fait d'obtenir de l'autonomie dans la réalisation de son travail ou d'être estimé par ses collègues est également un fort levier d'implication pour les collaborateurs.

Dans la suite de ce travail de thèse, nous tenterons de caractériser les attentes en termes de reconnaissance au travail des agents publics et de déterminer si celles-ci sont spécifiques. Nous étudierons également, dans ce contexte spécifique, le lien entre reconnaissance au travail et implication organisationnelle. L'implication est un concept qui a fait l'objet de nombreuses recherches en gestion des ressources humaines et qui a, pour l'instant, été peu lié au concept de reconnaissance au travail alors même que l'on peut penser que la

reconnaissance est source d'implication, ce que certains auteurs comme Trist et Emery ou Roche ont démontré. Notre étude qualitative ainsi que notre étude quantitative devraient nous permettre d'établir la pertinence de ce lien.

1.2 – L'implication organisationnelle

Cette deuxième section vise à réaliser une revue de littérature portant sur le concept d'implication organisationnelle. En effet, dans notre travail de thèse, nous cherchons à spécifier le lien existant entre reconnaissance au travail et implication organisationnelle. L'implication organisationnelle est un concept très étudié en sciences de gestion mais il n'a, pour l'instant, été que peu relié à la reconnaissance au travail, ce qui constitue un élément spécifique et singulier de notre travail doctoral.

Nous commencerons par définir le concept d'implication (1.2.1). Nous étudierons ensuite les différentes cibles de l'implication (1.2.2). Nous recenserons par la suite les différentes dimensions du concept d'implication (1.2.3). Nous verrons ensuite les différentes échelles de mesures existantes permettant de quantifier ce concept (1.2.4). Enfin, nous recenserons les principaux antécédents et conséquences de l'implication (1.2.5).

1.2.1 – Définitions et catégorisations de l'implication

L'implication, traduction française du terme *« commitment »*, fut introduite dans les recherches scientifiques par Foote (1951). Ce concept lui permit d'examiner la manière dont les travailleurs initiaient et maintenaient les lignes d'activités.

A partir des années 70, les recherches portant sur le concept d'implication au travail se sont intensifiées.
Selon Mowday, Porter et Steers (1982), l'implication correspond à une identification à l'organisation fondée sur le partage de ses buts et de ses valeurs, la volonté de faire des efforts dans ce sens et le désir d'en rester membre. Ainsi, l'implication organisationnelle correspond au degré d'adhésion d'un individu à son organisation dont il partage les valeurs. L'individu désire rester membre de l'organisation et fait des efforts en ce sens.

Selon Thévenet (1992), « *l'implication est une notion qui traduit et explicite la relation entre la personne et l'entreprise(.) Il y a interaction entre l'individu et l'entreprise pour que se développe cette implication.* ». Comme vont le souligner O'Reilly et Chatman (1986), l'implication est « *l'attachement psychologique ressenti par la personne pour l'organisation* », c'est-à-dire que l'individu internalise les valeurs, buts et normes de l'organisation.

Mowday (1998) ajoute que l'implication peut être vue comme « *une force générale conduisant l'individu à s'identifier et à s'engager envers l'organisation dans laquelle il travaille* ».

Ainsi, l'individu impliqué s'identifie à son organisation. Cette identification le pousse à vouloir rester membre de celle-ci et à s'engager dans son travail dans ce but.

La définition la plus communément admise dans le champ de l'*organizational behavior* et que nous retiendrons pour ce travail doctoral est celle de Meyer et Allen (1991) : « *L'implication est un état psychologique qui caractérise la relation entre un individu et une cible et qui a des conséquences sur la décision de rester membre ou non de cette cible* ».

Ainsi, l'implication naît de la relation entre l'individu et une cible, celle-ci n'étant pas nécessairement l'organisation.

1.2.2 – Les différentes cibles de l'implication

L'implication de l'individu naît de sa relation avec une « cible ». Plusieurs typologies de ces différentes cibles ont été réalisées dans la littérature.
Morrow (1983) propose de classer les différentes cibles de l'implication recensées dans la littérature en cinq catégories : la carrière, le travail en tant que valeur au sens de l'éthique protestante, l'organisation, le poste de travail en lui-même et le syndicat.
L'implication dans la profession correspond à l'engagement vis-à-vis d'une profession en particulier. Elle a été étudiée notamment par Greenhaus (1971), Blau (1985), Blau et Holladay (2006), Meyer et al. (1993) et Meyer et Herscovitch (2001).

De nouvelles cibles de l'implication font cependant leur apparition dans les années 2000 telles que les clients (Siders et al, 2001), le changement (Meyer et Herscovitch, 2001), l'équipe de

travail (Bishop et al,. 2000), le produit (Thévenet 2002), le manager (Stinglhamber et Vandenberghe, 2003) et même l'agence d'interim (Liden et al, 2003).
Meyer, Allen et Smith (1993) rappellent qu' « *il est maintenant reconnu que l'implication peut prendre différentes formes et il est, en conséquence, impératif que les chercheurs établissent clairement quel(les) forme(s) d'implication attire(nt) leur intérêt et s'assurent que les mesures utilisées sont appropriées à leur but* ».

Dans le cadre de cette recherche doctorale, nous faisons le choix de nous concentrer sur l'implication organisationnelle puisque le point commun de tous les agents publics que nous allons étudier est l'organisation pour laquelle il travaille, à savoir la fonction publique. Nous cherchons donc à déterminer si les agents publics s'identifient aux valeurs de la fonction publique et ressentent une forte motivation à continuer à travailler pour celle-ci.

1.2.3 – Les dimensions de l'implication organisationnelle

O'Reilly et Chatman établissent, dès 1986, la mutidimensionnalité du concept d'implication organisationnelle. Selon leurs travaux, l'implication organisationnelle serait composée de trois dimensions : « *la compliance* », « *l'identification* » et « *l'internalisation* ». La compliance est une forme d'obéissance dans le but d'obtenir des récompenses ou d'éviter des sanctions. L'identification s'apparente au respect des valeurs et à la fierté d'appartenance sans pour autant qu'il n'existe une véritable appropriation de ces valeurs. Enfin, l'internalisation correspond à la congruence entre les valeurs personnelles de l'individu et les valeurs organisationnelles.

Selon Mathieu et Zajac (1990), il existe deux formes d'implication organisationnelle : **attitudinale** et **calculée**.

- L'implication organisationnelle attitudinale se définit par une forte croyance dans les buts et les valeurs de l'organisation, une volonté d'exercer des efforts significatifs au profit de celle-ci et un fort désir d'en rester membre. Avec ce concept, ce sont les attitudes et les comportements des collaborateurs qui sont étudiés. Une échelle de mesure de l'implication organisationnelle attitudinale a été développée par Porter et alii (1974).
- L'implication organisationnelle calculée met en parallèle la perception des collaborateurs des avantages qu'ils reçoivent de la part de l'organisation pour laquelle

ils travaillent et les investissements qu'ils produisent dans leur travail. Elle s'inspire de la *side bet theory*, c'est-à-dire des barrières à la sortie conceptualisées plus tôt par Becker (1960). Plus l'individu est récompensé pour ses efforts et moins il aura intérêt à quitter son organisation. Il est donc impliqué du fait des récompenses qu'il reçoit.

Par la suite, Allen et Meyer (1990) proposent trois dimensions de l'implication organisationnelle :

- **l'implication affective** (« j'aime mon organisation ») fait référence à l'attachement émotionnel, à l'identification, à l'engagement envers l'organisation (les individus restent dans l'organisation par désir profond). L'individu « *exprime une orientation active et positive envers l'organisation* » (Porter, Steers et Mowday, 1974) ;
- **l'implication calculée** (« j'ai intérêt à continuer au sein de mon organisation ») est une connaissance que possède l'individu des coûts associés à son départ de l'organisation. A partir d'un choix raisonné, les individus jugent plus opportun de rester fidèles à leur organisation si les bénéfices retirés de cette collaboration sont plus importants que les coûts encourus à l'occasion d'un départ. Cette dimension correspond aux travaux de Becker (1960) ;
- **l'implication normative** (« je me sens obligé de rester ») se décèle à travers un sentiment d'obligation de rester travailler dans l'organisation par devoir moral, loyauté ou pour achever un projet dans lequel la personne est engagée. Pour Wiener (1982), c'est l'acceptation des valeurs et attentes de l'organisation comme guide de la conduite individuelle.

Pour Meyer et Allen (1997), il ne faut pas considérer que seule l'implication affective peut conduire à des comportements désirés par l'organisation. Les trois types d'implication conduisent l'individu à adopter des comportements le conduisant à rester membre de l'organisation.

Ces trois dimensions ne sont également pas exclusives. En effet, même si elles ont des sources et des conséquences différentes (Meyer et Allen, 1991 ; Meyer et Herscovitch, 2001), chaque type d'implication peut coexister chez les individus à des degrés divers (Meyer et Allen, 1991 ; Wasti, 2005).

L'unicité de la dimension calculée a parfois été discutée. Dans sa définition originelle, la dimension calculée de l'implication organisationnelle consiste en une comparaison entre les

avantages à rester travailler pour l'organisation comparés aux coûts induits par un départ de l'organisation.

Selon Allen et Meyer (1990), l'employé reste fidèle à son organisation car il en a besoin. Cependant, dans une logique de court terme, l'individu peut ne pas souhaiter quitter son organisation car il manque d'alternatives possibles. A long terme, l'individu peut ne pas souhaiter quitter son organisation car il a beaucoup investi dans celle-ci.

Ainsi, des auteurs comme Mac Gee et Ford (1987) ont rajouté deux sous dimensions distinctes pour l'étude de l'implication organisationnelle calculée. Ces deux sous dimensions sont le fait qu'un ensemble d'investissements serait perdu en cas du départ de l'organisation, et l'absence d'alternatives d'emplois perçues à l'extérieur.

Taing et al (2011) ont, par la suite, décomposé la dimension calculée de l'implication en trois sous-dimensions : l'absence d'alternative, le coût de rupture et les sacrifices perçus associés au départ. Ces trois sous dimensions seraient chacune liées à des conséquences particulières.

La dimension normative est également critiquée du fait de sa proximité avec la dimension affective. Il est, en effet, difficile de distinguer les deux dimensions. Meyer et al (2002) eux-mêmes obtiennent une corrélation consolidée de 0,62 dans leur méta analyse laissant ainsi supposer de forts chevauchements entre ces dimensions.

Plus récemment encore, Meyer, Stanley et Parfyonova (2012) ont décomposé l'implication normative en deux sous-dimensions. L'une étant constituée par un impératif moral et l'autre par un sentiment de dette vis-à-vis de l'organisation. L'impératif moral apparaitrait lorsque l'implication normative est associée à une implication affective forte. Le sentiment de dette serait quant à lui issu d'une forte implication normative et calculée associée à une faible implication affective.

Pour la suite de notre travail doctoral, nous faisons le choix de retenir les trois dimensions d'Allen et Meyer (1990) : implication affective, implication calculée et implication normative. Nous retiendrons également les deux sous dimensions de Mac Gee et Ford (1987) qui divisent l'implication organisationnelle calculée entre une dimension liée aux investissements réalisés et qui seraient perdus si l'individu faisait le choix de quitter son travail et l'absence d'alternatives d'emplois perçues. Ces quatre dimensions nous semblent adaptées au cas de la fonction publique et nous permettront de déterminer les profils d'implication des agents publics. Nous chercherons également à déterminer quels moyens de reconnaissance ont un impact sur chacune des dimensions de l'implication organisationnelle.

1.2.4 – Les mesures de l'implication

Nous recensons, dans la littérature, plusieurs outils de mesure de l'implication organisationnelle. Le premier est le questionnaire d'implication organisationnelle (*organizational commitment questionnaire* ou OCQ) qui a été très utilisé durant les trois dernières décennies au niveau international. Ce questionnaire correspond à la vision de Porter et al. (1979) de l'implication au travail. Cet outil de mesure a démontré de bonnes qualités psychométriques. En France, l'OCQ a notamment été utilisé par Thévenet (1992).

Le deuxième outil de mesure très utilisé pour mesurer l'implication organisationnelle correspond à la vision d'Allen et Meyer (1990). Dans ce modèle, l'implication organisationnelle est décrite comme étant tridimensionnelle. Cet outil de mesure est très largement utilisé et a fait l'objet de nombreux tests (155 échantillons étudiés dans la méta analyse de Meyer et al. (2002)) qui ont confirmé sa fiabilité globale, malgré quelques problèmes avec la dimension normative du concept. Dans le cadre français, cet outil de mesure a souvent été utilisé, comme par exemple, par Durrieu et Roussel (2002) ou Manville (2005).

Comme nous avons choisi de retenir la définition et les différentes dimensions de l'implication d'Allen et Moyer (1990), nous choisissons naturellement l'outil de mesure adapté à ce cadre.

Par la suite, nous nous intéressons aux antécédents et conséquences de l'implication organisationnelle.

1.2.5 – Antécédents et conséquences de l'implication organisationnelle

1.2.5.1 – Antécédents de l'implication organisationnelle

Mathieu et Zajac (1990) ont travaillé sur les antécédents de l'implication organisationnelle. Selon eux, les principaux antécédents sont :

- les caractéristiques personnelles :
    - niveau d'éducation ;

        - âge ;
        - sexe ;
        - *locus of control* ;
        - ancienneté dans l'organisation ;
        - ancienneté dans le poste.
    - les conditions de travail et caractéristiques du poste ;
    - les expériences de travail (socialisation initiale, justice, surcharge, conflit de rôles) ;
    - les relations avec le groupe et le supérieur hiérarchique (style du leader) ;
    - les caractéristiques de l'organisation.

Plus tard, Meyer & al. (2002) rajouteront à cette liste les alternatives perçues et les investissements réalisés dans le travail. Ils relativiseront également fortement le rôle joué par les variables démographiques dans le développement de l'implication dans l'organisation.

Le soutien organisationnel perçu (Eisenberger, 1997) est également un antécédent de l'implication. Ce soutien est défini comme « *une croyance globale relative au degré de valorisation des contributions individuelles par l'organisation et de prise en compte du bien-être de chacun* » (Eisenberger, Stinglhamber, Sucharski et al. 2002, p 565). Il s'inspire de la théorie de l'échange social (Blau, 1964) et de la norme de réciprocité de Gouldner (1960). En effet, lorsqu'un salarié est soutenu et valorisé par son organisation, il se sent redevable envers celle-ci et aura tendance à s'impliquer davantage.

Les variables telles que la motivation et la satisfaction au travail sont présentées comme des corrélats qui interagissent avec l'implication.

1.2.5.2 – Conséquences de l'implication organisationnelle

Les conséquences de l'absence d'implication organisationnelle sont nombreuses. D'après une méta-analyse menée par Peyrat-Guillard (2002), celles-ci sont à la fois personnelles et organisationnelles. On peut citer notamment :

- l'intention de démission ;
- l'attitude de retrait ;
- l'absentéisme ;
- la performance au travail auto-estimée ou estimée par le supérieur hiérarchique ;

- la citoyenneté organisationnelle ;
- le stress ;
- le bien-être au travail ;
- le conflit travail/famille.

De nombreuses études ont montré que le fait de posséder un fort niveau d'implication organisationnelle réduit l'intention de quitter son organisation (Meyer et al, 2002 ; Mathieu et Zajac, 1990). Ainsi, selon Wasti (2005), l'intention de partir de l'organisation est bien plus faible chez les collaborateurs hautement impliqués à la fois affectivement et normativement. De plus, selon Meyer et al. (2002), bien que toutes les formes d'implication organisationnelle réduisent l'intention de quitter l'organisation, la dimension affective de l'implication organisationnelle est la seule qui réduise l'absentéisme.

L'implication est reconnue comme une variable individuelle qui influence de nombreux types de performance. Ainsi, des liens positifs ont été observés avec l'implication affective et avec l'implication normative. En revanche, ce lien est quasiment nul en ce qui concerne l'implication organisationnelle de continuité.
Plus précisément, les comportements de citoyenneté organisationnels sont positivement corrélés aux implications affective et normative mais le lien avec l'implication de continuité est quasi nul (Meyer et al., 2002). Les comportements de loyauté et d'altruisme sont en effet très forts pour les collaborateurs très impliqués et ayant un profil d'implication combinant les dimensions affective et normative (Wasti, 2005).

1.2.5.3 – Les variables modératrices

Les résultats d'une analyse menée par Cohen (1993) révèlent que les effets de l'implication organisationnelle sur la performance, l'absentéisme, l'intention de quitter l'organisation et le turnover varient selon **les différentes phases du cycle de carrière d'un salarié**. Ainsi, l'implication organisationnelle a une influence plus forte sur l'intention de quitter l'organisation lorsque le salarié débute dans sa carrière.

Ainsi, l'implication organisationnelle naît d'une internalisation des valeurs de l'organisation par le salarié et le pousse à vouloir en rester membre. A cette fin, le salarié réalise des efforts particuliers afin de pouvoir continuer à travailler pour l'organisation. L'implication est ainsi liée à la performance de l'organisation. L'organisation a donc tout intérêt à chercher à développer l'implication de ses collaborateurs.

Nous tenterons, dans ce travail de thèse, d'établir le lien entre les attentes en termes de reconnaissance des agents publics et leur implication dans leur organisation. L'implication organisationnelle étant source de performance pour les organisations, celles-ci ont tout intérêt à mettre en œuvre des pratiques de reconnaissance augmentant le niveau d'implication de leurs collaborateurs.

1.3 - Questions de recherche et étude du lien entre reconnaissance au travail et implication organisationnelle

Aucune étude sur la reconnaissance au travail n'a, à notre connaissance, porté spécifiquement sur le secteur public, ce qui peut être considéré comme un élément intéressant de ce travail. Notre travail doctoral cherche à caractériser les attentes en termes de reconnaissance des agents publics et à établir s'il existe des spécificités à ces attentes. Ainsi, à la suite de notre revue de littérature, différentes questions de recherche se posent et méritent des réponses :

- **quelles sont les attentes en termes de reconnaissance au travail exprimées par les agents publics ? ;**
- **les attentes de reconnaissance des agents du secteur public sont-elles spécifiques ? ;**
- **les attentes de reconnaissance au travail sont-elles les mêmes pour tous les agents ? ;**
- **quels moyens de reconnaissance au travail permettraient de satisfaire les attentes des agents publics ? ;**
- **quelles sont les spécificités du lien entre implication organisationnelle et reconnaissance au travail ?.**

Le choix du concept d'implication organisationnelle semble adapté pour les agents publics car l'implication organisationnelle repose sur l'identification du salarié avec les valeurs de son organisation. Ainsi, les agents publics, pour qui le service public est particulièrement important, auront tendance à s'impliquer du fait de l'internalisation des valeurs du service public. Cette implication les poussera à faire des efforts pour rester membres de leur organisation. Le concept d'implication semble donc tout à fait approprié dans le cadre d'une étude portant sur le secteur public car celui-ci est porteur de valeurs universelles telles que

l'égalité, la neutralité, la continuité, l'accessibilité etc. Les agents publics sont très attachés à ces valeurs et ceci pourrait les pousser à s'impliquer.

Le concept d'implication organisationnelle a beaucoup été étudié dans la littérature en sciences de gestion. De nombreux antécédents (conditions de travail, ancienneté, soutien social, etc.) et conséquences (intention de départ, absentéisme, performance, etc.) ont été mis en évidence. Le lien avec la reconnaissance au travail a été établi par Wieviorka (2013) et Roche (2015) lors d'études qualitatives mais aucune étude quantitative n'a jamais tenté de spécifier ce lien.

Dans notre travail doctoral, nous proposons le fait que la reconnaissance au travail constitue un antécédent de l'implication organisationnelle, tout comme le faisaient Wieviorka (2013) et Roche (2015). En effet, plus l'individu sera reconnu dans son travail et plus son implication organisationnelle sera forte. De plus, la reconnaissance au travail partage des caractéristiques communes avec le soutien organisationnel, identifié comme étant un antécédent de l'implication. En effet, le fait d'être encouragé et valorisé par son organisation à travers la mise en place de pratiques de reconnaissance au travail suscite le sentiment chez le salarié d'être redevable envers son organisation. Les récompenses non financières mises en place pour reconnaître les collaborateurs s'apparentent à une forme de soutien organisationnel. Ainsi, nous pouvons penser que la reconnaissance au travail pourrait être un antécédent de l'implication organisationnelle. L'implication organisationnelle étant source de performance pour les organisations, il existe un véritable intérêt à en établir les antécédents. Si les pratiques de reconnaissance constituent un antécédent de l'implication organisationnelle, les organisations pourront favoriser leur mise en place, dans le but d'augmenter leur performance.

Ainsi, le modèle de recherche initial, représentant les deux concepts retenus, leur lien et leurs différentes dimensions, retenu à l'issue de la revue de littérature est le suivant :

Figure 2 : modèle de recherche initial



- Moyens de reconnaissance associés à la justice distributive financière
- Moyens de reconnaissance associés à la justice distributive non financière
- Moyens de reconnaissance associés à la justice procédurale
- Moyens de reconnaissance associés à la justice distributive interactionnelle

- Implication affective
- Implication calculée
- Implication normative

Synthèse du chapitre 1

Dans ce chapitre 1, nous avons réalisé une revue de littérature portant sur les deux concepts centraux de ce travail de recherche, à savoir la reconnaissance au travail et l'implication organisationnelle. Cette revue de littérature nous a permis d'identifier et de caractériser la relation entre ces deux concepts et a abouti à la proposition d'un modèle de recherche initial. Théoriquement, la question du lien de la reconnaissance au travail et de l'implication organisationnelle semble revêtir un intérêt fort et peu d'auteurs s'y sont intéressés jusqu'alors.

Notre étude qualitative exploratoire, présentée au chapitre 2, doit nous permettre de vérifier la pertinence de ce modèle de recherche initial grâce à la réalisation d'entretiens. Nos questionnements de recherche seront ainsi éprouvés sur le terrain

CHAPITRE 2 :

UNE ETUDE EMPIRIQUE EXPLORATOIRE AU SEIN DE LA FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE

A la suite de notre revue de littérature, nous avons choisi de retenir les questions de recherche suivantes :

- quelles sont les attentes en termes de reconnaissance au travail exprimées par les agents publics ? ;
- les attentes de reconnaissance des agents du secteur public sont-elles spécifiques ? ;
- les attentes de reconnaissance au travail sont-elles les mêmes pour tous les agents ? ;
- quels moyens de reconnaissance au travail permettraient de satisfaire les attentes des agents publics ?
- la reconnaissance au travail est-elle un antécédent de l'implication organisationnelle ?

Afin de répondre à ces différentes questions et vérifier la pertinence du lien reconnaissance au travail – implication organisationnelle, nous avons fait le choix de réaliser une étude qualitative exploratoire. En effet, la reconnaissance au travail n'avait jusqu'alors, à notre connaissance, jamais été étudiée dans le cadre du secteur public et cette étude qualitative de type exploratoire doit nous permettre d'évaluer la pertinence de ce questionnement au sein de ce contexte particulier. La réalisation d'entretiens nous a semblé parfaitement adaptée à l'objectif poursuivi. Ce chapitre 2 sera donc consacré à l'étude qualitative exploratoire que nous avons menée auprès de 35 agents de la fonction publique.

La première partie de ce chapitre est consacrée à la présentation des objectifs de recherche poursuivis lors de cette enquête qualitative exploratoire (2.1). La seconde partie est consacrée à la présentation de la méthodologie mobilisée pour mener cette étude (2.2). La troisième partie est consacrée à la présentation des résultats obtenus (2.3). Enfin, la quatrième partie est consacrée à l'enrichissement du modèle de recherche que nous souhaitons tester dans le cadre de l'étude quantitative qui suivra cette étude qualitative exploratoire (2.4).

2.1 - Définition des objectifs de l'étude qualitative exploratoire

En raison du caractère nouveau de cette recherche, la réalisation d'une étude qualitative exploratoire s'est révélée nécessaire. En effet, le concept de reconnaissance au travail a peu été étudié dans le cadre spécifique de la fonction publique. De même, le lien entre reconnaissance au travail et implication organisationnelle n'a été jusqu'alors que très peu étudié. Ainsi, cette étude qualitative exploratoire a été réalisée dans le but de nous permettre de nous assurer de la pertinence de cet objet de recherche.

Les objectifs de recherche poursuivis lors de notre étude qualitative exploratoire sont les suivants :

- **confirmer** l'intérêt de l'étude de la reconnaissance au travail dans le cadre du secteur public et la pertinence du lien reconnaissance au travail – implication organisationnelle ;
- **établir** s'il existe des spécificités à la reconnaissance au travail dans la fonction publique et s'il existe des différentes en termes d'attentes entre les différents agents et ainsi, constituer un apport théorique nouveau ;
- **déterminer** quels moyens de reconnaissance pourraient satisfaire les attentes des agents publics et ainsi, aider les managers à mettre en place des politiques de reconnaissance au travail adaptées ;
- **évaluer** s'il existe un lien entre la reconnaissance au travail et l'implication organisationnelle pour les agents publics ;
- **enrichir** le modèle initial afin de le tester lors d'une seconde étape consistant en la réalisation d'une nouvelle étude empirique de nature quantitative.

Les études exploratoires sont à privilégier lorsque le chercheur essaie d'appréhender un phénomène peu connu, ce qui est le cas dans notre recherche. L'étude exploratoire devrait, conjointement avec les analyses réalisées lors de notre revue de littérature, nous servir, d'une part, à déterminer des hypothèses de recherche, et d'autre part, à comprendre et analyser les phénomènes en profondeur (Evrard et al., 2003).

2.1.1 - Les spécificités de la reconnaissance au travail dans le secteur public

Le premier objectif de cette étude qualitative exploratoire est de chercher à déterminer s'il existe des spécificités dans la reconnaissance au travail perçue et ressentie par les agents du service public. En effet, le secteur public n'a pas fait l'objet, dans la littérature, d'une étude spécifique concernant la reconnaissance au travail.
Le secteur public constitue un secteur spécifique dans le sens où la gestion des agents repose sur des procédures strictes et formelles (grades, concours). Il peut sembler, à première vue, difficile d'y reconnaître le « travail réel » des agents.

Afin de bien appréhender les attentes des agents publics, nous avons choisi de réaliser des entretiens semi-directifs avec ceux-ci afin de recueillir leurs représentations concernant la reconnaissance qu'ils reçoivent dans le cadre de leur travail et celle qu'ils aimeraient recevoir. L'échantillon s'est voulu le plus diversifié possible afin de déterminer quels types de variables pourraient avoir un impact sur les attentes en termes de reconnaissance au travail des agents et sur la reconnaissance qu'ils perçoivent actuellement.

2.1.2 – Enrichir le modèle de recherche

L'objectif de notre étude qualitative exploratoire est également de faire évoluer notre modèle de recherche initial. En effet, nous cherchons à étudier le lien entre reconnaissance au travail et implication organisationnelle. L'étude qualitative exploratoire servira alors, dans un premier temps, à nous assurer de la pertinence de ce lien. Elle nous servira également, dans un second temps, à déterminer quelles autres variables pourraient être intégrées dans le modèle théorique afin de l'enrichir.

Cette étude qualitative exploratoire nous sera donc utile pour la formulation d'hypothèses de recherche et pour s'assurer que les hypothèses qui seront testées dans l'étude quantitative réalisée par la suite reposent sur des bases solides.

Enfin, l'étude qualitative exploratoire permettra de réaliser une triangulation des données, ce qui améliorera la qualité de notre travail de recherche. En effet, les résultats obtenus lors de cette première étude qualitative seront confrontés aux résultats obtenus lors de l'étude quantitative que nous mènerons par la suite, ce qui nous permettra de discuter les différents résultats obtenus.

2.2 - Méthodologie de l'étude qualitative exploratoire

Après avoir précisé les objectifs poursuivis lors de l'étude qualitative exploratoire, nous allons développer la méthodologie poursuivie et les différentes étapes de cette étude.

En premier lieu, le type de données que nous souhaitons collecter sera précisé (2.2.1.). Nous préciserons le terrain de recherche retenu pour l'étude qualitative exploratoire (2.2.2). Nous détaillerons ensuite la méthode de l'entretien individuel comme méthode de collecte des données (2.2.3.). Nous préciserons la structure de notre échantillon de répondants (2.2.4) et nous présenterons enfin notre dispositif d'analyse de données (2.2.5).

2.2.1 – Le type de données collectées

Thiétard (2014, p. 107) définit les données de la manière suivante : « *Les « données » sont traditionnellement perçues comme les prémisses des théories. Les chercheurs recherchent et rassemblent des données dont le traitement par une instrumentation méthodique va produire des résultats et améliorer ou renouveler les théories existantes* ». Ainsi, la collecte de données va nous permettre, à partir de celles-ci, d'émettre des propositions de recherche.

Il existe deux types de données : les données primaires et les données secondaires. Les données primaires sont les données produites par le chercheur. Les données secondaires sont les données produites par d'autres chercheurs lors de recherches antérieures.

Lorsqu'un objet de recherche est mal connu et nécessite une première étude, Evrard et al. (2003) recommandent l'utilisation de données primaires. Pour cette raison, nous faisons le choix de collecter nous-mêmes nos données.

Dans le cadre de notre étude qualitative exploratoire, la méthode la plus appropriée pour notre recueil de données nous a semblé être les entretiens individuels. En effet, cette méthode de recueil est la plus à même de nous permettre d'accéder aux représentations de la reconnaissance au travail des acteurs de terrain. En adoptant une posture neutre, nous devrions être en capacité de recueillir leurs impressions et leurs opinions sur la reconnaissance au travail qu'ils reçoivent et celles qu'ils souhaiteraient.

2.2.2 – Le choix du terrain de recherche

Nous avons fait le choix, dans le cadre de notre étude exploratoire, de nous concentrer sur la Fonction Publique Territoriale (FPT). Ce terrain nous a semblé particulièrement approprié car l'Enquête Bien-être au travail 2015 réalisée dans la FPT a mis en évidence des problèmes de manque de reconnaissance de la part de la hiérarchie et des élus chez ces agents. De plus, la FPT n'échappe pas au contexte de réformes de la fonction publique en général. Nous présentons ces différentes réformes (2.2.2.1) afin de bien appréhender le contexte de notre terrain de recherche, avant d'expliciter les problèmes en termes de reconnaissance au travail que celles-ci génèrent (2.2.2.2).

2.2.2.1 – Les réformes dans la FPT – Présentation du contexte de notre terrain de recherche

La FPT subit actuellement un contexte de réformes, tout comme l'ensemble de la fonction publique. La présentation de ce contexte de réformes nous permet de mieux appréhender le contexte de notre terrain de recherche.

« *Tous les systèmes d'administration territoriale des États européens sont confrontés à des problèmes fondamentaux identiques, rationalisation des cadres territoriaux, adaptation des missions, expansion urbaine, zones de faible densité, concurrence des territoires, pression budgétaire... Les réponses apportées dans chaque pays à ces questions dépendent avant tout de données qui lui sont particulières et conditionnées par ses structures, ses institutions, son histoire.* » Marcou (2012 ; p.183). Les collectivités territoriales françaises n'échappent pas à ces réformes.

Administrations décentralisées, les collectivités territoriales sont dirigées par une assemblée délibérante élue. Il en existe trois types en France : la commune, le département et la région. Cette structure des collectivités territoriales ainsi que leur organisation fait l'objet de débats importants. Ainsi, par exemple, depuis janvier 2015, le nombre de régions métropolitaines est passé de 21 à 12, par fusion entre deux ou trois régions. On compte aux environs de 36 791 communes et 96 départements (2 en Corse et 94 en métropole). A cela se rajoute 5 collectivités d'outre-mer (Polynésie française, Saint-Pierre-et-Miquelon, Wallis-et-Futuna, Saint-Martin et Saint-Barthélemy), la Nouvelle-Calédonie (dotée d'un gouvernement

autonome et disposant d'un statut particulier) et les terres australes et antarctiques françaises (TAAF).

Les collectivités territoriales sont autonomes (dans la limite de leurs compétences) et dirigées par une assemblée élue (conseil municipal, et maire pour la commune ; conseil départemental et président du conseil pour le département ; conseil régional et président du conseil régional pour la Région). Ces collectivités territoriales s'administrent librement et sont indépendantes. Elles disposent librement de leurs ressources dans les conditions fixées par la loi.

Les fonctionnaires qui travaillent dans les collectivités territoriales appartiennent à la Fonction Publique Territoriale ; ils sont, selon l'INSEE, 1 613 221 en avril 2015 soit un fort ralentissement dans la création d'emplois (1,8 million en 2011).

Face à l'augmentation forte des dépenses de fonctionnement du secteur public local (hausse des effectifs, coûts de structure, problématiques budgétaires), le législateur s'est intéressé à partir des années 2000 à cette organisation institutionnelle, cherchant ainsi une meilleure optimisation du secteur considéré. En effet, les études menées par Camdessus en 2004 et Pébereau en 2006 identifiaient que l'importance des coûts de structures et de coordination du système territorial avaient des effets contreproductifs sur la compétitivité des entreprises et les comptes publics. Ces résultats posaient directement la question de la réduction du nombre de niveaux ou de catégories de collectivités, prônant le maintien de deux niveaux seulement : les régions et l'intercommunalité.

Nous pouvons préciser que la réforme des collectivités est d'abord une réforme de l'intercommunalité. A l'origine, la réforme territoriale engagée dès 2007 a concerné trois éléments importants pour comprendre le contexte de forte transformation que connaît encore aujourd'hui la FPT.

Le premier élément concerne la poursuite du développement de l'intercommunalité. Le mouvement d'ajout progressif afin de couvrir la France de communautés induit de les doter de capacités propres et un transfert progressif des compétences des communes. Certains s'accordent à considérer que ce développement est plutôt quantitatif au détriment du qualitatif (Le Lidec, 2012).

Le deuxième, concerne la création des conseillers territoriaux, nouvelle catégorie d'élu. La fusion des élus départementaux et régionaux en une unique catégorie d'élus semble ainsi s'inscrire dans un processus préparatoire à la suppression des conseils départementaux. Ce

deuxième volet est là encore de nature à produire des effets sur la motivation et l'engagement des agents concernés.

Le troisième élément de la réforme vise la suppression de la taxe professionnelle. Les modifications de cette réforme ont été importantes : réaffectations de ressources fiscales entre les collectivités avec une répartition très inégale entre les territoires selon la nature de leurs bases fiscales réduisant ainsi leur autonomie par rapport à l'Etat. Ces éléments n'ont pas été sans incidences sur les politiques de gestion des agents et leur engagement au sein des collectivités. Concernant les régions et les départements, une redistribution implicite des compétences de ces deux types de collectivités a été rendue nécessaire et les a obligés à se recentrer sur leurs compétences d'attribution.

Biland (2012) observe ainsi que la FPT française fait face à des réformes incessantes, à la modernisation de l'emploi public et à une démographie vieillissante.

Les réformes engagées dans la FPT sont donc nombreuses et sont de nature à changer profondément le travail des agents. Ce contexte de changement peut mettre les agents en difficultés et leur faire perdre le sens de leur travail. Une véritable politique de reconnaissance au travail pourrait alors atténuer les effets négatifs des réformes sur l'implication et la motivation des agents. Ce terrain de recherche est donc particulièrement intéressant dans le cadre de notre étude.

2.2.2.2 – Les problèmes en termes de reconnaissance au travail induits par ces réformes

Aux yeux des citoyens et des usagers, les structures et les compétences de ces différentes collectivités territoriales restent malgré tout mal définies. L'adoption des règles apparaissant comme une superposition des textes sans complémentarité. On comprend alors que la reconnaissance des agents et de leur travail par les citoyens soit délicate et peu courante.

Les agents eux-mêmes vivent une surcharge d'activités et de tâches au regard des nouveaux attendus imposés par ces réformes. Ainsi, les personnels des collectivités sont directement impactés : « *Il y a d'abord les procédures de fusion, toujours très lourdes à mettre en œuvre pour les services, tant du côté des collectivités que de celui des comptables (agents du Trésor,*

percepteurs, trésoriers), avec la complexité de transfert des engagements juridiques, des éléments comptables et financiers, des contentieux en cours… Il y a ensuite l'impact sur les personnels qui n'est jamais évoqué. Il concerne ceux-là même qui auront à gérer les fusions. Il paraît évident que d'importantes conséquences sont à envisager en termes de mobilité, de réduction des emplois, de modification des rémunérations, des régimes indemnitaires, etc. N'oublions pas que ces réformes sont toutes inscrites dans les objectifs de la Révision générale des politiques publiques (RGPP). » (Fernier, 2011).

Les nombreuses réformes en cours dans la FPT peuvent perturber le travail des agents et amplifier leur besoin de recevoir une véritable reconnaissance en échange des efforts qu'ils fournissent pour s'adapter au nouveau contexte de travail qui est le leur.

La FPT apparaît donc comme un terrain idéal pour recueillir les perceptions des agents concernant la reconnaissance au travail qu'ils reçoivent actuellement et celle qu'ils aimeraient recueillir. La pertinence du lien entre reconnaissance au travail et implication sera également étudiée durant les entretiens.

2.2.3 – L'entretien individuel comme méthode de collecte

Pour réaliser cette étude qualitative exploratoire, nous avons décidé de procéder à des entretiens individuels semi-directifs.

Igalens et Roussel (1998) indiquent que l[1]utilisation d[1]une méthode de recueil de données basée sur la conduite d'entretiens « *convient particulièrement à des sujets mal connus ou lorsque le cadre théorique retenu impose de faire préciser aux acteurs leurs représentations du phénomène étudié (…). Par l'entretien et l'analyse de contenu, le chercheur explore un sujet à partir d'un échantillon de petite taille, il isole certains jugements ou certaines opinions, éventuellement il construit puis valide des échelles de mesure* ». Selon Gavard-Perret et al. (2012), l'entretien individuel est indiqué lorsqu'il s'agit d'étudier des phénomènes individuels complexes. La reconnaissance au travail étant un phénomène subjectif et complexe, la réalisation d'entretiens individuels semble tout à fait appropriée. Elle permettra de mieux appréhender les représentations des acteurs de ce phénomène.

On distingue trois formes d'entretiens individuels selon le niveau de structuration de l'interaction entre l'animateur et la personne interrogée :

- l'entretien directif : ce type d'entretiens se rapproche de la technique du questionnaire. Les questions sont très structurées et parfois fermées ;
- l'entretien semi-directif : l'entretien semi-directif est mené à l'aide d'un guide d'entretien. La liste des thèmes à aborder est préalablement définie mais l'interviewer laisse la personne répondre librement à chaque question ;
- l'entretien non directif : un thème général est proposé au répondant. La personne qui réalise l'entretien laisse le répondant parler librement, sans orienter les réponses. Son rôle se limite à relancer le répondant.

La difficulté principale liée au choix de faire passer des entretiens non directifs est la difficulté à comparer les réponses des différents répondants. En effet, les réponses peuvent être totalement différentes puisqu'il n'existe pas de structure de l'entretien préalablement définie. L'entretien semi-directif permet, lui, des stratégies d'analyse comparatives et cumulatives, grâce à l'élaboration et l'utilisation d'un guide d'entretien qui structure les différents entretiens et les rend donc comparables. L'analyse est ainsi plus aisée pour le chercheur. Pour cette raison, nous avons choisi d'avoir recours à des entretiens semi-directifs lors de la réalisation de cette étude qualitative exploratoire.

Mener un entretien semi-directif nécessite, tout d'abord, d'élaborer un guide d'entretien (2.2.3.1), puis d'adopter une posture assurant un questionnement neutre du répondant (2.2.3.2) et de cesser de mener des entretiens lorsque la saturation est atteinte (2.2.3.3).

2.2.3.1 – L'élaboration du guide d'entretien

Le guide d'entretien est « *l'inventaire des thématiques à aborder au cours de l'entretien et des données de fait qui, à un moment ou à un autre de l'échange, feront l'objet d'une intervention de l'enquêteur si l'enquêté ne les aborde pas spontanément* » (Freyssinet-Dominjon, 1997). Ainsi, le guide d'entretien permet de définir au préalable tous les thèmes qui doivent être abordés avec le répondant durant l'entretien.

Rubin et Rubin (1995) définissent trois types de questions lors des entretiens semi-directifs :

- les questions principales qui abordent les thèmes principaux et structurent le déroulement de l'entretien ;
- les questions d'investigation qui permettent de clarifier une réponse incomplète ou floue, ou à demander au répondant de donner des exemples de ce qu'il avance ;
- les questions d'implication qui visent à élaborer une idée ou un concept.

Les questions d'investigation et d'implication ne peuvent être préparées à l'avance puisqu'elles constituent une réaction aux propos du répondant. Elles sont, malgré tout, indispensables au bon déroulement de l'entretien.

Afin de faciliter l'analyse des entretiens par la suite, il est préférable que les entretiens soient tous structurés de la même façon. Le guide d'entretien servira donc de fil directeur au chercheur dans la conduite de l'entretien.

Les principaux thèmes à aborder lors de nos entretiens sont guidés par nos différentes questions de recherche. Ainsi, deux thèmes ont été identifiés :

- **la reconnaissance au travail** ressentie par l'agent et ses origines : moyens de reconnaissance, différents acteurs pouvant procurer de la reconnaissance, etc. ;
- **l'implication organisationnelle :** il s'agit de voir si l'agent, spontanément, évoque la reconnaissance au travail comme étant un antécédent de l'implication. Les conséquences de l'implication organisationnelle ont été également évoquées avec les répondants.

Lors des entretiens, nous avons cherché à savoir si la reconnaissance au travail pouvait être un antécédent de l'implication organisationnelle afin de s'assurer que ce lien était pertinent pour les répondants.
Ainsi, afin de ne pas suggérer ce lien au répondant, la première partie du questionnaire portait uniquement sur l'implication au travail. Le focus sur la reconnaissance n'était fait que dans un second temps.
La première version du guide d'entretien a été prétestée et validée par des membres de notre laboratoire de recherche. Les remarques obtenues de modifier substantiellement le questionnaire et de mieux structurer les différentes parties de celui-ci. De plus, certaines questions ont été reformulées et l'ordre des questions a été modifié.

Les trois premiers entretiens réalisés ont servi de prétest pour faire évoluer également le questionnaire. En effet, certaines questions semblaient finalement peu appropriées une fois posées aux acteurs de terrain.

Le principal problème posé par des entretiens portant sur la reconnaissance au travail est la confrontation à une certaine « méfiance » de la part des répondants qui n'avaient parfois pas envie de décrire les relations qu'ils entretiennent avec leurs collègues et leur hiérarchie. Pour limiter au maximum ce problème, le thème de la reconnaissance au travail n'était abordé qu'en deuxième partie du questionnaire, une fois le lien de « confiance » établi avec le répondant.

A l'issue de ces entretiens pré-test, la version définitive du guide d'entretien a été établie. Les 32 autres entretiens réalisés ont suivi ce guide d'entretien définitif.

La version finale du guide d'entretien est disponible en annexe (annexe 1). Ce guide est composé de plusieurs parties : la phase d'entame, trois parties correspondant aux différents thèmes abordés lors de l'entretien, à savoir l'implication au travail, ses antécédents et ses effets et la reconnaissance au travail et une phase de conclusion de l'entretien.

1) La phase d'entame

La phase d'entame débute l'entretien et doit permettre de mettre le répondant à l'aise. Afin de susciter l'échange, il est recommandé de se présenter puis de préciser l'objet de l'entretien afin de créer un climat de confiance (Blanchet & Gotman, 2007).

Le guide d'entretien démarrait donc, en préambule, par une présentation de l'interviewer et du cadre de la recherche. Il était précisé à la personne interrogée que les données seraient strictement confidentielles et son accord était demandé pour l'enregistrement de l'entretien. Il était également précisé au répondant qu'aucune réponse précise n'était attendue et que le répondant était totalement libre de ses réponses. Ces précisions visaient à mettre le répondant à l'aise car certains ont pu être impressionnés par l'aspect recherche du travail et étaient inquiets de ne pas donner les « bonnes » réponses.

Romelaer (2005) indique que le sujet de la recherche ne doit pas nécessairement être présenté au répondant s'il touche à des données sensibles. Le sujet de la reconnaissance au travail est un sujet sensible, comme nous avons pu le réaliser lors de la conduite des entretiens. Les entretiens pré-test avec des acteurs de terrain ont été très utiles pour le réaliser. De plus,

comme le but était que la personne interrogée évoque spontanément le thème de la reconnaissance, il était indispensable de ne pas présenter ce thème lors de l'entame de l'entretien.

Afin d'instaurer un climat de confiance propice à l'échange, il était précisé à plusieurs reprises que les données seraient confidentielles et que le chercheur n'avait aucun lien avec la hiérarchie. L'inquiétude était grande, chez les répondants, que leurs propos soient rapportés à l'encadrement.

2) Première partie : définition de l'implication

La première partie de l'entretien porte sur la définition que le répondant donne à l'implication. Cependant, afin de ne pas démarrer l'entretien par une demande de définition, ce qui aurait pu être difficile pour le répondant, il était demandé, lors d'une première question, au répondant, de décrire son travail et ses missions, ce que le répondant faisait généralement sans difficultés. Cette question était très utile car elle mettait généralement le répondant à l'aise et lui permettait de commencer à parler sur un thème qui n'impliquait pas sa subjectivité.

La deuxième question portait sur le fait de savoir si l'agent se considérait comme impliqué ou non dans son travail et les éléments qui permettaient de justifier sa réponse.

La troisième question portait sur la définition de la reconnaissance à proprement parler. La deuxième question était ainsi très utile au répondant puisqu'elle lui avait déjà permis de lister les éléments qui faisaient qu'il se sentait impliqué ou non.

3) Deuxième partie : antécédents et effets de l'implication

Une fois l'implication définie par le répondant, il lui était demandé de réfléchir aux antécédents et aux conséquences de son implication ou non dans son travail, ainsi qu'à ce qui, à son avis, pourrait être mis en place dans l'organisation pour favoriser l'implication dans le travail.

Le but de cette partie était de voir si le répondant citerait spontanément la reconnaissance au travail comme étant un antécédent de l'implication au travail, ce qui fut le cas dans la majorité des entretiens.

4) Troisième partie : focus sur la reconnaissance au travail

Seule la dernière partie du questionnaire portait de manière directe sur la reconnaissance au travail. Il était demandé au répondant s'il se sentait reconnu dans son travail par les différents acteurs intervenant dans la structure (hiérarchie, collègues, élus, usagers). L'agent devait préciser quels types d'actions ou quelles récompenses provoquaient chez lui le sentiment d'être reconnu pour son travail. Ceci nous permet ainsi d'établir les différents moyens de reconnaître les agents.

Les conséquences de cette reconnaissance en termes d'actions et de comportements dans le cadre de son travail lui étaient également demandées. Il s'agissait de voir si l'individu estimait que le fait d'être reconnu avait des répercussions directes sur la manière dont il accomplissait son travail. Il était souvent demandé à l'individu s'il travaillerait de la même manière dans le cas où il ne s'estimerait pas du tout reconnu.

Enfin, pour conclure, le répondant pouvait faire des suggestions sur la manière d'améliorer les pratiques de reconnaissance au sein de son organisation.

5) Conclusion de l'entretien

Quelques questions finales ont été ajoutées à la fin de l'entretien afin de mieux cerner différentes conséquences de la reconnaissance au travail. Il était notamment demandé à l'agent s'il avait déjà envisagé de quitter la fonction publique ou s'il conseillerait à d'autres personnes de travailler pour la fonction publique. Cette question devait nous permettre d'évaluer le degré de fidélité des agents publics.

Le répondant pouvait ensuite librement ajouter des éléments s'il le souhaitait à la fin de l'entretien. En conclusion, il était remercié pour sa participation à l'entretien et encouragé à reprendre contact en cas d'éléments à ajouter.

2.2.3.2 – La posture de l'investigateur et la tenue des entretiens

L'impératif de neutralité a été respecté durant la tenue des entretiens. Le but était de n'influencer en rien les réponses du répondant. Une attitude de compréhension et d'empathie a été adoptée afin de favoriser le discours du répondant et l'encourager à répondre lorsqu'il hésitait à dire certaines choses.

La condition, pour pouvoir faire partie de l'échantillon, était de travailler pour une collectivité territoriale. En effet, le choix a été fait que l'étude exploratoire ne porte que sur les collectivités territoriales. C'est une expérience de travail passée qui nous avait conduit à considérer comme opportun une étude dans ce secteur sur ce sujet en particulier.

Les collectivités territoriales constituent un terrain de recherche approprié puisque, si l'enquête Bien-être au travail 2015 révèle que la satisfaction des fonctionnaires de la Fonction Publique Territoriale (FPT) est globalement bonne, elle révèle néanmoins des problématiques de reconnaissance au travail. Certes, les agents de la FPT ont plaisir à exercer une mission de service public et trouvent leur travail intéressant et épanouissant mais le baromètre fait état d'une très faible reconnaissance ressentie par les agents territoriaux tant de la part de la hiérarchie, que des élus et de la société dans son ensemble. Les agents territoriaux expriment donc, à l'instar des salariés du secteur privé, une demande et une attente croissante en matière de reconnaissance. La FPT constituait donc un terrain pertinent pour mener une étude qualitative exploratoire sur la reconnaissance au travail dans le secteur public.

Les entretiens ont tous été intégralement enregistrés et retranscrits (cf exemple : annexe 2). Tous les répondants ont accepté d'être enregistrés après qu'il leur ait été assuré que les données resteraient confidentielles et ne seraient partagées en rien avec leur hiérarchie et les collectivités pour lesquelles ils travaillent.

Les entretiens ont été réalisés, pour la majeure partie, sur le lieu de travail des répondants. Une pièce isolée, afin que personne ne puisse entendre les réponses du répondant, a été mise à disposition à chaque fois.

Pour les agents disposant d'un bureau individuel, l'entretien s'est généralement déroulé dans ce bureau. Pour les agents ne disposant pas d'un bureau, l'entretien s'est déroulé dans des salles de réunion. Seuls deux entretiens se sont déroulés au domicile des répondants. Le fait d'être dans une pièce isolée était absolument indispensable afin que le répondant ne se sente pas écouté et puisse parler librement, d'autant plus que le sujet de la reconnaissance au travail s'est révélé être un sujet sensible pour la majorité des répondants.

Les entretiens se sont tous déroulés durant les mois de juillet et août 2015. Le fait que ces entretiens aient été réalisés durant les vacances d'été a facilité la prise de rendez-vous car les agents étaient pour la plupart relativement libres de leurs emplois du temps, la période des vacances d'été étant moins chargée en réunions et contraintes diverses.

2.2.3.3 – Le principe de saturation théorique

La taille de l'échantillon des répondants dépend du principe de saturation théorique. Le chercheur ne peut savoir à l'avance quand il atteindra la saturation des données.

D'après Romelaer (2005), il y a saturation théorique dès lors que quatre nouveaux entretiens n'apportent plus d'idées nouvelles, et que l'échantillon de répondants est suffisamment diversifié. Autrement dit, la saturation théorique est atteinte lorsque les informations supplémentaires collectées n'enrichissent plus la théorie (Royer et Zarlowski, 2007).

Dans notre étude exploratoire, la saturation théorique a été atteinte après 35 entretiens semi-directifs. En effet, aucun élément nouveau n'était plus apporté dans le cadre de notre recherche. Nous avons donc arrêté de réaliser des entretiens.

2.2.4 – Composition de l'échantillon des répondants

Pour pouvoir faire partie de l'échantillon des répondants, les individus devaient travailler pour une collectivité territoriale.

Au total, 35 agents ont été interrogés, travaillant dans quatre collectivités territoriales différentes (deux mairies, une communauté d'agglomérations et un conseil départemental). Nous avons ainsi fait varier le type de collectivités afin de pouvoir comparer l'implication et la reconnaissance perçues entre les collectivités territoriales et selon le type de collectivité territoriale.

Nous avons également cherché à diversifier au maximum notre échantillon au niveau des caractéristiques personnelles des répondants. En effet, l'un des objectifs de notre étude est de déterminer si les attentes de reconnaissance au travail sont les mêmes pour tous les agents publics. La diversification de l'échantillon s'est faite selon les caractéristiques suivantes :

- la catégorie (A, B ou C) : le but était de voir si le fait d'appartenir à une catégorie ou à une autre faisait varier la perception que l'individu avait du fait d'être reconnu ou non pour son travail ;
- le statut (contractuel ou titulaire) : le statut peut également jouer un rôle sur le sentiment de reconnaissance perçu par l'individu, les titulaires ayant la sécurité de l'emploi, ce que n'ont pas les contractuels ;

- l’ancienneté dans le secteur public : le fait d’avoir plus ou moins d’ancienneté peut faire varier les attentes en termes de reconnaissance des agents ;
- le fait d’être manager d’équipe ou non : les managers d’équipe sont soumis à des contraintes différentes de ceux qui ne le sont pas. La reconnaissance attendue peut donc varier en fonction de ce paramètre ;
- le fait d’avoir eu une expérience ou non dans le secteur privé : le fait d’avoir eu une expérience dans le secteur privé peut modifier la perception de la reconnaissance reçue par rapport à des personnes qui ont toujours travaillé pour le secteur public ;
- le genre (homme ou femme) : l’effet genre est ici questionné grâce à cette variable.

Au final, notre échantillon est composé de 35 répondants dont les caractéristiques sont les suivantes :

Tableau 1 : composition de l'échantillon de l'étude qualitative exploratoire

Code répondant	Catégorie	Statut	Ancienneté	Toujours dans la FP	Encadrement	Genre
1	A	Titulaire	29	oui	2 agents	F
2	A	Titulaire	29	1 an dans le privé	5 agents	H
3	B	Titulaire	29	1 an dans le privé	non	F
4	C	Titulaire	25	6 ans dans le privé	non	F
5	C	Titulaire	14	10 ans dans le privé	non	F
6	C	Titulaire	30	oui	non	F
7	A	Contractuel	20	3 ans dans le privé	2 agents	H
8	C	Titulaire	14	6 ans dans le privé	non	H
9	B	Titulaire	25	3 ans dans le privé	non	F
10	C	Titulaire	17	3 ans dans le privé	non	F
11	B	Titulaire	40	oui	non	H
12	B	Titulaire	15	4 ans dans le privé	non	H
13	B	Titulaire	15	4 ans dans le privé	non	F
14	C	Titulaire	12	3 ans dans le privé	non	F
15	A	Contractuel	25	oui	30 agents	H
16	A	Titulaire	26	5 ans dans le privé	3 agents	F
17	A	Titulaire	20	oui	5 agents	F
18	C	Titulaire	20	oui	non	F
19	C	Contractuel	3	20 ans dans le privé	non	H
20	C	Titulaire	22	15 ans dans le privé	non	F
21	A	Titulaire	29	2 ans dans le privé	3 agents	H
22	A	Contractuel	5	oui	non	H
23	C	Titulaire	20	oui	non	H
24	C	Titulaire	15	6 ans dans le privé	non	F
25	C	Titulaire	10	3 ans dans le privé	non	F
26	B	Titulaire	39	oui	non	H
27	A	Titulaire	25	3 ans dans le privé	90 agents	F
28	B	Titulaire	4	15 ans dans le privé	non	F
29	C	Titulaire	41	oui	non	F
30	A	Titulaire	16	oui	30 agents	F
31	A	Titulaire	31	3 ans dans le privé	8 agents	H
32	A	Titulaire	15	15 ans dans le privé	5 agents	H
33	A	Contractuel	6	3 ans dans le privé	non	F
34	B	Titulaire	33	6 ans dans le privé	non	H
35	C	Titulaire	13	27 ans dans le privé	non	H

Le tableau suivant fait la synthèse des caractéristiques de l'échantillon de répondants :

Tableau 2 : caractéristiques de l'échantillon des répondants de l'étude qualitative

Catégorie			**Statut**			**Ancienneté**		
	Effectif	%		Effectif	%		Effectif	%
A	13	37%	**Titulaire**	30	86%	**0-10 ans**	4	11%
B	8	23%	**Contractuel**	5	14%	**10-20 ans**	11	31%
C	14	40%				**20-30 ans**	14	40%
						Plus de 30 ans	6	17%

Manager d'équipe			**Expérience du secteur privé**			**Genre**		
	Effectif	%		Effectif	%		Effectif	%
Oui	11	31%	**Oui**	24	69%	**Homme**	15	43%
Non	24	69%	**Non**	11	31%	**Femme**	20	57%

Notre échantillon de répondants est varié au niveau des caractéristiques personnelles. Les agents de catégorie A (et managers d'équipe car ce sont souvent les mêmes personnes) sont relativement surreprésentés, eu égard, aux effectifs de la FPT qui emploie en majorité des agents de catégorie C. Nous avons donc été très attentif à solliciter et interroger des agents de catégorie B et C, parfois plus réticents à participer à un entretien que les agents de catégorie A.

2.2.5 – Analyse des entretiens

La question centrale de cette étude qualitative exploratoire consiste à savoir si et en quoi les attentes en matière de reconnaissance des agents au sein de la FPT sont spécifiques et peuvent être de nature à encourager l'implication des agents de la FPT.

C'est donc bien cette situation concrète des agents de la FPT qui est à la base de notre approche empirique. S'inscrivant dans une phase exploratoire, elle a une visée compréhensive qui s'inscrit dans un positionnement épistémologique de type interprétativiste. En effet, elle a pour vocation de participer à la compréhension d'une réalité, en l'occurrence celle de la reconnaissance du travail et des agents dans la FPT, au travers d'une « *immersion dans le phénomène étudié* » (Thietart et Al., 2007, p. 41), permise par l'administration d'entretiens semi-directifs portant sur les attentes en matière de reconnaissance et ses effets.

De plus, l'analyse du phénomène de reconnaissance au travail au sein de la FPT, l'objet de cette recherche, ne peut être que subjective (Langinier, 2012). Ce qui en fait une « *réalité essentiellement mentale et perçue* » (Allard-Poesi et Maréchal in Thietart et al., 2007, p. 42) ; c'est le principe de « *phénoménologie du réel* » (Allard-Poesi et Maréchal in Thietart et al., 2007, p. 40) où le chercheur va jouer un rôle moteur dans la compréhension de l'objet étudié (Perez, 2008).

On peut donc considérer que cette étude exploratoire a pour objectif de comprendre « *un phénomène de l'intérieur pour appréhender les significations que les gens attachent à la réalité, leurs motivations et intentions* » (Allard-Poesi et Maréchal in Thietart et al., 2007, p. 40). Nous expliquerons donc ce phénomène au travers des représentations et des interprétations qu'en font les acteurs interrogés.

La méthode d'analyse des données ainsi que le choix du logiciel utilisé seront explicités (2.2.5.1). La fiabilité (2.2.5.2) et la validité (2.2.5.3) de l'étude qualitative seront ensuite examinées

2.2.5.1 – Méthode d'analyse des données et choix du logiciel adapté

Pour analyser le corpus de texte obtenu suite à la retranscription intégrale des 35 entretiens, il a fallu sélectionner une méthode d'analyse de contenu.

Bardin (2007) distingue deux grands types d'analyse de contenu :

- l'analyse lexicale qui s'intéresse à la fréquence d'utilisation de chaque mot et au vocabulaire employé. L'unité d'analyse est alors le mot ;
- l'analyse thématique qui s'intéresse aux thèmes abordés et à leur fréquence. L'unité d'analyse est alors la phrase.

Dans le cadre de notre recherche exploratoire, l'analyse thématique est la méthode retenue. Le but est d'analyser les discours des répondants pour dégager les caractéristiques de la reconnaissance au travail qu'ils perçoivent ainsi que de leur implication dans le travail. Il s'agit donc bien de découper le corpus en unités d'analyse afin de pouvoir recenser et analyser les thèmes abordés.

Pour réaliser l'analyse, nous avons décidé d'avoir recours à un logiciel d'analyse lexicale et thématique : Alceste (pour Analyse des Lexèmes Co-occurrents dans les Enoncés Simples d'un Texte). Ce logiciel, adapté pour l'étude de corpus de textes, a été envisagé comme un outil d'aide à l'interprétation du corpus textuel que nous avons collecté.

Alceste permet de « *réduire l'arbitraire de la description du corpus en mettant en évidence ses régularités, ses symétries cachées* » (Thom, 1974). En effet, le logiciel met en évidence les formes lexicales qui sont les plus utilisées. Il permet ainsi de limiter la subjectivité du chercheur puisque le discours analysé par le logiciel est « *vu comme une combinaison de phrases, une suite linéaire, et l'objet de l'analyse n'est pas d'en chercher le sens mais de déterminer comment sont organisés les éléments qui le constituent, sans faire appel à la connaissance que l'analyste peut avoir du sens spécifique de chaque morphème, de l'intention de l'auteur ou de sa situation* » (Marchand, 1998). Ainsi, Alceste ne réalise pas l'analyse à proprement parler mais il permet de dégager la structure lexicale du discours.

Le logiciel segmente le corpus, le répartit et le classifie selon une méthode hiérarchique ascendante. La structure lexicale permet d'identifier des thèmes récurrents dans les discours et de les regrouper. Il permet ainsi d'identifier des polarités que nous avons considéré comme des « faits » afin de pouvoir ensuite procéder à leur interprétation ; seule notre propre analyse a permis d'en apprécier le sens.

La version utilisée du logiciel Alceste est celle de 2015. Son utilisation nous a semblé pertinente du fait de la qualité et la fiabilité de ses résultats (Kalampalikis, 2003). De plus, ce logiciel n'impose pas d'identifier, avant l'analyse par le logiciel, de variables de partition pour interpréter le corpus. La méthode est donc objective, dans le sens où elle est purement algorithmique. Ainsi, « *les données sont traitées sans a priori sur les catégories à découvrir* » (Fallery et Rhodain, 2007). L'utilisation de ce logiciel semble donc adaptée dans le cadre d'une étude exploratoire.

Opérations effectuées par Alceste 2015

Chaque entretien constitue une « unité de contexte initial » (u.c.i.). Les 35 entretiens entièrement retranscrits et compilés dans un fichier texte unique constituent donc 35 (u.c.i). Celles-ci ont été découpées par le logiciel en unités de contexte élémentaires (u.c.e), l'unité statistique par défaut. Ces u.c.e. sont composées d'une ou plusieurs lignes de texte consécutives d'environ 200 caractères et terminées si possible par une ponctuation, sinon par un séparateur comme un blanc.

Les u.c.i. ont été définies par le chercheur, grâce à la séparation des différents entretiens par une ligne étoilée, qui a permis d'identifier les caractéristiques des individus interrogés par catégorie, ancienneté, genre, statut, le fait d'être manager ou non et le fait d'avoir eu une expérience du secteur privé ou non.

Alceste réalise ensuite un premier classement des u.c.e. qu'il a lui-même défini en fonction de la distribution des mots dans ces u.c.e. Alceste opère également une lemmatisation afin de ramener les mots à leur racine, ceci afin de mieux pouvoir observer les ressemblances entre les discours. Alceste réalise ensuite une classification hiérarchique descendante afin de dégager des classes mots traduisant les principaux « mondes lexicaux » du corpus (Reinert, 1983), ce qui équivaut à un classement thématique du contenu du discours. Les différentes classes sont formées en fonction des mots et du vocabulaire.

Alceste repère ensuite les ressemblances et oppositions entre phrases en fonction de la similarité du vocabulaire utilisé. Les différentes u.c.i. c'est-à-dire les différents entretiens, sont comparés afin de repérer des ressemblances ou des oppositions. En calculant des Khô d'association de chaque mot à chaque classe, Alceste permet de dégager les « formes caractéristiques » de chacune, soit le vocabulaire associé à chaque classe.

2.2.5.2 – Fiabilité de l'étude qualitative

Pour que la fiabilité d'une recherche soit bonne, il faut que, dans les mêmes conditions d'analyse, les résultats obtenus soient identiques. Ainsi, nous avons veillé à décrire le plus précisément possible les méthodes utilisées pour cette recherche afin de permettre la réplication de celle-ci, comme le préconisent Miles et Huberman (2003).

L'utilisation du logiciel Alceste garantit une certaine objectivité de la recherche dans le sens où le logiciel réalise le codage grâce à un algorithme. Le chercheur n'intervient en rien dans cette étape. Cependant, l'analyse des différentes classes obtenues suite à l'analyse Alceste est de la seule responsabilité du chercheur.

2.2.5.3 – Validité de l'étude qualitative

La pertinence des résultats obtenus lors d'un travail de rechercher dépend de la validité interne, la validité de construit, la validité de l'instrument de mesure et la validité externe.

Lorsque les résultats obtenus sont pertinents et cohérents, la recherche présente une bonne **validité interne**. Dans le cas de notre recherche, la validité interne est assurée à la fois par un échantillon le plus varié possible et par la recherche de la saturation théorique.
D'après Thiétart et al. (2014), la **validité de construit** est bonne si les concepts et le cadre conceptuel choisis sont bien ceux qui permettent de répondre aux questions de recherche posées. La méthodologie doit également être adaptée à la mesure des éléments choisis. Notre recherche s'appuie sur une revue de littérature des concepts étudiés. Les concepts choisis, à savoir la reconnaissance au travail et l'implication organisationnelle, sont bien ceux qui nous permettront de répondre à nos questions de recherche. L'analyse des résultats de l'étude qualitative, réalisée dans un premier temps par Alceste, a été faite par le chercheur à la lumière de cette revue de littérature.
Afin que notre **instrument de mesure** soit considéré comme valide, nous avons réalisé des entretiens semi-directifs. Nous avons détaillé précédemment le plus précisément possible la méthodologie suivie pour la réalisation de ces entretiens et avons montré la construction rigoureuse qu'a suivie le guide d'entretien. Ceci nous permet de nous assurer que notre instrument mesure bien ce que nous souhaitions mesurer.
La **validité externe** d'une recherche repose sur le caractère généralisable des résultats obtenus. Nous avons tenté, lors de cette étude qualitative exploratoire, d'interroger les individus aux caractéristiques personnelles les plus variées possibles. Le fait qu'ils appartiennent à des collectivités territoriales différentes tend à faire augmenter la validité externe de la recherche.

Maintenant que la méthode d'analyse des entretiens a été présentée, nous présentons les résultats obtenus lors de cette première étude qualitative exploratoire.

2.3 - Présentation et discussion des résultats de l'étude qualitative exploratoire

Le corpus textuel analysé par le logiciel Alceste est constitué des 35 entretiens semi-directifs intégralement retranscrits. Les 35 entretiens ont été retranscrits à l'aide du logiciel Sonal qui permet de télécharger les fichiers mp3 et aide à la structuration de la retranscription.

Chaque entretien forme une unité de contexte initiale (u.c.i.), elle-même composée de plusieurs unités de contexte élémentaire (u.c.e.) définies par le logiciel. Le corpus étudié est constitué de 101 321 occurrences (6 333 formes distinctes, 1 231 formes réduites). Les caractéristiques lexicométriques du corpus sont telles que définies par Alceste dans le tableau 2 ci-après :

Tableau 3 : caractéristiques lexicométriques du corpus traité par Alceste 2015

Analyse du vocabulaire	**Corpus**
Nombre d'unités de contexte initiales (uci)	35
Nombre total de formes contenues dans le corpus	101 321
Nombre de formes distinctes	6 333
Fréquence moyenne par forme	16
Nombre d'hapax (formes présentes une seule fois dans le corpus	2 840
Analyse du vocabulaire après lemmatisation	
Nombre de formes réduites	1 231
Nombre de formes supplémentaires (articles, pronoms, etc…)	358
Nombre d'unités de contexte élémentaire (uce)	2 402
Pourcentage de richesse du vocabulaire	99,26

Source : Extrait du rapport détaillé Alceste 2015

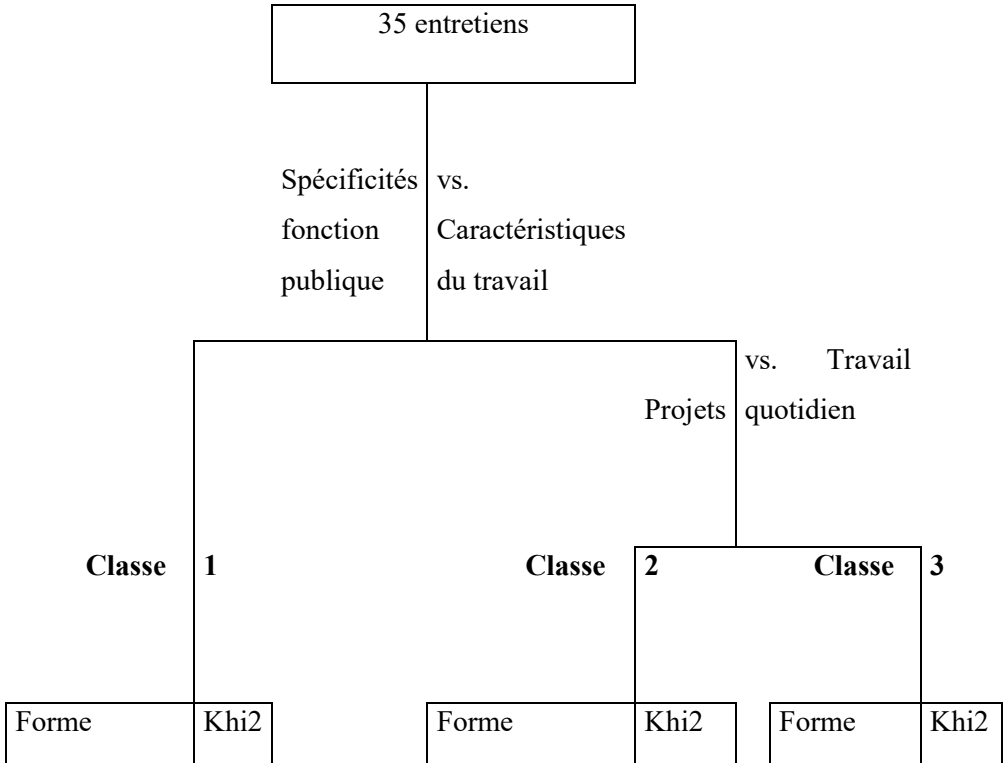
Après avoir procédé à une double classification descendante hiérarchique (Naulleau, 2005), 79 % des unités textuelles du corpus ont été classées. 21 % n'ont pas été utilisées. Ce taux est tout à fait satisfaisant dans le cadre de notre étude qualitative exploratoire.

L'arbre de classification (Figure 3) révèle une dualité dans la répartition du corpus avec d'un côté, les spécificités de la fonction publique et de l'autre, les caractéristiques liées au travail des agents.

Trois classes ressortent de l'analyse réalisée par Alceste. Ces trois classes présentent un bon équilibre puisqu'elle représente chacune entre 31 et 36 % des u.c.e. Les trois classes sont les suivantes :

- la première classe représente 33 % des u.c.e. Suite à son analyse, nous l'avons intitulée « spécificités de la fonction publique » ;
- la deuxième classe représente 31 % des u.c.e. Elle est relative à la nature et aux modalités de travail des agents. Elle vise particulièrement les projets et méthodes qui permettent de valoriser les agents au sein de la FPT. Nous l'avons intitulée « nature et modalités du travail des agents » ;
- la troisième classe représente 36 % des u.c.e. Elle est relative au quotidien des agents de la FPT. Nous l'avons intitulée « travail quotidien des agents »

Figure 3 : arbre de classification et formes caractéristiques des trois classes



Forme	Khi2
privé	149
public	138
an	91
fonction	63
emploi	62
rentrer	55
jeune	53
concours	53
entreprise	47
titulaire	46
occuper	43
territorial	41
administration	36

Forme	Khi2
agent	91
élu	49
changer	40
hiérarchie	39
projet	35
idée	33
apporter	31
direction	31
important	31
cadre	29
quotidien	28
information	28
management	27

Forme	Khi2
heure	56
boulot	42
fait	40
truc	38
envoyer	33
content	27
plaisir	27
reconnaitre	27
démotiver	26
matin	25
demander	25
impliquer	25
fatigue	24

Nous introduirons donc chacune de ces classes par une présentation des résultats puis une interprétation et une discussion de ces résultats au regard des objectifs poursuivis lors de cette étude qualitative exploratoire. La première classe correspond aux spécificités de la fonction publique (2.3.1). La deuxième classe correspond aux modalités de travail des agents (2.3.2). La troisième et dernière classe correspond à leur travail au quotidien (2.3.3).

2.3.1 – Présentation et discussion des résultats de la Classe 1 - « Spécificités de la fonction publique »

Des données liées aux spécificités de la fonction publique ressortent de l'analyse de la classe 1. Les mots « privé » (149 Khi2) et « public » (138 Khi2) sont les mots les plus significatifs de la classe 1. Ils sont en majorité utilisés par les agents pour opposer ces deux types de structures.
L'agent-type associé à la classe 1 est un agent de catégorie C, titulaire et ayant une ancienneté importante au sein de la fonction publique.

Deux catégories de résultats apparaissent lors de l'analyse de cette première classe :

- les premiers qui révèlent trois origines de la reconnaissance conformément à la définition que nous en avions donnée. Ces résultats attestent également les spécificités de la FPT en la matière ;
- les seconds qui identifient des moyens et modalités de reconnaissance multiples et variés.

2.3.1.1 – Des origines de la reconnaissance diverses et spécifiques

2.3.1.1.1- Présentation des résultats

- **Les avantages à travailler pour le service public** sont évoqués par les agents lors des entretiens. La sécurité de l'emploi et le niveau de salaire pour certains constituent des éléments de satisfaction pour les agents.

> « *Le fait que même en étant catégorie C, on est quand même pas si mal payés par rapport au fait que notre job de catégorie C est un concours de niveau troisième et que les personnes qui sont sorties de la troisième sans diplôme qui sont actuellement dans le privé, donc qui n'occupent pas des postes très glorifiants, n'ont pas la même paie que nous alors que c'est vrai*

que dans la fonction publique, on a une paie qui augmente petit à petit quel que soit le travail qu'on fait. Moi, ça me convient très bien. Je n'ai jamais envisagé de partir. » Entretien n°23 (u.c.e. n°1588, Khi2 = 19), titulaire de catégorie C.

« *Il y a la garantie de l'emploi. J'ai quitté France Telecom, j'ai négocié, on m'a mis ailleurs. Dans le privé, on m'aurait dit « écoutez, vous ne voulez pas... ».* » Entretien n°21 (u.c.e. n°1440, Khi2 = 16), titulaire de catégorie A – Cadre.

- Le problème de la **reconnaissance sociale** accordée aux agents de la fonction publique est évoqué. La plupart des agents se sentent peu reconnus par la société qui porte souvent un regard critique sur les fonctionnaires. Mais certains agents se sentent, à l'inverse, valorisés par la société du fait du service public qu'ils rendent.

  « *Je vois l'intérêt général dans mon travail. Pour moi, c'est ça la fonction publique. J'ai quitté depuis quinze ans l'office HLM, j'ai encore des locataires qui me saluent. On représente quelque chose.* » Entretien n°26 (u.c.e. n°1716, Khi2 = 17), titulaire de catégorie B.

  « *Au niveau du travail, on est beaucoup critiqués comme quoi, on ne fait rien. Souvent c'est : t'es fonctionnaire, tu fais rien de ta journée. Passes une journée avec moi et tu verras. On n'est pas très reconnus par la société, c'est mal vu d'être fonctionnaire.* » Entretien n°14 (u.c.e. n°757, Khi2 = 11), titulaire de catégorie C.

- Le thème majeur abordé dans la classe 1 est **l'attachement au service public**. Les agents sont fiers de pouvoir assurer une mission de service public, utile à tous :

  « *Quand on travaille dans le social, et qu'on a des personnes âgées, des handicapés, des gens en difficultés, là, on a un vrai sens, une vraie reconnaissance de son travail. Et ça doit rester du domaine du public parce que les entreprises privées ne pourront pas assurer ce service. Ou les enfants, les crèches. J'ai un grand sens du service public. Je pense que la société d'aujourd'hui ne peut pas se passer du service public.* » Entretien n°16 (u.c.e. n°990, Khi2 = 17), titulaire de catégorie A – Cadre.

- L'**entrave à cette mission de service public** qu'ils sont fiers de rendre est d'ailleurs une raison majeure qui fait que les agents ne se sentent plus reconnus. En effet, le fait

de ne plus pouvoir assurer la mission de service public qui leur avait été confiée leur fait perdre le sens de leur travail :

> « *Il faut pas oublier qu'on est dans un service public, donc il y a aussi la notion de service public. On est pas dans une entreprise privée. L'important, c'est l'accès de tous au même service. Le but est que l'informatique marche bien, que ça avance, que les logiciels tournent, que les collègues puissent travailler bien. On n'a pas de sens du bénéfice. Normalement, ça ne devrait pas. L'objectif, c'est que ça marche bien sans le côté entreprise privée. Il faut que tous les usagers aient le même service.* » Entretien n°9 (u.c.e n°497, Khi 2 = 12), titulaire de catégorie B.

> « *Dernièrement, le Conseil Général voulait développer tout ce qui était ordinateurs auprès des personnes, et donc, il y a un bus, un très très vieux bus, le cyberbus, dans lequel il y a des ordinateurs, les gens peuvent s'inscrire et découvrir Word. Ça, c'est la théorie. Quand j'envoie une personne, les retours des gens : le camion est en panne, il n'y a pas de chauffage. C'est un très vieux bus donc on n'a même pas les pièces pour le réparer, on ne peut plus chauffer. C'est pas la peine de nous dire qu'on a ça dans la liste des outils si en fait, le truc est obsolète. Vous voyez le sens ? ça y est, ils ne peuvent plus du tout le réparer donc c'est terminé ! Il est où le respect de l'usager ?* » Entretien n°3 (u.c.e. n°126, Khi2 = 17), titulaire de catégorie B.

2.3.1.1.2- Discussion des résultats

Du point de vue de l'analyse, on identifie bien la présence des trois origines de la reconnaissance au travail établies par Roche (2013), d'après les trois formes de relations de reconnaissance identifiées par Honneth (1992) :

- la **reconnaissance-récompense** représentée par les conditions matérielles du régime indemnitaire mais également par la sécurité de l'emploi. Source de satisfaction pour les uns, elle n'est pas suffisante pour les autres ;
- la **reconnaissance-relation** provenant des usagers et des citoyens. L'agent exprime le sentiment de ne pas être reconnu par ceux-ci. Cette non-reconnaissance peut être due à des *a priori* sur le travail des fonctionnaires ou à des conditions matérielles de travail (état du matériel) qui ne sont pas suffisamment bonnes pour remplir correctement sa mission de service public. On mesure ici l'importance des

jugements de beauté et d'utilité dont parle Dejours (1993) provenant d'acteurs autres que ceux issus de la ligne hiérarchique ;

- la **reconnaissance-accomplissement** qui est exprimée par le sentiment d'être utile à des personnes en difficulté et qui provoque de la fierté chez les agents du service public.

Ainsi, il est donc utile d'observer que les moyens de la reconnaissance dépassent les seuls éléments matériels et ouvrent de nouvelles perspectives aux collectivités territoriales pour provoquer ce sentiment de reconnaissance de leurs agents et/ou de leur travail.
A ce sujet, on peut interpréter que le fait d'assurer une mission de service public d'intérêt général est important pour les agents et constitue une différence forte avec le secteur privé qu'ils souhaitent mettre en avant. Ces éléments suffisent ici à répondre aux attentes de reconnaissance des agents et en cela, c'est un des éléments que l'on peut considérer comme très spécifique au secteur public.

Empêcher les agents de rendre une mission service public de qualité est d'autant plus difficile pour eux que leur mission est d'intérêt général et concerne parfois les personnes les plus en difficultés de la société (personnes âgées, handicapées, en réinsertion, etc.). Cette mission de service public donne tout son sens à leur travail et les en priver est un point majeur de non reconnaissance du travail pour eux. Ce point confirme bien les travaux de Mow (1987) et Morin (1996) qui identifiait la reconnaissance au travail comme composante essentielle du sens au travail.

Ces résultats permettent d'identifier un enjeu important exprimé par ces attentes en matière de reconnaissance au travail : celui de la motivation de service public (Perry et Wise, 2008 ; Perry, Hondeghem, Wise, 2010) exprimée par les agents territoriaux. Nos résultats révèlent bien la présence de fondements motivationnels de plusieurs types : rationnels (maximisation de l'utilité), normatifs (être au service de l'intérêt général et public) et affectifs (aider les autres, se rendre utile, émotions provoquer par son activité, etc.).

2.3.1.2 – Des modalités et possibilités de reconnaissance importantes

2.3.1.2.1- Présentation des résultats

- Les agents regrettent une certaine **rigidité associée à la gestion des personnels** dans la fonction publique qui ne leur permet pas d'évoluer comme ils le voudraient en termes de carrière et que leur travail soit reconnu de manière satisfaisante en termes de rémunération.

> « *Bon, on a la sécurité de l'emploi, mais on la paie très cher au niveau financier. C'est quand même relativement cloisonné aussi : il y a l'administratif, il y a le technique, le culturel. Les passerelles ne sont pas évidentes. Je pense que dans le privé, on peut plus facilement passer d'un secteur à l'autre.* » Entretien n°4 (u.c.e. n°273, Khi2 = 16), titulaire de catégorie C.

> « *Ce qui est démotivant, c'est qu'il n'y a aucune reconnaissance par rapport au travail. C'est totalement exclu. Pourquoi on gravit les échelons ? Il faut passer des concours, c'est pas au mérite. Dans le privé, c'est qu'au mérite. La fonction publique, c'est pas au mérite du tout du tout. Il suffit d'avoir Bac + 5, de passer tous les examens et de monter, même si on est nul. Ça n'a rien à voir avec ce qu'on fait.* » Entretien n°35 (u.c.e. n°2388, Khi2 = 13), titulaire de catégorie C.

- Avec l'inflation des diplômes, les agents ont le sentiment que **les conditions d'accès aux différents postes** ont changé et que les règles ne sont plus respectées, ce qui crée des frustrations.

> « *Il y a quelques années, il y avait un concours d'hôtesse d'accueil à la préfecture, il y a des gens qui le passent avec des licences, des bac + 2, les gens n'arrivent pas à rentrer par la grande porte donc ils arrivent par la petite porte. Celle qui est rentrée avait une licence, et est restée six mois à l'accueil et a passé un concours. Ça verrouille. Les diplômés sont obligés de se rabattre sur des catégories en dessous. C'est préjudiciable pour tout le monde.* » Entretien n°34 (u.c.e. n°2351, Khi2 = 19), titulaire de catégorie B.

- **Des problèmes de justice** sont également évoqués par les agents. Ces injustices sont souvent liées à l'aspect politique du travail des agents territoriaux. Le fait de vivre des

injustices dans le cadre de son travail est un élément majeur de non reconnaissance du travail.

> « *Essayer de respecter l'égalité des agents. Au niveau des avancements. Il y a des gens qui sont nommés en catimini et qui ne devraient pas être forcément nommés. Des gens qui sont là depuis peu passent devant d'autres qui sont là depuis longtemps. C'est lié à la politique. Il y a des gens qui ont des cartes et ils avancent ou intègrent plus rapidement que ceux qui n'ont pas la carte. C'est général à l'administration territoriale. C'est trop politisé.* » Entretien n°8 (u.c.e. n°472, Khi2 = 16), titulaire de catégorie C.

2.3.1.2.2- Discussion des résultats

Du point de vue de l'analyse, cette seconde catégorie de résultats montre toutefois une nouvelle spécificité du secteur public en général puisqu'elle révèle que les méthodes et les dispositifs de gestion des agents au sein de la fonction publique ne sont pas suffisants pour reconnaitre les agents et leur travail. Ceci pose donc directement la question de s'inspirer des méthodes du secteur privé pour se doter de dispositifs destinés à mieux répondre à ces attentes.

Ces résultats ouvrent ainsi de réelles perspectives en matière de GRH. Ainsi, la question de la rémunération au mérite, l'approche compétences, la mise en place de dispositifs d'anticipation RH seraient des réponses aux attentes exprimées et permettraient aux individus d'avoir le sentiment d'être reconnus en tant que personnes, d'une part, et que l'on reconnaisse leur travail, d'autre part.

On ne peut pas dire que le secteur public soit totalement en reste sur ces questions mais il semble que ces dispositifs soient peu matures et peu adaptés aux spécificités publiques concernant la mobilité (Brillet, Janand, 2016) ou bien encore la GPEEC (Brillet, Sauviat, 2014). Toutefois, si des initiatives sont engagées ici et là, elles sont de nature à encourager les réflexions sur l'évolution de la GRH au sein des collectivités locales.

La mise en place d'un dispositif de reconnaissance pourrait alors constituer une voie intéressante qui permettrait d'une part de répondre aux attentes exprimées par les agents mais également à la démarche performance des collectivités (notamment au regard des demandes et des services rendus aux usagers et citoyens). De cette façon, la réforme de gestion publique

engagée au sein de la Fonction Publique Territoriale apparaitrait comme une volonté de modifier les outils, processus et dispositifs de gestion au sein de ces collectivités afin d'en améliorer le fonctionnement et la performance.

2.3.2 – Présentation et discussion des résultats de la Classe 2 - « Nature et modalités du travail des agents. »

La classe 2 est liée aux projets qui permettent de valoriser les collaborateurs. Les mots changer (40), projet (35) et idée (33) sont les mots les plus représentatifs de la classe.

L'agent-type associé à cette classe est un agent de catégorie A, manager d'équipe, titulaire ou contractuel.

2.3.2.1 - Présentation des résultats

- Les agents veulent être associés à des **démarches participatives**, qui leur permettent de donner des idées, ce qui valorise leur travail.

  « *Rompre avec un mode de management très hiérarchique, être beaucoup plus dans une logique participative. Les agents, nos collègues, ont des idées. Il faut être à l'écoute, et faire le tri.* » Entretien n°17 (u.c.e. n°1116, Khi2 = 16), titulaire de catégorie A – Cadre.

- Les agents demandent à être impliqués dans des **projets**. Ces projets peuvent, en effet, être valorisants pour eux et produire une véritable reconnaissance de leurs compétences.

  « *Ça se traduit par le fait qu'on m'associe, par exemple, à des réorganisations de services, et qu'on me demande mon avis et mon point de vue sur telle et telle hypothèse et le fait que moi aussi, je puisse suggérer de nouvelles hypothèses auxquelles ils n'avaient pas forcément pensé. Ça se traduit essentiellement par du partage d'informations, de l'implication dans des projets sur lesquels je suis associée.* » Entretien n°16 (u.c.e. n°951, Khi2 = 13), titulaire de catégorie A – Cadre.

  « *Et ça s'est senti, durant la précédente période électorale où certains sont venus, pour me demander ce qu'ils pourraient faire, qu'est-ce que je*

pourrais apporter en termes de contenu et d'actions. » Entretien n°22 (u.c.e. n°1504, Khi2 = 9), contractuel de catégorie A.

- Cette implication dans les projets doit être accompagnée d'une **véritable confiance** témoignée par la hiérarchie.

  « *Maintenant, je pense que la reconnaissance au niveau des cadres, c'est plus leur montrer qu'on a confiance, qu'ils vont de l'avant et qu'on avance ensemble dans la bonne direction.* » Entretien n°27 (u.c.e. n°1822, Khi2 = 23), titulaire de catégorie A – Cadre.

- La **mobilité interne** doit être encouragée pour permettre ce mode projet. Le fait de pouvoir travailler sur de nouveaux projets pourrait être une source de motivation et de reconnaissance pour les agents.

  « *Travailler vraiment sur la mobilité interne que peut avoir un agent au niveau horizontal, pas vertical, se diversifier durant une carrière. Parce qu'on peut sentir une certaine lassitude chez les agents qui n'arrivent pas à être force de propositions. Ils s'installent dans un poste et ils tombent dans quelque chose de très routinier.* » Entretien n°22 (u.c.e. n°1476, Khi2 = 9), contractuel de catégorie A.

2.3.2.2 - Discussion des résultats

Du point de vue de l'analyse, plusieurs éléments permettent de considérer que le style et le mode de management, la relation que l'on entretient avec sa hiérarchie, la nécessité de confiance, de responsabilisation et de participation sont de nature à répondre aux besoins de reconnaissance des agents.

Ainsi, les agents expriment-ils des attentes importantes relativement similaires à celles exprimés par les salariés du privé tout en s'inscrivant dans un contexte particulier et contraint. Ceci appelle une nouvelle gestion publique « *en rupture avec la bureaucratie wébérienne* » (Noguera, 2010). Certes, les outils dont il est question dans cette classe ne sont pas nouveaux mais ils constituent des changements profonds pour la fonction publique territoriale.

Cette nouvelle gestion publique met l'accent sur l'importance de ne pas opérer une transposition systématique et automatique de ces outils mais elle appelle « *en premier lieu une*

observation rigoureuse des comportements des fonctionnaires pour identifier les variables de leur implication et tenter de la stimuler. » (Noguera, 2010).

Ces résultats encouragent les réflexions relatives à l'importance du manager public au sein des collectivités territoriales. Desmarais et Abord de Chatillon (2008) précisent d'ailleurs que « *l'analyse de l'encadrement public tourne fréquemment autour du constat d'un décalage important entre les rôles attendus, prônés par les discours et les rôles réels, exercés par les acteurs* ». Ici, nous percevons donc bien ce que les auteurs ont appelé « *rôle de traduction* » du manager public. Les attentes en matière de reconnaissance qui sont exprimées dans cette recherche attestent l'enjeu de sortir du rôle classique et traditionnel lié à la ligne hiérarchique. Le manager semble avoir un rôle clé dans la réponse aux attentes en matière de reconnaissance afin de mobiliser, animer et impulser des dispositifs envers les agents. Ce rôle dépasse celui d'un simple « *applicateur de règles* » et c'est vers un « *rôle de pilotage des relations* » qu'il pourra mieux répondre aux attentes exprimées. Derrière ces questions, on relève également l'enjeu lié aux démarches de performance où le manager public apparait essentiel dans son *« rôle de pilotage des performances* ».

L'exemple de la mobilité interne est développé par Janand et Brillet (2015). Alors que la gestion de la carrière des agents d'EDF a longtemps consisté en un avancement des catégories plutôt qu'une promotion des individus, les nouvelles formes de gestion de carrière, plus individualistes, ne sont pas nécessairement en phase avec les aspirations des agents d'EDF. Ainsi, « *les nouvelles règles de gestion de carrière heurtent le principe d'égalité qui assure l'égalité des agents face à l'avancement dans la carrière. De ce fait, les nouvelles formes de gestion de carrière sous un mode plus individualiste pourraient heurter les valeurs collectives et l'identité forte de service publique qui prévaut* » (Janand et Brillet, 2015). La mobilité interne n'est pas un simple outil technique mais porte les valeurs de l'organisation. Ceci peut expliquer le temps nécessaire à l'appropriation des nouvelles pratiques RH de l'organisation. Les agents publics, qui revendiquent fortement leur identité publique, à l'opposé du secteur privé, ont besoin que les dispositifs RH qui leur sont proposés soient adaptés à leurs valeurs. Il ne suffit donc pas de transposer telles quelles des pratiques du secteur privé dans le secteur public.

2.3.3 – Présentation et discussion des résultats de la Classe 3 - « Travail au quotidien des agents »

Les mots « boulot » (42), « fait » (40) et « content » (27) sont les plus significatifs de la classe 3. Les agents veulent être en mesure de bien réaliser leur travail afin de pouvoir en tirer une satisfaction personnelle.

L'agent-type appartenant à la classe 3 est un agent de catégorie B ou C, titulaire, non manager.

2.3.3.1 - Présentation des résultats

- Les agents veulent tout d'abord être **identifiés, en tant qu'individu mais également dans le travail qu'ils fournissent**. En effet, ils ne sont pas et ne veulent pas être interchangeables. Ils possèdent des compétences qu'ils veulent voir identifiées par les autres car elles sont source de fierté. L'absence d'identification est un déni de reconnaissance fort pour l'individu.

  « *On avait un directeur qui venait, pas souvent mais il venait. Ça fait plaisir, ça veut dire qu'il connait ses gens, on n'est pas ignorés, on n'est pas un numéro, une lettre. Il s'intéresse aux personnes.* » Entretien n°34 (u.c.e. n°2336, Khi2 = 11), titulaire de catégorie C.

  « *Je me sens reconnue par les collègues. Ils me disent qu'ils ont besoin de moi. Je ne dis pas que tous m'aiment. Mais, a priori, quand ils ont besoin d'un renseignement sur les marchés publics, c'est à moi qu'ils s'adressent.* » Entretien n°4 (u.c.e. n°321, Khi2 = 16), titulaire de catégorie C.

  « Il y avait une collègue à l'accueil qui était absente, elle est catégorie C. Donc on ne se pose pas la question, on prend tous les C et on les fait tourner à l'accueil, on s'en fiche qu'ils aient autre chose à faire. On est du bétail. On n'est plus des individus, on est dans une catégorie ou dans un statut et point final. » Entretien n°18 (u.c.e. n°1183, Khi2 = 16), titulaire de catégorie C.

- Les agents veulent être en mesure de bien réaliser leur travail, grâce à des **moyens adaptés**, afin de pouvoir donner du sens à leur travail. Le fait de disposer de moyens adaptés est une reconnaissance de l'utilité du travail réalisé.

« *On fait bien les documents, on est pas obligés. Sinon, on reçoit le document et ça y'est, on envoie, on s'en fiche. On cherche pas à corriger les couleurs ni rien. On est pas obligés de le faire mais on le fait. On le fait, c'est comme ça. Si on a le temps, on le fait, pour que ça soit mieux, pour que le travail soit mieux.* » Entretien n°35 (u.c.e. n°2386, Khi2 = 13), titulaire de catégorie C.

« *J'aime bien avoir le sentiment que je sers à quelque chose. J'aurais du mal à travailler comme une machine, repartir dans mon bureau, taper... Pour l'agent, ça fait qu'on se sent utile. C'est aussi une reconnaissance de se sentir utile, pour soi-même, pour son épanouissement personnel, c'est quand même mieux que d'aller au travail à reculons en se disant que ça ne sert à rien ce qu'on fait.* » Entretien n°24 (u.c.e. n°1605, Khi2 = 16), titulaire de catégorie C.

« *Le service informatique, dès qu'on demande un truc, c'est toujours non. Il y a un manque de reconnaissance du service. On nous donne pas de moyens, on limite notre champ d'action.* » Entretien n°8 (u.c.e. n°442, Khi2 = 13), titulaire de catégorie C.

- Les agents veulent avoir un **retour sur le travail fourni**, de la part de la hiérarchie et des collègues. La reconnaissance relationnelle peut venir compenser en partie une reconnaissance financière ressentie comme absente.

« *Je me sens reconnu par mon chef par le système de notation qu'on a et après, les rapports qu'on a dans le monde du travail.* » Entretien n°8 (u.c.e. n°462, Khi2 = 13), titulaire de catégorie C.

« *Je dis pas qu'il faut tout le temps avoir une reconnaissance mais de temps en temps, ça fait du bien. Comme quoi on a fourni un bon travail ou sur un dossier qui était assez délicat, dire « vous avez bien géré ». Juste une petite phrase, ça fait du bien et ça donne envie de continuer.* » Entretien n°14 (u.c.e. n°769, Khi 2 =9), titulaire de catégorie C.

« *Quand on me considère comme je suis là, en me faisant confiance, je vais prendre certaines responsabilités, je vais essayer et si je me trompe, je dis que c'est moi. Nous, la reconnaissance financière, ça n'existe pas alors qu'au moins, on nous encourage. Quand ma collègue au même niveau que*

moi, me dit merci, que c'est bien, ça me fait plaisir. Moi, aussi je la remercie. » Entretien n°4 (u.c.e. n°309, Khi 2 = 17), titulaire de catégorie C.

- Le **manque de reconnaissance** peut-être vécu comme totalement désimpliquant pour les agents. Malgré tout, certains affirment que leur travail serait réalisé de la même manière même s'il n'était pas du tout reconnu pour leur travail :

« *La reconnaissance a un impact sur l'implication. Me concernant, c'est évident. Je ne ferai pas d'heures supplémentaires. A l'époque de l'ancienne mandature, l'heure, c'était l'heure. Deux minutes avant la sortie, j'étais devant la pointeuse et je pointais. Avant, il pouvait y avoir une urgence, on m'appelait et j'étais là. Quand ça perdure, le manque de reconnaissance, une fois ou deux, c'est une erreur, mais quand c'est sciemment, pendant des semaines, des mois, des années, ça suffit. Là, il n'y a plus rien à en tirer. En tout cas, pour ma part. Je me referme totalement et c'est fini.* » Entretien n°26 (u.c.e n°1722, Khi 2 = 11), titulaire de catégorie B.

« *On a changé de municipalité, d'équipe. Reconnue ou pas reconnue, moi, je viens pour les gens donc... J'ai toujours fonctionné de la même façon, quelle que soit la hiérarchie. Je travaille pour les usagers, pas pour moi. J'ai toujours fonctionné de la même façon.* » Entretien n°29 (u.c.e. n°1945, Khi 2 = 12), titulaire de catégorie C.

2.3.3.2 - Discussion des résultats

En matière d'analyse, cette classe laisse apparaître le fait que le besoin de reconnaissance exprimé par les agents l'est non seulement envers eux-mêmes en tant qu'individu mais également envers leur travail. Les individus veulent être identifiés mais ils veulent également que leur travail et leurs compétences le soient. On comprendra alors que, selon les attentes des agents envers l'une ou l'autre de ces catégories, les origines de la reconnaissance et les personnes susceptibles de mobiliser ces moyens de reconnaissance soient différentes : supérieurs hiérarchiques, collègues, citoyens et usagers.

Ces résultats confirment que la reconnaissance au travail au sein de la FPT provient à la fois de la ligne hiérarchique mais également des pairs et des collègues. Cela va d'ailleurs bien au-delà avec les citoyens, les usagers, les contribuables, les bénéficiaires, les électeurs avec

lesquels l'agent est en relation. La reconnaissance sociale du travail des agents publics a également été évoquée à de nombreuses reprises. Certains se sentent reconnus par les usagers à travers leurs missions publiques, d'autres souffrent de l'image négative des fonctionnaires dans l'imaginaire social. Selon Wieviorka (2013), les collaborateurs sont en attente d'une reconnaissance professionnelle (reconnaissance des compétences, un contrat stable, une rémunération adaptée) mais également d'une reconnaissance sociale (sentiment d'être utile à la société). C'est ce que confirment nos résultats.

L'ensemble des parties prenantes peuvent émettre un « *jugement d'utilité* » tel que Dejours (1993) l'a identifié sur le travail de l'agent ou envers sa personne. Ce jugement donnera alors le sentiment à l'agent d'être reconnu, sentiment de nature à donner un sens à son travail. Cette catégorie met bien en perspective l'importance de trouver du sens dans son travail. En effet, le fait d'avoir le sentiment de réaliser un travail utile à la société permet à l'individu de s'accomplir et de s'épanouir dans son travail.

2.3.4 – Synthèse des résultats et apports de l'étude qualitative exploratoire

En synthèse de ces résultats, nous confirmons les travaux de St Onge et al. (2005) qui identifient sept catégories de reconnaissance. Ces sept catégories se retrouvent bien dans l'exposé de nos résultats : la communication, les comportements, les symboles honorifiques, la visibilité, les biens, les services et les primes ponctuelles, les conditions de travail et la rémunération variable. Ainsi, l'approche reconnaissance au sein de la FPT dépasse très largement les seules conditions de salaire, de rémunération, voire même de rétribution globale (Sire, David, 1993).

Ces différents éléments rappellent les résultats de l'étude menée par Brillet et al. (2013) qui révélait qu'il existe des éléments de nature à provoquer un sentiment de justice et/ou d'injustice chez le salarié, le sentiment d'injustice étant un élément très fort de non reconnaissance du travail réalisé :

- la classe 1 laisse apparaître l'importance des modes de reconnaissance matérielle tels que les salaires et primes ;
- les classes 1 et 2 laissent apparaître que les agents prennent également en considération les moyens utilisés pour obtenir des résultats. Ainsi, on peut considérer (au regard des résultats) qu'il existe une influence négative de l'absence

de pratiques RH sur la perception de justice procédurale : possibilités de promotion limitées et reposant sur l'automatisme (ancienneté), injustices dans l'attribution des promotions lorsque les élus interviennent de manière non transparente, opportunités faibles de carrière et le peu d'avantages sociaux proposés par la collectivité. Ceci donne ainsi l'opportunité à la FPT de repenser ses procédures et de s'inscrire dans un dispositif plus innovant qui serait de nature à produire un sentiment de justice procédurale, antécédent de la reconnaissance des agents ;

- les classes 1 et 3 permettent d'apprécier l'importance du contexte social spécifique à la FPT. On identifie ici que la qualité du traitement interpersonnel que les agents reçoivent durant la mise en œuvre des procédures est de nature à provoquer un sentiment de justice et lui donnera alors le sentiment d'être reconnu. A ce sujet, nous identifions bien deux types de justice interactionnelle : la justice informationnelle (critères de justification et de sincérité) et la justice interpersonnelle (critères de respect et de dignité). Les agents sont très attachés à ces deux dimensions et le mode de reconnaissance devra particulièrement reposer sur l'attention portée aux interactions entre celui qui donne (hiérarchie mais également collègues, usagers et citoyens) et celui qui reçoit (l'agent). La collectivité devra particulièrement être attentive à la possibilité de mettre à disposition des agents une information fiable et transparente sur les mécanismes d'attribution des moyens de reconnaissance, les liens sociaux qui s'établissent entre les managers, les usagers, les citoyens et les agents.

Ces modalités de reconnaissance sont alors considérées comme des antécédents du sentiment de justice qui aura lui-même des effets sur l'implication, la motivation et la satisfaction des agents publics.

Le lien entre reconnaissance au travail et implication a également été établi par de nombreux agents. Le fait de n'interroger les agents sur la reconnaissance au travail que dans un second temps, a permis d'observer si les agents citaient spontanément la reconnaissance au travail comme étant un antécédent de l'implication. Ce fut le cas dans la majorité des entretiens. De plus, l'absence de reconnaissance a été citée comme étant un antécédent fort d'une désimplication dans le travail pour les agents.

Enfin, une spécificité des agents publics a été mise en avant dans l'analyse. Ceux-ci sont attachés à leurs différences vis-à-vis du secteur privé et se définissent souvent en opposant les

deux secteurs. Ceci est d'autant plus significatif que 69 % des agents interrogés ont une expérience importante du secteur privé et ont ainsi pu comparer les deux secteurs. Ainsi, une transposition systématique des pratiques de GRH du secteur privé pourrait aboutir à un rejet de ces pratiques. Les agents sont attachés à ce que les spécificités du secteur public soient conservées.

Le fait d'exercer une mission de service public de qualité est, pour eux, un motif de reconnaissance au travail fort. On peut associer cette forme de reconnaissance à la motivation de service public.

Selon ce concept de motivation de service public, les actions des agents publics ne sont pas uniquement guidées par la volonté d'obtenir une augmentation ou une promotion mais également pas leurs valeurs (Perry, 1996). La volonté de servir l'intérêt général est une forte source de motivation pour eux.

Ainsi, selon l'approche du contrat psychologique des agents publics de Castaing et Roussel (2006), les attentes des agents en termes d'obligations de l'administration en matière de service rendu à la collectivité sont fortes. Ne pas permettre aux agents de rendre un service public de qualité est pour eux un manque de reconnaissance de l'administration puisque leur attachement à leur mission de service public leur permet de donner un sens à leur travail, source de bien-être et d'accomplissement.

Les obligations de gestion (Castaing et Roussel (2006)) de l'administration envers ses agents sont également évoquées. Le système spécifique à la fonction publique de gestion de carrière reposant sur les concours, les grades et les échelons, pourrait alors constituer une forme de reconnaissance pour ceux qui sont satisfaits de ce système et affirment avoir « choisi » de rentrer dans la fonction publique en connaissance de cause. Le principe d'égalité des agents prévalait lors de l'instauration de ces systèmes de gestion de carrière et certains agents y sont particulièrement attachés. Retirer ce système serait pour eux une négation de leur « identité publique » et une négation de leur spécificité.

Malgré tout, nombreux agents ont estimé que le travail « réel » n'était pas reconnu par ce système. De plus, la rigidité des statuts (l'appartenance à un grade, à une filière (administrative, technique, culturelle)) empêche les agents d'accéder aux évolutions de carrière qu'ils souhaiteraient. Ainsi, les attentes en termes de reconnaissance au travail des

agents publics ne sont pas les mêmes pour tous. Enfin, le fait de faire un travail associé à une catégorie supérieure est un fort motif de non reconnaissance exprimé par les agents.

Cette étude qualitative exploratoire a permis d'appréhender les attentes en termes de reconnaissance des agents territoriaux. Celles-ci sont variées et ont des origines différentes (hiérarchie, élus, collègues, usagers etc…). De plus, elles ne sont pas nécessairement les mêmes selon les agents. La différence la plus marquante concerne l'organisation du travail par « projets ». Les cadres ont majoritairement cité ces projets comme étant une source de reconnaissance pour eux, ce que n'ont pas fait les agents de catégorie B et C. Pour les cadres, le fait de travailler par « projets » permet de développer leurs compétences, ce qui les valorise.

Le lien entre reconnaissance au travail et implication organisationnelle a été confirmé par cette étude qualitative exploratoire. La majorité des agents ont cité la reconnaissance au travail, sous ses diverses formes, comme étant un élément impliquant pour eux. Le fait d'être remercié, encouragé ou récompensé matériellement donne un sens au travail de l'individu et le pousse à s'impliquer et à vouloir faire des efforts pour son organisation.

La motivation de service public est également apparue comme un élément important lors des entretiens. Les agents ont souvent mis en avant leur motivation et leur volonté de rendre un service public de qualité. Cette mission de service public donne du sens à leur travail et les motive à rendre le meilleur service possible pour tous les usagers. Les agents du secteur public sont attachés à leur différence avec le secteur privé et souhaitent que cette différence, dans les buts poursuivis par l'organisation à travers les valeurs du service public, soit maintenue.

Ainsi, certains agents ont relativisé l'impact de la reconnaissance de leur travail du fait qu'ils souhaitaient, quelles que soient les conditions, rendre le meilleur service possible pour tous les usagers. La motivation de service public apparaitrait alors comme une variable modératrice dans le lien entre reconnaissance au travail et implication.

Suite à cette étude qualitative exploratoire, nous sommes en mesure d'enrichir notre modèle théorique initial.

2.4 – Enrichissement du modèle de recherche et formulation d'hypothèses

Suite à l'étude qualitative exploratoire, le concept de motivation de service public est apparu comme un élément qui pouvait impacter la relation entre la reconnaissance au travail et l'implication organisationnelle des salariés. En effet, plusieurs agents publics ont exprimé le fait qu'ils pourraient s'impliquer dans leur travail, malgré l'absence de reconnaissance, du fait de leur motivation à assurer un service public de qualité. Ainsi, la motivation de service public (MSP) pourrait être une variable modératrice dans le lien Reconnaissance au Travail – Implication.

Le choix est donc fait d'introduire le concept de MSP dans le modèle théorique suite aux entretiens réalisés avec les agents publics. Ce concept étant un élément nouveau révélé par notre étude qualitative exploratoire, nous réalisons une revue de littérature portant sur ce concept, afin de déterminer comment l'introduire dans notre modèle théorique.

2.4.1 – La motivation de service public : une revue de littérature

Nous tenterons, dans un premier temps, de définir ce concept (2.4.1.1). Les origines du concept de motivation de service public seront ensuite étudiées (2.4.1.2). Les enjeux (antécédents et conséquences) du concept seront ensuite recensés (2.4.1.3). Enfin, les différents outils de mesure du concept seront présentés (2.4.1.4).

2.4.1.1 – Définition de la motivation de service public

La motivation de service public a été définie dans l'article de Perry et Wise (1990) comme « *une prédisposition individuelle à agir en réponse à des mobiles portés en premier lieu, sinon uniquement par des institutions et organisations publiques* ».

Ainsi, la MSP est une caractéristique personnelle de l'individu que celui-ci possède avant même de travailler pour une organisation publique et qui le poussera à chercher à travailler dans de telles organisations. Les agents publics, en fonction de leurs caractéristiques intrinsèques, seraient soumis à des leviers motivationnels spécifiques.

La MSP renvoie à une définition relativement large du service public comme « un ensemble d'activités considérées comme d'intérêt commun ». En effet, le fait d'assurer un service public ne se limite pas aux organisations publiques à proprement parler. De nombreux services publics sont aujourd'hui assurés par des organisations du secteur privé. Ainsi, la MSP ne se limite pas uniquement aux fonctionnaires, mais à tous les individus travaillant à rendre un service public.

Hondeghem et Vandenabeele (2005) proposent la définition de la MSP suivante : « *une conviction, des valeurs et des attitudes qui dépassent l'intérêt personnel ou celui d'une organisation pour prendre en compte l'intérêt d'une entité politique plus vaste et qui induisent, dans une interaction publique, une motivation pour tenir une conduite définie.* »

2.4.1.2 – Les origines du concept de MSP

L'expression *Public Service Motivation* (PSM) est apparue pour la première fois dans la littérature en 1982 (Rainey, 1982 ; Perry et Porter, 1982) pour désigner une motivation qui serait spécifique aux acteurs évoluant dans des organisations publiques.

Les inventeurs du concept cherchent à contrebalancer la vision de l'homme popularisée par les théories du *Public Choice* selon lesquelles les individus ne seraient motivés que par la recherche de leur intérêt personnel. Ces théories ont encouragé et rationalisé la mise en place de récompenses monétaires et extrinsèques pour les individus dans les organisations, ces récompenses étant vues comme les plus motivantes pour les individus.

Les premiers travaux portant sur la MSP sont d'ailleurs issus de travaux portant sur la rémunération des performances et l'impact des stimulants économiques sur la motivation des individus. Le *new public management* met l'accent sur les motivations extrinsèques des agents publics et cherche à les motiver en leur proposant des récompenses monétaires, telles que la rémunération au mérite.

Le concept de MSP cherche à mettre en avant et valoriser les motivations intrinsèques de l'individu. En effet, Deci (1985) a montré que les rémunérations à la performance peuvent avoir un effet négatif sur la motivation intrinsèque des individus. La motivation intrinsèque est le plus haut degré de motivation qu'un individu peut posséder. Les comportements intrinsèquement motivés sont déclenchés de façon totalement libre et autodéterminée, par intérêt et pour le plaisir de pratiquer l'activité en elle-même. Le fait d'introduire une

récompense monétaire peut diminuer la motivation intrinsèque que l'individu éprouve car ses comportements ne seront plus déclenchés de manière autodéterminée, pour le plaisir mais dans le but d'obtenir une récompense, ce qui modifie le sens que l'individu donne à ses actions.

2.1.4.3 – Les enjeux de la MSP

2.4.1.3.1 - Les antécédents de la MSP

Différents antécédents de la motivation de service public ont été mis en évidence dans la littérature :

- le fait d'avoir un diplôme de niveau élevé est le plus souvent associé à une MSP élevée (Camilleri, 2007) ;
- l'âge a également un effet positif sur la MSP (Perry, 1997) ;
- les femmes ont un score plus élevé que les hommes sur la dimension « Compassion » de la MSP (DeHart-Davis et al., 2006).

Selon Gabris et Simo (1995), les motifs altruistes constituant la MSP concernent surtout les personnes de niveau hiérarchique élevé. Selon eux, les personnes exerçant des emplois d'exécution seraient moins intéressées par le service public à proprement parler que par leurs gratifications matérielles retirées de leur travail. Ainsi, le fait d'occuper un poste élevé dans la hiérarchie peut avoir un impact sur le niveau de MSP de l'individu.

2.4.1.3.2 – Les conséquences de la MSP

La MSP apparaît comme un antécédent important de l'implication organisationnelle de l'individu. En effet, l'individu motivé par le service public, s'il a l'occasion de travailler pour une organisation publique, sera déterminé à s'investir et s'impliquer dans son travail puisque ses caractéristiques personnelles le poussent à rechercher à s'investir pour le service public.

Différentes études arrivent à la conclusion que, à motivation au travail égale pour les travailleurs des secteurs public et privé, les travailleurs du secteur public compensent le fait qu'ils reçoivent peu d'incitants extrinsèques par des incitants intrinsèques en termes d'efforts

réalisés dans le but de rendre un service public de qualité (Frank, 2004 ; Baldwin, 1984 ; Rainey, 1979). Une corrélation positive existe entre la MSP et l'implication organisationnelle des agents (Kim (2005), Ritz (2009)).

La MSP renvoie également à l'adéquation individu-organisation. Pour les organisations publiques, il sera plus efficace, dans le cadre de leur bon fonctionnement, de chercher à recruter des individus présentant une forte motivation de service public.

2.4.1.4– Les dimensions de la MSP

En 1990, Perry et Wise établisse que la MSP est liée à trois types de motivation : affective (compassion, altruisme), normative (servir l'intérêt général, sens du devoir) et rationnelle (autoréalisation, estime de soi).

Selon Perry (1996), la MSP est constituée de quatre dimensions :

- **l'attrait pour l'élaboration des politiques publiques** renvoie à des motifs rationnels. Les individus cherchant à définir les politiques publiques seraient très attirés par le secteur public ;
- **l'engagement envers l'intérêt public** renvoie à des motifs normatifs relevant du sens du devoir. Cette dimension est reliée à l'idée de devoir civique ;
- **la compassion** renvoie aux motifs affectifs avec le fait d'avoir envie de prendre soin et protéger ses concitoyens ;
- **le sens du sacrifice**. Cette dimension renvoie à l'altruisme puisqu'ici, l'individu aura tendance à se sentir plus récompensé par le fait d'aider autrui que par des récompenses tangibles qui lui seraient directement adressées.

Plus récemment, une équipe internationale (Kim et al., 2010, 2013) a développé une mesure du concept dont le but était de minimiser les biais culturels afin de pouvoir utiliser cet outil de mesure dans tous les pays du monde et permettre des études comparatives des effets et antécédents de la Motivation de Service Public dans les différents pays. Cette nouvelle mesure comprend également quatre dimensions : l'**attraction** pour l'élaboration des politiques publiques, l'**adhésion** aux valeurs publiques, la **compassion** et l'**abnégation**.

2.4.1.5 - La MSP en France

D'après Desmarais et Edey-Gamassou (2012), la MSP française renvoie plus à des principes affirmés en faveur de l'intérêt général qu'à un positionnement individuel. L'agent public attend que l'Etat initie les politiques pour venir en aide à ses concitoyens. Ils sont peu prompts à un sacrifice personnel et individuel et attendent que l'Etat mette en place les conditions de redistribution. Les motivations liées aux valeurs sont particulièrement importantes pour les agents français, bien plus que la compassion pour les situations individuelles.

Les agents publics sont très attachés aux valeurs du service public et n'hésitent pas à défendre celui-ci lorsqu'ils l'estiment en danger. Ces revendications prennent autant la forme d'une défense du statut et des rémunérations qu'une défense du service public à proprement parler.

2.4.2 – L'enrichissement du modèle de recherche

Notre étude qualitative exploratoire nous a permis de confirmer la pertinence du lien entre reconnaissance au travail et implication. Pour la majorité des agents, le fait d'être reconnu dans leur travail les pousse à s'investir davantage et à souhaiter rester membre de leur organisation.

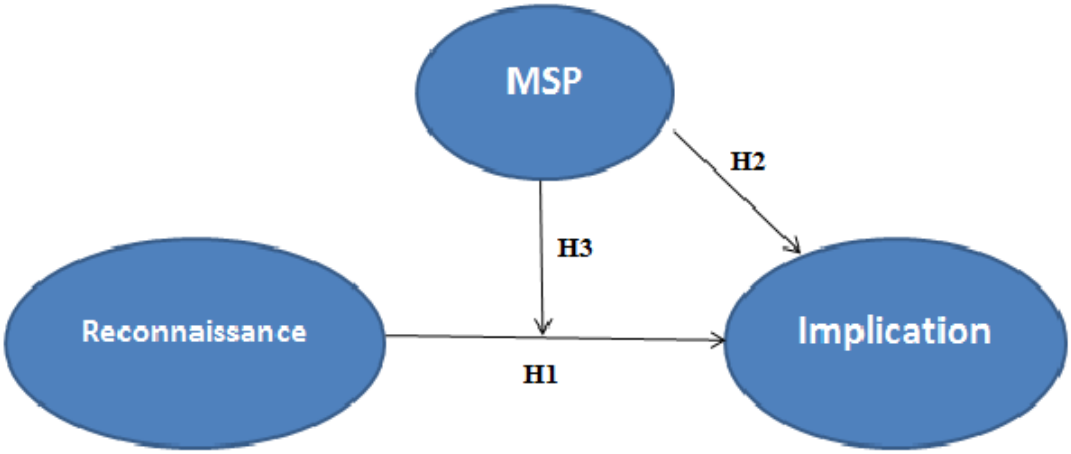
Cependant, certains agents ont exprimé le fait que, selon eux, leur manière de s'impliquer serait totalement la même, qu'ils soient reconnus ou non, du fait de leur très forte motivation à rendre un service public de qualité pour les usagers au service desquels ils estiment être. Cette forte motivation pour rendre un service public de qualité correspond au concept de MSP, pour lequel nous venons de réaliser une revue de littérature.

Suite à l'étude qualitative exploratoire réalisée, le choix est donc fait d'introduire le concept de MSP dans le modèle théorique à tester. La MSP apparaît, dans le discours des agents, comme étant une variable modératrice dans le lien reconnaissance au travail – implication organisationnelle. Le fait d'être reconnu ou non pourrait n'avoir aucun impact sur l'implication organisationnelle des individus si ceux-ci sont très fortement motivés par le service public.

De plus, dans notre revue de littérature concernant la MSP, nous avons pu observer que celle-ci est un antécédent de l'implication organisationnelle (Kim (2005), Ritz (2009)).

Après enrichissement de notre modèle théorique grâce à notre étude qualitative exploratoire et à notre revue de littérature, celui-ci peut être représenté de la manière suivante :

Figure 4 : modèle de recherche enrichi



Ainsi, les trois hypothèses de recherche qui seront testées lors de l'étude quantitative seront les suivantes :

H1 : les attentes en termes de reconnaissance au travail ont une influence sur le niveau d'implication organisationnelle de l'agent.

H2 : la motivation de service public de l'agent a une influence sur son niveau d'implication organisationnelle.

H3 : la motivation de service public modère le lien entre reconnaissance au travail et implication organisationnelle.

En plus de l'introduction du concept de MSP et de sa possible influence sur le lien reconnaissance – implication et/ou sur l'implication, nous serons également attachés, lors de notre prochaine étude empirique, à déterminer si les attentes en termes de reconnaissance sont identiques pour tous les agents. En effet, cet élément, apparu dans nos résultats lors de l'étude qualitative exploratoire mérite d'être pris en considération, d'autant plus que pour aller plus loin, nous élargirons également notre échantillon vers les deux autres fonctions publiques, ce qui permettra d'observer si ces attentes sont identiques pour l'ensemble des agents des trois fonctions publiques.

A partir de là, trois propositions peuvent être formulées :

Notre étude qualitative exploratoire n'a porté que sur la FPT. Notre étude quantitative portera sur l'ensemble des trois fonctions publiques afin que notre travail doctoral soit le plus représentatif possible du secteur public. Une comparaison des attentes de reconnaissance au travail en fonction de la fonction publique à laquelle l'agent appartient semble donc être intéressante.

P1 : Les attentes en termes de reconnaissance au travail varient selon le type de fonction publique à laquelle l'agent appartient.

La deuxième proposition est en lien direct avec nos résultats qui attestaient, au sein de la FPT, que les attentes en matière de reconnaissance au travail diffèrent selon le niveau hiérarchique des agents, d'où la formulation suivante :

P2 : Les attentes en termes de reconnaissance au travail varient selon le niveau hiérarchique (catégorie) de l'agent.

Sans que celles-ci soient flagrantes, les attentes en termes de reconnaissance au travail semblaient différer dans les discours des hommes et des femmes. Les femmes avaient ainsi plus tendance à évoquer l'équilibre vie privée-vie professionnelle comme un moyen de reconnaissance important. Notre étude quantitative nous permettra de confirmer ou non ces différences d'attentes. Notre troisième proposition de recherche est donc la suivante :

P3 : Les attentes en termes de reconnaissance au travail varient selon le genre de l'agent.

Synthèse du chapitre 2

Le chapitre 2 a présenté l'étude qualitative exploratoire réalisée auprès de 35 agents territoriaux. Cette étude a été réalisé grâce à des entretiens semi-directifs et à l'analyse des entretiens intégralement retranscrits via l'utilisation du logiciel Alceste.

Cette étude poursuivait un double objectif. Elle nous a permis de spécifier les attentes en termes de reconnaissance au travail des agents territoriaux et de mettre en évidence la spécificité du secteur public. Elle nous a également permis de vérifier la pertinence de notre modèle théorique et de l'enrichir grâce à l'ajout d'une nouvelle variable modératrice qui a émergé suite à nos entretiens, à savoir la motivation de service public.

Des hypothèses sont ainsi formulées et seront testées lors de l'étude quantitative ainsi que les possibles effets exercés par des variables contextuelles telles que le sexe, le niveau hiérarchique et le type de fonction publique à laquelle l'agent appartient sur les attentes exprimées en matière de reconnaissance.

Il convient désormais de présenter l'étude quantitative correspondante dans le chapitre 3.

CHAPITRE 3 :

PRESENTATION DE L'ETUDE QUANTITATIVE

A la suite de notre étude qualitative exploratoire, nous avons pu enrichir notre modèle théorique et émettre des hypothèses de recherche que nous testons lors d'une étude quantitative confirmatoire.

Cette étude quantitative sera réalisée à l'aide d'un questionnaire diffusé auprès d'agents appartenant à l'ensemble des trois fonctions publiques, ce qui nous permettra d'obtenir des résultats plus représentatifs du secteur public en général.

Le chapitre 3 présente la préparation de notre étude quantitative, à savoir la construction du questionnaire et le choix des échelles de mesure pour chaque concept étudié (3.1), la procédure de collecte de données (3.2) et l'analyse psychométrique des échelles de mesure retenues (3.3). Les résultats de l'étude quantitative ainsi que la discussion de ces résultats seront présentés dans les chapitres suivants.

3.1 – Construction du questionnaire

La construction d'un questionnaire se fait en plusieurs étapes. Il convient tout d'abord de choisir les concepts à mesurer puis de choisir des échelles de mesure de ces concepts (3.1.1). L'étape de pré-test du questionnaire sera détaillée (3.1. 2) avant de présenter le questionnaire de recherche définitif (3.1. 3).

3.1.1 – Choix des concepts et des échelles de mesure

Le choix des variables à mesurer s'est fait suite à la revue de littérature et à l'étude qualitative exploratoire. La reconnaissance au travail et l'implication organisationnelle sont les variables choisies initialement. La motivation de service public a été ajoutée dans le modèle suite à l'étude qualitative exploratoire.

Les concepts choisis dans le cadre de notre modèle ayant déjà fait l'objet de mesures dans la littérature, nous avons fait le choix de sélectionner des échelles de mesure existantes et ayant déjà été testées dans la littérature.

Les échelles retenues sont celle de Brillet, Coutelle et Hulin (2013) pour la reconnaissance au travail, celle de Kim et al. (2013) pour la motivation de service public et celle d'Allen et Meyer (1990) pour l'implication organisationnelle.

Des questions concernant des variables personnelles ont également été intégrées dans le questionnaire.

3.1.2 - Pré-test du questionnaire

Selon Royer et Zarlowski (2007), « *pour les recherches qui s'appuient sur la collecte de données d'enquête par questionnaire, on pourra « pré-tester » ce dernier en l'administrant auprès d'un échantillon de petite taille afin de vérifier, notamment, que la formulation des questions n'est pas ambiguë* ». Le pré-test doit permettre de modifier le questionnaire afin que celui-ci soit le plus compréhensible possible.

La version initiale du questionnaire, comprenant les différentes échelles de mesure, a été testée auprès d'un échantillon de cinq agents publics appartement à la fonction publique

d'Etat et à la FPT. Le questionnaire leur a été communiqué afin qu'ils puissent commenter les questions ou les formulations qui leur semblaient difficiles à comprendre.

Ce pré-test a permis de procéder à quelques modifications mineures : certains mots ont été modifiés afin de se rapprocher au maximum du cadre de la fonction publique. A titre d'exemple, l'expression « éléments informels » de la reconnaissance a dû être explicitée car elle n'était pas comprise par les personnes ayant réalisé le pré-test. L'ordre des échelles de mesure a également été discuté.

Le fait de démarrer le questionnaire par la dimension monétaire de la reconnaissance a été perçu par les personnes ayant réalisé le pré-test comme pouvant générer de la méfiance envers le questionnaire, du fait de la sensibilité associée à de tels sujets. Ainsi, l'ordre des questions a été modifié afin d'encourager la participation au questionnaire.

Cette étape a également permis d'estimer le temps de passation du questionnaire à une douzaine de minutes environ.

De plus, le message d'introduction du questionnaire a également été réalisé avec l'aide des personnes ayant réalisé le pré-test. En effet, il était important de bien spécifier que ce questionnaire était réalisé dans le cadre d'un travail de recherche et resterait totalement anonyme. Pour les personnes ayant réalisé le pré-test, le risque était grand que les personnes passant le questionnaire s'en méfient si elles avaient la moindre raison de penser que les résultats du questionnaire seraient communiqués à leur hiérarchie.

3.1.3 – Présentation du questionnaire de recherche

Le questionnaire de recherche comprend trois parties : une présentation du cadre de la recherche, les différentes échelles de mesure retenues ainsi que des caractéristiques sociodémographiques.

1ère partie du questionnaire :

Cette première partie devait présenter le cadre de la recherche afin d'informer et de mettre les personnes répondantes en confiance.

Lors de notre étude qualitative exploratoire, nous ne voulions pas suggérer le lien entre reconnaissance et implication aux répondants afin de vérifier la pertinence de celui-ci. Les agents territoriaux ayant, pour la majorité, spontanément cité la reconnaissance comme antécédent de l'implication, la pertinence de ce lien a été confirmée. Lors de l'étude quantitative, le choix est fait de mentionner dès le départ le thème principal du questionnaire, à savoir la reconnaissance au travail.

> Dans la cadre d'un doctorat réalisé au sein de l'Université François Rabelais de Tours, je mène une étude sur la reconnaissance au travail dans la Fonction Publique nécessitant un recueil important de données (plus de 500 réponses sont nécessaires).
>
> C'est pourquoi je vous remercie de répondre à ce questionnaire qui restera totalement anonyme. En effet, vos réponses seront uniquement utilisées par des chercheurs en sciences humaines dans le cadre d'un respect strict de l'anonymat lors de toute publication, puisque seule une exploitation statistique des données est visée.
>
> Le temps de réponse au questionnaire est estimé à environ douze minutes.
>
> Votre aide sera très précieuse pour ce travail de recherche.

La question de la confidentialité et de l'anonymat des réponses nous a été présentée par les personnes ayant réalisé le pré-test comme étant cruciale pour obtenir un grand nombre de réponses. En effet, la reconnaissance au travail étant un thème relevant de la subjectivité des personnes, celles-ci n'accepteraient de répondre au questionnaire que si elles avaient la totale assurance que les résultats ne seraient pas communiqués à leur hiérarchie.

Le temps de passation était également indiqué afin que les personnes puissent prévoir le temps nécessaire pour terminer le questionnaire et choisir d'y répondre en connaissance de cause.

2ème partie du questionnaire : les échelles de mesure retenues

Echelle de mesure de la reconnaissance au travail

L'échelle de mesure de la reconnaissance au travail choisie est celle de Brillet, Coutelle et Hulin (2013).

Cette échelle comprend quatre dimensions : les éléments financiers associés à la justice distributive, les éléments non financiers associés à la justice distributive, les éléments associés à la justice procédurale et les éléments associés à la justice interactionnelle.

Ces quatre dimensions permettent de bien recouvrir les différents moyens de reconnaître un agent dans son travail. Ceci permet de spécifier les attentes des agents en termes de reconnaissance au travail. Ainsi, cette échelle permet de proposer des modalités d'actions permettant de mieux reconnaître le travail de ces agents.

Les items associés à la dimension de la reconnaissance au travail comprenant les éléments financiers associés à la justice distributive sont les suivants :

Eléments financiers de la justice distributive	
Item concerné	**Formulation**
Salaire	J'associe à la notion de reconnaissance le salaire.
Récompenses	Pour moi, une administration reconnaissante est une administration qui offre des récompenses financières.
Avantages en nature	Je me sens reconnu dans mon administration grâce aux avantages en nature.
Primes individuelles	Je me sens reconnu grâce aux primes individuelles.
Primes collectives	Je me sens reconnu grâce aux primes collectives.
Financier global	L'aspect financier est l'élément le plus important de la reconnaissance.

Cette dimension permet d'appréhender les éléments liés à la reconnaissance « financière » du travail réalisé.

Les items associés à la dimension de la reconnaissance au travail comprenant les éléments non financiers associés à la justice distributive sont les suivants :

Eléments non financiers de la justice distributive	
Item concerné	**Formulation**
Respect	J'associe à la reconnaissance le fait d'être respecté.
Utilité	J'associe à la reconnaissance le fait de se sentir utile.
Remerciement	Selon moi, la reconnaissance c'est d'être remercié, félicité pour mon travail.
Valorisation	Pour moi, un employeur reconnaissant, c'est un employeur qui sait me valoriser.
Responsabilité-Autonomie	Je suis reconnu grâce aux responsabilités / à l'autonomie qu'on me donne.
Relations	Je suis reconnu grâce aux relations avec les autres.
Individuels	L'important dans la reconnaissance, c'est la mise en avant des éléments individuels.

Ces items permettent d'appréhender les éléments non monétaires pouvant être apportés aux individus par l'employeur et les individus travaillant dans l'organisation. Le respect, les

remerciements et la valorisation sont autant de moyens non monétaires de reconnaître les agents dans leur travail.

Les items associés à la dimension de la reconnaissance au travail comprenant les éléments associés à la justice procédurale sont les suivants :

Dimension de justice procédurale	
Item concerné	**Formulation**
Evolutions	Pour moi, un employeur reconnaissant, c'est celui qui m'offre des perspectives d'évolution.
Formations	Pour moi, un employeur reconnaissant, c'est celui qui m'offre la possibilité de suivre des formations.
Décisions	Pour moi, un employeur reconnaissant, c'est celui qui me donne l'occasion de participer aux décisions.
Mobilité	Je me sens reconnu dans mon travail grâce à la mobilité interne (possibilité de changer de poste).
Outils	L'important dans la reconnaissance, ce sont les outils de suivi du parcours professionnel.

Tous ces items sont liés aux procédures mises en place pour reconnaître les individus dans leur travail. Le fait de proposer de la formation, de la mobilité ou des perspectives d'évolution permet de reconnaître le travail des agents.

Les items associés à la dimension de la reconnaissance au travail comprenant les éléments associés à la justice interactionnelle sont les suivants :

Dimension de justice interactionnelle	
Item concerné	**Formulation**
Salut	Selon moi, la reconnaissance, c'est se saluer au travail.
Conditions	Selon moi, la reconnaissance, c'est travailler dans de bonnes conditions.
Echange	Selon moi, la reconnaissance, c'est échanger facilement entre les services.
Aide	Selon moi, la reconnaissance, c'est être aidé, soutenu en cas de difficultés personnelles.
Vie privée - vie professionnelle	Selon moi, la reconnaissance, c'est me permettre de concilier ma vie personnelle et ma vie professionnelle.

Ces items permettent enfin de spécifier le rôle des interactions entre les différents individus de l'organisation dans le sentiment de reconnaissance au travail des agents de la fonction publique.

Echelle de mesure de l'implication organisationnelle

L'échelle de mesure de l'implication au travail retenue est celle d'Allen et Meyer (1990). Cet outil de mesure est très largement utilisé dans la littérature et a fait l'objet de nombreux tests (155 échantillons étudiés dans la méta analyse de Meyer et al. (2002)) qui ont confirmé sa fiabilité globale. Elle comprend dix-huit items regroupés en trois dimensions : l'implication affective, l'implication calculée et l'implication normative.

Afin d'adapter les items de cette échelle à notre terrain de recherche, nous avons systématiquement remplacé le mot « entreprise » par « administration ».

L'implication affective (« j'aime mon organisation ») fait référence à l'attachement émotionnel, à l'identification, à l'engagement envers l'organisation. Les items associés à l'implication affective sont les suivants :

Implication affective	
Item concerné	**Formulation**
Reste vie professionnelle	Je passerai bien volontiers le reste de ma vie professionnelle dans cette administration.
Problèmes miens	Je ressens vraiment les problèmes de cette administration comme s'ils étaient les miens.
Membre famille	(-) Je ne me considère pas comme un "membre de la famille" dans cette administration.
Attachement	(-) Je ne me sens pas affectivement attaché à cette administration.
Signification	Cette administration a pour moi beaucoup de signification personnelle.
Appartenance	(-) Je ne ressens pas un fort sentiment d'appartenance à cette administration.

Les items précédés d'un signe (-) sont des items formulés négativement

L'implication calculée (« j'ai intérêt à continuer dans mon organisation ») est une connaissance que possède l'individu des coûts associés à son départ de l'organisation. Les items associés à l'implication calculée sont les suivants :

Implication calculée	
Item concerné	**Formulation**
Difficile de quitter	Il serait très difficile pour moi de quitter cette administration en ce moment, même si je le voulais.
Dérangement	Beaucoup de choses dans ma vie seraient dérangées si je me décidais à quitter cette administration maintenant.
Nécessité	En ce moment, rester dans cette administration est un problème qui relève autant de la nécessité que du désir.
Peu de possibilités	Je pense avoir trop peu de possibilités pour envisager de quitter cette administration.
Solutions rechange	Une des conséquences négatives de mon départ de cette administration serait le manque de solutions de rechange possibles.
Beaucoup donné	Si je n'avais pas donné tant de moi-même à cette administration, j'aurais pu envisager de travailler ailleurs.

L'implication normative (« je me sens obligé de rester ») se décèle à travers un sentiment d'obligation de rester travailler dans l'organisation par devoir moral, loyauté ou pour achever un projet dans lequel la personne est engagée. Les items associés à l'implication normative sont les suivants :

Implication normative	
Item concerné	**Formulation**
Aucune obligation	(-) Je ne ressens aucune obligation à rester avec mon employeur actuel.
Avantage	Même si c'était à mon avantage, je ne me sentirais pas le droit de quitter mon administration maintenant.
Culpabilité	J'éprouverais de la culpabilité si je quittais mon administration maintenant.
Loyauté	Mon administration mérite ma loyauté.
Obligation	Je ne quitterai pas mon administration pour le moment car j'éprouve un sentiment d'obligation envers les gens qui en font partie.
Devoir	Je dois beaucoup à mon administration.

Echelle de mesure de la motivation de service public

L'échelle de mesure de la MSP retenue est celle de Kim et al. (2013). La traduction française de cette échelle a été assurée par Céline Desmarais. Cette échelle comprend seize items regroupés en quatre dimensions : l'attraction pour le service public, l'implication pour les valeurs publiques, la compassion et l'abnégation.

Les items associés à l'attraction pour le service public sont les suivants. Ces items renvoient à des motifs rationnels :

Attraction pour le Service Public	
Item concerné	**Formulation**
Aide communauté	J'admire les personnes qui initient ou sont impliquées dans des activités visant à aider la communauté.
Difficultés sociales	Il est important de participer aux activités qui s'attaquent aux difficultés sociales.
Sens public	Pour moi, il est très important que le service public ne perde pas son sens.
Intérêt collectif	C'est important pour moi de contribuer à l'intérêt collectif.

Les items associés à l'implication pour les valeurs publiques sont les suivants. Ces items renvoient à des motifs normatifs, liés à l'idée de devoir civique :

Implication pour les valeurs publiques	
Item concerné	**Formulation**
Egalité	J'attache une grande importance à l'égalité de traitement des citoyens.
Continuité	Il est important que les citoyens puissent compter sur la continuité des services publics.
Intérêts futurs	Il est fondamental que l'intérêt des générations futures soit pris en compte dans l'élaboration des politiques publiques.
Ethique	Il est essentiel que les fonctionnaires agissent de manière éthique.

Les items associés à la compassion sont les suivants. Ces items renvoient à des motifs affectifs, liées à la bienveillance et l'envie de prendre soin de ses concitoyens :

Compassion	
Item concerné	**Formulation**
Défavorisées	Je compatis à la situation des personnes défavorisées.
Difficulté	Je comprends ce que ressentent les personnes qui sont en difficulté.
Injustice	Je suis très contrarié quand je vois une personne se faire traiter injustement.
Bien-être	Prendre en compte le bien être des autres est très important.

Les items associés à l'abnégation sont les suivants. Cette dimension renvoie à l'altruisme des agents et comprend des composantes affectives et normatives :

Abnégation	
Item concerné	**Formulation**
Désavantage	J'accepterais un désavantage personnel si c'était dans l'intérêt de la société.
Civisme	Je pense qu'il faut faire passer les devoirs civiques avant son intérêt personnel.
Sacrifices	Je suis prêt à faire certains sacrifices pour le bien de la société.
Politique défavorisés	Même si cela me coûte de l'argent je serais d'accord avec une bonne politique destinée à améliorer la situation des plus défavorisés.

3ème partie du questionnaire : questions sociodémographiques

La dernière partie du questionnaire comprend les questions sociodémographiques :

Questions sociodémographiques	
Variable	**Formulation de la question**
Age	Quel est votre âge ?
Sexe	Etes-vous un homme ou une femme ?
Niveau de formation	Quel est le niveau de votre plus haut diplôme obtenu ?

Le questionnaire comprend également des questions organisationnelles :

Questions organisationnelles	
Variable	**Formulation de la question**
Statut	Quel est votre statut ?
Type de fonction publique	A quelle fonction publique appartenez-vous ?
Catégorie	Quelle est votre catégorie ?
Ancienneté	Quelle est votre ancienneté dans la fonction publique ?
Manager	Etes-vous manager d'équipe ?
Temps plein ou partiel	Travaillez-vous à temps plein ou temps partiel ?
Expérience secteur privé	Avez-vous eu une expérience de travail significative dans le secteur privé ?

Nous introduisons ces différentes variables afin de cerner si celles-ci sont différenciantes quant aux attentes en termes de reconnaissance au travail exprimées par les agents.

3.2 – Procédure de collecte de données

Une fois le questionnaire établi, nous avons procédé à la diffusion de celui-ci. Nous détaillerons ici les modalités de diffusion du questionnaire (3.2.1) et la composition de l'échantillon final des répondants (3.2.2).

3.2.1 – Modalités de diffusion du questionnaire

Afin de pouvoir diffuser le questionnaire de la manière la plus large possible et obtenir un maximum de réponses, un questionnaire en ligne a été créé.

L'avantage de cette méthode de diffusion réside dans sa facilité de diffusion, étant donné qu'il suffit de communiquer le lien internet permettant d'y accéder. De plus, toutes les réponses sont centralisées sur un même fichier, ce qui simplifie la collecte des données et leur traitement.

Le questionnaire en ligne permet, de plus, de rendre la réponse à toutes les questions obligatoires, ce qui permet de s'assurer que les répondants aient renseigné toutes les questions, évitant ainsi les questionnaires non exploitables.

Des versions papier du questionnaire ont également été imprimées, afin de répondre aux demandes de certains agents ne souhaitant pas passer par internet. Ainsi, les versions papier

ont été distribuées sur le lieu de travail des répondants, dans les collectivités locales notamment. Les réponses papier ont, par la suite, été intégrées manuellement dans le fichier des réponses « informatiques ». Les questionnaires papiers sont cependant restés minoritaires puisqu'ils n'ont permis la collecte que d'une cinquantaine de réponses environ sur les 1 259 obtenues.

La diffusion du questionnaire en ligne s'est faite via plusieurs biais :

- diffusion auprès d'agents publics en leur demandant de diffuser le questionnaire auprès de leurs collègues ;
- diffusion via les réseaux sociaux ;
- demande auprès d'association professionnelles (Association des Ingénieurs Territoriaux de France, Mutuelle Nationale Territoriale, etc.) de relayer le questionnaire auprès de leurs adhérents. Les résultats de l'enquête leur ont ensuite été communiqués.

Les personnes avaient également la possibilité de nous contacter par mail suite au questionnaire, ce qu'une cinquantaine d'entre elles environ ont fait afin de nous poser des questions, nous préciser leur ressenti face à la question de la reconnaissance au travail ou encore nous donner des références de lecture.

L'enquête autoadministrée, réalisée par questionnaire, a duré trois mois, entre juillet et octobre 2016.

3.2.2 - Composition et structure de l'échantillon des répondants

1 259 agents publics ont répondu au questionnaire. La composition de l'échantillon des répondants est la suivante :

Tableau 4 : caractéristiques de l'échantillon des répondants de l'étude quantitative

	N = 1 259	
	Effectif	Pourcentage
Sexe		
Homme	446	35%
Femme	813	65%
Fonction publique d'appartenance		
Etat	231	18%
Territoriale	952	76%
Hospitalière	76	6%
Statut		
Titulaire	1105	88%
Contractuel	102	8%
Stagiaire	52	4%
Catégorie		
A	713	57%
B	319	25%
C	227	18%
Ancienneté dans la fonction publique		
Entre 0 et 9 ans	331	26%
Entre 10 et 19 ans	418	33%
Entre 20 et 29 ans	239	19%
Plus de 30 ans	271	22%
Niveau de diplôme obtenu		
Aucun diplôme	9	1%
Diplôme inférieur au baccalauréat	89	7%
Baccalauréat	128	10%
Bac +2/Bac + 3	396	32%
Bac +4/ Bac + 5	457	36%
Diplôme supérieur au Bac + 5	180	14%

En analysant cet échantillon de répondants, nous observons que la FPT est très largement représentée, ce qui est lié au fait que les associations professionnelles des agents de la FPT ont été très actives dans la diffusion du questionnaire, ce qui a permis de récolter un grand nombre de réponses chez les agents territoriaux.

Les agents de catégorie A sont plus représentés que les autres car l'accès au questionnaire sur internet leur semblait plus aisé que pour les autres catégories qui n'ont pas nécessairement accès à un ordinateur sur leur lieu de travail. C'est en grande partie pour pallier ce problème que la diffusion de questionnaire papier a été entreprise par la suite. Celle-ci nous a permis d'augmenter le nombre de réponses d'agents de catégorie C et ainsi, d'opérer un rééquilibrage.

Les agents de catégorie C étaient également plus réticents à répondre à une étude portant sur des données subjectives et personnelles ou moins confiants quant à leur capacité à donner les « bonnes » réponses, problème que nous avons également rencontré lors de l'étude qualitative exploratoire. Le fait que les réponses soient utilisées dans le cadre d'un travail de recherche faisait penser à certains que le questionnaire serait nécessairement « difficile » et qu'il ne fallait pas se tromper dans les réponses données.

Les personnes qui ont répondu au questionnaire ont, dans l'ensemble, des diplômes de niveau relativement élevés (81 % des répondants ont au moins un diplôme de niveau Bac + 2), ceci est cohérent avec le fait que les agents soient plus nombreux à être de catégorie A que de catégorie B ou C.

Les femmes sont également plus nombreuses que les hommes dans notre échantillon. Le thème de la reconnaissance au travail a semblé beaucoup les intéresser lors des différents retours que nous avons obtenus sur le questionnaire.

En revanche, l'échantillon est plutôt bien réparti en ce qui concerne l'ancienneté dans la fonction publique, ce qui est satisfaisant.

3.3 – Analyse psychométrique des échelles retenues

L'analyse psychométrique des trois échelles de mesure sélectionnées a été effectuée sur l'ensemble des réponses collectées. La méthodologie d'analyse des outils de mesure est d'abord présentée (3.3.1) avant de procéder à l'analyse psychométrique de l'échelle de reconnaissance au travail (3.3.2), de celle de l'implication organisationnelle (3.3.3) et de celle de la motivation de service public (3.3.4).

3.3.1 – Méthodologie d'analyse des outils de mesure

L'analyse de la qualité des outils de mesure est nécessaire avant de procéder au test des hypothèses de recherche. Cette démarche est constituée de trois étapes : l'analyse préalable à l'examen de la structure factorielle, l'analyse de la structure factorielle et l'analyse de la cohérence interne.

Etape 1 : Les tests préalables à la factorisation

Deux tests permettent de contrôler l'adéquation des données : le test MS (Measure of Sampling Adequacy) ou le test de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) et le test de sphéricité de Bartlett. Pour Carricano et al. (2010), le test de sphéricité de Bartlett s'appuie sur la matrice des corrélations pour tester « *l'hypothèse nulle selon laquelle toutes les corrélations sont de zéro tandis que le KMO indique dans quelles proportions les variables retenues forment un ensemble cohérent et mesurent de manière adéquate un concept ou les dimensions de celui-ci. Des valeurs de KMO comprises entre 0,3 et 0,7 représentent des solutions factorielles acceptables* ».

Etape 2 : L'analyse de la structure factorielle

Deux techniques d'analyse factorielle sont généralement distinguées : l'analyse en facteurs communs et spécifiques (AFCS) et l'analyse en composantes principales (ACP).

La quasi-totalité des échelles de mesure mobilisées dans cette recherche sont des outils de mesure antérieurement validés. Par conséquent, nous privilégierons la technique de l'ACP pour vérifier leur structure factorielle.

Cette méthode permet de mettre à jour les différentes dimensions d'un construit et de comprendre comment celles-ci sont expliquées par les différents items. Grâce à l'ACP, nous pouvons identifier les items à retenir ou à éliminer.

L'ACP restitue les facteurs par dimension. Les dimensions à retenir sont celles qui résument les données sans déformer l'information. Pour être retenue, les dimensions doivent remplir les deux conditions suivantes :

- l'*eigenvalue* selon le critère de Kauser-Guttman : à chaque dimension extraite est associée une valeur propre. Les dimensions à retenir sont celles ayant une valeur propre supérieure à 1 (Roussel et al., 2002) ;
- le critère de pourcentage de la variance : la variance d'une dimension représente la quantité d'information que celle-ci permet d'expliquer. Les dimensions à retenir sont celles permettant d'obtenir un pourcentage maximum de variance expliquée. Idéalement, un seuil minimal de 60% de variance expliquée est attendu (Hair et al., 2009).

Il convient ensuite d'épurer l'échelle en éliminant les items qui ne sont pas suffisamment liés avec les autres au sein d'une même dimension. L'épuration d'une échelle comprend deux étapes (Cudeck & Browne,1983) :

- tout d'abord, les communalités des items doivent dépasser le seuil minimum de 0,4. Entre 0,4 et 0,65, la communalité est jugée acceptable, bonne entre 0,65 et 0,8 et excellente au-delà (Evrard et al., 2003) ;
- par la suite, il faut analyser les poids factoriels des items sur la dimension. Les items dont le poids factoriel est inférieur à 0,5 ne doivent pas être retenus. De plus, les items ayant un poids factoriel compris entre 0,3 et 0,5 sur plusieurs dimensions doivent également être éliminés.

<u>Etape 3 : L'analyse de la cohérence interne (alpha de Cronbach)</u>

L'alpha de Cronbach est « *un indicateur permettant de mesurer la fiabilité des différentes questions censées mesurer un phénomène* » (Evrard et al., 2003).
La valeur de l'alpha de Cronbach indique la cohérence d'une mesure. Il s'agit de vérifier que les items mesurent bien le construit.

Plus sa valeur est proche de 1 (tableau 5), plus la fiabilité du concept mesuré est forte (Carricano et al., 2010).

Tableau 5 : valeurs de l'alpha de Cronbach

Valeur du coefficient alpha de Cronbach	Fiabilité de la cohérence interne
< 0,6	Insuffisante
Entre 0,6 et 0,65	Faible
Entre 0,65 et 0,70	Minimum acceptable
Entre 0,7 et 0,8	Bonne
Entre 0,8 et 0,9	Très bonne
> 0,9	Considérer la réduction du nombre d'items

d'après De Vellis (2003) in Carricano et al. (2010, p. 62)

Chacune de ces étapes est réalisée grâce à l'utilisation du logiciel IBM SPSS Statistics 20.

3.3.2 - Analyse psychométrique de l'échelle de mesure de la reconnaissance au travail

Cette échelle comprend initialement quatre dimensions qui reprennent tous les moyens de reconnaître le travail d'un salarié :

Dimension	Nombre d'items
Eléments financiers associés à la justice distributive	6
Eléments non financiers associés à la justice distributive	7
Eléments associés à la justice procédurale	5
Eléments associés à la justice interactionnelle	5

L'analyse psychométrique est réalisée sur l'ensemble des 1 259 réponses obtenues lors de la diffusion du questionnaire.

Tests préalables à la factorisation des données

L'indice KMO et le test de sphéricité de Bartlett ont été calculés. Leurs valeurs respectives sont KMO = 0.857 pour un seuil minimum recommandé de 0.6 et Bartlett = 0.000 (Bartlett, 1954). Ces valeurs permettent d'affirmer que la matrice de corrélation peut être factorisée et que les traitements statistiques peuvent être poursuivis.

Tableau 6 : indice KMO et test de Bartlett

Indice KMO et test de Bartlett		
Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		0,857
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	9678,9
	ddl	253
	Signification de Bartlett	0,000

Analyse en composantes principales

Une analyse en composantes principales (ACP) a ensuite été réalisée avec l'ensemble des items.

Tableau 7 : première ACP sur l'échelle de mesure de la reconnaissance au travail

Matrice des composantes après rotation							
Items	Composante						
	1	2	3	4	5	6	7
J'associe à la reconnaissance le salaire.	0,088	**0,801**	0,139	0,167	0,126	0,106	0,048
Pour moi, une administration reconnaissante est une administration qui offre des récompenses financières.	0,028	**0,807**	0,045	0,231	0,247	0,064	0,007
Je me sens reconnu dans mon administration grâce aux avantages en nature.	-0,001	0,268	0,019	**0,76**	0,105	-0,039	0,102
Je me sens reconnu grâce aux primes individuelles.	-0,1	0,386	0,022	**0,707**	0,14	0,04	0,121
L'aspect financier est l'élément le plus important de la reconnaissance.	0,082	**0,736**	0,082	0,266	0,135	-0,088	-0,07
J'associe à la reconnaissance le fait de se sentir utile.	0,133	0,042	0,04	-0,031	0,091	**0,814**	0,165
J'associe à la reconnaissance le fait d'être respecté.	0,203	0,027	0,074	0,064	0,119	**0,808**	0,025
Pour moi, un employeur reconnaissant, c'est celui qui m'offre des perspectives d'évolution.	0	0,327	**0,742**	0,025	0,108	0,022	0,112
Pour moi, un employeur reconnaissant, c'est celui qui m'offre la possibilité de suivre des formations.	0,305	0,07	**0,732**	0,058	0	0,11	-0,006
Selon moi, la reconnaissance, c'est se saluer au travail.	**0,700**	0,013	0,146	0,165	0,147	0,193	-0,135
Selon moi, la reconnaissance, c'est travailler dans de bonnes conditions.	**0,754**	0,061	0,168	0,037	0,019	0,178	-0,015

Selon moi, la reconnaissance, c'est échanger facilement entre les services.	**0,792**	-0,067	0,155	0,111	0,047	0,125	-0,013
Selon moi, la reconnaissance, c'est être aidé, soutenu en cas de difficultés personnelles.	**0,729**	0,103	0,052	-0,074	0,066	-0,007	0,206
Selon moi, la reconnaissance, c'est me permettre de concilier ma vie personnelle et ma vie professionnelle.	**0,713**	0,107	0,064	0,007	0,028	-0,001	0,267
Pour moi, un employeur reconnaissant, c'est un employeur qui sait me valoriser.	0,056	0,176	0,189	-0,01	**0,777**	0,081	0,07
Je suis reconnu grâce aux responsabilités / à l'autonomie qu'on me donne.	-0,05	0	0,255	0,105	0,096	0,118	**0,737**
Selon moi, la reconnaissance, c'est d'être remercié, félicité pour mon travail.	0,042	0,103	-0,008	0,064	**0,817**	0,077	0,029
Je suis reconnu grâce aux relations avec les autres.	0,296	-0,013	0,029	0,092	0,141	0,089	**0,695**
Je me sens reconnu dans mon travail grâce à la mobilité interne.	0,199	-0,188	0,513	0,517	0,1	0,062	0,107
L'important dans la reconnaissance, ce sont les outils de suivi du parcours professionnel.	0,358	-0,027	0,527	0,387	0,205	0,016	-0,149
Je me sens reconnu grâce aux primes collectives.	0,179	0,231	0,123	**0,690**	-0,047	0,039	0,011
L'important dans la reconnaissance, c'est la mise en avant des éléments individuels.	0,166	0,212	0,058	0,168	**0,597**	0,084	0,19
Pour moi, un employeur reconnaissant, c'est celui qui me donne l'occasion de participer aux décisions.	0,112	0,036	**0,660**	0,025	0,055	0,005	0,329

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.
Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.

Les items « Je me sens reconnu dans mon travail grâce à la mobilité interne. » et « L'important dans la reconnaissance, ce sont les outils de suivi du parcours professionnel. » sont éliminés car ils ne peuvent être associés de façon nette à une dimension de la reconnaissance.

Une nouvelle analyse est alors lancée avec les items restants.

Tests préalables à la factorisation des données

L'indice KMO et le test de sphéricité de Bartlett ont été calculés. Leurs valeurs respectives sont KMO = 0.842 pour un seuil minimum recommandé de 0.6 et Bartlett = 0.000 (Bartlett, 1954). Ces valeurs permettent d'affirmer que la matrice de corrélation peut être factorisée et que les traitements statistiques peuvent être poursuivis.

Tableau 8 : indice KMO et test de Bartlett

Indice KMO et test de Bartlett		
Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		0,842
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	8534,73
	ddl	210
	Signification de Bartlett	0,000

Analyse en Composantes Principales

Une nouvelle ACP a ensuite été réalisée.

Tableau 9 : deuxième ACP sur l'échelle de mesure de la reconnaissance au travail

	Items	Composante					
		1	2	3	4	5	6
Dimension 1	Selon moi, la reconnaissance, c'est se saluer au travail.	**0,72**	0,121	0,077	0,098	0,196	-0,057
	Selon moi, la reconnaissance, c'est travailler dans de bonnes conditions.	**0,765**	0,057	0,015	0,16	0,174	-0,02
	Selon moi, la reconnaissance, c'est échanger facilement entre les services.	**0,806**	0,034	-0,012	0,103	0,127	0,051
	Selon moi, la reconnaissance, c'est être aidé, soutenu en cas de difficultés personnelles.	**0,722**	-0,015	0,149	0,055	-0,014	0,103
	Selon moi, la reconnaissance, c'est me permettre de concilier ma vie personnelle et ma vie professionnelle.	**0,712**	0,053	0,11	0,069	-0,009	0,163
Dimension 2	J'associe à la reconnaissance le salaire.	0,078	**0,597**	0,381	0,219	0,102	-0,214
	Pour moi, une administration reconnaissante est une administration qui offre des récompenses financières.	0,018	**0,651**	0,468	0,122	0,063	-0,215
	Je me sens reconnu dans mon administration grâce aux avantages en nature.	0,033	**0,768**	0,028	-0,001	-0,034	0,212
	Je me sens reconnu grâce aux primes individuelles.	-0,074	**0,8**	0,107	0,03	0,045	0,185
	L'aspect financier est l'élément le plus important de la reconnaissance.	0,077	**0,638**	0,331	0,138	-0,089	-0,261
	Je me sens reconnu grâce aux primes collectives.	0,213	**0,698**	-0,133	0,108	0,043	0,124
Dimension 3	Pour moi, un employeur reconnaissant, c'est un employeur qui sait me valoriser.	0,073	0,061	**0,753**	0,194	0,084	0,089
	Selon moi, la reconnaissance, c'est d'être remercié, félicité pour mon travail.	0,056	0,078	**0,746**	-0,019	0,082	0,101
	L'important dans la reconnaissance, c'est la mise en avant des éléments individuels.	0,172	0,223	**0,617**	0,015	0,092	0,197
Dimension 4	Pour moi, un employeur reconnaissant, c'est celui qui m'offre des perspectives d'évolution.	0,033	0,206	0,186	**0,79**	0,02	0,02
	Pour moi, un employeur reconnaissant, c'est celui qui m'offre la possibilité de suivre des formations.	0,344	0,077	-0,02	**0,719**	0,112	0,014
	Pour moi, un employeur reconnaissant, c'est celui qui me donne l'occasion de participer aux décisions.	0,147	0,042	0,053	**0,689**	0,001	0,317
Dimension 5	J'associe à la reconnaissance le fait de se sentir utile.	0,131	-0,009	0,122	0,048	**0,812**	0,13
	J'associe à la reconnaissance le fait d'être respecté.	0,211	0,051	0,11	0,053	**0,809**	0,037
Dimension 6	Je suis reconnu grâce aux responsabilités/à l'autonomie qu'on me donne.	-0,04	0,089	0,131	0,284	0,112	**0,7**
	Je suis reconnu grâce aux relations avec les autres.	0,294	0,061	0,19	0,029	0,084	**0,651**

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.
Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.

Selon cette analyse, l'échelle de la reconnaissance au travail se divise en six dimensions distinctes.

Dimension 1 de la reconnaissance au travail : Justice Interactionnelle

Analyse de la cohérence interne

L'alpha de Cronbach de cette dimension est calculé pour s'assurer de la cohérence interne.

Tableau 10 : statistiques de fiabilité de la dimension 1 de la reconnaissance au travail

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,823	5

Cette valeur de l'alpha de Cronbach est considérée comme étant très bonne selon De Vellis (2003).

Tableau 11 : alpha de Cronbach en cas de suppression d'éléments de la dimension 1 de la reconnaissance au travail

Items	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
Selon moi, la reconnaissance, c'est se saluer au travail.	21,39	24,020	,600	,797
Selon moi, la reconnaissance, c'est travailler dans de bonnes conditions.	20,30	26,378	,671	,777
Selon moi, la reconnaissance, c'est échanger facilement entre les services.	20,88	24,286	,686	,768
Selon moi, la reconnaissance, c'est être aidé, soutenu en cas de difficultés personnelles.	20,68	26,457	,578	,800
Selon moi, la reconnaissance, c'est me permettre de concilier ma vie personnelle et ma vie professionnelle.	20,81	25,895	,574	,801

Ainsi, l'alpha de Cronbach n'est amélioré par la suppression d'aucun élément. Nous conservons donc les cinq items dans cette première dimension.

Ces cinq items correspondent aux éléments associés à la justice interactionnelle dans l'échelle initiale de reconnaissance au travail de Brillet, Coutelle et Hulin (2013). Cette dimension est finalement conservée dans son intégralité par rapport à l'échelle initiale. Pour la suite des analyses, nous nommerons cette dimension JI pour « Justice Interactionnelle ».

Dimension 2 de la reconnaissance au travail : Eléments financiers

Tableau 12 : statistiques de fiabilité de la dimension 2 de la reconnaissance au travail

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,823	6

Cette valeur de l'alpha de Cronbach est considérée comme étant très bonne selon De Vellis (2003).

Tableau 13 : alpha de Cronbach en cas de suppression d'éléments de la dimension 2 de la reconnaissance au travail

Items	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
J'associe à la reconnaissance le salaire.	18,85	43,514	,599	,795
Pour moi, une administration reconnaissante est une administration qui offre des récompenses financières.	19,32	41,283	,658	,782
Je me sens reconnu dans mon administration grâce aux avantages en nature.	21,00	41,387	,583	,797
Je me sens reconnu grâce aux primes individuelles.	19,89	38,050	,642	,784
Je me sens reconnu grâce aux primes collectives.	20,32	42,015	,497	,816
L'aspect financier est l'élément le plus important de la reconnaissance.	20,47	41,623	,588	,796

Ainsi, l'alpha de Cronbach n'est amélioré par aucune suppression d'élément. Nous conservons donc les six items associés à cette dimension.

Ces six items correspondent aux éléments financiers associés à la justice distributive dans l'échelle initiale de Brillet, Coutelle et Hulin (2013). Cette dimension est finalement conservée dans son intégralité par rapport à l'échelle initiale. Pour la suite de l'analyse, nous nommerons cette dimension EF pour « Eléments Financiers ».

Dimension 3 de la reconnaissance au travail : Eléments non financiers de la justice distributive - Remerciements

Tableau 14 : statistiques de fiabilité de la dimension 3 de la reconnaissance au travail

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,666	3

Cette valeur de l'alpha de Cronbach est considérée comme constituant un minimum acceptable selon De Vellis (2003).

Tableau 15 : alpha de Cronbach en cas de suppression d'éléments de la dimension 3 de la reconnaissance au travail

Items	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
Pour moi, un employeur reconnaissant, c'est un employeur qui sait me valoriser.	9,45	5,459	,540	,510
Selon moi, la reconnaissance, c'est d'être remercié, félicité pour mon travail.	10,12	4,920	,501	,539
L'important dans la reconnaissance, c'est la mise en avant des éléments individuels.	11,09	4,806	,415	**,672**

L'alpha de Cronbach est amélioré par la suppression de l'item « L'important dans la reconnaissance, c'est la mise en avant des éléments individuels ». Cet item est donc supprimé et nous conservons les deux autres pour cette troisième dimension.

Dans l'échelle initiale de Brillet, Coutelle et Hulin (2013), ces deux items étaient associés aux éléments non financiers associés à la justice distributive. Cette dimension comprenait sept items dans l'échelle initiale. Suite à nos différentes ACP, il apparaît que cette dimension unique dans l'échelle initiale est séparée en deux dimensions dans notre travail de recherche.

Les deux items correspondant à cette troisième dimension sont des items correspondant à la valorisation du salarié par son employeur et aux remerciements qui lui sont adressés lorsqu'il réalise un travail de qualité. Pour la suite de l'analyse, nous nommerons cette dimension ENFR pour « Eléments non Financiers de la justice distributive – Remerciements ».

Dimension 4 de la reconnaissance au travail : Justice procédurale

Tableau 16 : statistiques de fiabilité de la dimension 4 de la reconnaissance au travail

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,687	3

La valeur de cet alpha de Cronbach peut être considérée comme un minimum acceptable selon De Vellis (2003).

Tableau 17 : alpha de Cronbach en cas de suppression d'éléments de la dimension 4 de la reconnaissance au travail

Items	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
Pour moi, un employeur reconnaissant, c'est celui qui m'offre des perspectives d'évolution.	11,86	3,784	,526	,565
Pour moi, un employeur reconnaissant, c'est celui qui m'offre la possibilité de suivre des formations.	12,16	3,153	,516	,587
Pour moi, un employeur reconnaissant, c'est celui qui me donne l'occasion de participer aux décisions.	11,81	4,164	,479	,626

Ainsi, l'alpha de Cronbach n'est amélioré par aucune suppression d'éléments. Les trois items sont donc conservés et constituent la quatrième dimension.

Dans l'échelle initiale de Brillet, Coutelle et Hulin (2013), ces trois items sont associés à la dimension de justice procédurale. Cette dimension comprend cinq items dans l'échelle initiale mais nous n'en conserverons que trois dans notre travail de recherche, les deux autres items ayant été éliminés car ils ne pouvaient être reliés de manière significative à une dimension de la reconnaissance au travail. Pour la suite de l'analyse, nous nommerons cette dimension JP pour « Justice Procédurale ».

Dimension 5 de la reconnaissance au travail : Eléments non financiers associés à la justice distributive - Sens

Tableau 18 : statistiques de fiabilité de la dimension 5 de la reconnaissance au travail

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,629	2

L'alpha de Cronbach est faible mais suffisant selon De Vellis (2003). Les deux items « J'associe à la reconnaissance le fait d'être respecté » et « J'associe à la reconnaissance le fait de se sentir utile » sont donc conservés dans cette cinquième dimension.

Dans l'échelle initiale de Brillet, Coutelle et Hulin (2013), ces deux items sont associés aux éléments non financiers de la justice distributive. Cette dimension comprend, dans l'échelle initiale, sept items mais nous avons déjà établi que cette dimension a été séparée en plusieurs dimensions lors de nos ACP.

Les deux items associés à cette dimension concernent l'utilité et le respect de l'individu. Ils sont donc associés au sens que l'individu peut donner à son travail. Pour la suite de l'analyse, nous nommerons cette dimension ENFS pour « Eléments non Financiers associés à la justice distributive – Sens ».

Dimension 6 de la reconnaissance au travail

Cette sixième dimension de la reconnaissance au travail comprend les items « Je suis reconnu grâce aux responsabilités/à l'autonomie qu'on me donne » et « Je suis reconnu grâce aux relations avec les autres ».

Tableau 19 : statistiques de fiabilité de la dimension 6 de la reconnaissance au travail

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,501	2

L'alpha de Cronbach étant trop faible selon De Vellis (2003), cette dimension n'est pas conservée pour la suite de l'analyse.

Analyse en composantes principales de la reconnaissance au travail

Une nouvelle analyse en composantes principales est réalisée avec l'ensemble des items conservés.

L'indice KMO et le test de sphéricité de Bartlett ont été calculés. Leurs valeurs respectives sont KMO = 0.829 pour un seuil minimum recommandé de 0.6 et Bartlett = 0.000 (Bartlett, 1954).

Tableau 20 : indice KMO et test de Bartlett

Indice KMO et test de Bartlett		
Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		0,829
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	7560,9
	ddl	153
	Signification de Bartlett	0,000

Tableau 21 : variance totale expliquée par les dimensions de l'échelle de reconnaissance au travail

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus			Somme des carrés des facteurs retenus pour la rotation		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	4,655	25,863	25,863	4,655	25,863	25,863	3,096	**17,197**	**17,197**
2	2,764	15,354	41,217	2,764	15,354	41,217	3,094	**17,188**	**34,385**
3	1,424	7,909	49,126	1,424	7,909	49,126	1,838	**10,209**	**44,594**
4	1,346	7,478	56,603	1,346	7,478	56,603	1,783	**9,905**	**54,499**
5	1,084	6,022	62,626	1,084	6,022	62,626	1,463	**8,127**	**62,626**
6	,967	5,370	67,995						
7	,836	4,645	72,641						
8	,612	3,401	76,041						
9	,551	3,058	79,100						
10	,531	2,947	82,047						
11	,505	2,808	84,855						
12	,473	2,630	87,485						
13	,468	2,602	90,087						
14	,415	2,303	92,390						
15	,392	2,177	94,567						
16	,364	2,023	96,590						
17	,345	1,915	98,505						
18	,269	1,495	100,000						

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Au final, l'ACP a permis d'identifier cinq dimensions qui expliquent 62,62 % de la variance totale, ce qui peut être considéré comme satisfaisant selon Hair et al. (2009).

La dimension « Justice interactionnelle » explique 17,197 % de la variance totale. La dimension « Eléments Financiers » explique 17,188 % de la variance totale. La dimension « Eléments non Financiers associés à la justice distributive – Remerciements » explique 10,209 % de la variance totale. La dimension « Justice Procédurale » explique 9,905 % de la variance totale. Enfin, la dimension « Eléments non Financiers associés à la justice distributive – Sens » explique 8,127 % de la variance totale.

3.3.3 - Analyse psychométrique de l'échelle de mesure de l'implication

L'échelle de mesure de l'implication organisationnelle retenue est celle d'Allen et Meyer (1990). Elle comprend dix-huit items regroupés en trois dimensions : l'implication affective (six items), l'implication calculée (six items) et l'implication normative (six items). Son analyse psychométrique est réalisée sur l'ensemble des 1 259 réponses obtenues lors de la diffusion de notre questionnaire.

Tests préalables à la factorisation des données

L'indice KMO et le test de sphéricité de Bartlett ont été calculés. Leurs valeurs respectives sont KMO = 0.825 pour un seuil minimum recommandé de 0.6 et Bartlett = 0.000 (Bartlett, 1954). Ces valeurs permettent d'affirmer que la matrice de corrélation peut être factorisée et que les traitements statistiques peuvent être poursuivis.

Tableau 22 : indice KMO et test de Bartlett

Indice KMO et test de Bartlett		
Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		0,825
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	7047,16
	ddl	153
	Signification de Bartlett	0,000

Analyse en Composantes Principales

Une ACP a ensuite été réalisée avec l'ensemble des dix-huit items. Celle-ci a permis d'identifier quatre dimensions qui expliquent 55,07 % de la variance totale.

Cependant, les dix-huit items n'ont pu être conservés pour la suite de l'analyse. En effet, certains d'entre eux présentent une mauvaise qualité de représentation. Les items dont la qualité de représentation était inférieure à 0,51 ont été éliminés, soit sept items sur les dix-huit que comptait l'échelle initiale.

Tableau 23 : qualité de représentation des différents items de l'échelle d'implication organisationnelle

Items	Initial	Extraction
Même si c'était à mon avantage, je ne me sentirais pas le droit de quitter mon administration maintenant.	1,000	,754
J'éprouverais de la culpabilité si je quittais mon administration maintenant.	1,000	,782
Je passerai bien volontiers le reste de ma vie professionnelle dans cette administration.	1,000	,552
Cette administration a pour moi beaucoup de signification personnelle.	1,000	,581
Il serait très difficile pour moi de quitter cette administration en ce moment, même si je le voulais.	1,000	,589
Beaucoup de choses dans ma vie seraient dérangées si je me décidais à quitter cette administration maintenant.	1,000	,567
Je pense avoir trop peu de possibilités pour envisager de quitter cette administration.	1,000	,643
Une des conséquences négatives de mon départ de cette administration serait le manque de solutions de rechange possibles.	1,000	,607
Je ne me sens pas affectivement attaché à cette administration.	1,000	,687
Je ne me considère pas comme un membre de la famille dans cette administration.	1,000	,620
Je ressens vraiment les problèmes de cette administration comme s'ils étaient les miens.	1,000	**,402**
Je ne ressens pas un fort sentiment d'appartenance à cette administration.	1,000	**,476**
En ce moment, rester dans cette administration est un problème qui relève autant de la nécessité que du désir.	1,000	**,366**
Si je n'avais pas donné tant de moi-même à cette administration, j'aurais pu envisager de travailler ailleurs.	1,000	**,370**
Je ne ressens aucune obligation à rester avec mon employeur actuel.	1,000	**,323**
Mon administration mérite ma loyauté.	1,000	**,407**
Je ne quitterai pas mon administration pour le moment car j'éprouve un sentiment d'obligation envers les gens qui en font partie.	1,000	,681
Je dois beaucoup à mon administration.	1,000	**,509**

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Les items identifiés en gras ne sont pas conservés pour la suite de l'analyse.

Analyse en Composantes Principales

Une deuxième ACP a ensuite été réalisée sur ces nouvelles bases. Les résultats de cette deuxième analyse sont présentés dans les tableaux suivants.

Tableau 24 : indice KMO et test de Bartlett

Indice KMO et test de Bartlett		
Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		0,746
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	4635,57
	ddl	55
	Signification de Bartlett	0,000

L'indice KMO est de 0,746, ce qui est un résultat satisfaisant puisque le seuil minimum recommandé est de 0,6. Il existe des corrélations suffisamment élevées entre les items pour y chercher des dimensions communes. De plus, le test de sphéricité de Bartlett révèle une valeur p = 0.000. L'hypothèse de corrélation nulle entre les items peut donc être rejetée. Ces deux tests permettent d'affirmer que les données obtenues via le questionnaire peuvent être factorisées. La qualité de représentation des items est désormais satisfaisante puisqu'aucun des 11 items restants n'a une qualité de représentation inférieure à 0,55.

Le tableau ci-dessous présente le nombre de dimensions ou composantes extraites ainsi que le pourcentage de variance totale expliquée par ces dimensions.

Tableau 25 : variance totale expliquée par les dimensions de l'implication organisationnelle

Variance totale expliquée									
Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus			Somme des carrés des facteurs retenus pour la rotation		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	3,336	30,327	30,327	3,336	30,327	30,327	2,373	**21,575**	**21,575**
2	2,149	19,541	49,868	2,149	19,541	49,868	2,079	**18,899**	**40,474**
3	1,339	12,177	62,045	1,339	12,177	62,045	1,889	**17,174**	**57,648**
4	1,059	9,625	71,670	1,059	9,625	71,670	1,542	**14,022**	**71,670**
5	,684	6,217	77,887						
6	,564	5,123	83,010						
7	,479	4,356	87,365						
8	,443	4,026	91,392						
9	,374	3,399	94,791						
10	,336	3,052	97,843						
11	,237	2,157	100,000						

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Ainsi, les onze items peuvent être regroupés en quatre dimensions d'après ce tableau. Ces quatre dimensions permettent d'expliquer 71,67 % de la variance totale, ce qui peut être considéré comme satisfaisant selon Hair et al. (2009).

Le tableau ci-après présente les corrélations possédées par les onze items avec leur dimension respective ainsi que leurs corrélations avec les autres dimensions.

Tableau 26 : première ACP de l'échelle d'implication organisationnelle

	Items	Composante			
		1	2	3	4
Dimension 1	Même si c'était à mon avantage, je ne me sentirais pas le droit de quitter mon administration maintenant.	**0,865**	0,167	0,073	0,054
	J'éprouverais de la culpabilité si je quittais mon administration maintenant.	**0,902**	0,123	-0,007	0,097
	Je ne quitterai pas mon administration pour le moment car j'éprouve un sentiment d'obligation envers les gens qui en font partie.	**0,811**	0,172	-0,057	0,106
Dimension 2	Je passerai bien volontiers le reste de ma vie professionnelle dans cette administration.	0,103	**0,751**	-0,126	0,13
	Cette administration a pour moi beaucoup de signification personnelle.	0,291	**0,63**	-0,116	0,245
	Il serait très difficile pour moi de quitter cette administration en ce moment, même si je le voulais.	0,149	**0,703**	0,394	-0,007
	Beaucoup de choses dans ma vie seraient dérangées si je me décidais à quitter cette administration maintenant.	0,103	**0,701**	0,374	-0,075
Dimension 3	Je pense avoir trop peu de possibilités pour envisager de quitter cette administration.	-0,047	0,11	**0,88**	-0,043
	Une des conséquences négatives de mon départ de cette administration serait le manque de solutions de rechange possibles.	0,017	0,025	**0,877**	-0,06
Dimension 4	Je ne me sens pas affectivement attaché à cette administration.	0,12	0,216	-0,104	**0,81**
	Je ne me considère pas comme un membre de la famille dans cette administration.	0,086	-0,02	-0,003	**0,88**

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.
Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.

Les résultats obtenus sont très satisfaisants puisque les corrélations de chaque item avec leurs dimensions respectives sont presque toutes supérieures à 0,7, ce qui peut être considéré comme élevé. Les corrélations partagées avec les autres dimensions sont dans le même temps presque toutes inférieures à 0,3, c'est-à-dire très faibles. Tous ces items contribuent donc bien à expliquer une seule dimension et peuvent être conservés pour la suite de cette étude.

Ainsi, l'échelle initiale d'Allen et Meyer comprenait trois dimensions. Après les différentes ACP, notre échelle en comprend quatre.

La dimension 1 comprend des items liés à l'implication normative identifiée par Allen et Meyer. Dans l'échelle initiale, cette dimension comprenait six items. Nous en conservons trois pour la suite de l'analyse. Pour la suite de l'analyse, nous nommerons cette dimension IN pour « Implication Normative ».
Les items de la dimension 1 sont :

Items de l'implication normative
Même si c'était à mon avantage, je ne me sentirais pas le droit de quitter mon administration maintenant.
J'éprouverais de la culpabilité si je quittais mon administration maintenant.
Je ne quitterai pas mon administration pour le moment car j'éprouve un sentiment d'obligation envers les gens qui en font partie.

La dimension 2 comprend à la fois des items liés à l'implication affective et des items liés à l'implication calculée dans l'échelle initiale d'Allen et Meyer. Ces différents items font référence au fait que l'individu est attaché à son administration et qu'il lui en coûterait de décider de la quitter. Nous décidons de nommer cette dimension IOC pour « Implication Organisationnelle de Continuité ». En effet, ce que recherche l'individu, à travers l'ensemble de ces items, c'est la continuité et le fait de ne pas « déranger » sa vie.
Les items de la dimension 2 sont :

Items de l'implication organisationnelle de continuité
Je passerai bien volontiers le reste de ma vie professionnelle dans cette administration.
Cette administration a pour moi beaucoup de signification personnelle.
Il serait très difficile pour moi de quitter cette administration en ce moment, même si je le voulais.
Beaucoup de choses dans ma vie seraient dérangées si je me décidais à quitter cette administration maintenant.

La dimension 3 correspond à des items liés à l'implication calculée dans l'échelle initiale d'Allen et Meyer. Cette dimension comprenait initialement six items, nous n'en conservons

que deux pour notre analyse. Pour la suite de l'analyse, nous nommerons cette dimension IC pour « Implication Calculée ».

Les items de la dimension 3 sont :

Items de l'implication calculée
Je pense avoir trop peu de possibilités pour envisager de quitter cette administration.
Une des conséquences négatives de mon départ de cette administration serait le manque de solutions de rechange possibles.

La dimension 4 correspond à des items liés à l'implication affective dans l'échelle initiale d'Allen et Meyer. Cette dimension comprenait initialement six items, nous n'en conservons que deux pour notre analyse. Pour la suite de l'analyse, nous nommerons cette dimension IA pour « Implication Affective ».

Les items de la dimension 4 sont :

Items de l'implication affective
Je ne me sens pas affectivement attaché à cette administration.
Je ne me considère pas comme un membre de la famille dans cette administration.

Le tableau suivant présente les valeurs des alphas de Cronbach de chaque dimension ainsi que la valeur globale du modèle. Cette analyse permet d'examiner la cohérence interne des différentes dimensions.

Tableau 27 : alpha de Cronbach des différentes composantes

Composante	Alpha de Cronbach
1	0,852
2	0,714
3	0,792
4	0,662
Global	0,737

Le seuil généralement admis pour que l'alpha de Cronbach puisse être considéré comme satisfaisant est de 0,7 (Nunnally, 1978). Ainsi, les trois premières dimensions présentent une bonne cohérence interne. L'alpha de Cronbach de la quatrième dimension est un peu plus faible mais reste satisfaisant selon De Vellis (2003).

Des analyses ont ensuite été menées pour vérifier si l'alpha de Cronbach de chaque dimension pouvait être amélioré par la suppression d'items. Dans le cas des dimensions 2, 3 et 4, l'élimination d'items ne permettaient pas d'améliorer l'alpha de Cronbach. Ainsi, nous avons conservé les quatre items associés à la dimension 2, les 2 items associés à la dimension 3 et les 2 items associés à la dimension 4.

En revanche, dans le cas de la dimension 1, l'alpha de Cronbach obtenu est de 0,852 avec les trois items obtenus suite à l'ACP. L'élimination de l'item « Je ne quitterai pas mon administration pour le moment car j'éprouve un sentiment d'obligation envers les gens qui en font partie. » permet d'obtenir un alpha de Cronbach de 0,853. Cet item est donc éliminé.

Tableau 28 : alpha de Cronbach en cas de suppression des éléments de la dimension 1

Alpha de Cronbach = 0,852	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
Même si c'était à mon avantage, je ne me sentirais pas le droit de quitter mon administration maintenant.	5,52	11,309	,727	,790
J'éprouverais de la culpabilité si je quittais mon administration maintenant.	5,47	10,116	,784	,731
Je ne quitterai pas mon administration pour le moment car j'éprouve un sentiment d'obligation envers les gens qui en font partie.	4,94	10,989	,660	**,853**

Analyse en Composantes Principales

Nous procédons donc de nouveau à une dernière analyse en composantes principales avec les dix items restants.

Tableau 29 : indice KMO et test de Bartlett

Indice KMO et test de Bartlett		
Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		0,691
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	3844,58
	ddl	45
	Signification de Bartlett	0,000

L'indice KMO est satisfaisant puisque le seuil minimal acceptable est de 0.6. Le test de signification de Bartlett révèle une valeur p = 0.000. Les données sont donc factorisables.

Tableau 30 : variance totale expliquée par les différentes dimensions de l'implication organisationnelle

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus			Somme des carrés des facteurs retenus pour la rotation		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	2,957	29,567	29,567	2,957	29,567	29,567	2,085	**20,848**	**20,848**
2	2,082	20,815	50,382	2,082	20,815	50,382	1,888	**18,880**	**39,727**
3	1,212	12,124	62,506	1,212	12,124	62,506	1,785	**17,853**	**57,580**
4	1,052	10,521	73,026	1,052	10,521	73,026	1,545	**15,446**	**73,026**
5	,684	6,837	79,863						
6	,563	5,632	85,495						
7	,477	4,773	90,268						
8	,389	3,887	94,155						
9	,340	3,404	97,559						
10	,244	2,441	100,000						

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

L'analyse en composantes principales révèle les quatre dimensions trouvées précédemment. Le pourcentage de variance totale expliquée par ces quatre dimensions est de 73,03 %, ce qui est satisfaisant selon Hair et al. (2009). De plus, le pourcentage de variance expliquée par chaque dimension est compris entre 15 et 20 %, ce qui démontre une certaine homogénéité du modèle.

La dimension « Implication Normative » permet d'expliquer 20,848 % de la variance totale. La dimension « Implication Organisationnelle de Continuité » permet d'expliquer 20,815 % de la variance totale. La dimension « Implication Calculée » permet d'expliquer 17,853 % de la variance totale. Enfin, la dimension « Implication Affective » permet d'expliquer 15,446 % de la variance totale.

Tableau 31 : deuxième ACP de l'échelle d'implication organisationnelle

Items	Composante			
	1	2	3	4
Même si c'était à mon avantage, je ne me sentirais pas le droit de quitter mon administration maintenant.	,186	,052	**,908**	,066
J'éprouverais de la culpabilité si je quittais mon administration maintenant.	,149	-,027	**,915**	,113
Je passerai bien volontiers le reste de ma vie professionnelle dans cette administration.	**,755**	-,124	,072	,132
Cette administration a pour moi beaucoup de signification personnelle.	**,640**	-,119	,269	,251
Il serait très difficile pour moi de quitter cette administration en ce moment, même si je le voulais.	**,702**	,394	,149	-,007
Beaucoup de choses dans ma vie seraient dérangées si je me décidais à quitter cette administration maintenant.	**,704**	,377	,081	-,073
Je pense avoir trop peu de possibilités pour envisager de quitter cette administration.	,104	**,881**	-,032	-,045
Une des conséquences négatives de mon départ de cette administration serait le manque de solutions de rechange possibles.	,023	**,878**	,025	-,060
Je ne me sens pas affectivement attaché à cette administration.	,221	-,104	,095	**,812**
Je ne me considère pas comme un membre de la famille dans cette administration.	-,018	-,003	,074	**,881**

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.
Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.

Les quatre dimensions identifiées comprennent bien les mêmes items que dans l'ACP précédente.

3.3.4 - Analyse psychométrique de l'échelle de mesure de la MSP

Cette échelle comprend initialement seize items regroupés en quatre dimensions :

Dimension	Nombre d'items
Attraction pour le service public	4
Implication pour les valeurs publiques	4
Compassion	4
Abnégation	4

Les qualités psychométriques de l'échelle observées sur les données collectées sont présentées ci-après.

Tests préalables à la factorisation des données

Les tests préalables à la factorisation des données réalisés sur les données collectées concernant l'échelle de motivation de service public nous permettent d'envisager de réaliser une analyse en composantes principales. La valeur KMO (0,897) permet une analyse factorielle pertinente.

Tableau 32 : indice KMO et test de Bartlett

Indice KMO et test de Bartlett		
Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		0,897
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	10094,1
	ddl	120
	Signification de Bartlett	0,000

De plus, les résultats du test de Bartlett (p = 0,000) permettent de rejeter l'hypothèse nulle selon laquelle les items n'entretiennent aucun lien entre eux.

Analyse en Composantes Principales

Suite à l'ACP et l'épuration de l'échelle, quatre dimensions expliquant 68,38 % de la variation de la motivation de service public ont été identifiées.

Tableau 33 : première ACP de l'échelle de MSP

	Items	Composante			
		1	2	3	4
Dimension 1	Pour moi, il est très important que le service public ne perde pas son sens.	**0,657**	0,143	0,196	0,388
	C'est important pour moi de contribuer à l'intérêt collectif.	**0,614**	0,19	0,136	0,478
	J'attache une grande importance à l'égalité de traitement des citoyens.	**0,714**	0,073	0,278	0,183
	Il est important que les citoyens puissent compter sur la continuité des services publics.	**0,792**	0,095	0,238	0,106
	Il est fondamental que l'intérêt des générations futures soit pris en compte dans l'élaboration des politiques publiques.	**0,739**	0,125	0,159	0,041
	Il est essentiel que les fonctionnaires agissent de manière éthique.	**0,775**	0,142	0,149	-0,033
Dimension 2	J'accepterais un désavantage personnel si c'était dans l'intérêt de la société.	0,082	**0,853**	0,124	0,137
	Je pense qu'il faut faire passer les devoirs civiques avant son intérêt personnel.	0,297	**0,748**	0,085	0,068
	Je suis prêt à faire des sacrifices pour le bien de la société.	0,118	**0,886**	0,117	0,099
	Même si cela me coûte de l'argent, je serais d'accord avec une bonne politique destinée à améliorer la situation des plus défavorisés.	0,056	**0,805**	0,237	0,112
Dimension 3	Je compatis à la situation des personnes défavorisées.	0,192	0,237	**0,736**	0,226
	Je comprends ce que ressentent les personnes qui sont en difficulté.	0,114	0,121	**0,813**	0,071
	Je suis très contrarié quand je vois une personne se faire traiter injustement.	0,365	0,117	**0,693**	0,055
	Prendre en compte le bien être des autres est très important.	0,31	0,128	**0,7**	0,166
Dimension 4	J'admire les personnes qui initient ou sont impliquées dans des activités visant à aider la communauté.	0,113	0,101	0,075	**0,845**
	Il est important de participer aux activités qui s'attaquent aux difficultés sociales.	0,193	0,225	0,385	**0,698**

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.
Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.

La première dimension est composée des quatre items associés à la dimension « Implication pour les valeurs publiques » et deux des items associés à la dimension « Attraction pour le service public » dans l'échelle initiale de Kim et al. (2013).

La deuxième dimension est composée des quatre items correspondant à la dimension « Abnégation » dans l'échelle initiale de Kim et al. (2013). Cette dimension « Abnégation » est conservée dans son intégralité.

La troisième dimension est composée des quatre items correspondant à la dimension « Compassion » dans l'échelle initiale de Kim et al. (2013). Cette dimension « Compassion » est conservée dans son intégralité.

La quatrième dimension est composée de deux items associés à la dimension « Attraction pour le service public » dans l'échelle initiale de Kim et al. (2013).

Analyse de la cohérence interne

Dimension 1 de la MSP : Attraction pour les valeurs publiques

Tableau 34 : statistiques de fiabilité de la dimension 1 de la MSP

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,869	6

La valeur de cet alpha de Cronbach est considérée comme très bonne selon De Vellis (2003).

Tableau 35 : alpha de Cronbach en cas de suppression des éléments de la dimension 1 de la MSP

Items	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
Pour moi, il est très important que le service public ne perde pas son sens.	32,47	10,646	,696	,841
C'est important pour moi de contribuer à l'intérêt collectif.	32,61	10,403	,658	,849
J'attache une grande importance à l'égalité de traitement des citoyens.	32,49	10,535	,681	,844
Il est important que les citoyens puissent compter sur la continuité des services publics.	32,44	10,793	,736	,835
Il est fondamental que l'intérêt des générations futures soit pris en compte dans l'élaboration des politiques publiques.	32,39	11,193	,617	,855
Il est essentiel que les fonctionnaires agissent de manière éthique.	32,29	11,690	,631	,853

Aucune élimination d'item ne permet d'améliorer l'alpha de Cronbach. Nous retenons donc ces six items pour cette première dimension. Pour la suite de l'analyse, nous nommerons cette dimension « Attraction pour les Valeurs Publiques » (AVP).

Dimension 2 de la MSP : Abnégation

Tableau 36 : statistiques de fiabilité de la dimension 2 de la MSP

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,874	4

La valeur de cet alpha de Cronbach est considérée comme très bonne selon De Vellis (2003).

Tableau 37 : alpha de Cronbach en cas de suppression des éléments de la dimension 2 de la MSP

Items	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
J'accepterais un désavantage personnel si c'était dans l'intérêt de la société.	15,27	15,159	,763	,825
Je pense qu'il faut faire passer les devoirs civiques avant son intérêt personnel.	14,77	17,875	,653	,867
Même si cela me coûte de l'argent, je serais d'accord avec une bonne politique destinée à améliorer la situation des plus défavorisés.	15,35	15,024	,708	,851
Je suis prêt à faire des sacrifices pour le bien de la société.	15,09	15,736	,812	,807

Aucune élimination d'items ne permet d'améliorer l'alpha de Cronbach. Par conséquent, nous retenons ces quatre items pour mesurer la dimension abnégation, que nous noterons « Abn » pour la suite de l'analyse.

Dimension 3 de la MSP : Compassion

Tableau 38 : statistiques de fiabilité de la dimension 3 de la MSP

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,829	4

La valeur de cet alpha de Cronbach est considérée comme très bonne selon De Vellis (2003).

Tableau 39 : alpha de Cronbach en cas de suppression des éléments de la dimension 3 de la MSP

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
Je compatis à la situation des personnes défavorisées.	18,11	6,750	,656	,749
Je comprends ce que ressentent les personnes qui sont en difficulté.	18,37	6,630	,631	,766
Je suis très contrarié quand je vois une personne se faire traiter injustement.	17,61	8,428	,628	,769
Prendre en compte le bien être des autres est très important.	17,79	8,002	,641	,758

Aucune élimination d'items ne permet d'améliorer l'alpha de Cronbach. Nous retenons donc ces quatre items pour mesurer la dimension compassion.

Dimension 4 de la MSP

L'échelle liée à l'attraction pour le service public ne présente pas une fiabilité de cohérence interne acceptable (alpha = 0,598).

Tableau 40 : statistiques de fiabilité de la dimension 4 de la MSP

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,598	2

Cet indicateur ne remplit pas le critère d'acceptabilité de l'alpha de Cronbach fixé entre 0,6 et 0,9 (De Vellis, 2003). Cette dimension ne sera donc pas retenue pour la suite des analyses.

Nous réalisons une dernière ACP avec l'ensemble des quatorze items conservés.

Test préalable à la factorisation de données

La valeur KMO (0.893) permet une analyse factorielle pertinente.

Tableau 41 : indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		0,893
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	8927,57
	ddl	91
	Signification de Bartlett	0,000

Les résultats du test de Bartlett (p = 0,000) permettent de rejeter l'hypothèse nulle selon laquelle les items n'entretiennent aucun lien entre eux.

Analyse en Composantes Principales

Tableau 42 : deuxième ACP de l'échelle de MSP

Items	Composante		
	1	2	3
Pour moi, il est très important que le service public ne perde pas son sens.	**,728**	,173	,236
C'est important pour moi de contribuer à l'intérêt collectif.	**,703**	,231	,190
J'attache une grande importance à l'égalité de traitement des citoyens.	**,732**	,076	,288
Il est important que les citoyens puissent compter sur la continuité des services publics.	**,793**	,087	,238
Il est fondamental que l'intérêt des générations futures soit pris en compte dans l'élaboration des politiques publiques.	**,725**	,110	,147
Il est essentiel que les fonctionnaires agissent de manière éthique.	**,746**	,117	,125
Je compatis à la situation des personnes défavorisées.	,230	,253	**,745**
Je comprends ce que ressentent les personnes qui sont en difficulté.	,117	,123	**,813**
Je suis très contrarié quand je vois une personne se faire traiter injustement.	,353	,110	**,702**
Prendre en compte le bien être des autres est très important.	,323	,135	**,721**
J'accepterais un désavantage personnel si c'était dans l'intérêt de la société.	,104	**,860**	,134
Je pense qu'il faut faire passer les devoirs civiques avant son intérêt personnel.	,298	**,745**	,093
Je suis prêt à faire des sacrifices pour le bien de la société.	,132	**,888**	,121
Même si cela me coûte de l'argent, je serais d'accord avec une bonne politique destinée à améliorer la situation des plus défavorisés.	,078	**,811**	,232

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.
hode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.

Au final, l'échelle de mesure de la MSP obtenue est tridimensionnelle.

La première dimension, liée à l'implication pour les valeurs publiques, explique 26,36 % de la variance totale. La deuxième dimension, liée à l'abnégation, explique 21,22 % de la variance totale. Enfin, la troisième dimension, liée à la compassion, explique 18,51 % de la variance totale. Ainsi, la part totale de la variance expliquée est de 66,10 %, ce qui peut être considéré comme satisfaisant.

Synthèse du chapitre 3

Lors de ce chapitre 3, nous avons présenté la préparation de notre étude quantitative. La réalisation du questionnaire ainsi que les modalités de diffusion de celui-ci ont été précisées.

Les caractéristiques de notre étude quantitative sont les suivantes :

Tableau 43 : caractéristiques de l'étude quantitative

	Etude quantitative
Objectifs	- Validité et fiabilité des construits
Population	- Agents des trois fonctions publiques
Méthode de collecte	- Questionnaire en ligne
Catégorie d'échelle de mesure	- Echelles de Likert en 7 points
Echantillon	- N = 1259

Une analyse psychométrique des trois échelles de mesure retenues a ensuite été réalisée. Nous pouvons désormais procéder au test des hypothèses et propositions de recherche établies à la fin de notre étude qualitative exploratoire. Les résultats de ces tests seront présentés dans les chapitres suivants.

CHAPITRE 4 :

RECONNAITRE LES AGENTS PUBLICS

Lors de notre étude qualitative exploratoire présentée lors du chapitre 2, nous avions tenté de spécifier les attentes en termes de reconnaissance au travail des agents de la Fonction Publique Territoriale. Cette étude exploratoire nous avait permis d'observer que les agents publics territoriaux avaient des attentes qui allaient bien au-delà des seules conditions de rémunération. Des attentes en termes de carrière, de mobilité, de formation ont également été citées. De plus, la possibilité de réaliser un travail qui a du sens et qui respecte les valeurs du service public a particulièrement été mis en avant par la majorité des agents interrogés lors des entretiens.

Notre étude quantitative vise à confirmer ces résultats sur un échantillon beaucoup plus important puisque 1 259 agents publics ont répondu au questionnaire. De plus, ces agents appartiennent à l'ensemble des trois fonctions publiques, ce qui nous permettra d'étendre les résultats obtenus à l'ensemble de la fonction publique, et non à la fonction publique territoriale seule.

Dans ce chapitre, nous commencerons, dans un premier temps, par présenter les résultats obtenus lors de l'étude quantitative concernant les attentes en termes de reconnaissance au travail des agents publics. Puis, dans un second temps, nous réaliserons une analyse et une discussion de ces résultats.

4.1 - Présentation des résultats

4.1.1 – Analyse des moyennes

L'échelle de mesure de la reconnaissance au travail choisie pour la réalisation du questionnaire est celle de Brillet, Coutelle et Hulin (2013). Après analyse psychométrique de cette échelle sur notre échantillon, nous avions fait le choix de retenir cinq dimensions : la justice interactionnelle (5 items), les éléments financiers (6 items), les éléments non financiers associés à la justice distributive – Remerciements (2 items), les éléments non financiers associés à la justice distributive – Sens (2 items) et la justice procédurale (3 items).

Les répondants étaient invités à attribuer un score allant de 1 à 7 (1 – je ne suis pas du tout d'accord ; 7 : je suis tout à fait d'accord) à chaque item. Les résultats obtenus sont les suivants :

Item	Moyenne
Justice interactionnelle	**5,20**
Selon moi, la reconnaissance, c'est se saluer au travail.	4,63
Selon moi, la reconnaissance, c'est travailler dans de bonnes conditions.	5,71
Selon moi, la reconnaissance, c'est échanger facilement entre les services.	5,13
Selon moi, la reconnaissance, c'est être aidé, soutenu en cas de difficultés personnelles.	5,34
Selon moi, la reconnaissance, c'est me permettre de concilier ma vie personnelle et ma vie professionnelle.	5,20
Eléments financiers	**3,99**
J'associe à la reconnaissance le salaire.	5,12
Pour moi, une administration reconnaissante est une administration qui offre des récompenses financières.	4,65
Je me sens reconnu dans mon administration grâce aux avantages en nature.	2,97
Je me sens reconnu grâce aux primes individuelles.	4,08
Je me sens reconnu grâce aux primes collectives.	3,65
L'aspect financier est l'élément le plus important de la reconnaissance.	3,49
Eléments non Financiers de la justice distributive – Remerciements	**5,55**
Pour moi, un employeur reconnaissant, c'est un employeur qui sait me valoriser.	5,88
Selon moi, la reconnaissance, c'est d'être remercié, félicité pour mon travail.	5,21
Eléments non Financiers associés à la justice distributive – Sens	**6,12**
J'associe à la reconnaissance le fait de se sentir utile.	6,12
J'associe à la reconnaissance le fait d'être respecté.	6,12
Justice procédurale	**5,97**
Pour moi, un employeur reconnaissant, c'est celui qui m'offre des perspectives d'évolution.	6,05
Pour moi, un employeur reconnaissant, c'est celui qui m'offre la possibilité de suivre des formations.	5,76
Pour moi, un employeur reconnaissant, c'est celui qui me donne l'occasion de participer aux décisions.	6,10

Ainsi, les items les plus associés à la reconnaissance au travail selon les agents publics sont le fait d'être respecté (6,12) et de se sentir utile (6,12), le fait de pouvoir participer aux décisions (6,10) et d'avoir des perspectives d'évolution (6,05). Le fait d'avoir accès à des formations (5,76) et de bonnes conditions de travail (5,71) sont également très fortement valorisés par les agents publics.

En ce qui concerne les cinq dimensions de notre échelle de reconnaissance, les moyens les plus associés à la reconnaissance au travail par les agents publics sont tout d'abord, les moyens liés à la justice distributive non financière – Sens (6,12), suivis des moyens associés à la justice procédurale (5,97), puis les moyens associés à la justice distributive non financière – Remerciements (5,55), suivis des moyens associés à la justice interactionnelle (5,20) et pour finir, les moyens associés à la justice distributive financière (3,99).

Ainsi, les formes de reconnaissance les plus attendues par les agents publics ne sont pas les formes financières de reconnaissance qui obtiennent les scores les plus faibles mais le fait de pouvoir donner un sens à leur travail, d'avoir de bonnes conditions de travail et le fait d'avoir accès à de la formation et des possibilités d'évolution dans leur travail.

Ces premiers résultats nous permettent d'établir que dans le cadre d'une réflexion qui viserait à mieux satisfaire les attentes en termes de reconnaissance au travail des agents publics, les managers ne sauraient se contenter de prendre en compte les aspects financiers. Le fait de pouvoir être utile et de bien pouvoir faire son travail est tout aussi important, sinon plus, pour les agents. Tous les éléments concernant la formation et les possibilités d'évolution sont également autant de possibilités de se voir récompensé pour son travail et de s'y épanouir.

4.1.2 – Analyses des variances

Après avoir étudié les moyennes attribuées à tous les items et observé ceux qui revêtent le plus d'importance pour les agents publics, nous tentons de déterminer si certaines variables pourraient avoir une influence et différencier les attentes des agents en termes de reconnaissance au travail.

Nous avons fait le choix de tester trois variables : le **type de fonction publique** pour laquelle l'agent travaille, le niveau hiérarchique et le genre du répondant. L'influence du type de fonction publique n'avait pu être testée lors de l'étude qualitative exploratoire puisque

celle-ci portait uniquement sur la fonction publique territoriale. Nous pouvons imaginer que, les métiers et les conditions d'exercices étant différentes d'une fonction publique à l'autre, les attentes de reconnaissance ne soient pas les mêmes. La deuxième variable est le **niveau hiérarchique** de l'agent. En fonction de leur catégorie (A, B ou C), nous pouvons également imaginer que les attentes des agents vont différer. Ceci avait d'ailleurs été mis en évidence lors de l'étude qualitative exploratoire où nous avions établi que les cadres et non cadres n'avaient pas les mêmes attentes. Enfin, la dernière variable est le **genre** du répondant. Lors de l'étude qualitative exploratoire, nous avions également pu remarquer que les hommes et les femmes ne mettaient pas forcément en avant les mêmes éléments lorsque la question de la reconnaissance au travail leur était posée.

4.1.2.1- Etude des différences d'attentes en termes de reconnaissance au travail : rôle du type de fonction publique

Lors de l'étude qualitative exploratoire, nous n'avions interrogé que des agents appartement à la fonction publique territoriale. L'étude quantitative, réalisée sur l'ensemble des trois fonctions publiques, nous donne la possibilité d'identifier si les attentes en termes de reconnaissance au travail sont les mêmes pour l'ensemble des agents publics. Les métiers et les conditions d'exercices diffèrent selon la fonction publique à laquelle l'agent appartient. Nous pouvons donc imaginer qu'un agent hospitalier n'a pas nécessairement les mêmes attentes qu'un agent territorial.

Dans cette sous-section, nous testons la possible influence de la fonction publique pour laquelle l'agent travaille sur ses attentes en termes de reconnaissance au travail :
Les attentes en termes de reconnaissance au travail varient selon le type de fonction publique à laquelle l'agent appartient.

Les cinq dimensions de l'échelle de reconnaissance au travail seront testées une à une afin de déterminer s'il existe des différences entre les trois fonctions publiques. Nous commençons par les éléments financiers.

- Eléments Financiers de la Justice Distributive : influence du type de fonction publique

Tableau 44 : variations de l'importance accordée aux éléments financiers en fonction du type de fonction publique

N = 1259		**Eléments financiers de la justice distributive**
Fonction Publique d'Etat N = 231	Moyenne	**3,7994**
	Ecart-type	1,34907
Fonction Publique Territoriale N = 952	Moyenne	**4,0340**
	Ecart-type	1,24126
Fonction Publique Hospitalière N = 76	Moyenne	**4,0987**
	Ecart-type	1,22722
Analyse de variances (ANOVA)	F =	3,49
	p =	**0,031**

Les moyens de reconnaissance associés aux éléments financiers ont plus ou moins d'importance selon la fonction publique dans laquelle l'agent travaille. En effet, nous obtenons p inférieur à 0.05, ce qui signifie que les différences entre fonctions publiques sont significatives. Un test statistique supplémentaire est nécessaire pour établir entre quelles fonctions publiques ces différences sont significatives. Ce test est appelé test de Bonferroni.

Tableau 45 : test de Bonferroni

Variable dépendante : EF

(I)	(J)	Différence de moyennes (I-J)	Erreur standard	Signification
Fonction Publique d'Etat	Fonction Publique Territoriale	**-,23454***	0,09248	0,034
	Fonction Publique Hospitalière	-0,29926	0,16674	0,219
Fonction Publique Territoriale	Fonction Publique d'Etat	**,23454***	0,09248	0,034
	Fonction Publique Hospitalière	-0,06472	0,15029	1
Fonction Publique Hospitalière	Fonction Publique d'Etat	0,29926	0,16674	0,219
	Fonction Publique Territoriale	0,06472	0,15029	1

*. La différence moyenne est significative au niveau 0,05.

Le test de Bonferroni nous permet d'observer que c'est entre la fonction publique d'Etat et la fonction publique territoriale que les différences sont statistiquement significatives. Notre test nous permet d'établir que les agents publics d'Etat (3,79) sont moins en attente d'éléments financiers que les agents publics territoriaux (4,03) pour se sentir reconnus.

- Eléments Non Financiers de la Justice Distributive - Remerciements : influence du type de fonction publique

Les mêmes tests sont réalisés pour les éléments non financiers de la justice distributive – Remerciements. Ces éléments sont liés à la valorisation de l'agent et au fait d'être remercié, félicité.

Tableau 46 : variations de l'importance accordée aux éléments non financiers - remerciements en fonction du type de fonction publique

N = 1259		**Eléments non financiers de la justice distributive - Remerciements**
Fonction Publique d'Etat N = 231	Moyenne	5,5693
	Ecart-type	1,17564
Fonction Publique Territoriale N = 952	Moyenne	5,5488
	Ecart-type	1,05947
Fonction Publique Hospitalière N = 76	Moyenne	5,4342
	Ecart-type	1,29188
Analyse de variances (ANOVA)	F =	0,45
	p =	**0,638**

Les différences entre les trois fonctions publiques concernant cette dimension ne sont pas statistiquement significatives (p=0.638 > 0.05). Les agents des trois fonctions publiques souhaitent autant être remerciés et valorisés. Les attentes liées à cette dimension sont très élevées pour tous les agents.

- Eléments Non Financiers de la Justice Distributive - Sens : influence du type de fonction publique

Cette dimension a trait au fait de se sentir utile et d'être respecté dans son travail.

Tableau 47 : variations de l'importance accordée aux éléments non financiers - sens en fonction du type de fonction publique

N = 1259		**Eléments non financiers de la justice distributive - Sens**
Fonction Publique d'Etat N = 231	Moyenne	**5,9437**
	Ecart-type	1,17542
Fonction Publique Territoriale N = 952	Moyenne	**6,1828**
	Ecart-type	0,92925
Fonction Publique Hospitalière N = 76	Moyenne	**5,8816**
	Ecart-type	1,17436
Analyse de variances (ANOVA)	F =	7,708
	p =	**0,000**

Les différences entre les attentes de reconnaissance liées à cette dimension sont statistiquement significatives (p=0.000). Afin de savoir précisément pour quel type de fonction publique ces attentes sont différentes, nous réalisons un test de Bonferroni.

Tableau 48 : test de Bonferroni

Variable dépendante : ENFS

Bonferroni

(I)	(J)	Différence de moyennes (I-J)	Erreur standard	Signification
Fonction Publique d'Etat	Fonction Publique Territoriale	**-,23905***	0,07295	0,003
	Fonction Publique Hospitalière	0,06214	0,13152	1
Fonction Publique Territoriale	Fonction Publique d'Etat	**,23905***	0,07295	0,003
	Fonction Publique Hospitalière	**,30119***	0,11855	0,034
Fonction Publique Hospitalière	Fonction Publique d'Etat	-0,06214	0,13152	1
	Fonction Publique Territoriale	**-,30119***	0,11855	0,034

*. La différence moyenne est significative au niveau 0,05.

Le test de Bonferroni nous permet d'observer que les différences d'attentes de reconnaissance au travail à cette dimension sont significatives entre la fonction publique d'Etat et la fonction publique territoriale et entre la fonction publique territoriale et la fonction publique hospitalière.

Les agents publics territoriaux (6,18) associent plus le fait de pouvoir donner un sens à leur travail au fait d'être reconnu dans son travail que les agents publics d'Etat (5,94). De même, les agents territoriaux (6,18) associent plus le fait de pouvoir donner un sens à leur travail au fait d'être reconnu dans son travail que les agents hospitaliers (5,88).

- Dimension de Justice Procédurale : influence du type de fonction publique

Cette dimension concerne les possibilités d'évolution, la formation et la possibilité de participer aux décisions.

Tableau 49 : variations de l'importance accordée aux éléments de justice procédurale en fonction du type de fonction publique

N = 1259		**Dimension de Justice Procédurale**
Fonction Publique d'Etat N = 231	Moyenne	5,8889
	Ecart-type	1,01232
Fonction Publique Territoriale N = 952	Moyenne	5,9961
	Ecart-type	0,85705
Fonction Publique Hospitalière N = 76	Moyenne	5,943
	Ecart-type	0,96515
Analyse de variances (ANOVA)	F =	1,384
	p =	**0,251**

Il n'existe pas de différence significative ($p=0.251 > 0.05$) au niveau de cette dimension entre les trois fonctions publiques. Les agents des trois fonctions publiques associent les moyens associés à la justice procédurale à la reconnaissance au travail de la même manière.

- Dimension de Justice Interactionnelle : influence du type de fonction publique

Cette dimension concerne les relations au travail.

Tableau 50 : variations de l'importance accordée aux éléments de justice interactionnelle en fonction du type de fonction publique

N = 1259		**Dimension de Justice Interactionnelle**
Fonction Publique d'Etat N = 231	Moyenne	5,2312
	Ecart-type	1,25915
Fonction Publique Territoriale N = 952	Moyenne	5,1937
	Ecart-type	1,22897
Fonction Publique Hospitalière N = 76	Moyenne	5,2263
	Ecart-type	1,2213
Analyse de variances (ANOVA)	F =	0,101
	p =	**0,904**

Il n'existe pas de différence significative (p=0,904) au niveau de la dimension de justice interactionnelle entre les trois fonctions publiques. Les agents des trois fonctions publiques associent les moyens associés à la justice interactionnelle à la reconnaissance au travail de la même manière.

Synthèse des résultats

Notre objectif était de tester la proposition suivante :

Les attentes en termes de reconnaissance au travail varient selon le type de fonction publique à laquelle l'agent appartient.

Les résultats obtenus sont les suivants :

Les agents publics d'Etat (3,79) sont moins en attente d'éléments financiers que les agents publics territoriaux (4,03) pour se sentir reconnus.

Les agents publics territoriaux (6,18) associent plus le fait de pouvoir donner un sens à leur travail au fait d'être reconnu dans son travail que les agents publics d'Etat (5,94) et que les agents de la Fonction Publique Hospitalière (5,88)

En ce qui concerne les moyens de reconnaissance au travail associés aux éléments non financiers de la justice distributive – remerciements, à la justice procédurale et à la justice interactionnelle, les attentes des agents des trois fonctions publiques ne sont pas significativement différentes.

4.1.2.2 - Etude des différences d'attentes en termes de reconnaissance au travail : rôle du niveau hiérarchique

Le rôle du niveau hiérarchique avait déjà été mis en avant lors de l'étude qualitative exploratoire. Les attentes des cadres et des non cadres étaient apparues différentes. Les cadres avaient majoritairement cité la possibilité de travailler sur des « projets » comme étant une importante source de reconnaissance pour eux, ce que n'avaient pas fait les agents de catégorie B et C. Pour les cadres, le fait de travailler par « projets » leur permet de développer leurs compétences, ce qui est très valorisant pour eux.

Dans cette sous-section, nous tentons de déterminer si le niveau hiérarchique de l'agent a un impact sur ses attentes en matière de reconnaissance :

Les attentes en termes de reconnaissance au travail varient selon le niveau hiérarchique (catégorie) de l'agent.

Comme précédemment, les cinq dimensions de l'échelle de reconnaissance au travail seront testées une à une.

- Eléments Financiers de la Justice Distributive : influence du niveau hiérarchique

Tableau 51 : variations de l'importance accordée aux éléments financiers en fonction du niveau hiérarchique

N = 1259		**Eléments Financiers de la justice distributive**
Catégorie A N = 713	Moyenne	**3,9343**
	Ecart-type	1,22885
Catégorie B N = 319	Moyenne	**3,9812**
	Ecart-type	1,27575
Catégorie C N = 227	Moyenne	**4,2041**
	Ecart-type	1,3346
Analyse de variances (ANOVA)	F =	3,97
	p =	**0,019**

Le fait d'associer les éléments financiers à la reconnaissance au travail est statistiquement différent selon la catégorie à laquelle l'agent appartient (p=0.019). Afin de déterminer entre quelles catégories ces attentes sont différentes, nous réalisons un test de Bonferroni.

Tableau 52 : test de Bonferroni

Variable dépendante : EF
Bonferroni

(I)	(J)	Différence de moyennes (I-J)	Erreur standard	Signification
Catégorie A	Catégorie B	-0,04688	0,0849	1
	Catégorie C	**-,26980***	0,09605	0,015
Catégorie B	Catégorie A	0,04688	0,0849	1
	Catégorie C	-0,22292	0,10944	0,126
Catégorie C	Catégorie A	**,26980***	0,09605	0,015
	Catégorie B	0,22292	0,10944	0,126

*. La différence moyenne est significative au niveau 0,05.

Le test de Bonferroni nous permet d'observer que la différence entre les attentes de reconnaissance liées aux éléments financiers est significative entre les agents de catégorie A et ceux de catégorie C.

Les attentes en termes de reconnaissance financière sont plus fortes pour les agents de catégorie C que pour les agents de catégorie A. Sur l'item EF6 « L'aspect financier est l'élément le plus important de la reconnaissance », les agents de catégorie C obtiennent un score de 4,11 alors que les agents de catégorie A ont un score de 3,31. Ceci peut s'expliquer par le fait que les agents de catégorie A ont une meilleure rémunération que les agents de catégorie C. Leurs attentes en termes de rémunération sont donc moindres.

- Eléments Non Financiers de la Justice Distributive – Remerciements : influence du niveau hiérarchique

Cette dimension concerne le fait d'être remercié et valorisé dans son travail.

Tableau 53 : variations de l'importance accordée aux éléments non financiers - remerciements en fonction du niveau hiérarchique

N = 1259		**Eléments non financiers de la justice distributive - Remerciements**
Catégorie A N = 713	Moyenne	**5,4712**
	Ecart-type	1,0644
Catégorie B N = 319	Moyenne	**5,5658**
	Ecart-type	1,13564
Catégorie C N = 227	Moyenne	**5,7511**
	Ecart-type	1,11543
Analyse de variances (ANOVA)	F =	5,726
	p =	**0,003**

Les moyens de reconnaissance liés à cette dimension sont attendus différemment selon la catégorie à laquelle l'agent appartient (p=0.003). Afin de savoir précisément pour quel type de catégorie les attentes sont différentes, nous réalisons un test de Bonferroni.

Tableau 54 : test de Bonferroni

Variable dépendante : JP
Bonferroni

(I)	(J)	Différence de moyennes (I-J)	Erreur standard	Signification
Catégorie A	Catégorie B	-0,124	0,06011	0,118
	Catégorie C	**-,16231***	0,068	0,05
Catégorie B	Catégorie A	0,124	0,06011	0,118
	Catégorie C	-0,03832	0,07748	1
Catégorie C	Catégorie A	**,16231***	0,068	0,05
	Catégorie B	0,03832	0,07748	1

*. La différence moyenne est significative au niveau 0,05.

Le test de Bonferroni nous permet d'observer que les attentes de reconnaissance au travail liées à cette dimension sont significativement différentes entre les agents de catégorie A et les agents de catégorie C. Les agents de catégorie C (5,75) ont des attentes plus fortes en termes de remerciements et de valorisation que les agents de catégorie A (5,47). Lors de l'étude

qualitative exploratoire, les agents de catégorie A indiquaient être moins en attentes de remerciements à proprement parler mais de possibilités de démontrer leurs compétences, ainsi que d'autonomie dans la manière de mener leur travail.

- Eléments Non Financiers de la Justice Distributive – Sens : influence du niveau hiérarchique

Cette dimension correspond au fait de se sentir utile et d'être respecté.

Tableau 55 : variations de l'importance accordée aux éléments non financiers - sens en fonction du niveau hiérarchique

N = 1259		**Eléments non financiers de la justice distributive - Sens**
Catégorie A N = 713	Moyenne	6,0968
	Ecart-type	0,97138
Catégorie B N = 319	Moyenne	6,1332
	Ecart-type	1,05671
Catégorie C N = 227	Moyenne	6,1784
	Ecart-type	1,00777
Analyse de variances (ANOVA)	F =	0,607
	p =	**0,545**

Il n'existe pas de différences significatives entre les attentes des agents liées à cette dimension. Les attentes, en termes de sens à donner à son travail, sont fortes pour toutes les catégories d'agents car les scores sont très élevés sur ces items. Ainsi, les agents, quelle que soit leur catégorie, attendent tous fortement de pouvoir donner un sens à leur travail. Le fait de pouvoir se sentir utile est particulièrement valorisant pour les individus.

- Dimension de Justice Procédurale : influence du niveau hiérarchique

Cette dimension concerne les capacités d'évolution, la formation et la possibilité de participer aux décisions.

Tableau 56 : variations de l'importance accordée aux éléments de justice procédurale en fonction du niveau hiérarchique

N = 1259		**Dimension de justice procédurale**
Catégorie A N = 713	Moyenne	**5,9126**
	Ecart-type	0,91645
Catégorie B N = 319	Moyenne	**6,0366**
	Ecart-type	0,8176
Catégorie C N = 227	Moyenne	**6,0749**
	Ecart-type	0,91571
Analyse de variances (ANOVA)	F =	3,924
	p =	**0,02**

Les moyens de reconnaissance associés à la justice procédurale sont attendus différemment selon la catégorie à laquelle l'agent appartient (p=0.002). Afin de savoir précisément pour quel type de catégorie ces attentes sont différentes, nous réalisons un test de Bonferroni.

Tableau 57 : test de Bonferroni

Variable dépendante : JP
Bonferroni

(I)	(J)	Différence de moyennes (I-J)	Erreur standard	Signification
Catégorie A	Catégorie B	-0,124	0,06011	0,118
	Catégorie C	**-,16231***	0,068	0,05
Catégorie B	Catégorie A	0,124	0,06011	0,118
	Catégorie C	-0,03832	0,07748	1
Catégorie C	Catégorie A	**,16231***	0,068	0,05
	Catégorie B	0,03832	0,07748	1

*. La différence moyenne est significative au niveau 0,05.

Le test de Bonferroni nous permet d'observer que les attentes en termes de reconnaissance au travail liées à cette dimension sont significativement différentes entre les agents de catégorie A et les agents de catégorie C.

Les agents de catégorie C sont plus en attente de formations (5,98 contre 5,67) et de possibilités d'évolution (6,27 contre 5,94) afin de sentir reconnus dans leur travail que les agents de catégorie A. En revanche, les agents de catégorie A sont plus en attente de participer et d'être associés aux décisions afin de se sentir reconnus que ne le sont les agents de catégorie C (6,13 contre 5,97).

- Dimension de Justice Interactionnelle : influence du niveau hiérarchique

Cette dimension comprend les aspects relationnels au travail.

Tableau 58 : variations de l'importance accordée aux éléments de justice interactionnelle en fonction du niveau hiérarchique

N = 1259		**Dimension de justice interactionnelle**
Catégorie A N = 713	Moyenne	5,1229
	Ecart-type	1,22738
Catégorie B N = 319	Moyenne	5,2934
	Ecart-type	1,20624
Catégorie C N = 227	Moyenne	5,3251
	Ecart-type	1,27489
Analyse de variances (ANOVA)	F =	3,489
	p =	**0,051**

Les moyens de reconnaissance au travail liés à cette dimension ne sont pas attendus différemment selon la catégorie à laquelle l'agent appartient (p=0,051).

Synthèse des résultats

Notre objectif était de tester la proposition suivante :

Les attentes en termes de reconnaissance au travail varient selon le niveau hiérarchique (catégorie) de l'agent.

Les résultats obtenus sont les suivants :

Les attentes en termes de reconnaissance financière sont plus fortes pour les agents de catégorie C que pour les agents de catégorie A.

Les agents de catégorie C (5,75) ont des attentes plus fortes en termes de remerciements que les agents de catégorie A (5,47).

Les agents de catégorie C sont plus en attente de formations (5,98 contre 5,67) et de possibilités d'évolution (6,27 contre 5,94) afin de sentir reconnus dans leur travail que les agents de catégorie A. En revanche, les agents de catégorie A sont plus en attente de participer et d'être associés aux décisions afin de se sentir reconnus que ne le sont les agents de catégorie C (6,13 contre 5,97).

Au niveau des moyens de reconnaissance associés à la justice distributive non financière – Sens et à la justice interactionnelle, les attentes des agents des trois catégories ne sont pas significativement différentes.

4.1.2.3 - Etude des différences en termes d'attentes de reconnaissance au travail : rôle du genre

Lors de la phase qualitative exploratoire, le rôle du genre nous était apparu comme pouvant être une variable différenciante. Les femmes avaient eu plus tendance à évoquer l'équilibre vie privée-vie professionnelle que les hommes. Notre étude quantitative va nous permettre de déterminer si les attentes en termes de reconnaissance au travail diffèrent bien en fonction du genre.

Dans cette sous-section, nous tentons de déterminer si le genre de l'agent a une influence sur ses attentes en matière de reconnaissance :

Les attentes en termes de reconnaissance au travail varient selon le genre de l'agent.

Les cinq dimensions de l'échelle de reconnaissance au travail seront de nouveau testées une à une comme pour les propositions P1 et P2.

- Eléments Financiers de la Justice Distributive : influence du genre

Tableau 59 : variations de l'importance accordée aux éléments financiers en fonction du genre

N = 1259		**Eléments Financiers de la justice distributive**
Hommes N = 446	Moyenne	4,9238
	Ecart-type	1,28414
Femmes N = 813	Moyenne	5,3555
	Ecart-type	1,17743
Analyse de variances (ANOVA)	F =	3,821
	p =	**0,051**

Les attentes en termes de reconnaissance au travail liées aux éléments financiers de la justice distributive ne sont pas statistiquement différentes selon le genre du répondant (p=0,051).

- Eléments Non Financiers de la Justice Distributive – Remerciements : influence du genre

Tableau 60 : variations de l'importance accordée aux éléments non financiers - remerciements en fonction du genre

N = 1259		**Eléments non financiers de la justice distributive - Remerciements**
Hommes N = 446	Moyenne	**5,3711**
	Ecart-type	1,09528
Femmes N = 813	Moyenne	**5,6415**
	Ecart-type	1,08547
Analyse de variances (ANOVA)	F =	17,755
	p =	**0,000**

Les attentes en termes de remerciements et de valorisation dans le travail sont statistiquement différentes selon le genre du répondant. En effet, les femmes déclarent être plus en attente de remerciements et de valorisation de la part de leur employeur (5,64) que les hommes (5,37) afin de se sentir reconnues dans leur travail.

- Eléments Non Financiers de la Justice Distributive – Sens : influence du genre

Tableau 61 : variations de l'importance accordée aux éléments non financiers - sens en fonction du genre

N = 1259		**Eléments non financiers de la justice distributive - Sens**
Hommes N = 446	Moyenne	**5,9451**
	Ecart-type	1,07359
Femmes N = 813	Moyenne	**6,2171**
	Ecart-type	0,94389
Analyse de variances (ANOVA)	F =	21,669
	p =	**0,000**

Les attentes de reconnaissance en termes de sentiment d'utilité et de respect sont statistiquement différentes selon le genre du répondant (p=0.000). En effet, les femmes déclarent être plus en attente de sens donné à leur travail et de sentiment d'utilité (6,21) que les hommes (5,94) afin d'avoir le sentiment d'être reconnus dans leur travail.

- Dimension de Justice Procédurale : influence du genre

Tableau 62 : variations de l'importance accordée aux éléments de justice procédurale en fonction du genre

N = 1259		**Dimension de justice procédurale**
Hommes N = 446	Moyenne	**5,8251**
	Ecart-type	0,9366
Femmes N = 813	Moyenne	**6,0545**
	Ecart-type	0,86018
Analyse de variances (ANOVA)	F =	19,224
	p =	**0,000**

Les attentes de reconnaissance au travail liées à la formation, aux possibilités d'évolution et à la possibilité de participer aux décisions sont statistiquement différentes selon le genre du répondant (p=0.000). En effet, les femmes déclarent être plus en attente de formations que les hommes (5,91 contre 5,48) pour être reconnues dans leur travail. En ce qui concerne le fait d'être associé aux décisions, les scores sont quasiment similaires (6,13 pour les femmes et 6,07 pour les hommes).

- Dimension de Justice Interactionnelle : influence du genre

Tableau 63 : variations de l'importance accordée aux éléments de justice interactionnelle en fonction du genre

N = 1259		**Dimension de justice interactionnelle**
Hommes N = 446	Moyenne	**4,9238**
	Ecart-type	1,28414
Femmes N = 813	Moyenne	**5,3555**
	Ecart-type	1,17743
Analyse de variances (ANOVA)	F =	36,284
	p =	**0,000**

Les attentes en termes de reconnaissance au travail liées aux éléments de justice interactionnelle sont ressenties différemment selon le genre du répondant (p=0.000). En effet, les hommes sont moins en attente de pouvoir concilier aisément leur vie professionnelle et leur vie personnelle que les femmes afin de se sentir reconnus dans leur travail (4,91 contre 5,36).

Les hommes sont également moins d'accord avec l'item « Selon moi, la reconnaissance, c'est échanger facilement entre les services. » que les femmes (4,75 contre 5,35).

Synthèse des résultats

Notre objectif était de tester la proposition suivante :

Les attentes en termes de reconnaissance au travail varient selon le genre de l'agent.

Les résultats obtenus sont les suivants :

Les femmes déclarent être plus en attente de remerciements et de valorisation de la part de leur employeur (5,64) que les hommes (5,37) afin de se sentir reconnus dans leur travail.

Les femmes déclarent également être plus en attente de sens donné à leur travail et de sentiment d'utilité (6,21) que les hommes (5,94) afin d'avoir le sentiment d'être reconnus dans leur travail.

Les femmes sont plus en attente de formations que les hommes (5,91 contre 5,48). En revanche, les hommes sont moins en attente de pouvoir concilier aisément leur vie professionnelle et leur vie personnelle que les femmes afin de se sentir reconnus dans leur travail (4,91 contre 5,36).

En ce qui concerne les moyens de reconnaissance liés aux éléments financiers de la justice distributive, les attentes des hommes et des femmes ne sont pas significativement différentes.

4.2- Analyse et discussion des résultats obtenus

Grâce aux résultats obtenus lors de notre étude quantitative, nous cherchons à caractériser et spécifier les attentes en termes de reconnaissance au travail des agents du secteur public et à réfléchir aux différents moyens de combler ces attentes.

L'enjeu pour les organisations publiques est de mettre en place des conditions donnant l'opportunité aux salariés de se sentir reconnus dans leur travail car « *les institutions ne produisent pas par elles-mêmes de la reconnaissance ou du déni de reconnaissance, mais constituent les conditions permettant soit de stabiliser les relations de reconnaissance entre individus, soit de perpétuer les obstacles à leur développement* » (Renault, 2004, p. 193). Plusieurs éléments de réflexion seront développés par la suite qui devraient permettre aux organisations publiques de mettre en place des conditions favorables au développement de la reconnaissance au travail.

4.2.1 - Disposer des moyens permettant de « bien faire son travail »

Le premier élément permettant de se sentir reconnu dans son travail est de disposer de moyens adéquats pour « bien faire » celui-ci. L'item « Selon moi, la reconnaissance, c'est travailler dans de bonnes conditions. » obtient ainsi une moyenne élevée de 5,71/7. Ainsi, les agents publics affirment la nécessité de disposer de bonnes conditions de travail pour se sentir reconnu dans son travail.

En effet, un individu contraint de mal faire son travail du fait d'un manque de moyens se trouve en situation de souffrance (Tweedie, 2013). Empêché de bien faire son travail, il ne pourra ressentir de reconnaissance de la part de son organisation. Ceci est d'autant plus problématique que la reconnaissance est le pivot de la conquête de la santé mentale au travail (Dejours, 1993). Ainsi, ne pas être reconnu dans son travail est source de négation de l'individu et peut entraîner des difficultés psychiques considérables. L'absence de reconnaissance constitue ainsi un facteur important d'augmentation des risques psychosociaux.

A l'inverse, dès que l'individu a la possibilité de bien réaliser son travail et d'être reconnu pour cela, à la fois au travers d'un « *jugement d'utilité* » mais aussi d'un « *jugement de beauté* », celui-ci trouve du sens à son travail, ce qui donne une signification aux difficultés

qu'il rencontre et lui permet de les surmonter sans risquer de se sentir déstabilisé durablement. Ainsi, Molinier et Flottes (2012) affirment que « *la ''vraie'' reconnaissance du travail s'inscrit matériellement dans l'organisation du travail sous la forme des moyens accordés pour pouvoir le faire avec soin* » (p. 54). Il est d'autant plus difficile pour les agents publics d'accepter de mal réaliser leur travail que cela va à l'encontre de leurs valeurs de service public. La problématique du sens au travail est ainsi moins rattachée à celle du « bien-être » qu'à celle du « bien-faire » (Barel et Frémeaux, 2016).

Ainsi, pour le manager public, il est absolument primordial de s'assurer que les personnes qui travaillent dans l'organisation disposent de moyens adaptés non seulement pour travailler, mais surtout pour « bien travailler ». Pour réaliser cette démarche, la mise en place d' « espaces de discussion » peut constituer un moyen idéal. Ces espaces de discussion pourraient rassembler les agents et leur permettre d'expliquer et de débattre sur ce qui leur permettrait, au niveau matériel notamment mais pas uniquement, de mieux réaliser leur travail. En cela, ces espaces de discussion représentent des « *espaces de construction de la reconnaissance du travail* » (Detchessahar, 2013). Des espaces de discussion « physiques » sont nécessaires afin de bien pouvoir identifier les agents et la réalité du travail qu'ils accomplissent. Le fait d'être identifié est, pour l'agent, la première étape du processus de reconnaissance. Ces espaces de discussion, organisés sous forme de réunions, sur la base du volontariat ou non, doivent permettre des échanges autour du travail et le partage de compétences, nécessaires au bon déroulement de celui-ci. Ces espaces de discussion doivent également permettre de partager le sens du travail via la compréhension du travail que réalisent les autres personnes du service, de la structure etc. Ces espaces, par la mise en mots du travail, sont des espaces d'explicitation du sens du travail. Ils permettent de mettre en évidence les apports de chacun, les difficultés rencontrées et donnent la possibilité de trouver collectivement des solutions aux obstacles au « bien faire ». Ces espaces de discussion « physiques » sont plus adaptés pour des salariés « localisés » possédant un poste de travail fixe que pour des salariés « mobiles ».

Des espaces de discussion virtuels peuvent également être mis en place sous la forme de forums de discussion par exemple. L'objectif est le même que pour les espaces de discussion « physiques ». Ces espaces de discussion virtuels peuvent être adaptés aux salariés « mobiles » mais on peut également envisager d'inclure dans un même espace virtuel des

salariés de différentes structures afin que ceux-ci puissent échanger sur leur travail et partager des solutions aux problèmes qu'ils rencontrent. Par exemple, nous pourrions imaginer que des infirmiers travaillant dans différentes structures échangent sur leur travail ou des chefs de service travaillant dans différentes collectivités territoriales. Partager le sens de son travail permet à l'individu de se sentir reconnu.

Ces espaces de discussion n'auront cependant d'utilité que si les suggestions des agents sont véritablement considérées. Si ce n'était pas le cas, le risque est grand que les individus se sentent « méprisés » et que les risques psychosociaux augmentent.

4.2.2 - Trois origines relationnelles à la reconnaissance

Cette étude quantitative nous permet également bien d'identifier la présence des trois origines de la reconnaissance au travail établies par Roche (2013), d'après les trois formes de relations de reconnaissance identifiées par Honneth (1992) :

- la **reconnaissance-récompense** représentée par les éléments financiers et les possibilités d'évolution ;
- la **reconnaissance-relation** provenant du fait d'être valorisé et félicité pour son travail ainsi que du fait de pouvoir communiquer facilement entre les services et d'être associé aux décisions ;
- la **reconnaissance-accomplissement**, exprimée par le sentiment et le besoin d'être utile.

Cependant, ces trois types de relations de reconnaissance ne sont pas attendus de la même manière par les agents publics. La reconnaissance-récompense apparaît comme le type de relations de reconnaissance ayant le moins d'impact sur le sentiment de reconnaissance perçue. La reconnaissance-relation occupe une place intermédiaire entre la reconnaissance-récompense et la reconnaissance-accomplissement. La reconnaissance-accomplissement apparaît véritablement comme l'élément de reconnaissance le plus attendu par les agents publics.

Ces résultats sont cohérents avec ceux obtenus par Brillet et al. (2013) qui établissaient que les éléments liés à la justice distributive non financière, à savoir les remerciements, le fait

d'être valorisé et de se sentir utile, sont particulièrement importants dans le fait de se sentir reconnu ou non, plus encore que les éléments financiers liés à la justice distributive.

4.2.2.1 - La reconnaissance-récompense

Les items associés aux éléments financiers sont ceux qui obtiennent les moyennes les moins élevées. La reconnaissance-récompense semble moins importante pour les agents que la reconnaissance-relation ou la reconnaissance-accomplissement. Cependant, lors des entretiens exploratoires, certains agents avaient expliqué que, ne se sentant pas du tout reconnus financièrement, le fait de trouver du sens à leur travail et de se sentir utile leur apparaissait d'autant plus important. En effet, leur emploi étant pour certains insuffisamment satisfaisant sur le plan financier, il faut, au moins, qu'il leur permette de s'épanouir et de se sentir utiles. Les agents de catégorie C ont, malgré tout, plus déclaré être en attente d'éléments financiers et de possibilités d'évolution pour se sentir reconnus que les agents de catégorie A. Ceci peut s'expliquer par le fait que les agents de catégorie A possèdent une rémunération plus élevée que les agents de catégorie C. Concernant les possibilités d'évolution, lors de l'étude qualitative exploratoire, plusieurs agents de catégorie C ont exprimé le fait que les missions rattachées à leur poste sont des missions autrefois dévolues aux agents de catégorie B, voire aux agents de catégorie A, ce qui nourrit chez ces agents un sentiment de déclassement et des attentes de possibilités d'évolution importantes.

Les résultats du questionnaire mettent en avant les « manques » que ressentent les agents dans la reconnaissance qu'ils reçoivent. Les agents de catégorie C ont des rémunérations plus faibles que les agents de catégorie A. Par conséquent, ils sont particulièrement sensibles à la reconnaissance financière. Les attentes en termes de reconnaissance sont donc relatives. C'est parce que les agents de catégorie C sont moins payés que les agents de catégorie A que leurs attentes en termes financier sont plus fortes que celles de leurs collègues de catégorie A.

De plus, la notion de reconnaissance-récompense ne peut être séparée de la notion de justice. S'il semble aux individus que les récompenses ne sont pas méritées et sont accordées selon des critères extérieurs au travail, ceux-ci ne peuvent se sentir reconnus. Objectiver et formaliser les critères d'attribution des récompenses devrait permettre de réduire la perception d'un manque de reconnaissance. En effet, « *plus les pratiques de gestion sont perçues comme justes, plus les salariés considèrent leurs supérieurs reconnaissants à leur égard* » (Fall,

2014). Selon Roche (2015), pour qu'il y ait reconnaissance, il faut que les individus aient confiance dans le fait que leurs efforts seront récompensés. Cette confiance n'existe que si les actes de reconnaissance émis sont « *mérités et équitables* ». Une certaine proximité du manager est alors indispensable pour favoriser la connaissance du travail et du mérite de chacun.

La reconnaissance du travail de chacun requiert toujours une identification des apports de chaque agent au travail réalisé. La mise en place d'espaces de discussion semble une nouvelle fois nécessaire afin de définir collectivement les tâches réalisées par chacun et les difficultés inhérentes à chaque poste. Une définition collective des objectifs de chacun et des critères d'évaluation doit permettre de mieux accepter ceux-ci et de s'assurer qu'ils ne seront pas vécus comme injustes.

4.2.2.2 – La reconnaissance-relation

La reconnaissance-relation occupe une place intermédiaire entre les deux autres types de relations de reconnaissance. Le fait d'être valorisé, encouragé apparaît comme étant une source de reconnaissance pour les agents, particulièrement pour les femmes et pour les agents de catégorie C. Pour les agents de catégorie A, en revanche, la reconnaissance vient plutôt du fait d'être associé aux décisions et consulté plutôt que félicité.

Les relations constituent le cœur de la reconnaissance au travail. En effet, la reconnaissance est un concept intersubjectif. La reconnaissance ne peut ainsi provenir que d'une autre personne, capable d'émettre un jugement sur le travail réalisé. Les qualités relationnelles doivent donc être encouragées par les organisations publiques afin de mettre en place les conditions de la reconnaissance. Le fait de valoriser, de remercier est particulièrement attendu par les agents pour se sentir reconnus.
En ce qui concerne le manager, celui-ci doit être capable d'écoute et de se rendre disponible. Il doit également reconnaître tous ses agents comme des individualités propres (Terramorsi, 2010). Le manager doit également être capable d'encourager et de valoriser les personnes qu'il encadre. Le fait d'être « visibles » pour leur manager et remerciés pour leur travail est très important pour les agents. L'interaction et l'écoute constituent des signes de reconnaissance. Le besoin d'une confirmation identitaire est l'un des éléments déterminants

de l'implication des salariés ainsi que de la stabilité de leur santé mentale et physique (Roche, 2015).

Selon les différents niveaux du processus de reconnaissance établis par El Akremi, Sassi et Bouzidi (2009), le manager doit d'abord être capable d'identifier toutes les personnes qui travaillent avec lui. Un individu qui ne recevrait jamais d'appréciation sur son travail de la part de son manager se sentirait invisible et ne pourrait être satisfait de son travail. Rendre le travail de chacun visible est une des premières conditions de la mise en place de dispositifs de reconnaissance. Dans le cadre de la fonction publique, ce travail de visibilité est d'autant plus utile que les différentes réformes font évoluer le métier et les responsabilités des agents, ce qui rend leur travail d'autant plus difficile à appréhender. Le manager doit ensuite être capable d'attester la valeur de la personne et du travail qu'elle a réalisé. La délimitation du travail de chacun apparaît ici encore importante. Afin de pouvoir remercier chacun pour le travail réalisé, le manager doit être en mesure de savoir qui réalise ce travail. La dernière étape du processus de reconnaissance est l'attribution d'une démonstration de gratitude. Cette gratitude peut prendre la forme d'un simple remerciement ou de l'attribution d'une prime par exemple.

Honneth (2007) met cependant en garde contre ce qu'il appelle la « *reconnaissance idéologique* », à savoir une reconnaissance qui ne serait pas sincère et serait perçue en tant que telle par les individus. Une reconnaissance sincère doit être sans ambiguïté possible, doit être donnée dans le but de soutenir les employés et doit être crédible. Ainsi, une reconnaissance non sincère peut être totalement contreproductive et décourager totalement les agents. De même, le fait de féliciter constamment les agents alors même qu'ils n'ont pas réalisé de tâches pour lesquelles être félicité pourra être pour eux un élément d'incompréhension.

Le management de proximité doit ici encore mettre en place les conditions nécessaires à la reconnaissance en s'intéressant régulièrement certes aux résultats du travail mais également aux pratiques et au bien-être, mental et physique, des personnes qu'il encadre. En effet, selon Brun et Dugas (2005), quatre types de reconnaissance au travail peuvent être émises par le manager : la reconnaissance existentielle, la reconnaissance de la pratique de travail, la reconnaissance de l'investissement dans le travail et la reconnaissance des résultats. La reconnaissance ne peut se contenter de porter uniquement sur les résultats observables.

L'autoévaluation peut être une pratique de reconnaissance intéressante dans le sens où elle oblige l'agent à expliciter le travail qu'il a réalisé, les difficultés qu'il a rencontrées, qu'il a pu surmonter ou non et les compétences qu'il a mobilisées. L'autoévaluation doit également permettre à l'agent de déterminer ce qu'il a appris et ce qu'il aimerait apprendre, ce qui permet au manager d'établir des besoins en formations pour ses agents. Ce type d'évaluation se prête particulièrement à l'évaluation du travail en mode « projet ». Chaque projet donne lieu à une autoévaluation, ce qui permet de sortir du cadre de l'entretien annuel et d'échanger plus régulièrement dans l'année. Pour des agents qui ne travailleraient pas en mode projet, l'autoévaluation peut également être envisagée lors de l'instauration de nouvelles missions. L'autoévaluation constitue un support de discussion pour le manager qui peut ainsi évaluer rapidement les difficultés et les besoins des agents, et tenter d'y répondre au mieux.

La reconnaissance ne vient cependant pas uniquement du manager. Elle peut également provenir des collègues. L'instauration de davantage de relations entre collègues, que ce soit à travers la mise en place de travaux en mode « projet », d'espaces de discussion (Detchessahar, 2013), de réunions ou de moments plus « conviviaux » doit permettre aux individus de s'identifier et de se reconnaître. La création de groupes d'appartenance est particulièrement importante pour l'individu et pour sa santé.

Des récompenses symboliques peuvent également être envisagées telles que la proposition de devenir formateur pour des agents dont le travail est bien réalisé. Le fait de pouvoir former d'autres agents est une reconnaissance des compétences de celui-ci. De même, nous pouvons également proposer à l'agent dont le travail est remarqué de participer à l'accueil des nouveaux agents, un système de tutorat peut également être instauré. Tous ces dispositifs permettent de montrer à l'agent que son travail est apprécié et valorisé. Le recensement de *best practices* doit aussi permettre de distinguer le travail de certains agents et de le mettre en avant dans la structure. Certains agents pourraient ainsi être identifiés comme étant « experts » dans certains domaines.

Des plateformes d'échanges pourraient être mises en place entre administrations afin de partager les *best practices* de chacune. Les agents « experts » pourraient être identifiés sur ces plateformes et partager leurs compétences avec des agents appartenant à d'autres administrations, ce qui leur permettrait de nouveau de valoriser leurs compétences.

4.2.2.3 – La reconnaissance-accomplissement

Le fait de pouvoir se sentir utile est le premier élément mis en avant par tous les agents de la fonction publique. Cet item obtient le score moyen le plus élevé et est donc celui qui a été le plus associé à la reconnaissance au travail par l'ensemble des agents. Nous pouvons cependant noter que celui-ci a été jugé plus important pour les femmes (6,21) que pour les hommes (5,94).

La reconnaissance-accomplissement constitue ainsi la forme de relation de reconnaissance la plus mise en avant par les agents publics dans notre étude quantitative. Le fait de se sentir utile est particulièrement important car il permet aux agents de pouvoir donner un sens à leur travail. Ce point confirme bien les travaux de Mow (1987) et Morin (1996) qui identifiaient la reconnaissance au travail comme composante essentielle du sens au travail.

Le travail est, en effet, source de souffrance pour l'individu. La reconnaissance doit lui permettre de donner un sens à cette souffrance. En surmontant les difficultés qu'il rencontre et en se voyant reconnu pour cela, l'individu donne du sens à son travail. La reconnaissance du travail ne dépend donc pas que de moyens matériels, mais engage également l'attention portée à la valeur et au sens du travail (Gernet, 2017). Les agents publics se sentent particulièrement valorisés par le fait de faire un travail utile aux autres.

Cette observation rejoint les conclusions de Wieviorka (2013) qui établissaient que les collaborateurs étaient à la fois en attente de reconnaissance professionnelle à travers la reconnaissance de leurs compétences à travers la possibilité d'évolutions professionnelles et une rémunération adaptée, mais également de reconnaissance sociale, c'est-à-dire de la reconnaissance par la société que le travail réalisé est utile et mérite le respect.

Les agents publics, très fiers de pouvoir exercer une mission de service public qui profite à tous et d'aider les plus défavorisés, attendent de leur travail que celui-ci soit porteur de sens. Reconnaître leur travail passe donc par la reconnaissance de la spécificité du secteur public et de ses missions.

Ainsi, les moyens de reconnaissance au travail dépassent les seuls éléments matériels et ouvrent de nouvelles perspectives à la fonction publique pour provoquer ce sentiment de reconnaissance de leurs agents et/ou de leur travail. Ces résultats sont cohérents avec ceux

d'Emery et Giauque (2003) qui affirment que « *l'impact motivationnel des formes de reconnaissance financière a toujours été contrasté, et cela particulièrement dans le secteur public* ». Selon Perry et Wise (1990), les incitations financières ont peu d'effets sur la motivation extrinsèque des agents publics qui éprouvent une forte motivation de service public (ou motivation intrinsèque). Selon Emery et Giauque (2003), il est ainsi nécessaire de réfléchir à de nouvelles formes de reconnaissance des réalisations du personnel qui ne soient pas uniquement financières, indispensables pour éviter la frustration et le désengagement des agents publics.

Le fait de proposer à certains agents de devenir formateurs pour des compétences qu'ils maîtrisent, ou d'être reconnus comme étant « experts » du domaine (nouvelles technologies, marchés publics etc.) génère un sentiment d'utilité pour l'agent. Il devient ainsi une personne ressource et peut être utile aux autres agents. Un annuaire des « experts » pourrait être réalisé et diffusé afin que ces personnes soient bien identifiées par tous.

Les espaces de discussion sont également particulièrement importants pour discuter de l'utilité du travail et des évolutions qui pourraient lui faire perdre leur sens. La perte de sens du travail peut avoir des conséquences difficiles sur la santé des agents et l'évolution des missions doit être discutée avec ceux-ci afin de ne pas encourir le risque d'une démotivation importante.

De plus, il est possible de valoriser le travail des agents en communiquant sur celui-ci. Une campagne de communication nationale ou locale pourrait permettre de mettre en avant le travail de certains agents auprès du public. Par exemple, communiquer dans le journal local sur les réalisations du travail des agents territoriaux permet d'expliciter les actions qu'ils réalisent pour l'ensemble des administrés. Le fait de rendre visible le travail de chacun est une forme de reconnaissance pour les agents.

La présence auprès de formations (BTS, universités, lycées etc.) d'agents publics communiquant sur le travail qu'ils réalisent doit permettre de rendre celui-ci visible, de donner une meilleure image de la fonction publique et d'attirer les étudiants vers les carrières proposées par le service public.

Toutes ces actions doivent permettre d'insister sur l'utilité du travail réalisé par les agents publics, de rendre celui-ci visible et donc de reconnaître les agents.

4.2.3 - Se sentir compétent

L'item « Pour moi, un employeur reconnaissant, c'est celui qui me donne l'occasion de participer aux décisions » obtient un score moyen élevé de 6,10/7. Il est ainsi une attente majeure des agents publics en termes de reconnaissance au travail.

Lors de l'étude qualitative exploratoire, le fait d'être associé aux décisions pour se sentir reconnu avaient également été évoqué à de nombreuses reprises, particulièrement par les cadres de catégorie A. En effet, le fait de voir son avis sollicité est un fort motif de reconnaissance car cela permet de reconnaître les compétences de l'individu. En effet, la hiérarchie ne solliciterait pas l'avis d'individus qu'elle ne trouve pas compétents.

Le fait de se sentir compétent est un fort motif de satisfaction pour l'individu car le sentiment de compétence augmente l'estime de soi. Les agents publics souhaitent être reconnus comme des personnes aptes à s'engager dans leur travail, à y investir des efforts et à accomplir leurs tâches avec compétences (Brun et Dugas, 2005).

Le fait de solliciter les individus, et les faire participer de manière transversale à l'organisation est pour eux source de reconnaissance de leurs compétences et leur montre que leur avis est valorisé. Le travail en mode « projet » a été évoqué à de nombreuses reprises, particulièrement par les cadres, lors de l'étude qualitative exploratoire. Le fait d'être sollicité pour des projets qui concernent l'ensemble de la collectivité donne du sens au travail, permet de mieux appréhender l'environnement de travail de l'individu dans sa globalité et permet une reconnaissance des compétences de l'agent. De plus, le fait de pouvoir disposer d'une vision globale des missions de la structure permet à l'agent de renforcer le sens qu'il donne à son travail et constitue donc une source de reconnaissance. Cependant, la mise en place d'un mode « projet » reste difficile dans un environnement tel que l'administration où les structures restent encore très bureaucratiques et où la ligne hiérarchique est très importante. Des mécanismes de coordination plus souples sont nécessaires afin de favoriser la mise en place de projets, une vision plus transversale de la structure et une implication accrue des agents. La modification des structures et des mécanismes de coordination, pour être efficace, devra être faite en concertation avec les agents, afin d'être sûr que les nouvelles modalités adoptées correspondent aux besoins de la structure et des agents.

Lors de notre étude quantitative, ce sont de nouveau les agents de catégorie A qui ont le plus réuni le fait d'être associé aux décisions comme source de reconnaissance, comparativement

aux agents de catégorie B et C. Les attentes des agents de catégorie A portent moins sur la reconnaissance financière que sur le fait de pouvoir développer de nouvelles compétences et de ressentir que la direction leur fait « confiance » dans la réalisation de leurs missions.

Le besoin et l'envie de se sentir compétent sont également visibles à travers l'item « Pour moi, un employeur reconnaissant, c'est celui qui m'offre la possibilité de suivre des formations » qui obtient également un score élevé de 5,76/7. Le fait de pouvoir bénéficier de formations est également une source de reconnaissance pour les agents publics. En effet, le fait de donner la possibilité aux agents de se développer et d'étendre leur champ de compétences est vécu comme une véritable reconnaissance de leurs capacités actuelles et potentielles.

Les agents de catégorie C et les femmes se sont révélés être particulièrement en attente de formations pour être reconnus dans leur travail. Les tâches réalisées par les agents de catégorie C peuvent apparaître comme étant plus répétitives que celles réalisées par les agents de catégorie A. Un besoin de formations à de nouvelles tâches peut donc être la démonstration d'une envie de réaliser de nouvelles missions. Ainsi, les managers publics, afin de reconnaître leurs agents, doivent encourager ceux-ci à se former. Les agents éprouvent le besoin de développer leurs compétences.

4.2.4 - Avoir des possibilités d'évolution

L'item « Pour moi, un employeur reconnaissant, c'est celui qui m'offre des perspectives d'évolution » obtient un score moyen très élevé de 6,05/7. Le fait d'avoir des possibilités d'évolution professionnelle est ainsi la première reconnaissance « instrumentale » évoquée. Les agents publics attendent que leur soit laissée la possibilité d'évoluer dans la structure si leur travail est réalisé, grâce à une mobilité horizontale ou verticale. Cette demande de possibilités d'évolution renvoie également au besoin de compétence de l'individu. Dans tous les cas, le plafonnement de carrière, défini comme « *un arrêt ou un sentiment de blocage de la promotion d'un individu* » (Tremblay et Roger, 1995), est mal vécu par les individus qui y voient une non reconnaissance de leurs efforts et peut conduire à une chute de l'implication de l'individu dans son travail.

Ces résultats ouvrent ainsi de réelles perspectives pour la fonction publique. Les volontés d'évolution étant réelles et l'évolution professionnelle constituant une véritable source de reconnaissance, la fonction publique doit chercher à mettre en place de véritables dispositifs de mobilité interne ou externe (mobilité interministérielle par exemple). Une approche compétences et la mise en place de dispositifs d'anticipation RH sont de nature à répondre aux attentes de reconnaissance exprimées par les agents publics.

L'identification d'agents « experts » et de *best practices* doit permettre d'identifier les compétences des agents. Ces agents doivent pouvoir se former et devenir spécialistes de leur domaine de compétence. Ils doivent également participer à la formation des autres agents. Nous pourrions également envisager de leur accorder plus d'autonomie sous la forme d'une journée par semaine durant laquelle l'agent pourrait se déplacer et aller dans d'autres administrations pour partager ses compétences et les diffuser.

4.2.5 – Etre autonome

L'item « Je suis reconnu grâce aux responsabilités/à l'autonomie qu'on me donne », supprimé lors de l'analyse psychométrique de l'échelle de reconnaissance au travail, obtenait également un score moyen très élevé de 5,98/7. L'autonomie laissée à l'agent dans l'exécution de son travail constitue une véritable source de reconnaissance pour l'individu puisque c'est une démonstration de la confiance que le manager et l'organisation ont dans sa capacité à bien mener son travail. La confiance est une composante essentielle de la reconnaissance au travail (Roche, 2015).

Le fait de pouvoir être autonome est ainsi fortement recherché par les agents publics. D'une part, le fait de laisser l'agent être autonome dans la réalisation de son travail est de nouveau une reconnaissance de ses compétences puisque la hiérarchie ne laisserait pas d'autonomie dans la réalisation de son travail à quelqu'un dont elle pense qu'il ne le réaliserait pas bien. L'autonomie est donc particulièrement valorisante pour l'individu. D'autre part, l'autonomie constitue une protection contre le stress au travail. Ainsi, dans le modèle bidimensionnel de Karasek (1979) dit « *demand-control model* », le fait de disposer d'une liberté de décision dans son travail permet de réduire la charge mentale qui pèse sur l'individu. En effet, si l'individu dispose de marges d'autonomie dans le cadre de son travail, il sera capable de

mettre en place des solutions permettent de réduire les difficultés rencontrées. S'il ne dispose d'aucune autonomie, il ne pourra rien mettre en place et sa santé se dégradera. Les problèmes de santé au travail sont donc réduits par l'autonomie laissée au salarié. Or, culturellement, les valeurs et les habitudes de travail n'encourageaient pas à l'autonomie et à la prise d'initiatives. Un changement de mentalités est donc nécessaire.

Cependant, pour que l'autonomie laissée à l'agent ait un effet protecteur contre les problèmes de stress au travail et soit une véritable reconnaissance de ses compétences, il faut que cette autonomie soit réelle (Malherbe et Saulquin, 2003). Le fait de promettre de l'autonomie à un collaborateur pour ne lui en laisser aucune en réalité est vécu comme une démonstration de mépris envers l'individu. De plus, l'autonomie accordée doit s'appuyer sur les espaces de discussion et l'explicitation du travail afin de ne pas être ressentie par les agents qui en obtiendraient moins comme une rupture d'égalité, voire du favoritisme.

4.2.6 – Favoriser la motivation intrinsèque

Les différentes attentes en termes de reconnaissance au travail mises en évidence lors de cette étude quantitative évoquent le concept de motivation intrinsèque de Deci et Ryan (1985, 2002) dont l'origine est la satisfaction de trois besoins humains fondamentaux : le besoin de compétences, le besoin d'autonomie et le besoin d'appartenance sociale. La motivation intrinsèque constitue le plus haut degré de motivation autonome que peut atteindre un individu.

Le besoin de compétences apparaît à travers les demandes de formations et d'évolutions professionnelles. Les agents publics souhaitent que l'administration reconnaisse leurs compétences actuelles en les valorisant et en les remerciant mais qu'elle reconnaissance également leurs compétences potentielles en leur permettant de se développer professionnellement, à travers une offre de formations et des possibilités de mobilité professionnelle.

Le besoin d'être associé aux décisions renvoie au besoin de compétences et au besoin d'appartenance sociale. En étant consulté, l'individu intègre un groupe d'appartenance qui lui reconnaît des compétences qui peuvent être utiles à l'ensemble du groupe. La reconnaissance

apportée à l'individu est donc particulièrement forte. La mise en place d'un management plus transversal et plus participatif doit donc être encouragée.

Ainsi, les agents publics, au travers de leurs attentes de reconnaissance, démontrent leur envie d'être motivés par leur travail et d'avoir la possibilité de s'y épanouir. Un employeur reconnaissant sera donc un employeur qui saura favoriser leur motivation intrinsèque.

Synthèse du chapitre 4

Dans ce chapitre 4, nous avons ainsi pu recenser les attentes de reconnaissance exprimées par les agents publics et établir que celles-ci sont nombreuses et d'origines diverses. Les moyens permettant de répondre à ces attentes sont donc également de diverses natures. Nous avons tenté d'établir les dimensions sur lesquelles l'administration pourrait agir afin de davantage satisfaire les attentes de reconnaissance exprimées par les agents publics.

Nous avons également établi que les attentes en termes de reconnaissance ne sont pas exactement les mêmes pour tous les agents publics en fonction de leur catégorie (A, B ou C), de leur genre ou du type de fonction publique pour laquelle ils travaillent.

Dans le chapitre suivant, nous étudierons les liens entre la reconnaissance au travail et l'implication organisationnelle.

CHAPITRE 5 :

DE LA RECONNAISSANCE A L'IMPLICATION

Lors de notre étude qualitative exploratoire, la majorité des agents publics territoriaux interrogés avaient fait spontanément le lien entre la reconnaissance au travail et l'implication organisationnelle. Pour la majorité des agents, il était évident que l'absence de reconnaissance les pousserait à se désengager de leur travail. Pour certains, cependant, le lien n'était pas aussi évident puisque ceux-ci indiquaient que la recherche de reconnaissance n'était pas une motivation pour eux et que le fait de bien faire leur travail, même sans en être félicité ou valorisé, était le plus important.

Dans la littérature, Roche (2015) met en avant le fait que l'absence de reconnaissance ressentie pousse les salariés à se désengager de leur travail et de leur organisation. Le fait d'apporter des marques de reconnaissance aux salariés est à l'inverse source de mobilisation et de productivité au sein de la structure.

Ainsi, dans ce chapitre 5, notre objectif sera de tester le lien entre reconnaissance au travail et implication organisationnelle. Nous commencerons par présenter les résultats obtenus avant d'analyser et de commenter ceux-ci dans une seconde partie.

5.1 - Présentation des résultats obtenus

5.1.1 - Analyses descriptives de l'implication organisationnelle observée chez les agents publics

5.1.1.1 – Analyse des moyennes

Après analyse psychométrique de l'échelle d'implication organisationnelle d'Allen et Meyer (1990), nous avions retenu quatre dimensions : l'implication normative (2 items), l'implication organisationnelle de continuité (4 items), l'implication calculée (2 items) et l'implication affective (2 items).

Les répondants étaient invités à donner un score compris entre 1 et 7 (1 – je ne suis pas du tout d'accord et 7 – je suis tout à fait d'accord) pour chaque item. Les scores moyens obtenus pour chaque item sont les suivants :

Item	Moyenne
Implication normative	**2,47**
Même si c'était à mon avantage, je ne me sentirais pas le droit de quitter mon administration maintenant.	2,44
J'éprouverais de la culpabilité si je quittais mon administration maintenant.	2,49
Implication organisationnelle de continuité	**4,15**
Je passerai bien volontiers le reste de ma vie professionnelle dans cette administration.	4,19
Cette administration a pour moi beaucoup de signification personnelle.	3,96
Il serait très difficile pour moi de quitter cette administration en ce moment, même si je le voulais.	4,04
Beaucoup de choses dans ma vie seraient dérangées si je me décidais à quitter cette administration maintenant.	4,42
Implication calculée – Manque d'alternatives perçues	**4,01**
Je pense avoir trop peu de possibilités pour envisager de quitter cette administration.	4,02
Une des conséquences négatives de mon départ de cette administration serait le manque de solutions de rechange possibles.	4,00
Implication affective	**2,93**
Je ne me sens pas affectivement attaché à cette administration.	3,10
Je ne me considère pas comme un membre de la famille dans cette administration.	2,76

Nous pouvons donc observer que l'implication organisationnelle de continuité est la plus forte (4,15), suivie de celle associée au manque d'alternatives perçues (4,01). Les implications affective (2,93) et normative (2,47) sont relativement faibles.

Ainsi, l'implication des agents est plus due au fait de ne pas ressentir d'alternatives à leur situation de travail actuelle ou au fait qu'il leur serait coûteux de partir qu'à une implication affective ou normative.

Lors de l'étude réalisée en 2013 par Drucker-Godard et al. sur une population de 2 028 enseignants-chercheurs, ceux-ci avaient manifesté une implication affective et une implication calculée très forte. Leur implication normative était cependant beaucoup plus faible. Sur notre échantillon, nous observons également une implication calculée élevée et une implication normative faible. En revanche, l'implication affective que nous observons est faible, à l'inverse des résultats de Drucker-Godard et al. (2013). L'étude de Drucker-Godard ne portait que sur une seule catégorie d'agents publics, à savoir les enseignants-chercheurs. Cette population pourrait constituer une population spécifique en termes d'implication organisationnelle.

5.1.1.2 – Analyse des corrélations

La table des corrélations entre les différentes dimensions de la reconnaissance au travail et de l'implication organisationnelle est la suivante :

N = 1259	Moyenne	Ecart-type	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Eléments financiers de la justice distributive	3,99	1,26								
2. Eléments non financiers de la justice distributive - Remerciements	5,55	1,10	0,316**							
3. Eléments non financiers de la justice distributive - Sens	6,12	1,00	0,110**	0,228**						
4. Reconnaissance - dimension de Justice Procédurale	5,97	0,89	0,290**	0,223**	0,197**					
5. Reconnaissance - dimension de Justice Interactionnelle	5,20	1,23	0,179**	0,186**	0,341**	0,366**				
6. Implication Organisationnelle de Continuité	4,15	1,40	**0,165****	0,084**	0,131**	0,080**	**0,226****			
7. Manque d'Alternatives Perçues	4,01	1,86	0,092**	0,059*	0,041	0,043	**0,140****	0,241**		
8. Implication Normative	2,47	1,66	0,086**	0,016	0,027	-0,029	0,083**	0,367**	0,012	
9. Implication Affective	2,93	1,63	-0,037	0,021	-0,030	-0,018	0,028	0,211**	-0,130**	0,215**

A l'aide de cette table, nous pouvons observer que :

- l'implication organisationnelle de continuité est positivement corrélée aux éléments de reconnaissance associés à la justice interactionnelle et aux éléments financiers de la justice distributive, c'est-à-dire que plus l'agent a des attentes en termes d'éléments financiers et de justice interactionnelle et plus son niveau d'implication organisationnelle de continuité est élevé.
- l'implication organisationnelle liée au manque d'alternatives perçues est positivement corrélée aux éléments de la reconnaissance associés à la justice interactionnelle.

5.1.2 – Test du lien entre reconnaissance au travail et implication organisationnelle

Dans ce chapitre, nous cherchons à spécifier le lien qui existe entre la reconnaissance au travail et l'implication organisationnelle. L'étude qualitative exploratoire nous avait laissé penser que la reconnaissance au travail pourrait avoir un impact sur l'implication organisationnelle de l'agent.
Cette section sera donc consacrée au test de l'hypothèse H1 :

H1 : Les attentes en termes de reconnaissance au travail ont une influence sur le niveau d'implication organisationnelle de l'agent.

Cette hypothèse se décline en quatre sous-hypothèses portant sur les différentes dimensions de l'implication organisationnelle :

H1.1 : Les attentes en termes de reconnaissance au travail ont une influence sur le niveau d'implication organisationnelle de continuité de l'agent.

H1.2 : Les attentes en termes de reconnaissance au travail ont une influence sur le niveau d'implication organisationnelle liée au manque d'alternatives perçues par l'agent.

H1.3 : Les attentes en termes de reconnaissance au travail ont une influence sur le niveau d'implication normative de l'agent.

H1.4 : Les attentes en termes de reconnaissance au travail ont une influence sur le niveau d'implication affective de l'agent

Pour chaque sous-hypothèse, le test sera réalisé sur l'échantillon total, pour chaque type de fonction publique, pour chaque type de catégorie (A, B et C) et pour chacun des genres des agents. Nous faisons ainsi le choix de conserver les variables utilisées lors du chapitre 4 pour observer s'il existe des différences entre sous-groupes.

5.1.2.1 - Test de l'effet de la reconnaissance au travail sur l'implication organisationnelle de continuité (IOC)

Nous réalisons le test de l'hypothèse H1.1 :

H1.1 : Les attentes en termes de reconnaissance au travail ont une influence sur le niveau d'implication organisationnelle de continuité de l'agent.

Nous testons dans un premier temps cette hypothèse sur l'échantillon total, à savoir les 1 259 répondants au questionnaire.

Tableau 64 : test de l'hypothèse H1.1 sur l'échantillon total

Variable dépendante	**Implication Organisationnelle de Continuité**		
Variables de contrôle	β	p	VIF
Type de fonction publique	**-0,127**	**0,000**	1,02
Statut	0,953	0,925	
Catégorie	0,670	0,670	
Ancienneté	0,908	0,876	
Changement de grade	0,966	0,923	
Manager d'équipe	0,926	0,926	
Travail à temps partiel	**-0,063**	**0,019**	1,013
Expérience du secteur privé	**0,093**	**0,001**	1,017
Sexe	0,926	0,915	
Niveau de diplôme	**-0,148**	**0,000**	1,052
Variables indépendantes			
Eléments Financiers (EF)	**0,136**	**0,000**	1,04
ENF-Remerciements	0,880	0,878	
ENF-Sens	0,875	0,841	
Justice procédurale	0,806	0,806	
Justice interactionnelle	**0,182**	**0,000**	1,069
R^2 =	**0,12**		

Les moyens de reconnaissance au travail qui ont un impact sur le niveau d'implication organisationnelle de continuité sont :

- les éléments financiers de la justice distributive
- les éléments associés à la justice interactionnelle.

Ainsi, plus l'agent associe les récompenses financières au fait d'être reconnu dans son travail, plus il aura tendance à envisager de rester travailler pour son administration. De même, plus ses relations sont bonnes sur son lieu de travail et les échanges faciles entre les différents agents et la hiérarchie et plus l'agent souhaitera continuer à travailler pour son administration.

Par ailleurs, nous pouvons noter que le fait d'avoir une forte implication de continuité est associé :

- au niveau de diplôme : plus le niveau de diplôme de l'individu est faible, plus il aura tendance à envisager de rester avec son employeur, ce qui peut s'expliquer par un faible niveau ressenti d'employabilité.
- au fait d'avoir eu une expérience dans le secteur privé : lorsque l'individu a eu une expérience dans le secteur privé, il aura plus tendance à envisager de partir que ceux qui n'ont aucune expérience de travail dans le secteur privé.
- au fait de travailler à temps partiel : les agents travaillant à temps partiel ont plus tendance à envisager de rester que ceux qui travaillent à temps plein.

Les tests suivants visent à déterminer si le lien entre implication organisationnelle de continuité et reconnaissance au travail est le même selon le type de fonction publique pour laquelle l'agent travaille, la catégorie à laquelle l'agent appartient et son genre.

- Test de l'effet de la reconnaissance au travail sur l'IOC : effet du type de fonction publique

L'hypothèse H1.1 est ensuite testée pour chaque type de fonction publique, afin de voir s'il existe des différences entre les trois types de fonction publique.

Tableau 65 : test de l'hypothèse H1.1 sur les trois fonctions publiques

Variable dépendante	**Implication Organisationnelle de Continuité**					
	FP d'Etat (FPE)		**FP Territoriale (FPT)**		**FP Hospitalière (FPH)**	
Variables de contrôle		p		p		p
Statut	-0,06	0,389	0,032	0,335	0,006	0,973
Catégorie	0,148	0,640	0,037	0,381	-0,082	0,559
Ancienneté	-0,082	0,458	-0,001	0,975	-0,149	0,379
Âge	-0,011	0,921	**0,125**	**0,006**	0,093	0,627
Manager d'équipe	-0,013	0,859	**-0,086**	**0,021**	-0,297	0,054
Travail à temps partiel	**-0,131**	**0,047**	-0,037	0,240	-0,044	0,711
Expérience du secteur privé	**0,213**	**0,002**	**0,075**	**0,024**	-0,021	0,860
Sexe	0,077	0,262	0,034	0,315	0,019	0,891
Niveau de diplôme	0,068	0,396	**-0,154**	**0,000**	-0,297	0,076
Variables indépendantes						
Eléments Financiers (EF)	0,015	0,838	**0,166**	**0,000**	0,133	0,325
ENF-Remerciements	0,064	0,362	-0,009	0,790	-0,022	0,861
ENF-Sens	**0,165**	**0,020**	0,010	0,760	0,014	0,903
Justice procédurale	0,008	0,912	-0,066	0,060	-0,077	0,496
Justice interactionnelle	0,096	0,176	**0,194**	**0,000**	**0,470**	**0,001**
R^2 =	**0,16**		**0,14**		**0,36**	

Nous pouvons noter des différences entre les trois fonctions publiques au niveau de l'impact des différents moyens de reconnaissance au travail sur l'implication organisationnelle de continuité.

Pour les agents de la FPE, seuls les moyens de reconnaissance associés au fait de pouvoir donner un sens à son travail ont un impact sur le fait de ressentir plus ou moins d'implication organisationnelle de continuité.

Pour les agents de la FPT, les moyens de reconnaissance financière sont positivement associés à l'implication organisationnelle de continuité. Il en va de même pour les éléments de reconnaissance associés à la justice interactionnelle. Le fait d'être soutenu et écouté sur son lieu de travail encouragera l'agent à choisir de rester travailler pour son administration.

Pour les agents de la FPH, seuls les moyens de reconnaissance associés à la justice interactionnelle ont un impact sur l'implication organisationnelle de continuité. Les autres dimensions de la reconnaissance au travail n'ont pas d'impact.

- Test de l'effet de la reconnaissance au travail sur l'IOC : effet de la catégorie

L'hypothèse H1.1 est ensuite testée pour les différentes catégories (A, B et C).

Tableau 66 : test de l'hypothèse H1.1 sur les trois catégories

Variable dépendante	**Implication Organisationnelle de Continuité**					
	Catégorie A		**Catégorie B**		**Catégorie C**	
Variables de contrôle		p		p		p
Type de fonction publique	**-0,162**	**0**	-0,061	0,278	-0,125	0,059
Statut	-0,035	0,375	0,036	0,547	0,112	0,114
Ancienneté	-0,008	0,891	0,061	0,503	-0,106	0,211
Âge	0,026	0,648	0,157	0,099	0,143	0,107
Manager d'équipe	-0,048	0,245	-0,102	0,076	0,01	0,848
Travail à temps partiel	-0,006	0,872	**-0,167**	**0,003**	-0,072	0,289
Expérience du secteur privé	**0,125**	**0,001**	0,036	0,513	0,086	0,209
Sexe	0,017	0,651	0,088	0,131	0,065	0,374
Niveau de diplôme	**-0,106**	**0,006**	-0,081	0,164	-0,145	0,066
Variables indépendantes						
Eléments Financiers (EF)	**0,116**	**0,003**	**0,117**	**0,044**	**0,223**	**0,001**
ENF-Remerciements	-0,003	0,929	0,033	0,574	-0,022	0,763
ENF-Sens	**0,126**	**0,001**	-0,001	0,988	-0,15	0,062
Justice procédurale	-0,058	0,143	0,01	0,852	-0,08	0,315
Justice interactionnelle	**0,161**	**0,000**	**0,194**	**0,002**	**0,203**	**0,010**
R^2 =	**0,14**		**0,18**		**0,15**	

Nous pouvons noter des différences concernant l'impact des différents moyens de reconnaissance au travail sur l'implication organisationnelle de continuité selon la catégorie à laquelle l'agent appartient.

Pour les agents de catégorie A, les éléments financiers associés à la justice distributive, les moyens associés au fait de pouvoir donner un sens à son travail ainsi que les moyens de reconnaissance liés à la justice interactionnelle ont un impact positif sur l'implication organisationnelle de continuité.

Pour les agents de catégorie B et C, les éléments associés au fait de pouvoir donner un sens à son travail n'ont pas d'impact sur l'implication organisationnelle de continuité. Seuls les éléments financiers et les moyens associés à la justice interactionnelle ont un impact sur l'implication organisationnelle de continuité.

- Test de l'effet de la reconnaissance au travail sur l'IOC : effet du genre

L'hypothèse H1.1 est ensuite testée pour les hommes et les femmes, afin de déterminer s'il existe un impact du genre.

Tableau 67 : test de l'hypothèse H1.1 sur les différents genres

Variable dépendante	**Implication Organisationnelle de Continuité**			
	Hommes		**Femmes**	
Variables de contrôle	β	p	β	p
Type de fonction publique	-0,083	0,078	**-0,166**	**0,000**
Statut	0,018	0,715	0,011	0,778
Catégorie	0,003	0,969	0,038	0,385
Ancienneté	0,015	0,826	-0,047	0,354
Âge	0,051	0,468	**0,117**	**0,024**
Manager d'équipe	-0,062	0,246	-0,056	0,142
Travail à temps partiel	-0,068	0,148	-0,065	0,052
Expérience du secteur privé	0,058	0,24	**0,129**	**0,000**
Niveau de diplôme	**-0,145**	**0,018**	**-0,110**	**0,011**
Variables indépendantes				
Eléments Financiers (EF)	0,087	0,085	**0,177**	**0,000**
ENF-Remerciements	-0,081	0	0,038	0,287
ENF-Sens	0,071	0,152	0,019	0,595
Justice procédurale	-0,082	0,118	-0,035	0,335
Justice interactionnelle	**0,173**	**0,001**	**0,189**	**0,000**
R^2 =	**0,10**		**0,15**	

Pour les hommes, seuls les éléments de reconnaissance au travail associés à la justice interactionnelle ont un impact positif sur l'implication organisationnelle de continuité.

Pour les femmes, les éléments financiers associés à la justice distributive ainsi que les éléments associés à la justice interactionnelle ont tous deux un impact positif sur l'implication organisationnelle de continuité.

Synthèse des résultats de l'hypothèse H1.1

L'hypothèse testée était H1.1 : Les attentes en termes de reconnaissance au travail ont une influence sur le niveau d'implication organisationnelle de continuité de l'agent.

Les liens significatifs sont représentés par les croix. Les résultats obtenus sont les suivants :

Tableau 68 : synthèse des résultats du test de l'hypothèse H1.1

IOC	Echantillon total	FPE	FPT	FPH
Eléments Financiers	X		X	
ENF-Remerciements				
ENF-Sens		X		
Justice procédurale				
Justice interactionnelle	X		X	X

IOC	Catégorie A	Catégorie B	Catégorie C	Homme	Femme
Eléments Financiers	X	X	X		X
ENF-Remerciements					
ENF-Sens	X				
Justice procédurale					
Justice interactionnelle	X	X	X	X	X

Les attentes concernant les éléments de reconnaissance associés à la justice interactionnelle et celles concernant les éléments financiers de la justice distributive ont un impact positif sur le niveau d'implication organisationnelle de continuité de l'individu. Ainsi, plus l'individu associera à la reconnaissance au travail le fait d'avoir une bonne rémunération et de bonnes relations sur son lieu de travail et plus il lui sera coûteux de quitter son emploi.

Ainsi, pour augmenter le niveau d'implication organisationnelle de continuité que ressentent les individus, les managers publics peuvent influer sur les récompenses financières que les agents reçoivent. Ils peuvent également insister sur les éléments relationnels. Une bonne ambiance au travail, de bonnes conditions de travail et des échanges faciles entre les différents services augmentent l'implication de l'individu.

Il n'y a que chez les agents de la FPE et les agents de catégorie A qu'un lien a pu être établi entre le fait d'être en attente de sens et d'utilité à donner à son travail et le fait de posséder une implication de continuité.

5.1.2.2 - Test de l'effet de la reconnaissance au travail sur le Manque d'Alternatives Perçues (MAP)

Nous réalisons le test de l'hypothèse H1.2 :

H1.2 : Les attentes en termes de reconnaissance au travail ont une influence sur le niveau d'implication organisationnelle liée au manque d'alternatives perçues par l'agent.

Nous testons dans un premier temps cette hypothèse sur l'échantillon total, à savoir les 1 259 répondants au questionnaire.

Tableau 69 : test de l'hypothèse H1.2 sur l'échantillon total

Variable dépendante	**Manque d'Alternatives Perçues**		
Variables de contrôle	β	p	VIF
Type de fonction publique	**-0,147**	**0,000**	1,028
Statut	0,828	0,828	
Catégorie	0,838	0,766	
Ancienneté	**0,130**	**0,000**	1,07
Changement de grade	0,754	0,754	
Manager d'équipe	**0,206**	**0,000**	1,127
Travail à temps partiel	**0,065**	**0,018**	1,046
Expérience du secteur privé	0,991	0,888	
Sexe	0,861	0,843	
Niveau de diplôme	0,857	0,844	
Variables indépendantes			
Eléments Financiers (EF)	**0,096**	**0,000**	1,043
ENF-Remerciements	0,878	0,877	
ENF-Sens	0,810	0,810	
Justice procédurale	0,879	0,843	
Justice interactionnelle	**0,086**	**0,002**	1,061
R^2 =	**0,11**		

Les moyens de reconnaissance associés à l'implication liée au manque d'alternatives perçues sont :

- les éléments financiers de la justice distributive ;
- les éléments associés à la justice interactionnelle.

Ainsi, plus l'agent associe les éléments financiers à la reconnaissance au travail, plus il aura tendance à penser qu'il aurait des difficultés importantes à trouver un autre travail qui le satisferait de la même manière.

De même, plus l'agent associe à la reconnaissance au travail le fait d'être écouté et d'avoir de bonnes relations sur son lieu de travail et plus il s'impliquera dans son travail du fait qu'il pense qu'il lui sera difficile de trouver un autre contexte aussi satisfaisant.

On note que le fait d'avoir une forte implication liée au manque d'alternatives perçues est associé :

- à l'ancienneté de l'agent : plus l'agent a d'ancienneté, moins il perçoit d'alternatives possibles à son emploi actuel. Ceci s'explique probablement par l'âge de l'individu qui perçoit moins d'alternatives à son emploi en vieillissant.
- au fait d'être manager d'équipe : lorsque l'individu n'est pas manager d'équipe, il perçoit moins d'alternatives possibles à son travail actuel. Les managers d'équipe se perçoivent ainsi comme étant plus employables que les non managers.
- au fait de travailler à temps partiel : les agents qui travaillent à temps plein perçoivent plus d'alternatives possibles que ceux qui travaillent à temps partiel.

- Test de l'effet de la reconnaissance au travail sur le MAP : effet du type de fonction publique

L'hypothèse H1.2 est ensuite testée pour chaque type de fonction publique, afin de voir s'il existe des différences entre les trois types de fonction publique.

Tableau 70 : test de l'hypothèse H1.2 sur les trois fonctions publiques

Variable dépendante	**Manque d'Alternatives Perçues**					
	FP d'Etat		**FP Territoriale**		**FP Hospitalière**	
Variables de contrôle		p		p		p
Statut	-0,009	0,899	0,05	0,142	0,271	0,088
Catégorie	0,022	0,785	0,066	0,131	-0,006	0,964
Ancienneté	0,026	0,811	0,025	0,598	-0,010	0,948
Âge	0,234	0,044	**0,155**	**0,001**	0,301	0,095
Manager d'équipe	**0,233**	**0,002**	**0,131**	**0,001**	**0,485**	**0,001**
Travail à temps partiel	0,125	0,062	0,061	0,061	-0,021	0,849
Expérience du secteur privé	0,058	0,406	0,059	0,083	0,209	0,070
Sexe	0,087	0,207	0,014	0,687	-0,221	0,085
Niveau de diplôme	0,129	0,109	-0,038	0,354	-0,047	0,760
Variables indépendantes						
Eléments Financiers (EF)	0,098	0,181	**0,096**	**0,004**	0,165	0,193
ENF-Remerciements	0,045	0,529	0,045	0,189	-0,129	0,266
ENF-Sens	0,038	0,590	-0,038	0,274	0,038	0,731
Justice procédurale	-0,007	0,922	-0,038	0,298	-0,021	0,845
Justice interactionnelle	0,081	0,255	**0,082**	**0,027**	0,187	0,138
R^2 =	**0,15**		**0,09**		**0,44**	

Il n'y a que dans la FPT qu'un effet de la reconnaissance au travail sur l'implication liée au Manque d'Alternatives Perçues a été mis en évidence.

Le fait d'associer à la reconnaissance au travail les éléments financiers donnés au salarié augmente l'implication liée au Manque d'Alternatives Perçues de celui-ci. Il en va de même pour les éléments de reconnaissance liés à la justice interactionnelle. Le fait d'avoir de bonnes relations de travail et une rémunération satisfaisante diminue la perception d'alternatives satisfaisantes pour l'individu.

En revanche, pour la FPE et la FPH, aucun impact de la reconnaissance n'a pu être établi avec l'implication liée au Manques d'Alternatives Perçues.

- Test de l'effet de la reconnaissance au travail sur le MAP : effet du niveau hiérarchique

L'hypothèse H1.2 est ensuite testée pour les différentes catégories (A, B et C) afin de voir si le fait d'appartenir à une catégorie ou une autre a un impact.

Tableau 71 : test de l'hypothèse H1.2 sur les trois catégories

Variable dépendante	**Manque d'Alternatives Perçues**					
	Catégorie A		**Catégorie B**		**Catégorie C**	
Variables de contrôle		p		p		p
Type de fonction publique	**-0,191**	**0,000**	**-0,147**	**0,013**	-0,070	0,301
Statut	0,054	0,167	0,083	0,193	0,034	0,640
Ancienneté	0,048	0,386	0,096	0,309	0,025	0,775
Âge	**0,167**	**0,003**	0,123	0,217	**0,187**	**0,040**
Manager d'équipe	**0,235**	**0,000**	0,094	0,121	0,081	0,251
Travail à temps partiel	0,049	0,171	0,035	0,547	**0,152**	**0,029**
Expérience du secteur privé	0,061	0,103	0,079	0,172	0,000	0,999
Sexe	0,040	0,296	0,058	0,340	-0,076	0,306
Niveau de diplôme	0,002	0,967	0,039	0,520	-0,041	0,610
Variables indépendantes						
Eléments Financiers (EF)	**0,102**	**0,008**	0,078	0,199	0,081	0,250
ENF-Remerciements	0,066	0,082	-0,006	0,927	-0,039	0,600
ENF-Sens	0,020	0,602	-0,070	0,258	-0,071	0,319
Justice procédurale	-0,042	0,292	0,024	0,683	-0,083	0,303
Justice interactionnelle	0,074	0,058	0,085	0,198	0,140	0,082
R^2 =	**0,16**		**0,10**		**0,11**	

Le fait d'associer les éléments financiers à la reconnaissance au travail a un impact positif sur l'implication liée au manque d'alternatives perçues pour les agents de catégorie A.

En revanche, pour les agents de catégorie B et C, aucun lien n'a pu être établi entre la reconnaissance au travail et l'implication liée au manque d'alternatives perçues.

- Test de l'effet de la reconnaissance au travail sur le MAP : effet du genre

L'hypothèse H1.2 est ensuite testée pour les hommes et les femmes, afin de déterminer s'il existe un impact du genre.

Tableau 72 : test de l'hypothèse H1.2 sur les différents genres

Variable dépendante	**Manque d'Alternatives Perçues**			
	Hommes		**Femmes**	
Variables de contrôle	β	p	β	p
Type de fonction publique	-0,080	0,089	**-0,213**	**0,000**
Statut	-0,012	0,807	**0,099**	**0,009**
Catégorie	0,061	0,337	0,046	0,290
Ancienneté	0,035	0,607	0,019	0,702
Âge	0,102	0,142	**0,207**	**0,000**
Manager d'équipe	**0,201**	**0,000**	**0,162**	**0,000**
Travail à temps partiel	0,056	0,233	**0,069**	**0,040**
Expérience du secteur privé	-0,014	0,779	**0,117**	**0,001**
Niveau de diplôme	-0,070	0,249	0,024	0,581
Variables indépendantes				
Eléments Financiers (EF)	0,028	0,583	**0,132**	**0,000**
ENF-Remerciements	0,073	0,142	-0,002	0,959
ENF-Sens	-0,003	0,947	-0,029	0,413
Justice procédurale	-0,065	0,208	-0,006	0,866
Justice interactionnelle	0,098	0,061	**0,086**	**0,022**
R^2 =	**0,10**		**0,15**	

Pour les femmes, le fait d'associer les éléments financiers à la reconnaissance au travail a un impact positif sur l'implication liée au manque d'alternatives perçues. De même, le fait d'associer à la reconnaissance au travail les éléments liés à la justice interactionnelle a également un effet positif sur l'implication liée au manque d'alternatives perçues.

En revanche, aucun lien n'a pu être établi entre la reconnaissance au travail et l'implication liée au manque d'alternatives perçues pour les hommes.

Synthèse des résultats de l'effet de la reconnaissance au travail sur l'implication liée au manque d'alternatives perçues

L'hypothèse testée était H1.2 : Les attentes en termes de reconnaissance au travail ont une influence sur le niveau d'implication liée au manque d'alternatives perçues par l'agent.

Les résultats obtenus sont les suivants :

Tableau 73 : synthèse des résultats du test de l'hypothèse H1.2

MAP	Echantillon total	FPE	FPT	FPH
Eléments Financiers	X		X	
ENF-Remerciements				
ENF-Sens				
Justice procédurale				
Justice interactionnelle	X		X	

MAP	Catégorie A	Catégorie B	Catégorie C	Homme	Femme
Eléments Financiers	X				X
ENF-Remerciements					
ENF-Sens					
Justice procédurale					
Justice interactionnelle					X

Plus les individus associent les éléments financiers de la justice distributive à la reconnaissance au travail et plus leur implication liée au manque d'alternatives perçues sera importante. Il en va de même pour la justice interactionnelle. Ce sont ainsi les mêmes types de reconnaissance au travail qui sont en cause que pour l'implication organisationnelle de continuité testée précédemment.

Ces liens sont établis pour les agents de la FPT et pour les femmes, qui sont les catégories les plus représentées dans notre échantillon. En revanche, aucun lien n'a pu être établi pour les autres fonctions publiques et pour les hommes.

5.1.2.3 - Test de l'effet de la reconnaissance au travail sur l'implication normative (IN)

Nous réalisons le test de l'hypothèse H1.3 :

H1.3 : Les attentes en termes de reconnaissance au travail ont une influence sur le niveau d'implication normative de l'agent.

Nous testons dans un premier temps cette hypothèse sur l'échantillon total, à savoir les 1 259 répondants au questionnaire.

Tableau 74 : test de l'hypothèse H1.3 sur l'échantillon total

Variable dépendante	**Implication Normative**		
Variables de contrôle	β	p	VIF
Type de fonction publique	-0,016	0,579	
Statut	**0,100**	**0,001**	1,193
Catégorie	0,016	0,665	
Ancienneté	**-0,106**	**0,001**	1,301
Changement de grade	-0,001	0,969	
Manager d'équipe	**-0,149**	**0,000**	1,18
Travail à temps partiel	**-0,062**	**0,026**	1,048
Expérience du secteur privé	**0,065**	**0,020**	1,033
Sexe	0,002	0,941	
Niveau de diplôme	**-0,106**	**0,000**	1,185
Variables indépendantes			
Eléments Financiers (EF)	**0,082**	**0,005**	1,108
ENF-Remerciements	-0,018	0,540	
ENF-Sens	-0,007	0,825	
Justice procédurale	**-0,091**	**0,003**	1,244
Justice interactionnelle	**0,112**	**0,000**	1,202
R^2 =	**0,063**		

Ainsi, on peut voir que les éléments financiers, les éléments de justice procédurale ainsi que les éléments de justice interactionnelle ont un impact sur l'implication normative.

Plus l'agent associe à la reconnaissance au travail les éléments financiers, plus il sentira obligé de s'impliquer dans son travail. De même, plus il associera à la reconnaissance au travail le fait d'avoir de bonnes relations et d'être écouté et plus il se sentira obligé de s'impliquer dans son administration. En revanche, moins il associera à la reconnaissance les éléments liés à la justice procédurale et plus il s'impliquera normativement dans son travail.

Au niveau des variables de contrôle, on note que le fait d'avoir une forte implication normative est associé :

- au statut de l'agent : les agents contractuels ressentent une implication normative plus importante que les agents titulaires.
- à l'ancienneté de l'agent : moins l'ancienneté de l'agent est importante et plus son implication normative est forte.
- au fait d'être manager d'équipe : les managers d'équipe ont une implication normative plus forte que ceux qui ne sont pas managers.
- au fait de travailler à temps partiel : les agents travaillant à temps plein ont une implication normative plus importante que ceux qui travaillent à temps partiel.
- au fait d'avoir une expérience de travail dans le secteur privé : les agents qui n'ont pas d'expérience de travail dans le secteur privé ont une implication normative plus forte que ceux qui ont travaillé auparavant dans le secteur privé.
- au niveau de diplôme : plus le niveau de diplôme de l'agent est faible et plus son implication normative sera forte.

- Test de l'effet de la reconnaissance au travail sur l'IN : effet du type de fonction publique

L'hypothèse H1.3 est ensuite testée pour chaque type de fonction publique, afin de voir s'il existe des différences entre les trois types de fonction publique.

Tableau 75 : test de l'hypothèse H1.3 sur les trois fonctions publiques

Variable dépendante	**Implication Normative**					
	FP d'Etat		**FP Territoriale**		**FP Hospitalière**	
Variables de contrôle		p		p		p
Statut	**0,168**	**0,021**	**0,101**	**0,003**	0,222	0,197
Catégorie	0,106	0,196	-0,011	0,799	**-0,297**	**0,041**
Ancienneté	0,057	0,618	**-0,095**	**0,044**	**-0,392**	**0,025**
Âge	-0,22	0,064	-0,024	0,611	**0,537**	**0,007**
Manager d'équipe	-0,021	0,778	**-0,149**	**0,000**	**-0,321**	**0,041**
Travail à temps partiel	-0,084	0,221	**-0,065**	**0,046**	-0,067	0,583
Expérience du secteur privé	0,04	0,580	0,081	0,080	0,059	0,632
Sexe	-0,091	0,202	0,021	0,537	0,012	0,930
Niveau de diplôme	-0,011	0,890	**-0,126**	**0,002**	0,017	0,917
Variables indépendantes						
Eléments Financiers (EF)	0,013	0,863	**0,104**	**0,002**	0,000	0,999
ENF-Remerciements	0,025	0,731	-0,022	0,531	-0,168	0,185
ENF-Sens	-0,03	0,684	0,002	0,962	-0,143	0,235
Justice procédurale	-0,061	0,393	**-0,091**	**0,012**	-0,155	0,180
Justice interactionnelle	0,084	0,252	**0,121**	**0,001**	**0,294**	**0,034**
R^2 =	**0,10**		**0,08**		**0,33**	

Dans la FPT, les éléments financiers, les éléments associés à la justice procédurale et les éléments de justice interactionnelle ont tous trois un impact sur l'implication normative de l'agent.

Dans la FPH, seuls les éléments associés à la justice interactionnelle ont un impact sur l'implication normative de l'agent. Ainsi, plus l'agent associe à la reconnaissance au travail le fait d'avoir de bonnes relations au travail et d'être écouté et plus il sera impliqué normativement dans son administration.

Dans la FPE, aucun lien n'a pu être établi entre la reconnaissance au travail et l'implication normative.

- Test de l'effet de la reconnaissance au travail sur l'IN : effet du niveau hiérarchique

L'hypothèse H1.3 est ensuite testée pour les différentes catégories (A, B et C) afin de voir si le fait d'appartenir à une catégorie ou une autre a un impact.

Tableau 76 : test de l'hypothèse H1.3 sur les trois catégories

Variable dépendante	**Implication Normative**					
	Catégorie A		**Catégorie B**		**Catégorie C**	
Variables de contrôle		p		p		p
Type de fonction publique	0,032	0,415	-0,09	0,127	-0,084	0,207
Statut	**0,092**	**0,027**	0,099	0,12	0,091	0,2
Ancienneté	-0,076	0,194	-0,009	0,928	-0,151	0,078
Âge	-0,056	0,348	-0,097	0,331	0,015	0,87
Manager d'équipe	**-0,154**	**0**	**-0,185**	**0,002**	-0,066	0,345
Travail à temps partiel	**-0,077**	**0,043**	-0,032	0,589	-0,117	0,088
Expérience du secteur privé	**0,086**	**0,027**	0,043	0,456	-0,004	0,95
Sexe	0,002	0,962	-0,055	0,372	0,074	0,313
Niveau de diplôme	-0,049	0,217	-0,119	0,054	**-0,162**	**0,041**
Variables indépendantes						
Eléments Financiers (EF)	0,064	0,113	0,050	0,410	**0,201**	**0,004**
ENF-Remerciements	-0,011	0,779	-0,031	0,614	-0,051	0,484
ENF-Sens	0,043	0,278	0,044	0,491	**-0,208**	**0,003**
Justice procédurale	**-0,114**	**0,006**	0,014	0,806	-0,144	0,072
Justice interactionnelle	**0,106**	**0,010**	**0,147**	**0,026**	**0,160**	**0,044**
R^2 =	**0,08**		**0,10**		**0,14**	

Pour les agents de catégorie A, le fait d'associer à la reconnaissance au travail de bonnes relations de travail et de l'écoute a un impact positif sur l'implication normative de l'agent. En revanche, moins l'agent associe à la reconnaissance au travail les éléments associés à la justice procédurale et plus il sera impliqué normativement dans son organisation.

Pour les agents de catégorie B, seul le fait d'associer à la reconnaissance au travail les éléments de la justice interactionnelle a un impact sur l'implication normative de l'agent.

Pour les agents de catégorie C, le fait d'associer à la reconnaissance les éléments financiers donnés à l'agent en échange de son travail augmente l'implication normative de l'agent. De même, le fait d'associer à la reconnaissance le fait d'avoir de bonnes relations et d'être écouté augmente l'implication normative de l'agent. En revanche, moins l'agent associe à la reconnaissance au travail le fait de pouvoir donner du sens à son travail et plus il sera impliqué normativement dans son administration.

- Test de l'effet de la reconnaissance au travail sur l'IN : effet du genre

L'hypothèse H1.3 est ensuite testée pour les hommes et les femmes, afin de déterminer s'il existe un impact du genre.

Tableau 77 : test de l'hypothèse H1.3 sur les différents genres

Variable dépendante	**Implication Normative**			
	Hommes		**Femmes**	
Variables de contrôle	β	p	β	p
Type de fonction publique	-0,046	0,334	0,000	0,998
Statut	**0,111**	**0,028**	**0,088**	**0,027**
Catégorie	0,018	0,773	0,012	0,800
Ancienneté	-0,079	0,256	-0,087	0,104
Âge	-0,041	0,558	-0,022	0,687
Manager d'équipe	**-0,181**	**0,001**	**-0,135**	**0,001**
Travail à temps partiel	-0,048	0,313	-0,072	0,041
Expérience du secteur privé	**0,108**	**0,028**	0,034	0,362
Niveau de diplôme	-0,108	0,077	**-0,103**	**0,024**
Variables indépendantes				
Eléments Financiers (EF)	0,053	0,291	**0,104**	**0,006**
ENF-Remerciements	-0,027	0,591	-0,021	0,574
ENF-Sens	0,052	0,296	-0,036	0,338
Justice procédurale	-0,087	0,098	**-0,088**	**0,022**
Justice interactionnelle	**0,129**	**0,014**	**0,105**	**0,007**
R^2 =	**0,09**		**0,06**	

Pour les femmes, lorsque les éléments financiers et les éléments liés à la justice interactionnelle sont associés positivement à la reconnaissance au travail, ceci augmente l'implication normative de l'agent. En revanche, moins l'agent associe à la reconnaissance au travail les éléments de justice procédurale et plus son implication normative dans l'organisation sera importante.

Pour les hommes, seul le fait d'associer les éléments de justice interactionnelle à la reconnaissance au travail a un impact positif sur le niveau d'implication normative de l'agent.

Synthèse des résultats de l'effet de la reconnaissance sur l'implication normative

L'hypothèse testée était H1.3 : Les attentes en termes de reconnaissance au travail ont une influence sur le niveau d'implication normative de l'agent.

Les résultats obtenus sont les suivants :

Tableau 78 : synthèse des résultats du test de l'hypothèse H1.3

Implication Normative	Echantillon total	FPE	FPT	FPH
Eléments Financiers	X		X	
ENF-Remerciements				
ENF-Sens				
Justice procédurale	X		X	
Justice interactionnelle	X		X	X

Implication Normative	Catégorie A	Catégorie B	Catégorie C	Homme	Femme
Eléments Financiers			X		X
ENF-Remerciements					
ENF-Sens			X		
Justice procédurale	X				X
Justice interactionnelle	X	X	X	X	X

Lorsque les éléments de justice procédurale et les éléments non financiers de la justice distributive – Sens sont associés à la reconnaissance au travail, l'impact sur l'implication normative est négatif, c'est-à-dire que plus l'agent attend, pour être reconnu dans son travail, que lui soient donnés les moyens de donner un sens à son travail et qu'il ait des possibilités de formations et d'évolution professionnelle et plus son implication normative sera faible.

L'effet des éléments financiers associés à la justice distributive est positif. Plus l'individu associe les moyens financiers à la reconnaissance au travail et plus son niveau d'implication normative sera élevé. Il en va de même pour la justice interactionnelle.

En revanche, si le lien entre implication normative et éléments de justice interactionnelle a pu être établi pour quasiment toutes les catégories (sauf la FPE), ce n'est pas le cas pour les éléments financiers.

5.1.2.4 - Test de l'impact de la reconnaissance au travail sur l'implication affective (IA)

Nous réalisons le test de l'hypothèse H1.4 :

H1.4 : Les attentes en termes de reconnaissance au travail ont une influence sur le niveau d'implication affective de l'agent.

Nous testons dans un premier temps cette hypothèse sur l'échantillon total, à savoir les 1 259 répondants au questionnaire.

Tableau 79 : test de l'hypothèse H1.4 sur l'échantillon total

Variable dépendante	**Implication Affective**		
Variables de contrôle	*β*	p	VIF
Type de fonction publique	-0,006	0,830	
Statut	-0,002	0,946	
Catégorie	-0,003	0,929	
Ancienneté	-0,053	0,064	
Changement de grade	-0,002	0,946	
Manager d'équipe	-0,057	0,054	
Travail à temps partiel	-0,017	0,543	
Expérience du secteur privé	0,014	0,615	
Sexe	**-0,079**	**0,005**	1,00
Niveau de diplôme	-0,006	0,834	
Variables indépendantes			
Eléments Financiers (EF)	-0,033	0,245	
ENF-Remerciements	0,030	0,282	
ENF-Sens	-0,020	0,489	
Justice procédurale	-0,008	0,771	
Justice interactionnelle	0,042	0,141	
R^2 =	**0,006**		

Aucun lien n'a pu être établi entre les différents éléments associés à la reconnaissance au travail et l'implication affective de l'agent.

En ce qui concerne les variables de contrôle, seul le sexe du répondant a un effet sur l'implication affective. En effet, les hommes ont une implication affective plus forte que les femmes.

- Test de l'effet de la reconnaissance au travail sur l'IA : effet du type de fonction publique

L'hypothèse H1.4 est ensuite testée pour chaque type de fonction publique, afin de voir s'il existe des différences entre les trois types de fonction publique.

Tableau 80 : test de l'hypothèse H1.4 sur les trois fonctions publiques

Variable dépendante	**Implication Affective**					
	FP d'Etat		**FP Territoriale**		**FP Hospitalière**	
Variables de contrôle		p		p		p
Statut	-0,074	0,321	0,009	0,804	-0,156	0,377
Catégorie	0,081	0,338	-0,014	0,758	-0,214	0,152
Ancienneté	0,023	0,845	-0,075	0,125	**-0,422**	**0,020**
Âge	-0,104	0,389	-0,028	0,570	0,226	0,261
Manager d'équipe	-0,063	0,419	-0,067	0,091	-0,240	0,135
Travail à temps partiel	0,019	0,787	-0,013	0,690	-0,141	0,264
Expérience du secteur privé	0,028	0,707	0,019	0,582	0,183	0,155
Sexe	-0,103	0,156	**-0,078**	**0,027**	-0,045	0,752
Niveau de diplôme	0,057	0,497	-0,063	0,136	-0,045	0,795
Variables indépendantes						
Eléments Financiers (EF)	**-0,162**	**0,036**	-0,036	0,304	0,058	0,681
ENF-Remerciements	0,029	0,696	0,063	0,076	-0,215	0,102
ENF-Sens	-0,046	0,535	-0,034	0,346	**-0,274**	**0,030**
Justice procédurale	-0,017	0,820	-0,012	0,747	-0,039	0,743
Justice interactionnelle	0,117	0,120	0,049	0,199	0,270	0,059
R^2 =	**0,06**		**0,03**		**0,29**	

Dans la FPE, le fait d'associer à la reconnaissance au travail les éléments financiers reçus en échange de son travail a un impact négatif sur l'implication affective de l'agent.

Dans la FPH, le fait d'attendre de son employeur qu'il donne la possibilité à l'agent de donner du sens à son travail pour se sentir reconnu est associé négativement à l'implication affective. Ainsi, plus les attentes de sens sont fortes, et plus l'implication affective de l'agent sera faible.

- Test de l'effet de la reconnaissance au travail sur l'IA : effet du niveau hiérarchique

L'hypothèse H1.4 est ensuite testée pour les différentes catégories (A, B et C) afin de voir si le fait d'appartenir à une catégorie ou une autre a un impact.

Tableau 81 : test de l'hypothèse H1.4 sur les trois catégories

Variable dépendante	**Implication Affective**					
	Catégorie A		**Catégorie B**		**Catégorie C**	
Variables de contrôle		p		p		p
Type de fonction publique	0,017	0,660	-0,069	0,258	-0,048	0,490
Statut	-0,062	0,138	0,077	0,242	0,033	0,660
Ancienneté	-0,093	0,115	-0,059	0,546	-0,075	0,406
Âge	-0,022	0,709	-0,066	0,517	0,042	0,656
Manager d'équipe	**-0,104**	**0,018**	0,009	0,888	-0,099	0,176
Travail à temps partiel	-0,048	0,215	-0,016	0,784	0,041	0,566
Expérience du secteur privé	0,044	0,259	-0,025	0,675	0,015	0,840
Sexe	**-0,089**	**0,029**	-0,088	0,160	-0,030	0,699
Niveau de diplôme	-0,005	0,892	**-0,144**	**0,023**	0,004	0,965
Variables indépendantes						
Eléments Financiers (EF)	-0,078	0,058	-0,030	0,633	-0,006	0,934
ENF-Remerciements	0,031	0,445	0,016	0,802	0,117	0,127
ENF-Sens	**-0,084**	**0,037**	0,055	0,406	-0,053	0,476
Justice procédurale	-0,037	0,377	0,006	0,915	0,031	0,713
Justice interactionnelle	**0,128**	**0,002**	0,049	0,474	-0,081	0,332
R^2 =	**0,05**		**0,05**		**0,04**	

Pour les agents de catégorie A, le fait d'avoir des attentes fortes concernant le fait de pouvoir donner du sens à son travail pour être reconnu a un impact négatif sur l'implication affective de l'agent. En revanche, le fait d'associer à la reconnaissance les éléments de justice interactionnelle a un impact positif sur son implication affective.

Pour les agents de catégorie B et C, aucun des éléments associés à la reconnaissance au travail n'a un impact sur l'implication affective de l'agent.

- Test de l'effet de la reconnaissance au travail sur l'IA : effet du genre

L'hypothèse H1.4 est ensuite testée pour les hommes et les femmes, afin de déterminer s'il existe un impact du genre.

Tableau 82 : test de l'hypothèse H1.4 sur les différents genres

Variable dépendante	**Implication Affective**			
	Hommes		**Femmes**	
Variables de contrôle	β	p	β	p
Type de fonction publique	-0,029	0,542	-0,019	0,616
Statut	-0,076	0,138	0,017	0,675
Catégorie	0,001	0,987	0,006	0,900
Ancienneté	-0,062	0,374	-0,082	0,133
Âge	-0,089	0,210	0,018	0,741
Manager d'équipe	**-0,141**	**0,010**	-0,068	0,096
Travail à temps partiel	0,006	0,906	-0,016	0,660
Expérience du secteur privé	0,077	0,122	-0,013	0,725
Niveau de diplôme	-0,045	0,468	-0,039	0,401
Variables indépendantes				
Eléments Financiers (EF)	**-0,168**	**0,001**	0,004	0,920
ENF-Remerciements	0,01	0,837	0,052	0,180
ENF-Sens	-0,024	0,629	-0,047	0,228
Justice procédurale	0,009	0,861	-0,031	0,431
Justice interactionnelle	0,074	0,164	0,064	0,114
R^2 =	**0,06**		**0,02**	

Pour les hommes, le fait d'associer à la reconnaissance au travail les éléments financiers que l'agent reçoit en échange de son travail a un impact négatif sur l'implication affective de celui-ci.

Pour les femmes, aucun lien n'a pu être établi entre les différents éléments de la reconnaissance au travail et l'implication affective.

Synthèse des résultats de l'effet de la reconnaissance sur l'implication affective

L'hypothèse testée était H1.4 : Les attentes en termes de reconnaissance au travail ont une influence sur le niveau d'implication affective de l'agent.

Les résultats obtenus sont les suivants :

Tableau 83 : synthèse des résultats du test de l'hypothèse H1.4

Implication Affective	Echantillon total	FPE	FPT	FPH
Eléments Financiers		X		
ENF-Remerciements				
ENF-Sens				X
Justice procédurale				
Justice interactionnelle				

Implication Affective	Catégorie A	Catégorie B	Catégorie C	Homme	Femme
Eléments Financiers				X	
ENF-Remerciements					
ENF-Sens	X				
Justice procédurale					
Justice interactionnelle	X				

Le lien entre le fait d'associer à la reconnaissance les éléments financiers reçus en échange de son travail et l'implication affective est négatif. Plus les agents ont des attentes financières fortes pour se sentir reconnus dans leur travail et plus leur implication affective est faible.

Il en va de même pour la possibilité de donner du sens à son travail. Plus les attentes sont fortes à ce niveau, et plus l'implication affective de l'agent est faible.

En revanche, le fait d'associer à la reconnaissance les éléments associés à la justice interactionnelle a un effet positif sur le niveau d'implication affective pour les agents de catégorie A.

Nous remarquons que peu de liens ont pu être établis entre la reconnaissance au travail et l'implication affective. Aucun lien n'apparaît lorsque nous considérons l'échantillon total des 1 259 répondants.

5.2– Analyse et discussion des résultats sur le lien reconnaissance au travail - implication organisationnelle

5.2.1 – Niveaux d'implication dans la fonction publique

Nous avons tout d'abord pu observer que les niveaux d'implication de continuité et de manque d'alternatives perçues, qui constituent deux sous-dimensions de l'implication calculée d'Allen et Meyer (1990), étaient élevés chez l'ensemble des agents. En revanche, les niveaux d'implication normative et affective sont assez faibles.

5.2.2 – Lien entre implication et reconnaissance

5.2.2.1 – Reconnaissance et implication calculée

Le lien entre reconnaissance au travail et implication organisationnelle avait déjà été mis en avant suite à des études qualitatives (Jeannerod-Dumouchel, 2014 et Roche, 2015) mais il n'avait encore jamais fait l'objet d'une étude quantitative. Le but de notre étude était donc de rechercher les dimensions de la reconnaissance au travail pouvant avoir un impact sur l'implication organisationnelle et ainsi de déterminer quels moyens de reconnaissance sont à favoriser afin d'augmenter le niveau d'implication organisationnelle des agents publics.

Dans le cas des implications organisationnelles de continuité et liée au manque d'alternatives perçues, nous avons pu observer que les types d'attente de reconnaissance ayant un impact sur celles-ci étaient la reconnaissance liée aux éléments financiers et la reconnaissance liée aux éléments de justice interactionnelle. Ces deux types d'implication sont en réalité des sous-catégories de l'implication calculée mise en avant par Allen et Meyer (1990). Ainsi, pour augmenter l'implication calculée des agents publics, les organisations publiques doivent mettre en place des politiques de rémunération attrayantes eux. Un agent aura d'autant plus envie de continuer à travailler pour son administration qu'il recevra une rémunération satisfaisante.

Un autre moyen d'augmenter l'implication calculée des agents revient à améliorer la justice interactionnelle au sein des organisations publiques. Plus les relations sont bonnes sur leur lieu de travail, et plus les agents souhaitent rester travailler pour leur organisation. D'après

notre chapitre 4, les agents publics sont fortement en attente de bonnes conditions de travail, d'être aidés en cas de difficultés personnelles et de pouvoir concilier facilement leur vie professionnelle et leur vie personnelle.

Ainsi, plus les dimensions financières et interactionnelles de la reconnaissance au travail seront favorisées dans les organisations publiques et plus les agents auront envie de continuer à rester membre de ces organisations. En effet, ils auraient trop à perdre s'ils changeaient d'emploi.

5.2.2.2 – Reconnaissance et implication normative

Pour augmenter le niveau d'implication normative des agents, ce sont les mêmes éléments de reconnaissance qui peuvent être utilisés. Les éléments financiers et les éléments liés à la justice interactionnelle sont ceux qui influent positivement sur le niveau d'implication normative. Nous pouvons rappeler que le niveau d'implication normative est cependant très faible sur notre échantillon. Les individus ne se sentent pas « obligés » de continuer à travailler pour la fonction publique du fait de leurs valeurs.

En revanche, les éléments de justice procédurale et les éléments non financiers de la justice distributive – Sens sont associés négativement à l'implication normative. Ainsi, plus l'agent attend, pour être reconnu dans son travail, que lui soient donnés les moyens de donner un sens à son travail et qu'il ait des possibilités de formations et d'évolution professionnelle et plus son implication normative sera faible. Il semblerait ainsi que les personnes qui sont fortement en attente de sens à donner à leur travail ne se sentent pas « obligées » de rester travailler pour leur organisation publique. Elles pourraient quitter la fonction publique pour rejoindre d'autres organisations qui leur apporteraient plus de sens dans leur travail. Il en va de même pour les personnes fortement en attente d'évolutions professionnelles. Pour retenir ces personnes, les organisations publiques auront intérêt à porter particulièrement attention au sens que donnent les agents publics à leur travail, particulièrement dans le contexte actuel des réformes. La possibilité d'évoluer professionnellement doit également être importante pour que les organisations publiques ne voient pas partir les personnes en attente d'une carrière évolutive.

Ainsi, si l'on vise l'augmentation du niveau d'implication normative des agents, les dimensions à privilégier sont, comme pour l'implication calculée, des éléments de

rémunération satisfaisants et des éléments relationnels, à savoir de bonnes conditions de travail et du soutien lors de difficultés rencontrées. En revanche, des dispositifs RH conçus pour donner un sens au travail des agents comme la mise en place d'espaces de discussion du travail ou la possibilité d'évoluer professionnellement n'auront pas d'impact sur le niveau d'implication normative.

5.2.2.3 – Reconnaissance et implication affective

Le niveau d'implication affective est très faible sur l'ensemble de notre échantillon de 1 259 répondants. Lorsque nous considérons l'intégralité de l'échantillon des répondants, aucun lien n'a pu être établi entre la reconnaissance au travail et l'implication affective.

Cependant, pour les agents de catégorie A, un lien positif a pu être observé entre les éléments de reconnaissance associés à la justice interactionnelle et l'implication affective. Ainsi, les agents de catégorie A en attente de bonnes conditions de travail et de soutien sur leur lieu de travail présentent une implication affective plus élevée, ce qui n'est pas le cas pour les autres catégories d'agents.

Les agents sont peu attachés affectivement à leur travail. C'est plutôt la dimension calculée qui détermine leur implication. Ainsi, les agents s'impliquent car ils y trouvent un intérêt personnel, qu'il soit financier ou relationnel, et non car ils « aiment » leur travail, ce qui pourrait s'expliquer par la difficulté croissante d'effectuer son travail dans de bonnes conditions.

5.2.2.4 – Comparaison entre les attentes de reconnaissance souhaitées et leur effet sur l'implication organisationnelle

Alors que la dimension de reconnaissance associée au sens à donner à son travail et au fait de se sentir utile est fortement attendue par les agents, elle n'a presque pas de lien avec l'implication organisationnelle. Le seul lien apparaissant concerne l'implication normative et est négatif, c'est-à-dire que les individus fortement en attente de sens ne se sentent pas obligés de rester travailler pour la fonction publique si leurs attentes ne sont pas satisfaites. Ils pourraient très bien aller travailler pour un autre type d'organisations si celles-ci satisfaisaient leurs attentes en termes de sens. Il en va exactement de même pour les éléments de justice

procédurale (formations, évolution). Les personnes fortement en attente d'éléments associés à cette dimension ne se sentiront pas obligées de rester travailler pour la fonction publique si leurs attentes étaient déçues. Ainsi, pour augmenter l'implication des agents, ce ne sont pas sur ces éléments que les dispositifs RH doivent agir.

La dimension « Eléments non Financiers de la justice distributive – Remerciements », elle aussi, très souhaitée par les agents publics n'a également aucun lien avec l'implication organisationnelle. Les agents attendent ainsi fortement d'être écoutés, remerciés et valorisés mais ceci n'influera pas sur leur niveau d'implication organisationnelle et leur désir de rester membre de leur organisation publique.

De plus, nous pouvons remarquer que les dimensions affective et normative de l'implication des agents sont très faibles, laissant entrevoir que l'implication des agents est surtout calculée. Les agents sont d'autant plus impliqués qu'ils estiment qu'ils auraient des choses à perdre à changer d'emploi.

Les deux dimensions de reconnaissance pour lesquelles nous pouvons faire apparaître un lien avec la reconnaissance au travail sont celles qui étaient le moins souhaitées par les agents publics pour se sentir reconnus, à savoir la reconnaissance liée à la justice interactionnelle et les éléments financiers de la reconnaissance.

Les attentes liées aux éléments financiers font augmenter le niveau d'implication organisationnelle de continuité, d'implication liée au manque d'alternatives perçues et d'implication normative. Ainsi, pour augmenter le niveau d'implication des agents publics, la fonction publique doit leur proposer une rémunération et des primes attrayantes.

Les attentes liées à la justice interactionnelle font augmenter le d'implication organisationnelle de continuité, d'implication liée au manque d'alternatives perçues et d'implication normative, mais également d'implication affective pour les agents de catégorie A. Favoriser de bonnes relations et conditions de travail, soutenir les agents en cas de difficulté fait augmenter leur souhait de rester membre de leur organisation publique et de faire des efforts en ce sens.

Ainsi, pour augmenter l'implication des agents, l'administration dispose de deux leviers : les éléments financiers et les éléments relationnels. Les éléments financiers reposent sur une augmentation des rémunérations ou du régime indemnitaire, donner plus de reconnaissance financière aux agents les poussera à s'impliquer davantage dans leur travail. Dans un contexte

de réformes qui ne prédispose pas à l'augmentation des rémunérations, ce levier apparaît comme étant relativement limité. L'autre levier dont dispose l'administration est celui de l'amélioration des relations et des conditions de travail ainsi du soutien apporté aux agents en cas de difficultés. La possibilité d'une bonne conciliation vie privée – vie professionnelle est également un élément qui pousse les agents à s'impliquer davantage dans leur travail. L'administration doit chercher à agir sur tous ces leviers afin d'impliquer ses agents.

5.2.3 – Implication et performance

Selon Mayer et Schoorman (1992), les types d'implication organisationnelle ayant l'impact le plus fort sur la performance et les comportements de citoyenneté organisationnelle sont les implications affective et normative. Les enjeux portant sur ces deux types d'implication organisationnelle sont donc particulièrement forts.

Les niveaux d'implication affective et normative relevés sur notre échantillon de 1 259 répondants sont cependant relativement faibles. L'implication manifestée par les agents publics est plus d'ordre calculé qu'affective ou normative. Cependant, d'après nos résultats, le niveau d'implication normative pourrait être augmenté en agissant sur certains éléments de reconnaissance au travail.

Ainsi, les éléments financiers et les éléments de justice interactionnelle ont un impact positif sur l'implication normative. Pour augmenter le niveau d'implication des agents publics, la fonction publique doit porter une attention particulière aux éléments financiers et aux éléments associés à la justice interactionnelle (bonnes relations et conditions de travail, soutien en cas de difficultés…).

Synthèse du chapitre 5

Dans ce chapitre, nous avons étudié le lien entre reconnaissance au travail et implication organisationnelle. Ce lien n'avait jamais été étudié grâce à une étude quantitative.

Nous pouvons tout d'abord remarquer que les niveaux d'implication affective et normative sont relativement faibles, à l'inverse de l'implication calculée. Les agents s'impliquent donc plus car ils auraient trop à perdre à changer d'emploi que parce qu'ils « aiment » leur emploi ou parce qu'ils se sentent « obligés » de le garder, du fait de leurs valeurs.

Nous avons pu établir les différentes dimensions de la reconnaissance au travail ayant un impact sur le niveau d'implication organisationnelle des agents publics. Les éléments financiers et les éléments liés à la justice interactionnelle sont les seuls à présenter un impact positif sur l'implication organisationnelle, alors même qu'ils étaient les éléments les moins attendus par les agents publics lors de notre chapitre 4. La fonction publique aura donc tout intérêt à favoriser la satisfaction de ces attentes si elle souhaite augmenter le désir de rester membre de la fonction publique de ses agents et leur implication dans leur travail.

Les éléments les plus réclamés par les agents pour se sentir reconnus, à savoir le fait de pouvoir donner un sens à son travail ou les éléments de justice procédurale, comme des perspectives d'évolution ou des formations, n'ont, en revanche, pas d'impact sur le niveau d'implication des agents.

Ainsi, nous pouvons déjà établir que les éléments permettant de se sentir reconnus et les éléments favorisant l'implication des agents ne sont pas les mêmes. Les éléments à favoriser, selon que l'on veut augmenter la reconnaissance au travail ou selon que l'on veut augmenter l'implication organisationnelle sont donc différents. Il appartiendra au DRH de déterminer sur quelle dimension il souhaite agir.

Dans le chapitre suivant, nous étudierons le lien entre MSP et implication organisationnelle ainsi que le lien de modération que pourrait avoir la MSP sur la relation reconnaissance au travail – implication organisationnelle.

CHAPITRE 6 :

DE LA MOTIVATION DE SERVICE PUBLIC A L'IMPLICATION

A la suite de notre étude qualitative exploratoire, nous avons pu mettre en avant la forte motivation de service public évoquée par les agents territoriaux. Le fait de rendre une mission de service public était pour eux un fort motif de satisfaction et d'implication dans leur travail. Selon certains agents, le fait même de rendre cette mission de service public pouvait compenser une absence de reconnaissance de leur travail. Dans la littérature, le lien entre implication organisationnelle et motivation de service public a déjà été mis en évidence (Kim (2005), Ritz (2009)). En effet, selon les théories de l'échange social (March et Simon (1958)), plus les traits de personnalité et les motivations du travail correspondent à l'organisation pour laquelle il travail, plus l'implication organisationnelle est forte (Knoke et Wright-Isak, 1982). Ainsi, plus une personne éprouve de l'intérêt pour le service public, plus son implication envers son organisation publique devrait être forte.

Dans ce chapitre, nous étudierons donc, sur notre échantillon de 1 259 répondants, le lien existant entre motivation de service public et implication organisationnelle. Nous tenterons également de tester l'effet modérateur de la motivation de service public sur le lien reconnaissance au travail – implication organisationnelle. Dans un second temps, nous analyserons et discuterons les résultats obtenus suite à l'étude quantitative.

6.1 - Présentation des résultats obtenus lors de l'étude quantitative

6.1.1 - Analyses descriptives de la motivation de service public observée chez les agents publics

6.1.1.1 – Analyse des moyennes

L'échelle de mesure retenue pour la motivation de service public est celle de Kim et al. (2013). Après analyse psychométrique de cette échelle, nous avions choisi de retenir trois dimensions : l'attraction pour les valeurs publiques (6 items), l'abnégation (4 items) et la compassion (4 items).

L'ensemble des répondants devaient, pour chaque item, attribuer un score compris entre 1 et 7 (1 – je ne suis pas du tout d'accord ; 7 – je suis tout à fait d'accord).

Les scores moyens obtenus pour chaque item sur l'ensemble des 1 259 répondants sont les suivants :

Item	Moyenne
Attraction pour les Valeurs Publiques	**6,48**
Pour moi, il est très important que le service public ne perde pas son sens.	6,44
C'est important pour moi de contribuer à l'intérêt collectif.	6,35
J'attache une grande importance à l'égalité de traitement des citoyens.	6,44
Il est important que les citoyens puissent compter sur la continuité des services publics.	6,49
Il est fondamental que l'intérêt des générations futures soit pris en compte dans l'élaboration des politiques publiques.	6,53
Il est essentiel que les fonctionnaires agissent de manière éthique.	6,64
Abnégation	**5,03**
J'accepterais un désavantage personnel si c'était dans l'intérêt de la société.	4,89
Je pense qu'il faut faire passer les devoirs civiques avant son intérêt personnel.	5,45
Je suis prêt à faire des sacrifices pour le bien de la société.	5,05
Même si cela me coûte de l'argent, je serais d'accord avec une bonne politique destinée à améliorer la situation des plus défavorisés.	4,74
Compassion	**5,95**
Je compatis à la situation des personnes défavorisées.	5,76
Je comprends ce que ressentent les personnes qui sont en difficulté.	5,58
Je suis très contrarié quand je vois une personne se faire traiter injustement.	6,34
Prendre en compte le bien être des autres est très important.	6,12

La motivation de service public est particulièrement forte puisque les scores obtenus pour chaque dimension sont élevés, voire très élevés. L'attraction pour les valeurs publiques (6,48) est particulièrement importante. La compassion (5,95) et l'abnégation (5,03) sont également fortes, même si nous pouvons noter que l'abnégation est plus faible que les autres dimensions. Les items liés au sacrifice personnel dans le but d'améliorer la situation de la société sont ceux qui obtiennent le moins d'accord, tout en restant dans des proportions satisfaisantes.

Ainsi, les agents publics font preuve d'une motivation de service public très élevée. De plus, nous pouvons également constater que les motifs normatifs (attraction pour les valeurs publiques) obtiennent une moyenne plus élevée que les motifs affectifs (compassion, abnégation), ce qui est cohérent avec les résultats obtenus par Desmarais et Edey-Gamassou (2012) qui avaient également établi que les agents publics français obtenaient des scores nettement moins importants dès lors qu'il était question d'un sacrifice personnel. « *Les Français semblent animés du mobile de contribuer à l'action publique mais en se sentant moins en première ligne, en tant qu'individus, que les agents publics d'autres nations* » (Desmarais et Edey-Gamassou, 2012).

6.1.1.2 – Analyse des corrélations

La table des corrélations entre les différentes dimensions de l'implication organisationnelle et de la motivation de service public est la suivante :

N = 1259	Moyenne	Ecart-type	1	2	3	4	5	6	7
1. Implication Organisationnelle de Continuité	4,15	1,4	0,226**						
2. Manque d'Alternatives Perçues	4,01	1,86	0,140**	0,241**					
3. Implication Normative	2,47	1,66	0,083**	0,367**	0,012				
4. Implication Affective	2,93	1,63	0,028	0,211**	-0,130**	0,215**			
5. Attraction pour les Valeurs Publiques	6,48	0,65	**0,185****	**0,129****	0,018	-0,018	0,032		
6. Abnégation	5,03	1,3	0,090**	0,060*	-0,041	0,078**	0,060*	0,374**	
7. Compassion	5,95	0,88	**0,261****	**0,144****	**0,121****	0,017	-0,033	0,563**	0,403**
** La corrélation est significative au niveau 0.01. * La corrélation est significative au niveau 0.05.									

Corrélations entre l'implication organisationnelle et les différentes dimensions de la MSP

L'implication organisationnelle de continuité est corrélée positivement avec l'attraction pour les valeurs publiques et à la compassion. Nous observons les mêmes corrélations pour l'implication organisationnelle liée au manque d'alternatives perçues.

L'implication normative est positivement corrélée à la compassion.

L'abnégation n'est corrélée à aucune des dimensions de l'implication organisationnelle.

6.1.2 - Test de l'hypothèse de l'influence de la motivation de service public sur l'implication organisationnelle (H2)

A la suite de notre étude qualitative exploratoire, nous avions pu établir un lien entre la motivation de service public et l'implication organisationnelle. En effet, les agents publics ont souvent mis en avant le fait d'être particulièrement motivés par le fait de pouvoir rendre un service public de qualité, utile à toute la population. Cette possibilité de pouvoir rendre ce service public les attachait à leur organisation. Ce lien a également déjà été étudié dans la littérature (Kim (2005), Ritz (2009)).

Par conséquent, cette section sera consacrée au test de l'hypothèse H2 :

H2 : La motivation de service public de l'agent a une influence sur son niveau d'implication organisationnelle.

Cette hypothèse se décline en quatre sous-hypothèses liées aux dimensions de l'implication organisationnelle :

H2.1 : La motivation de service public a une influence sur le niveau d'implication organisationnelle de continuité de l'agent.

H2.2 : La motivation de service public a une influence sur le niveau d'implication organisationnelle liée au manque d'alternatives perçues par l'agent.

H2.3 : La motivation de service public a une influence sur le niveau d'implication normative de l'agent.

H2.4 : La motivation de service public a une influence sur le niveau d'implication affective de l'agent

Pour chaque sous-hypothèse, le test sera réalisé pour l'échantillon total, pour chaque type de fonction publique, pour chaque type de catégorie (A, B et C) et pour chacun des genres des agents.

6.1.2.1 - Test du lien entre MSP et implication organisationnelle de continuité (IOC)

Nous réalisons le test de l'hypothèse H2.1 :

H2.1 : La motivation de service public a une influence sur le niveau d'implication organisationnelle de continuité de l'agent.

Nous testons dans un premier temps cette hypothèse sur l'échantillon total, à savoir les 1 259 répondants au questionnaire.

Tableau 84 : test de l'hypothèse H2.1 sur l'échantillon total

Variable dépendante	**Implication Organisationnelle de Continuité**		
Variables de contrôle	*β*	p	VIF
Type de fonction publique	**-0,114**	**0,000**	1,017
Statut	-0,003	0,904	
Catégorie	-0,005	0,880	
Ancienneté	0,024	0,411	
Changement de grade	0,013	0,637	
Manager d'équipe	-0,039	0,171	
Travail à temps partiel	**-0,055**	**0,046**	1,021
Expérience du secteur privé	**0,099**	**0,000**	1,023
Sexe	0,045	0,108	
Niveau de diplôme	**-0,173**	**0,000**	1,042
Variables indépendantes			
AVP	**0,073**	**0,029**	1,488
Abn	0,002	0,946	
Com	**0,093**	**0,006**	1,527
R^2 =	**0,072**		

Le fait d'éprouver une attraction pour les valeurs publiques et une compassion importante ont un effet positif sur l'implication organisationnelle de continuité de l'individu, c'est-à-dire que plus l'individu éprouve de l'intérêt pour les valeurs publiques et plus il souhaitera rester travailler pour le secteur public. Il en va de même pour la compassion.

- Test de l'effet de la MSP sur l'IOC : effet du type de fonction publique

L'hypothèse H2.1 est ensuite testée pour chaque type de fonction publique, afin de voir s'il existe des différences entre les trois types de fonction publique.

Tableau 85 : test de l'hypothèse H2.1 sur les trois fonctions publiques

Variable dépendante	**Implication Organisationnelle de Continuité**					
	FP d'Etat		**FP Territoriale**		**FP Hospitalière**	
Variables de contrôle		p		p		p
Statut	-0,055	0,431	0,048	0,161	0,008	0,966
Catégorie	0,150	0,058	0,040	0,356	0,016	0,913
Ancienneté	-0,071	0,516	-0,017	0,713	-0,087	0,637
Âge	0,002	0,989	**0,129**	**0,006**	0,105	0,610
Manager d'équipe	0,014	0,851	**-0,094**	**0,014**	-0,247	0,140
Travail à temps partiel	**-0,139**	**0,036**	-0,025	0,451	0,013	0,923
Expérience du secteur privé	**0,243**	**0,001**	**0,084**	**0,013**	-0,014	0,915
Sexe	0,107	0,123	0,046	0,178	0,217	0,110
Niveau de diplôme	0,038	0,634	**-0,178**	**0,000**	-0,337	0,070
Variables indépendantes						
AVP	0,046	0,554	**0,078**	**0,046**	0,063	0,720
Abnégation	0,127	0,089	-0,032	0,368	0,103	0,485
Compassion	0,050	0,546	0,071	0,084	0,048	0,807
R^2 =	**0,14**		**0,09**		**0,18**	

Pour les agents de la FPT, le fait d'éprouver une forte attraction pour les valeurs publiques a un effet positif sur l'implication organisationnelle de continuité de l'individu. En revanche, pour la FPE et la FPH, aucun lien n'a pu être établi entre les différentes dimensions de la MSP et l'implication organisationnelle de continuité de l'agent.

- Test de l'effet de la MSP sur l'IOC : effet du niveau hiérarchique

L'hypothèse H2.1 est ensuite testée pour les différentes catégories (A, B et C) afin de voir si le fait d'appartenir à une catégorie ou une autre a un impact sur le niveau d'IOC.

Tableau 86 : test de l'hypothèse H2.1 sur les trois catégories

Variable dépendante	**Implication Organisationnelle de Continuité**					
	Catégorie A		**Catégorie B**		**Catégorie C**	
Variables de contrôle		p		p		p
Type de fonction publique	**-0,151**	**0,000**	-0,057	0,301	-0,093	0,158
Statut	-0,027	0,513	0,063	0,294	**0,149**	**0,032**
Ancienneté	-0,015	0,794	-0,002	0,985	-0,128	0,134
Âge	0,042	0,475	**0,183**	**0,045**	**0,186**	**0,036**
Manager d'équipe	-0,048	0,257	**-0,116**	**0,039**	0,026	0,703
Travail à temps partiel	-0,013	0,726	**-0,181**	**0,001**	-0,026	0,701
Expérience du secteur privé	**0,147**	**0,000**	0,086	0,122	0,047	0,499
Sexe	0,040	0,312	0,088	0,112	0,134	0,069
Niveau de diplôme	**-0,138**	**0,000**	-0,084	0,141	-0,205	0,100
Variables indépendantes						
AVP	-0,017	0,709	0,101	0,121	**0,226**	**0,004**
Abn	0,016	0,695	0,017	0,780	-0,039	0,582
Com	**0,130**	**0,007**	**0,226**	**0,001**	**-0,281**	**0,001**
R^2 =	**0,09**		**0,20**		**0,13**	

Pour les agents de catégorie A, le fait d'éprouver une compassion importante a un effet positif sur l'implication organisationnelle de continuité de l'agent. Il en va de même pour les agents de catégorie B.

Pour les agents de catégorie C, le fait d'éprouver une forte attraction pour les valeurs publiques augmente l'implication organisationnelle de continuité de l'agent. En revanche, le fait d'éprouver une forte compassion a un effet négatif sur l'implication organisationnelle de continuité de l'agent. Plus sa compassion est forte et moins il sera impliqué de cette manière dans l'organisation.

- Test de l'effet de la MSP sur l'IOC : effet du genre

L'hypothèse H2.1 est ensuite testée pour les hommes et les femmes, afin de déterminer s'il existe un impact du genre.

Tableau 87 : test de l'hypothèse H2.1 sur les différents genres

Variable dépendante	**Implication Organisationnelle de Continuité**			
	Hommes		**Femmes**	
Variables de contrôle		p		p
Type de fonction publique	-0,089	0,062	**-0,142**	**0,000**
Statut	0,025	0,615	0,026	0,511
Catégorie	0,006	0,922	0,027	0,538
Ancienneté	-0,018	0,797	-0,052	0,312
Âge	0,09	0,201	**0,106**	**0,046**
Manager d'équipe	-0,049	0,358	-0,048	0,217
Travail à temps partiel	-0,06	0,215	-0,061	0,075
Expérience du secteur privé	0,078	0,120	**0,136**	**0,000**
Niveau de diplôme	**-0,169**	**0,006**	**-0,148**	**0,001**
Variables indépendantes				
AVP	0,111	0,069	0,043	0,297
Abn	-0,006	0,915	0,001	0,974
Com	-0,031	0,616	**0,152**	**0,001**
R^2 =	**0,06**		**0,10**	

Pour les femmes, le fait d'éprouver une forte compassion augmente l'implication organisationnelle de continuité de l'agent. En revanche, pour les hommes, aucun lien n'a pu être établi entre la MSP et l'implication organisationnelle de continuité de l'individu.

Synthèse des résultats du test du lien entre la MSP et l'implication organisationnelle de continuité

L'hypothèse testée était H2.1 : La motivation de service public a une influence sur le niveau d'implication organisationnelle de continuité de l'agent.

Les liens significatifs sont représentés par des croix. Les résultats obtenus sont les suivants :

Tableau 88 : synthèse des résultats du test de l'hypothèse H2.1

IOC	Echantillon total	FPE	FPT	FPH
Attraction pour les Valeurs Publiques	X		X	
Abnégation				
Compassion	X			

IOC	Catégorie A	Catégorie B	Catégorie C	Homme	Femme
Attraction pour les Valeurs Publiques			X		
Abnégation					
Compassion	X	X	X		X

Le fait d'éprouver une forte compassion augmente le niveau d'implication organisationnelle de continuité des agents. C'est le cas pour les agents de catégorie A et B et pour les femmes. En revanche, pour les agents de catégorie C, le fait d'éprouver une forte compassion aura tendance à diminuer le niveau d'implication organisationnelle de continuité.

L'attraction pour les valeurs publiques augmente également le niveau d'implication organisationnelle de continuité pour les agents de catégorie C.

6.1.2.2 - Test du lien entre MSP et implication liée au manque d'alternatives perçues (MAP)

Nous réalisons le test de l'hypothèse H2.2 :

H2.2 : La motivation de service public a une influence sur le niveau d'implication organisationnelle liée au manque d'alternatives perçues par l'agent.

Nous testons dans un premier temps cette hypothèse sur l'échantillon total, à savoir les 1 259 répondants au questionnaire.

Tableau 89 : test de l'hypothèse H2.2 sur l'échantillon total

Variable dépendante	**Manque d'Alternatives Perçues**		
Variables de contrôle	β	p	VIF
Type de fonction publique	**-0,139**	**0,000**	1,023
Statut	0,041	0,168	
Catégorie	0,033	0,273	
Ancienneté	**0,125**	**0,000**	
Changement de grade	0,017	0,578	
Manager d'équipe	**0,196**	**0,000**	1,149
Travail à temps partiel	**0,061**	**0,028**	1,05
Expérience du secteur privé	0,036	0,183	
Sexe	0,021	0,457	
Niveau de diplôme	-0,047	0,107	
Variables indépendantes			
AVP	-0,036	0,280	
Abnégation	**-0,069**	**0,020**	1,234
Compassion	**0,111**	**0,000**	1,243
R^2 =	**0,101**		

Le fait d'éprouver une forte compassion a un impact positif sur l'implication liée au manque d'alternatives perçues.

En revanche, le fait d'éprouver une forte abnégation a un effet négatif sur l'implication liée au manque d'alternatives perçues. Moins l'individu est prêt à accepter des sacrifices personnels pour améliorer le sort de personnes moins favorisées et plus il est impliqué du fait d'un manque d'alternatives perçues à son emploi actuel.

- Test de l'effet de la MSP sur le MAP : effet du type de fonction publique

L'hypothèse H2.2 est ensuite testée pour chaque type de fonction publique, afin de voir s'il existe des différences entre les trois types de fonction publique.

Tableau 90 : test de l'hypothèse H2.2 sur les trois fonctions publiques

Variable dépendante	**Manque d'Alternatives Perçues**					
	FP d'Etat		**FP Territoriale**		**FP Hospitalière**	
Variables de contrôle		p		p		p
Statut	0,004	0,955	0,056	0,106	0,264	0,099
Catégorie	0,014	0,857	0,065	0,139	0,018	0,890
Ancienneté	0,015	0,893	0,022	0,645	0,029	0,853
Âge	**0,025**	**0,029**	**0,145**	**0,002**	0,313	0,080
Manager d'équipe	**0,239**	**0,001**	**0,117**	**0,002**	**0,502**	**0,001**
Travail à temps partiel	0,105	0,113	0,061	0,064	-0,005	0,965
Expérience du secteur privé	0,088	0,202	0,062	0,069	0,217	0,062
Sexe	0,085	0,218	0,015	0,648	-0,125	0,281
Niveau de diplôme	0,092	0,244	-0,038	0,357	-0,054	0,733
Variables indépendantes						
AVP	-0,092	0,232	0,003	0,938	-0,178	0,236
Abn	-0,048	0,520	-0,065	0,070	0,028	0,826
Com	**0,168**	**0,043**	**0,089**	**0,031**	0,217	0,204
R^2 =	**0,14**		**0,08**		**0,40**	

Pour les agents de la FPE, plus le sentiment de compassion éprouvé par l'individu est fort et plus son implication liée au manque d'alternatives perçues sera importante. Il en va de même pour les agents de la FPT.

En revanche, pour les agents de la FPH, aucun lien n'a pu être établi entre la MSP et l'implication liée au manque d'alternatives perçues.

- Test de l'effet de la MSP sur le MAP : effet du niveau hiérarchique

L'hypothèse H2.2 est ensuite testée pour les différentes catégories (A, B et C) afin de voir si le fait d'appartenir à une catégorie ou une autre a un impact.

Tableau 91 : test de l'hypothèse H2.2 sur les trois catégories

Variable dépendante	**Manque d'Alternatives Perçues**					
	Catégorie A		**Catégorie B**		**Catégorie C**	
Variables de contrôle		p		p		p
Type de fonction publique	**-0,181**	**0,000**	**-0,153**	**0,009**	-0,061	0,361
Statut	0,062	0,120	0,082	0,194	0,056	0,433
Ancienneté	0,041	0,458	0,078	0,401	0,026	0,765
Âge	**0,168**	**0,003**	0,112	0,244	**0,197**	**0,029**
Manager d'équipe	**0,220**	**0,000**	0,080	0,177	0,082	0,241
Travail à temps partiel	0,041	0,265	0,019	0,743	**0,177**	**0,012**
Expérience du secteur privé	0,070	0,062	0,105	0,073	0,003	0,963
Sexe	0,047	0,218	0,039	0,508	-0,083	0,272
Niveau de diplôme	-0,013	0,738	0,042	0,489	-0,040	0,618
Variables indépendantes						
AVP	-0,033	0,464	-0,014	0,842	-0,036	0,653
Abn	**-0,083**	**0,042**	-0,029	0,628	-0,019	0,796
Com	0,116	0,013	**0,179**	**0,013**	0,046	0,596
R^2 =	**0,14**		**0,11**		**0,09**	

Pour les agents de catégorie A, le lien entre le sentiment d'abnégation et l'implication liée au manque d'alternatives perçues est négatif. En effet, moins l'agent se dit prêt à accepter des sacrifices personnels pour améliorer le sort des plus défavorisés et plus son implication liée au manque d'alternatives perçues est forte.

Pour les agents de catégorie B, le fait d'éprouver un fort sentiment de compassion augmente l'implication liée au manque d'alternatives perçues.

- Test de l'effet de la MSP sur le MAP : effet du genre

L'hypothèse H2.2 est ensuite testée pour les hommes et les femmes, afin de déterminer s'il existe un impact du genre.

Tableau 92 : test de l'hypothèse H2.2 sur les différents genres

Variable dépendante	**Manque d'Alternatives Perçues**			
	Hommes		**Femmes**	
Variables de contrôle		p		p
Type de fonction publique	-0,087	0,065	**-0,199**	**0,000**
Statut	-0,006	0,909	**0,105**	**0,006**
Catégorie	0,041	0,524	0,035	0,425
Ancienneté	0,036	0,598	0,018	0,730
Âge	0,095	0,168	**0,199**	**0,000**
Manager d'équipe	**0,185**	**0,000**	**0,154**	**0,000**
Travail à temps partiel	0,060	0,200	0,064	0,056
Expérience du secteur privé	-0,003	0,955	**0,122**	**0,001**
Niveau de diplôme	-0,077	0,199	0,017	0,697
Variables indépendantes				
AVP	0,002	0,978	-0,048	0,240
Abn	**-0,112**	**0,034**	-0,034	0,364
Com	0,06	0,322	**0,147**	**0,001**
R^2 =	**0,10**		**0,14**	

Pour les hommes, le lien entre le sentiment d'abnégation et l'implication liée au manque d'alternatives perçues est négatif. En effet, moins l'agent se dit prêt à accepter des sacrifices personnels pour améliorer le sort des plus défavorisés et plus son implication liée au manque d'alternatives perçues est forte.

Pour les femmes, le fait d'éprouver un fort sentiment de compassion augmente l'implication liée au manque d'alternatives perçues.

Synthèse du lien entre la MSP et l'implication liée au manque d'alternatives perçues

L'hypothèse testée était H2.2 : La motivation de service public a une influence sur le niveau d'implication organisationnelle liée au manque d'alternatives perçues par l'agent.

Les résultats obtenus sont les suivants :

Tableau 93 : synthèse des résultats du test de l'hypothèse H2.2

MAP	Echantillon total	FPE	FPT	FPH
Attraction pour les Valeurs Publiques				
Abnégation	X			
Compassion	X	X	X	

MAP	Catégorie A	Catégorie B	Catégorie C	Homme	Femme
Attraction pour les Valeurs Publiques					
Abnégation	X			X	
Compassion		X			X

Le lien entre le sentiment d'abnégation et l'implication liée au manque d'alternatives perçues est négatif. Moins l'agent se dit prêt à faire de sacrifices personnels et plus son implication liée au manque d'alternatives perçues est importante.

Le lien entre la compassion et l'implication liée au manque d'alternatives perçues est positif. Plus l'agent éprouve de la compassion et plus son implication liée au manque d'alternatives perçues est élevée.

6.1.2.3 - Test du lien entre MSP et implication normative (IN)

Nous réalisons le test de l'hypothèse H2.3 :

H2.3 : La motivation de service public a une influence sur le niveau d'implication normative de l'agent.

Nous testons dans un premier temps cette hypothèse sur l'échantillon total, à savoir les 1 259 répondants au questionnaire.

Tableau 94 : test de l'hypothèse H2.3 sur l'échantillon total

Variable dépendante	**Implication Normative**		
Variables de contrôle	β	p	VIF
Type de fonction publique	-0,012	0,679	
Statut	**0,107**	**0,000**	1,188
Catégorie	0,025	0,495	
Ancienneté	**-0,113**	**0,000**	1,299
Changement de grade	-0,001	0,982	
Manager d'équipe	**-0,149**	**0,000**	1,317
Travail à temps partiel	-0,052	0,064	
Expérience du secteur privé	**0,067**	**0,017**	1,03
Sexe	0,001	0,961	
Niveau de diplôme	**-0,123**	**0,000**	1,162
Variables indépendantes			
AVP	-0,037	0,215	
Abn	**0,077**	**0,006**	1,023
Com	0,006	0,839	
R^2 =	**0,047**		

Le fait d'éprouver une forte abnégation impacte positivement l'implication normative de l'individu. Autrement dit, un agent éprouvant une forte abnégation aura un niveau d'implication normative élevée. Plus l'agent fait preuve d'abnégation et plus il se sent « obligé » de continuer à travailler pour le secteur public.

- Test de l'effet de la MSP sur l'IN : effet du type de fonction publique

L'hypothèse H2.3 est ensuite testée pour chaque type de fonction publique, afin de voir s'il existe des différences entre les trois types de fonction publique.

Tableau 95 : test de l'hypothèse H2.3 sur les trois fonctions publiques

Variable dépendante	**Implication Normative**					
	FP d'Etat		**FP Territoriale**		**FP Hospitalière**	
Variables de contrôle		p		p		p
Statut	**0,169**	**0,018**	**0,103**	**0,003**	0,225	0,195
Catégorie	0,105	0,189	-0,003	0,948	-0,191	0,177
Ancienneté	0,066	0,556	**-0,101**	**0,035**	-0,331	0,058
Âge	-0,237	0,043	-0,026	0,585	**0,557**	**0,005**
Manager d'équipe	-0,005	0,947	**-0,160**	**0,000**	-0,252	0,110
Travail à temps partiel	-0,085	0,208	-0,058	0,081	-0,380	0,757
Expérience du secteur privé	0,034	0,623	**0,086**	**0,013**	0,063	0,618
Sexe	-0,098	0,166	0,026	0,454	0,086	0,493
Niveau de diplôme	-0,017	0,830	**-0,131**	**0,001**	-0,055	0,750
Variables indépendantes						
AVP	0,043	0,588	-0,083	0,056	-0,028	0,864
Abnégation	0,081	0,286	0,069	0,057	0,222	0,110
Compassion	0,037	0,660	0,071	0,090	-0,210	0,258
R^2 =	**0,11**		**0,06**		**0,28**	

Aucun lien n'a pu être établi entre la MSP et l'implication normative de l'agent dans les trois fonctions publiques.

- Test de l'effet de la MSP sur l'IN : effet du niveau hiérarchique

L'hypothèse H2.3 est ensuite testée pour les différentes catégories (A, B et C) afin de voir si le fait d'appartenir à une catégorie ou une autre a un impact.

Tableau 96 : test de l'hypothèse H2.3 sur les trois catégories

Variable dépendante	**Implication Normative**					
	Catégorie A		**Catégorie B**		**Catégorie C**	
Variables de contrôle		p		p		p
Type de fonction publique	0,028	0,465	-0,093	0,111	-0,061	0,367
Statut	0,095	0,022	0,093	0,144	0,121	0,090
Ancienneté	-0,080	0,174	-0,046	0,626	-0,148	0,092
Âge	-0,053	0,372	-0,069	0,475	0,045	0,620
Manager d'équipe	**-0,148**	**0,001**	**-0,196**	**0,001**	-0,076	0,285
Travail à temps partiel	-0,074	0,053	-0,039	0,506	-0,057	0,414
Expérience du secteur privé	**0,095**	**0,015**	0,059	0,313	-0,030	0,669
Sexe	0,005	0,898	-0,022	0,708	0,096	0,205
Niveau de diplôme	-0,063	0,111	**-0,121**	**0,047**	-0,149	0,066
Variables indépendantes						
AVP	-0,023	0,617	-0,130	0,061	-0,047	0,560
Abnégation	0,063	0,139	0,085	0,162	0,113	0,123
Compassion	0,037	0,454	**0,179**	**0,014**	-0,151	0,086
R^2 =	**0,06**		**0,10**		**0,08**	

Pour les agents de catégorie B, le fait d'éprouver un fort sentiment de compassion a un effet positif sur l'implication normative de l'agent.

En revanche, pour les agents de catégorie A et C, aucun lien n'a pu être établi entre la MSP et l'implication normative de l'agent.

- Test de l'effet de la MSP sur l'IN : effet du genre

L'hypothèse H2.3 est ensuite testée pour les hommes et les femmes, afin de déterminer s'il existe un impact du genre.

Tableau 97 : test de l'hypothèse H2.3 sur les différents genres

Variable dépendante	**Implication Normative**			
	Hommes		**Femmes**	
Variables de contrôle		p		p
Type de fonction publique	-0,062	0,189	0,005	0,884
Statut	**0,11**	**0,027**	**0,097**	**0,016**
Catégorie	0,022	0,733	0,016	0,734
Ancienneté	-0,081	0,237	-0,091	0,087
Âge	-0,047	0,497	-0,024	0,660
Manager d'équipe	**-0,209**	**0,000**	**-0,124**	**0,002**
Travail à temps partiel	-0,045	0,335	-0,063	0,077
Expérience du secteur privé	0,096	0,052	0,036	0,333
Niveau de diplôme	**-0,124**	**0,040**	**-0,111**	**0,015**
Variables indépendantes				
AVP	-0,179	0,053	0,002	0,969
Abn	**0,131**	**0,014**	0,057	0,152
Com	0,105	0,085	0,008	0,864
R^2 =	**0,10**		**0,05**	

Pour les hommes, le fait d'éprouver un sentiment d'abnégation important augmente l'implication normative de l'agent.

En revanche, pour les femmes, aucun lien n'a pu être établi entre la MSP et l'implication normative de l'agent.

Synthèse des résultats du test des liens entre la MSP et l'implication normative

L'hypothèse testée était :

H2.3 : La motivation de service public a une influence sur le niveau d'implication normative de l'agent.

Les résultats obtenus sont les suivants :

Tableau 98 : synthèse des résultats du test de l'hypothèse H2.3

Implication Normative	Echantillon total	FPE	FPT	FPH
Attraction pour les Valeurs Publiques				
Abnégation	X			
Compassion				

Implication Normative	Catégorie A	Catégorie B	Catégorie C	Hommes	Femmes
Attraction pour les Valeurs Publiques					
Abnégation				X	
Compassion		X			

Sur l'échantillon total, nous observons un lien positif entre le fait d'éprouver une forte abnégation et l'implication normative de l'agent. Plus celui-ci est prêt à faire des sacrifices au niveau de sa situation personnelle et plus son niveau d'implication normative est élevé.

Pour les agents de catégorie B, un lien positif est également fait entre le niveau de compassion de l'individu et son implication normative.

6.1.2.4 - Test du lien entre MSP et implication affective (IA)

Nous réalisons le test de l'hypothèse H2.4 :

H2.4 : La motivation de service public a une influence sur le niveau d'implication affective de l'agent.

Nous testons dans un premier temps cette hypothèse sur l'échantillon total, à savoir les 1 259 répondants au questionnaire.

Tableau 99 : test de l'hypothèse H2.4 sur l'échantillon total

Variable dépendante	**Implication Affective**		
Variables de contrôle	β	p	VIF
Type de fonction publique	-0,017	0,553	
Statut	-0,016	0,607	
Catégorie	0,030	0,498	
Ancienneté	**-0,068**	**0,019**	1,07
Changement de grade	-0,022	0,498	
Manager d'équipe	**-0,063**	**0,035**	1,147
Travail à temps partiel	-0,007	0,808	
Expérience du secteur privé	0,016	0,577	
Sexe	**-0,071**	**0,016**	1,108
Niveau de diplôme	-0,041	0,170	
Variables indépendantes			
AVP	0,021	0,483	
Abn	**0,056**	**0,049**	1,017
Com	-0,043	0,173	
R^2 =	**0,016**		

Le fait d'éprouver une forte abnégation impacte positivement l'implication affective de l'individu.

- Test de l'effet de la MSP sur l'IA : effet du type de fonction publique

L'hypothèse H2.4 est ensuite testée pour chaque type de fonction publique, afin de voir s'il existe des différences entre les trois types de fonction publique.

Tableau 100 : test de l'hypothèse H2.4 sur les trois fonctions publiques

Variable dépendante	**Implication Affective**					
	FP d'Etat		**FP Territoriale**		**FP Hospitalière**	
Variables de contrôle		p		p		p
Statut	-0,059	0,424	0,010	0,778	-0,146	0,419
Catégorie	0,077	0,350	0,006	0,896	-0,102	0,486
Ancienneté	0,065	0,573	-0,075	0,124	-0,349	0,055
Âge	-0,139	0,249	-0,031	0,522	0,191	0,343
Manager d'équipe	-0,054	0,483	-0,058	0,141	-0,153	0,348
Travail à temps partiel	0,033	0,639	-0,005	0,892	-0,120	0,348
Expérience du secteur privé	0,008	0,914	0,011	0,758	0,184	0,163
Sexe	-0,113	0,124	-0,066	0,060	0,004	0,977
Niveau de diplôme	0,051	0,539	-0,076	0,070	-0,125	0,485
Variables indépendantes						
AVP	0,087	0,288	0,041	0,314	0,313	0,070
Abn	0,059	0,451	**0,074**	**0,045**	0,148	0,304
Com	0,021	0,812	**-0,084**	**0,047**	**-0,413**	**0,035**
R^2 =	**0,04**		**0,03**		**0,22**	

Pour les agents de la FPT, le fait d'éprouver un fort sentiment d'abnégation augmente l'implication affective de l'agent. En revanche, le fait d'éprouver une forte compassion aura un effet négatif sur l'implication affective de l'agent.

Dans la FPH, le fait d'éprouver un fort sentiment de compassion a également un effet négatif sur l'implication affective de l'agent. Ainsi, plus l'agent éprouve de compassion à l'égard des personnes et moins il s'implique affectivement dans l'organisation.

- Test de l'effet de la MSP sur l'IA : effet du niveau hiérarchique

L'hypothèse H2.4 est ensuite testée pour les différentes catégories (A, B et C) afin de voir si le fait d'appartenir à une catégorie ou une autre a un impact.

Tableau 101 : test de l'hypothèse H2.4 sur les trois catégories

Variable dépendante	**Implication Affective**					
	Catégorie A		**Catégorie B**		**Catégorie C**	
Variables de contrôle		p		p		p
Type de fonction publique	-0,003	0,934	-0,064	0,280	-0,053	0,443
Statut	-0,059	0,162	0,090	0,165	0,010	0,895
Ancienneté	-0,079	0,183	-0,077	0,415	-0,092	0,303
Âge	-0,032	0,593	-0,049	0,614	0,016	0,862
Manager d'équipe	**-0,093**	**0,035**	0,022	0,721	-0,104	0,150
Travail à temps partiel	-0,031	0,429	-0,011	0,846	0,039	0,582
Expérience du secteur privé	0,036	0,357	-0,017	0,777	-0,006	0,934
Sexe	**-0,084**	**0,039**	-0,069	0,249	0,016	0,836
Niveau de diplôme	-0,011	0,793	**-0,144**	**0,020**	-0,020	0,804
Variables indépendantes						
AVP	0,018	0,704	0,049	0,485	**0,171**	**0,038**
Abnégation	0,035	0,420	**0,168**	**0,006**	0,020	0,789
Compassion	-0,059	0,232	-0,023	0,752	**-0,183**	**0,041**
R^2 =	**0,03**		**0,07**		**0,05**	

Pour les agents de catégorie B, le fait d'éprouver un fort sentiment d'abnégation augmente l'implication affective de l'agent.

Pour les agents de catégorie C, le fait d'éprouver une forte attraction pour les valeurs publiques augmente l'implication affective de l'agent. En revanche, le fait d'éprouver une forte compassion diminuera l'implication affective de l'agent.

En revanche, pour les agents de catégorie A, aucun lien n'a pu être établi entre la MSP et l'implication affective des agents.

- Test de l'effet de la MSP sur l'IA : effet du genre

L'hypothèse H2.4 est ensuite testée pour les hommes et les femmes, afin de déterminer s'il existe un impact du genre.

Tableau 102 : test de l'hypothèse H2.4 sur les différents genres

Variable dépendante	**Implication Affective**			
	Hommes		**Femmes**	
Variables de contrôle		p		p
Type de fonction publique	-0,034	0,487	-0,023	0,531
Statut	-0,070	0,170	0,024	0,563
Catégorie	-0,006	0,928	0,019	0,686
Ancienneté	-0,048	0,492	-0,081	0,133
Âge	-0,094	0,190	0,005	0,934
Manager d'équipe	**-0,108**	**0,047**	-0,053	0,193
Travail à temps partiel	0,026	0,596	-0,007	0,845
Expérience du secteur privé	0,070	0,169	-0,020	0,601
Niveau de diplôme	-0,056	0,364	-0,055	0,234
Variables indépendantes				
AVP	0,035	0,570	0,072	0,099
Abn	0,072	0,187	0,068	0,093
Com	-0,109	0,081	-0,062	0,173
R^2 =	**0,05**		**0,02**	

Aucun lien n'a pu être établi entre la MSP et l'implication affective des agents pour les deux sexes.

Synthèse des résultats du test du lien entre la MSP et l'implication affective

L'hypothèse testée était :

H2.4 : La motivation de service public a une influence sur le niveau d'implication affective de l'agent.

Les résultats obtenus sont les suivants :

Tableau 103 : synthèse des résultats du test de l'hypothèse H2.4

Implication Affective	Echantillon total	FPE	FPT	FPH
Attraction pour les Valeurs Publiques				
Abnégation	X		X	
Compassion			X	X

Implication Affective	Catégorie A	Catégorie B	Catégorie C	Homme	Femme
Attraction pour les Valeurs Publiques			X		
Abnégation		X			
Compassion			X		

Le lien entre l'abnégation et l'implication affective de l'agent est positif. Plus l'agent éprouve un fort sentiment d'abnégation et est prêt à sacrifier sa situation personnelle pour améliorer celle des autres et plus son implication affective est élevée.

En revanche, le lien entre implication affective et compassion est négatif. Plus l'individu ressent de compassion pour les autres et moins son implication affective est élevée.

6.1.3 - Test de l'hypothèse l'effet modérateur de la motivation de service public sur la relation reconnaissance au travail – implication organisationnelle (H3)

Cette sous-section sera consacrée au test de notre troisième hypothèse liée à l'effet modérateur de la MSP sur le lien reconnaissance au travail – implication organisationnelle. A la suite de notre étude qualitative exploratoire, nous avions émis cette hypothèse suite aux *verbatim* de certains agents publics qui affirmaient être impliqué dans leur travail quel que

soit le niveau de reconnaissance ressenti du fait de la motivation qu'ils avaient à rendre un service public de qualité pour les usagers.

Ainsi, notre troisième hypothèse est la suivante :

H3 : La motivation de service public modère le lien entre reconnaissance au travail et implication organisationnelle.

Cette hypothèse se divise en trois sous-hypothèses :

H3.1 : L'attraction pour les valeurs publiques atténue l'effet de de la reconnaissance (liée aux éléments financiers (EF) (a), aux éléments non financiers – remerciements (ENFR) (b), aux éléments non financiers – Sens (ENFS) (c), à la dimension de justice procédurale (JP) (d), à la dimension de justice interactionnelle (JI) (e)) sur l'implication au travail.

H3.2 : La compassion atténue l'effet de de la reconnaissance (liée aux éléments financiers (EF) (a), aux éléments non financiers – remerciements (ENFR) (b), aux éléments non financiers – Sens (ENFS) (c), à la dimension de justice procédurale (JP) (d), à la dimension de justice interactionnelle (JI) (e)) sur l'implication au travail.

H3.3 : L'abnégation atténue l'effet de de la reconnaissance (liée aux éléments financiers (EF) (a), aux éléments non financiers – remerciements (ENFR) (b), aux éléments non financiers – Sens (ENFS) (c), à la dimension de justice procédurale (JP) (d), à la dimension de justice interactionnelle (JI) (e)) sur l'implication au travail.

Nous présenterons tout d'abord la méthodologie utilisée pour tester l'effet de modération (6.1.3.1) avant de réaliser les tests (6.1.3.2).

6.1.3.1 - Procédure de test de l'effet de modération

Afin de limiter la multicolinéarité lors des tests des effets modérateurs, El Akremi et Roussel (2003) recommandent de centrer les données. Il s'agit de retrancher des données brutes « les moyennes calculées ». A cet effet, avant de lancer la régression multiple, la variable indépendante (VI), la variable de modération (M) et la variable dépendante (VD) ont été centrées.

Après avoir centré les différentes variables, une nouvelle variable constituée du produit de la variable indépendante (VI) et de la variable de modération (M) a été créée : un terme multiplicatif (VI*M). Les trois variables VI, M et VI*M ont été introduites simultanément (méthode entrée) dans l'équation de régression (Darpy, 2009 ; Li et al., 1998). Cette démarche permet de vérifier l'effet interactif et non l'effet simple des variables (Chumpitaz Caceres et Vanhamme, 2003). La variable modératrice peut intensifier ou réduire la relation entre deux variables (Evrard et al., 2009 ; Roussel et Wacheux, 2005).

L'effet de modération est vérifié lorsque le terme multiplicatif ou d'interaction est significatif (Chumpitaz Caceres et Vanhamme, 2003 ; Rascle et Irachabal, 2001).

6.1.3.2 – Test de l'effet de modération de la MSP sur la relation reconnaissance au travail – implication organisationnelle

Test de l'effet modérateur de l'attraction pour les valeurs publiques sur la relation Reconnaissance au travail - Implication (H3.1)

L'hypothèse testée est :

H3.1 : L'attraction pour les valeurs publiques atténue l'effet de de la reconnaissance (liée aux éléments financiers (EF) (a), aux éléments non financiers – remerciements (ENFR) (b), aux éléments non financiers – Sens (ENFS) (c), à la dimension de justice procédurale (JP) (d), à la dimension de justice interactionnelle (JI) (e)) sur l'implication au travail.

- Test de l'hypothèse H3.1.a : test de l'effet modérateur de AVP sur EF-Implication

L'hypothèse H3.1.a est vérifiée.

Tableau 104 : test de l'hypothèse H3.1.a

$R^2 = 0,025$	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés			Statistiques de colinéarité
p = 0,000	A	Erreur standard	β	t	p	VIF
Constante	3,388	0,027		124,642	0,000	
EF	0,102	0,022	0,131	4,701	0,000	1,007
AVP	0,097	0,042	0,065	2,318	0,021	1,001
EF*AVP	-0,093	0,033	-0,078	-2,780	0,006	1,008

En effet, le terme multiplicatif EF*AVP censé rendre compte de l'effet d'interaction entre les éléments financiers de la reconnaissance et l'Attraction pour les Valeurs Publiques est significatif (p=0,006).

- Test de l'hypothèse H3.1.b : test de l'effet modérateur de AVP sur ENFR-Implication

L'hypothèse H3.1.b n'est pas vérifiée.

Tableau 105 : test de l'hypothèse H3.1.b

R^2 = 0,009	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés			Statistiques de colinéarité
p = 0,009	A	Erreur standard	β	t	p	VIF
Constante	3,39	0,027		123,448	0,000	
ENFR	0,066	0,025	0,074	2,595	0,010	1,020
AVP	0,082	0,042	0,055	1,95	0,051	1,008
ENFR*AVP	-0,032	0,04	-0,023	-0,798	0,425	1,019

En effet, le terme multiplicatif ENFR*AVP censé rendre compte de l'effet d'interaction entre les éléments non financiers de la justice distributive - Remerciements et l'Attraction pour les Valeurs Publiques n'est pas significatif (p=0,425).

- Test de l'hypothèse H3.1.c : test de l'effet modérateur de AVP sur ENFS-Implication

L'hypothèse H3.1.c n'est pas vérifiée.

Tableau 106 : test de l'hypothèse H3.1.c

R^2 = 0,007	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés			Statistiques de colinéarité
p = 0,024	A	Erreur standard	β	t	p	VIF
Constante	3,394	0,028		121,556	0,000	
ENFS	0,056	0,028	0,058	2,011	0,045	1,041
AVP	0,066	0,044	0,044	1,490	0,137	1,092
ENFS*AVP	-0,04	0,042	-0,028	-0,964	0,335	1,052

En effet, le terme multiplicatif ENFS*AVP censé rendre compte de l'effet d'interaction entre les éléments non financiers de la justice distributive - Sens et l'Attraction pour les Valeurs Publiques n'est pas significatif (p=0,335).

- Test de l'hypothèse H3.1.d : test de l'effet modérateur de AVP sur JP-Implication

L'hypothèse H3.1.d n'est pas vérifiée.

Tableau 107 : test de l'hypothèse H3.1.d

R^2 = 0,004	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés			Statistiques de colinéarité
p = 0,037	A	Erreur standard	β	t	p	VIF
Constante	3,392	0,028		120,8	0,000	
JP	0,018	0,032	0,017	0,577	0,564	1,054
AVP	0,079	0,044	0,053	1,786	0,074	1,110
JP*AVP	-0,027	0,044	-0,018	-0,611	0,541	1,055

En effet, le terme multiplicatif JP*AVP censé rendre compte de l'effet d'interaction entre les éléments liés à la justice procédurale et l'Attraction pour les Valeurs Publiques n'est pas significatif (p=0,541).

- Test de l'hypothèse H3.1.e : test de l'effet modérateur de AVP sur JI-Implication

L'hypothèse H3.1.e n'est pas vérifiée.

Tableau 108 : test de l'hypothèse H3.1.e

R^2 = 0,039	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés			Statistiques de colinéarité
p = 0,000	A	Erreur standard	β	t	p	VIF
Constante	3,386	0,027		123,403	0,000	
JI	0,149	0,022	0,189	6,687	0,000	1,042
AVP	0,043	0,043	0,028	0,985	0,325	1,086
JI*AVP	0,014	0,033	0,012	0,428	0,669	1,051

En effet, le terme multiplicatif JI*AVP censé rendre compte de l'effet d'interaction entre les éléments liés à la justice interactionnelle et l'Attraction pour les Valeurs Publiques n'est pas significatif (p=0,669).

Test de l'effet modérateur de la compassion pour les valeurs publiques sur la relation Reconnaissance au travail - Implication (H3.2)

L'hypothèse testée est :

H3.2 : La compassion atténue l'effet de de la reconnaissance (liée aux éléments financiers (EF) (a), aux éléments non financiers – remerciements (ENFR) (b), aux éléments non financiers – Sens (ENFS) (c), à la dimension de justice procédurale (JP) (d), à la dimension de justice interactionnelle (JI) (e)) sur l'implication au travail.

- Test de l'hypothèse H3.2.a : test de l'effet modérateur de Com sur EF-Implication

L'hypothèse H3.2.a n'est pas vérifiée.

Tableau 109 : test de l'hypothèse H3.2.a

$R^2 = 0,027$	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés			Statistiques de colinéarité
p = 0,000	A	Erreur standard	β	t	p	VIF
Constante	3,39	0,027		124,375	0,000	
EF	0,096	0,022	0,124	4,441	0,000	1,006
Com	0,107	0,031	0,097	3,471	0,001	1,004
EF*Com	-0,031	0,023	-0,037	-1,335	0,182	1,008

En effet, le terme multiplicatif EF*Com censé rendre compte de l'effet d'interaction entre les éléments financiers de la justice distributive et la Compassion n'est pas significatif (p=0,182).

- Test de l'hypothèse H3.2.b : test de l'effet modérateur de Com sur ENFR-Implication

L'hypothèse H3.2.b n'est pas vérifiée.

Tableau 110 : test de l'hypothèse H3.2.b

$R^2 = 0,016$	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés			Statistiques de colinéarité
p = 0,000	A	Erreur standard	β	t	p	VIF
Constante	3,393	0,027		123,579	0,000	
ENFR	0,063	0,025	0,070	2,473	0,014	1,033
Com	0,101	0,031	0,092	3,239	0,001	1,023
ENFR*Com	-0,041	0,029	-0,041	-1,429	0,153	1,031

En effet, le terme multiplicatif ENFR*Com censé rendre compte de l'effet d'interaction entre les éléments non financiers de la justice distributive - Remerciements et la Compassion n'est pas significatif (p=0,153).

- Test de l'hypothèse H3.2.c : Test de l'effet modérateur de Com sur ENFS-Implication

L'hypothèse H3.2.c n'est pas vérifiée.

Tableau 111 : test de l'hypothèse H3.2.c

$R^2 = 0,013$	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés			Statistiques de colinéarité
p = 0,001	A	Erreur standard	β	t	p	VIF
Constante	3,393	0,028		121,946	0,000	
ENFS	0,048	0,028	0,049	1,702	0,089	1,045
Com	0,099	0,032	0,09	3,106	0,002	1,061
ENFS*Com	-0,027	0,029	-0,026	-0,928	0,354	1,020

En effet, le terme multiplicatif ENFS*Com censé rendre compte de l'effet d'interaction entre les éléments non financiers de la justice distributive - Sens et la Compassion n'est pas significatif (p=0,354).

- Test de l'hypothèse H3.2.d : test de l'effet modérateur de Com sur JP-Implication

L'hypothèse H3.2.d n'est pas vérifiée.

Tableau 112 : test de l'hypothèse H3.2.d

$R^2 = 0,011$	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés			Statistiques de colinéarité
p = 0,004	A	Erreur standard	β	t	p	VIF
Constante	3,387	0,028		121,888	0,000	
JP	0,011	0,031	0,010	0,338	0,736	1,039
Com	0,113	0,032	0,102	3,529	0,000	1,063
JP*Com	0,01	0,031	0,009	0,313	0,755	1,024

En effet, le terme multiplicatif JP*Com censé rendre compte de l'effet d'interaction entre les éléments associés à la justice procédurale et la Compassion n'est pas significatif (p=0,755).

- Test de l'hypothèse H3.2.e : test de l'effet modérateur de Com sur JI-Implication

L'hypothèse H3.2.e n'est pas vérifiée.

Tableau 113 : test de l'hypothèse H3.2.e

$R^2 = 0,041$	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés			Statistiques de colinéarité
p = 0,000	A	Erreur standard	β	t	p	VIF
Constante	3,386	0,028		121,566	0,000	
JI	0,142	0,023	0,180	6,267	0,000	1,075
Com	0,063	0,032	0,057	1,970	0,049	1,096
JI*Com	0,008	0,025	0,009	0,307	0,759	1,022

En effet, le terme multiplicatif JI*Com censé rendre compte de l'effet d'interaction entre les éléments associés à la justice interactionnelle et la Compassion n'est pas significatif (p=0,759).

Test de l'effet modérateur de l'abnégation pour les valeurs publiques sur la relation Reconnaissance au travail - Implication (H3.2)

L'hypothèse testée est :

H3.3 : L'abnégation atténue l'effet de de la reconnaissance (liée aux éléments financiers (EF) (a), aux éléments non financiers – remerciements (ENFR) (b), aux éléments non financiers – Sens (ENFS) (c), à la dimension de justice procédurale (JP) (d), à la dimension de justice interactionnelle (JI) (e)) sur l'implication au travail.

- Test de l'hypothèse H3.3.a : test de l'effet modérateur de Abn sur EF-Implication

L'hypothèse H3.3.a n'est pas vérifiée.

Tableau 114 : test de l'hypothèse H3.3.a

$R^2 = 0,021$	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés			Statistiques de colinéarité
p = 0,000	A	Erreur standard	β	t	p	VIF
Constante	3,389	0,027		123,713	0,000	
EF	0,103	0,022	0,133	4,729	0,000	1,013
Abn	0,056	0,021	0,075	2,655	0,008	1,014
EF*Abn	0,002	0,016	0,003	0,103	0,918	1,002

En effet, le terme multiplicatif EF*Abn censé rendre compte de l'effet d'interaction entre les éléments financiers de la justice distributive et l'Abnégation n'est pas significatif (p=0,918).

- Test de l'hypothèse H3.3.b : Test de l'effet modérateur de Abn sur ENFR-Implication

L'hypothèse H3.3.b n'est pas vérifiée.

Tableau 115 : test de l'hypothèse H3.3.b

$R^2 = 0,011$	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés			Statistiques de colinéarité
p = 0,002	A	Erreur standard	β	t	p	VIF
Constante	3,387	0,027		123,677	0,000	
ENFR	0,069	0,025	0,078	2,768	0,006	1,002
Abn	0,048	0,021	0,064	2,266	0,024	1,002
ENFR*Abn	-0,027	0,017	-0,044	-1,574	0,116	1,002

En effet, le terme multiplicatif ENFR*Abn censé rendre compte de l'effet d'interaction entre les éléments non financiers de la justice distributive - Remerciements et l'Abnégation n'est pas significatif (p=0,116).

- Test de l'hypothèse H3.3.c : test de l'effet modérateur de Abn sur ENFS-Implication

L'hypothèse H3.3.c n'est pas vérifiée.

Tableau 116 : test de l'hypothèse H3.3.c

$R^2 = 0,008$	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés			Statistiques de colinéarité
p = 0,017	A	Erreur standard	β	t	p	VIF
Constante	3,391	0,028		123,205	0,000	
ENFS	0,053	0,028	0,055	1,911	0,056	1,040
Abn	0,040	0,021	0,053	1,878	0,061	1,011
ENFS*Abn	-0,020	0,018	-0,032	-1,118	0,264	1,029

En effet, le terme multiplicatif ENFS*Abn censé rendre compte de l'effet d'interaction entre les éléments non financiers de la justice distributive – Sens et l'Abnégation n'est pas significatif (p=0,264).

- Test de l'hypothèse H3.3.d : test de l'effet modérateur de Abn sur JP-Implication

L'hypothèse H3.3.d n'est pas vérifiée.

Tableau 117 : test de l'hypothèse H3.3.d

$R^2 = 0,005$	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés			Statistiques de colinéarité
p = 0,045	A	Erreur standard	β	t	p	VIF
Constante	3,388	0,027		123,227	0,000	
JP	0,029	0,031	0,026	0,939	0,348	1,002
Abn	0,042	0,021	0,057	2,007	0,045	1,009
JP*Abn	0,017	0,021	0,022	0,783	0,434	1,007

En effet, le terme multiplicatif JP*Abn censé rendre compte de l'effet d'interaction entre les éléments associés à la justice procédurale et l'Abnégation n'est pas significatif (p=0,434).

- Test de l'hypothèse H3.3.e : test de l'effet modérateur de Abn sur JI-Implication

L'hypothèse H3.3.e n'est pas vérifiée.

Tableau 118 : test de l'hypothèse H3.3.e

$R^2 = 0,038$	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés			Statistiques de colinéarité
p = 0,000	A	Erreur standard	β	t	p	VIF
Constante	3,387	0,027		125,128	0,000	
JI	0,151	0,022	0,191	6,872	0,000	1,008
Abn	0,032	0,021	0,043	1,544	0,123	1,008
JI*Abn	0,011	0,016	0,019	0,680	0,497	1,000

En effet, le terme multiplicatif JI*Abn censé rendre compte de l'effet d'interaction entre les éléments associés à la justice interactionnelle et l'Abnégation n'est pas significatif (p=0,497).

Synthèse des résultats des tests portant sur l'effet modérateur de la MSP sur le lien reconnaissance au travail - implication organisationnelle (H3)

L'hypothèse testée était :

H3 : La motivation de service public modère le lien entre reconnaissance au travail et implication organisationnelle.

Les résultats obtenus sont :

Tableau 119 : synthèse des résultats du test de l'hypothèse H3

	Eléments Financiers	ENF - Remerciements	ENF - Sens	Justice Procédurale	Justice Interactionnelle
Attraction pour les Valeurs Publiques	**X**				
Abnégation					
Compassion					

Au final, le seul effet modérateur trouvé est celui de l'Attraction pour les Valeurs Publiques dans le lien Eléments financiers de la justice distributive – Implication. Par conséquent, l'effet modérateur de la MSP sur la relation reconnaissance au travail - implication organisationnelle n'est pas établi.

6.2 – Analyse et discussion des résultats

6.2.1 - Motivation de service public et implication organisationnelle

Les liens entre les différentes dimensions de la MSP et de l'implication organisationnelle ont été testés afin d'établir si la MSP constitue un antécédent de l'implication organisationnelle pour les agents publics.

6.2.1.1 – Attraction pour les valeurs publiques et implication organisationnelle

Le fait d'éprouver une forte attraction pour les valeurs publiques a peu d'impact sur le niveau d'implication organisationnelle des agents publics. Autrement dit, ce n'est pas parce que les agents se déclarent très attachés au service public qu'ils s'impliquent davantage dans leur travail. Cette attraction pour les valeurs publiques augmente cependant le niveau d'implication organisationnelle de continuité pour les agents de catégorie C. Ainsi, seuls les agents de catégorie C estiment qu'ils auraient beaucoup à perdre s'ils changeaient d'emploi du fait de leurs publiques.

Ce résultat apparaît comme étant contre-intuitif. Nous aurions, en effet, pu penser que les agents se déclarant très attachés aux valeurs publiques se seraient davantage impliqués dans leur travail du fait de cet attachement. Ce n'est, en réalité, le cas que pour les agents de catégorie C. Ainsi, si l'administration cherche des agents impliqués, pour les catégories A et B, il n'apparaît pas particulièrement nécessaire que ceux-ci soient très attachés aux valeurs publiques.

6.2.1.2 – Compassion et implication organisationnelle

Le fait d'éprouver une forte compassion a un impact positif sur l'implication calculée, c'est-à-dire sur l'implication organisationnelle de continuité et sur l'implication liée au manque d'alternatives perçues. Ainsi, l'individu trouve d'autant plus d'intérêt personnel à rester membre de son administration qu'il éprouve de la compassion, à savoir qu'il compatit avec les personnes en difficultés et celles traitées injustement. Cette dimension personnelle,

puisque relative à la personnalité de l'individu, a un impact sur son niveau d'implication calculée.

Le lien avec l'implication normative n'existe que pour les agents de catégorie B. L'implication normative est importante puisqu'elle peut être mise en lien avec le niveau de performance de l'individu. Ainsi, les agents de catégorie B éprouvant beaucoup de compassion pour les personnes en difficultés vont se sentir « obligés » de rester travailler dans l'administration du fait de leurs valeurs. Ce n'est pas le cas pour les autres catégories.

6.2.1.3 – Abnégation et implication organisationnelle

L'abnégation, c'est-à-dire la volonté de sacrifier sa situation personnelle pour améliorer celle des autres, a un impact positif à la fois sur les niveaux d'implication normative et affective. Ces deux formes d'implication semblent particulièrement importantes puisqu'elles ont un lien avec le niveau de performance des agents. Ainsi, plus l'individu ressent d'abnégation et plus il se sent attaché affectivement à son organisation publique, il se sent également « obligé » de continuer à y travailler du fait de ses valeurs.

Cette caractéristique personnelle, puisque liée à la personnalité et aux valeurs de l'individu, a un impact fort sur l'implication de celui-ci. Ainsi, si l'administration recherche des agents impliqués, elle aura tout intérêt à recruter des agents présentant une forte abnégation au départ. Il semble, en effet, difficile pour l'administration de développer cette disposition chez ses agents.

6.2.1.4 – MSP et implication organisationnelle

Nous avons ainsi pu établir que le fait d'éprouver une forte MSP augmente le niveau d'implication organisationnelle de l'agent. En effet, les trois dimensions de la motivation de service public augmentent le niveau d'implication organisationnelle de l'agent, même si chacune n'agit pas sur les mêmes dimensions de l'implication. Les modalités du lien MSP – implication organisationnelle ont donc pu, grâce à notre étude quantitative, être précisées.

Suivant notre revue de littérature, l'étude de Kim (2005) établissait déjà un lien positif entre le niveau de motivation de service public ressenti par l'agent et son implication affective. Dans

notre étude, ce lien positif ne ressort que pour la dimension « abnégation » de la MSP. La MSP agit également sur les autres dimensions de l'implication organisationnelle. Ces résultats confirment ceux obtenus par Shrestha et Mishra (2015) lors d'une étude réalisée dans le contexte népalais.

La fonction publique a donc tout intérêt à recruter des personnes éprouvant une forte MSP puisque celles-ci auront un niveau d'implication organisationnelle élevé. Ils auront donc un fort souhait de rester membre de l'organisation et produiront des efforts en ce sens.

Selon Mayer et Schoorman (1992), les types d'implication ayant l'impact le plus fort sur la performance sont les implications affectives et normatives. Selon nos résultats, seule la dimension « abnégation » a un impact positif à la fois sur l'implication normative et sur l'implication affective. Ainsi, les personnes prêtes à sacrifier une partie de leur situation personnelle au bénéfice des autres sont celles qui seront les plus impliquées normativement et affectivement. La dimension « compassion » a un impact sur l'implication normative seulement.

Selon Ritz (2009), « *les fonctionnaires qui sont davantage attachés à l'intérêt général présentent un plus grand engagement affectif* ». Notre étude confirme ce résultat en précisant que ce sont les fonctionnaires qui font le plus preuve d'abnégation qui présentent l'implication affective la plus forte. Nous établissons, de plus, que l'abnégation a également un impact sur l'implication normative.

Notre étude permet de déterminer que ce sont les dimensions « compassion » et « abnégation » qui ont l'impact le plus fort sur le niveau d'implication organisationnelle. La dimension d'attraction pour les valeurs publiques n'a pas réellement d'impact sur l'implication, sauf dans le cas des agents de catégorie C. Les dimensions « compassion » et « abnégation » étant des dimensions personnelles, liées à la personnalité et aux valeurs des agents, que l'administration aura des difficultés à développer, il apparaît comme particulièrement important que l'administration recrute des individus possédant déjà ces caractéristiques.

6.2.2 - Effet de modération

Nous cherchions à déterminer si la MSP pouvait modérer le lien entre reconnaissance au travail et implication organisationnelle. En effet, lors de notre étude qualitative exploratoire, plusieurs agents nous avaient indiqué que leur niveau de motivation à rendre un service public de qualité était tel que l'absence totale de reconnaissance ne changerait rien à leur niveau d'implication. Cependant, l'effet de modération n'a pu être établi lors des tests réalisés sur les données de notre étude quantitative.

Ainsi, même si un individu est très motivé par le service public, ses besoins de reconnaissance au travail devront tout de même être satisfaits afin d'augmenter son niveau d'implication organisationnelle. S'il n'y a pas de reconnaissance au travail, les agents ne seront pas impliqués dans leur travail, quelle que soit leur motivation de service public par ailleurs. L'administration ne peut donc se contenter de recrutement des personnes présentant une forte MSP, il lui faut aussi fournir des marques de reconnaissance aux agents pour que ceux-ci soient impliqués dans leur organisation.

Synthèse du chapitre 6

Ce chapitre était dédié au test du lien entre motivation de service public et implication organisationnelle. Nous avons pu établir que les dimensions « Compassion » et « Abnégation » sont celles qui ont le plus fort impact sur le niveau d'implication organisationnelle de l'agent. Ainsi, la fonction publique a tout intérêt à recruter des personnes présentant un haut niveau de MSP puisque celles-ci auront un fort niveau d'implication, d'autant plus que la compassion et l'abnégation sont des variables personnelles que l'administration aura du mal à développer chez ses agents.

La dimension « Attraction pour les valeurs publiques » n'a un impact sur le niveau d'implication que pour les agents de catégorie C. Pour les agents de catégorie A et B, le fait d'être fortement attaché aux valeurs publiques n'aura aucun impact sur le niveau d'implication organisationnelle de l'agent, ce qui apparaît comme contre-intuitif.

Enfin, nous avons tenté de tester le lien de modération dans la relation reconnaissance au travail – implication organisationnelle afin de déterminer si une absence de reconnaissance pouvait être comblée par une forte motivation de service public. Ce lien n'a pu être établi statistiquement. Ainsi, les attentes des agents publics doivent être satisfaites afin d'augmenter leur niveau d'implication organisationnelle. L'administration ne peut se contenter de recruter des agents ayant une forte MSP, il lui faut également leur fournir des marques de reconnaissance au travail.

CONCLUSION GENERALE

Ce travail doctoral aborde la question des attentes et moyens de reconnaissance au travail des agents de la fonction publique et les conséquences de celle-ci en termes d'implication organisationnelle. A la suite de notre étude qualitative exploratoire, nous avions fait le choix d'introduire le concept de motivation de service public afin d'étudier les interactions entre MSP, reconnaissance au travail et implication organisationnelle.

La conclusion de ce travail doctoral résume les principaux apports de nos deux études pour en souligner les contributions originales (1.) et les limites, avant de suggérer des opportunités et perspectives de recherche dans le prolongement de ce travail (2.).

1. Apports de la recherche

Les résultats de notre recherche ont apporté des enseignements au niveau théorique, mais également au niveau managérial.

1.1 – Apports théoriques de la recherche

1.1.1 – La reconnaissance au travail des agents publics

L'apport théorique principal de notre recherche est de s'être intéressé à la reconnaissance au travail dans un cadre spécifique : celui de la fonction publique. En effet, la reconnaissance au travail n'avait, à notre connaissance, jamais été étudiée dans un tel contexte. Les attentes des agents publics en termes de reconnaissance au travail ont ainsi pu être spécifiées grâce à notre analyse qualitative exploratoire et à notre étude quantitative.

Nos deux études nous ont permis de mettre en évidence la pertinence, dans le cadre du secteur public, des différents moyens de reconnaissance associés à la justice organisationnelle identifiés par Brillet, Coutelle et Hulin (2013). Les éléments financiers associés à la justice distributive, les éléments non financiers associés à la justice distributive, les éléments associés à la justice procédurale et les éléments associés à la justice interactionnelle sont tous exprimés et demandés par les agents publics.

Nous avons cependant pu établir, grâce à ces deux études, que les attentes des agents publics, en termes d'utilité et de sens à donner à leur travail, sont particulièrement fortes. Le fait d'assurer une mission de service public d'intérêt général est primordial pour les agents et constitue une **différence forte avec le secteur privé** qu'ils souhaitent mettre en avant. Ces éléments caractérisent les attentes de reconnaissance des agents et en cela, c'est un des éléments que l'on peut considérer comme très spécifique au secteur public. Ainsi, le fait pour un agent de se sentir empêché d'assurer une mission de service public de qualité en ne lui procurant pas les moyens nécessaires à la bonne tenue de celui-ci, que ce soit au niveau matériel ou au niveau humain est un fort motif de non reconnaissance de leur travail.

1.1.2 – Les moyens de reconnaissance des agents publics

Les agents publics attendent particulièrement de pouvoir se sentir utiles et de donner un sens à leur travail pour se sentir reconnus. Les agents publics attendent également d'être sollicités et associés aux décisions, afin de voir leurs compétences reconnues. La reconnaissance de leurs compétences via des possibilités d'évolution est primordiale.

En revanche, les agents publics ont peu déclaré être en attente d'éléments financiers pour se sentir reconnus dans leur travail, particulièrement pour les agents les mieux rémunérés, à savoir les agents de catégorie A. Les agents de catégorie C, eux, réclament d'être mieux reconnus financièrement parlant, ce qui suggère le caractère relatif des attentes de reconnaissance des agents publics.

Les agents de catégorie A attendent particulièrement d'être associés aux décisions et que de la confiance leur soit témoignée de la part de leur hiérarchie. Le fait de disposer d'autonomie et de responsabilités est une véritable source de reconnaissance.

1.1.3 – Reconnaissance au travail et implication organisationnelle

Nous nous sommes également intéressé aux conséquences de cette reconnaissance au travail, à travers l'étude du lien entre ce concept et celui d'implication organisationnelle. Le lien entre ces deux concepts, bien qu'établi dans la littérature suite à des études qualitatives (Jeannerod-Dumouchel (2014), Roche (2015)) n'avait jamais fait l'objet d'une étude quantitative. Grâce à

notre étude portant sur 1 259 agents publics, nous avons pu établir que les dimensions « éléments financiers associés à la justice distributive » et « justice interactionnelle » se sont révélées être les dimensions ayant le plus fort impact positif sur le niveau d'implication organisationnelle des agents publics.

Ainsi, si l'administration souhaite augmenter le niveau d'implication organisationnelle de ses agents, les deux leviers à sa disposition sont les éléments de rémunération ainsi que les éléments relationnels, à savoir de bonnes conditions de travail, du soutien en cas de difficultés et la possibilité de concilier aisément vie privée et vie professionnelle.

Il est intéressant de noter que les deux éléments les plus mis en avant par les agents pour se sentir reconnus, à savoir la possibilité de donner un sens à leur travail et les éléments de justice procédurale (perspectives d'évolution, formations etc.) n'ont pas d'impact sur le niveau d'implication organisationnelle des agents publics. De plus, les éléments ayant le plus d'impact sur l'implication organisationnelle des agents, à savoir les éléments financiers et les éléments de justice relationnelle, sont ceux qui sont le moins exprimés par les agents comme leur permettant de se sentir reconnus. Ainsi, nous pouvons établir que les éléments de reconnaissance et les éléments d'implication organisationnelle des agents semblent différer.

1.1.4 – Reconnaissance, implication et MSP

L'étude qualitative exploratoire nous a permis d'appréhender et de décider d'intégrer dans notre modèle le concept de motivation de service public (Perry et Wise, 2008 ; Perry, Hondeghem, Wise, 2010). En effet, nos résultats obtenus lors de l'étude qualitative exploratoire ont révélé la présence de fondements motivationnels de plusieurs types chez les agents territoriaux : rationnels (maximisation de l'utilité), normatifs (être au service de l'intérêt général et public) et affectifs (aider les autres, se rendre utile, émotions provoquer par son activité, etc.).

Notre étude qualitative exploratoire nous a également permis de mettre en évidence la pertinence du concept de MSP comme antécédent de l'implication organisationnelle des agents publics. Ce lien, déjà mis en avant dans la littérature (Kim (2005), Shrestha et Mishra (2015)), a été étudié, par la suite, sur notre échantillon de 1 259 répondants. Selon les résultats de notre étude quantitative, les trois dimensions de la MSP augmentent le niveau d'implication organisationnelle de l'agent. Cependant, seule les dimensions « compassion » et

« abnégation » se sont révélées avoir un impact sur le niveau d'implication affective et normative des agents, dimensions réputées avoir le plus d'impact sur le niveau de performance des agents (Meyer et Herscovitch, 2001). Le fait de se déclarer très attiré par les valeurs du service public semble n'avoir aucun impact sur le niveau d'implication organisationnelle de l'agent, ce qui pourrait apparaître comme étant contre-intuitif.

Ainsi, les agents les plus impliqués sont ceux qui présentent une abnégation et une compassion élevées. Ces variables étant personnelles et reposant sur les valeurs de l'individu, l'administration ne peut les encourager chez ses agents. Elle a donc tout intérêt à recruter des agents présentant ces caractéristiques au départ.

De plus, l'effet de modération de la MSP sur le lien reconnaissance au travail – implication organisationnelle a également été étudié, suite à la suggestion de celui-ci par des répondants lors de l'étude qualitative exploratoire. D'après nos résultats, la MSP ne modère pas la relation reconnaissance au travail – implication. Autrement dit, même un agent présentant un fort niveau de motivation de service public ne sera pas impliqué s'il ne reçoit pas de marques de reconnaissance. Les marques de reconnaissance au travail sont indispensables pour augmenter le niveau d'implication organisationnelle des agents.

Ainsi, les liens entre les concepts de reconnaissance au travail, de motivation de service public et d'implication organisationnelle ont été étudiés et spécifiés lors de cette recherche doctorale.

1.2 – Apports managériaux de la recherche

Nos résultats sont également porteurs de nombreuses implications managériales utiles aux décideurs, aux managers et aux DRH publics.

Nos études établissent le fait que les agents publics sont particulièrement en attente de sens à donner à leur travail. Le fait de pouvoir être utile aux autres est très important pour eux et fait partie de la reconnaissance qu'ils reçoivent de la part de leur employeur. Ainsi, la mise en place d'espaces de discussion apparaît comme particulièrement pertinente afin d'expliciter collectivement le travail et ce qui lui donne son sens. Il est particulièrement préjudiciable pour les agents publics de devoir effectuer un travail qui n'aurait pas de sens pour eux. En effet, les conséquences d'un travail qui n'a pas de sens ne touchent pas uniquement à la démotivation

de l'agent mais peuvent également être à l'origine de troubles de la santé. La mise en place d'une démarche de qualité de vie au travail (QVT) peut également permettre de redonner du sens au travail des agents puisqu'il s'agit de réfléchir collectivement aux dimensions positives du travail réalisé. La généralisation de la mise en place de ces démarches dans le secteur public devrait donc permettre d'augmenter le niveau de reconnaissance ressentie par les agents.

Les agents demandent également à être davantage associés aux décisions et à des « projets » transversaux permettant de valoriser leurs compétences. Ainsi, la mise en place d'un management plus axé sur la participation pourrait être en mesure de répondre à leurs attentes, particulièrement dans le cadre d'un contexte de réformes.

Les demandes d'acquisition de nouvelles compétences au travers de la mobilité professionnelle ou de formations, ainsi que d'autonomie sont également très fortes. Ainsi, pour reconnaître ses agents, la fonction publique a tout intérêt à développer une approche compétences permettant aux agents de se former et d'évoluer professionnellement. La mise en place de dispositifs d'anticipation RH afin de mieux cibler les besoins et les personnes à former ainsi que des dispositifs de mobilité professionnelle participeraient à une meilleure reconnaissance du travail des agents publics. En effet, certains agents trouvent le système de gestion de carrière trop « rigide » et peu à même de produire de la reconnaissance des compétences des individus. Le système des concours internes a, par exemple, souvent été remis en question car ne permettant pas de reconnaître le travail « réel » des agents. La baisse de fréquence de ces concours ainsi que du nombre de postes associés participe également à ce phénomène. L'identification d'agents reconnus comme « experts » dans un domaine de compétences, la possibilité de devenir formateur ou d'accueillir les nouveaux recrutés sont également des formes de reconnaissance symboliques à développer afin de mieux reconnaître les compétences des agents.

Nous avons également choisi d'étudier les attentes de reconnaissance au travail des agents en fonction de leur fonction publique d'appartenance, de leur catégorie et de leur genre afin d'observer si les attentes de reconnaissance au travail exprimées étaient les mêmes pour tous les agents publics.

Au niveau des trois fonctions publiques, les attentes de reconnaissance diffèrent au niveau des éléments financiers associés à la justice distributive. Les agents publics d'Etat ont moins déclaré être en attente d'éléments financiers que les agents publics territoriaux. Les agents

publics territoriaux ont également plus mis en avant le fait de pouvoir donner un sens à leur travail pour se sentir reconnus que les agents des autres fonctions publiques. De nouvelles études qualitatives pourraient permettre d'établir si les agents territoriaux ont davantage le sentiment de perdre le sens de leur travail que les agents publics d'Etat.

Au niveau des différentes catégories, les attentes de reconnaissance financière et de remerciements sont plus fortes pour les agents de catégorie C que ceux de catégorie A. Les agents de catégorie C ont plus mis l'accent sur les formations et les possibilités d'évolution professionnelle pour être reconnus dans leur travail que les agents de catégorie A qui ont, eux, déclarés être en attente d'être plus associés aux décisions. Les agents de catégorie C, moins rémunérés, attendent davantage une augmentation de rémunération que les agents de catégorie A qui, eux, réclament davantage de « confiance » et d'autonomie de la part de leur hiérarchie dans la gestion de leurs missions. Ainsi, les attentes en termes de reconnaissance des cadres et des non cadres diffèrent.

Au niveau des genres, les femmes ont déclaré être plus en attente de remerciements et de valorisation, ainsi que de sens à donner à leur travail pour être reconnues. Elles ont également plus demandé à pouvoir mieux concilier leur vie professionnelle et leur vie personnelle. Globalement, les scores des hommes se sont révélés plus faible sur la majorité des dimensions l'échelle de la reconnaissance au travail.

Les différents moyens de reconnaissance des agents publics et leur impact sur le niveau d'implication organisationnelle ont été étudiés. Les deux principales dimensions de la reconnaissance au travail qui augmentent le niveau d'implication organisationnelle des agents sont les éléments financiers associés à la justice distributive ainsi que les éléments associés à la justice interactionnelle. Ainsi, bien que les attentes des agents en termes d'éléments financiers se soient révélées faiblement associées à la reconnaissance au travail, les éléments financiers sont en revanche primordiaux pour augmenter le niveau d'implication organisationnelle des agents. Il en est de même pour les éléments associés à la justice interactionnelle. Faiblement désirés par les agents, ils sont pourtant un déterminant de leur niveau d'implication organisationnelle.

Ainsi, pour augmenter le niveau d'implication des agents et leur volonté de faire des efforts pour rester des membres productifs de l'organisation, la fonction publique doit apporter une reconnaissance financière aux individus qui passe par l'octroi d'une rémunération satisfaisante, de primes et d'avantages en nature.

La fonction publique doit également favoriser la mise en place des éléments de justice interactionnelle qui sont composés de bonnes conditions de travail, de moyens adaptés à la réalisation de son travail, d'échanges facilités entre les différentes entités administratives et de soutien en cas de difficulté.

Il est particulièrement intéressant de noter que les éléments conduisant au fait de se sentir reconnus pour les individus sont totalement différents de ceux augmentant leur implication. La contradiction apparente entre le fait d'être peu en attente d'éléments financiers pour être reconnus et le fait que ceux-ci soient les plus déterminants dans l'augmentation de l'implication organisationnelle montre bien que ces deux concepts ne reposent pas sur les mêmes ressorts. Autrement dit, le manager ne pourra utiliser un même levier pour augmenter à la fois la reconnaissance ressentie et l'implication organisationnelle. Le raisonnement des agents publics concernant l'implication organisationnelle est davantage d'ordre transactionnel puisque l'individu attend une rémunération importante et de bonnes conditions de travail pour s'impliquer. En revanche, en ce qui concerne la reconnaissance ressentie, les attentes reposent davantage sur les valeurs et le bien-être psychologique, à travers le sens que l'agent peut donner à son travail.

Ainsi, suivant l'objectif poursuivi par le DRH public, l'accent pourra être mis davantage sur la reconnaissance ressentie en travaillant sur le sens, l'utilité du travail et le besoin d'être autonome et compétent, au travers d'une démarche de QVT. En revanche, si l'objectif poursuivi est davantage celui de l'implication organisationnelle, les responsables des RH mettront davantage l'accent sur la rémunération et de bonnes conditions de travail.

Ces deux objectifs ne sont pas antagonistes puisque le niveau de reconnaissance ressentie et l'implication organisationnelle ont tous deux des conséquences en termes de performance organisationnelle. La reconnaissance ressentie participe au bien-être de l'agent et le protège de problèmes de santé tels que les risques psychosociaux. Les conséquences d'une absence de reconnaissance ressentie, à la fois en termes de performance et de santé des agents, seraient donc extrêmement préjudiciables. L'implication organisationnelle pousse l'agent à souhaiter rester membre de l'organisation et donc à faire des efforts en ce sens. La poursuite de ces deux objectifs semble donc nécessaire pour le décideur public.

2. Limites et perspectives de recherche

2.1 – Limites de la recherche

Ce travail de recherche, que nous avons réalisé dans le but qu'il soit le plus représentatif possible de la population étudiée, à savoir l'ensemble des agents travaillant pour la fonction publique, comprend un certain nombre de limites.

Nous avons eu des difficultés à obtenir plus de répondants travaillant pour la fonction publique hospitalière lors de la diffusion du questionnaire. Les agents de la fonction publique hospitalière ne représentent ainsi que 6 % de l'échantillon total, ce qui est trop peu.

Suite à l'ACP réalisée pour apurer l'échelle de l'implication organisationnelle, les seuls items restants pour mesurer l'implication affective des agents étaient tous deux des items formulés à l'aide de phrases négatives, à savoir « Je ne me sens pas affectivement attaché à cette administration » et « Je ne me considère pas comme un membre de la famille dans cette administration ». Ces items étant tous deux formulés négativement, il est à craindre qu'ils aient ainsi été difficiles à comprendre pour les répondants, ce qui expliquerait le niveau d'implication affective très faible obtenu lors de notre étude quantitative (2,93/7) alors même que différentes études mettaient en avant un niveau d'implication affective fort pour certains agents publics tels que les enseignants-chercheurs (Drucker-Godard et al, 2013). De nouvelles investigations sont donc à réaliser pour confirmer le faible niveau d'implication affective des agents publics.

A l'inverse, le niveau de MSP obtenu est très fort (attraction pour les valeurs publiques (6,49/7), compassion (5,99/7) et abnégation (5,04/7)). Il est à craindre que certains des items puissent soumettre le répondant à un biais de désirabilité sociale, celui-ci souhaitant se montrer sous son meilleur jour et ne souhaitant pas montrer qu'il éprouve peu de compassion ou d'abnégation. Ce biais de désirabilité sociale est cependant réduit par le fait que les individus répondaient à un questionnaire en ligne de manière totalement anonyme. Nous pouvons également noter que les scores de la dimension abnégation sont bien plus faibles que ceux de l'attraction pour les valeurs publiques, et ce malgré un possible biais de désirabilité sociale.

2.2 - Perspectives de recherche

Les perspectives de recherche apportées par notre travail doctoral sont nombreuses. Nous évoquerons dans cette sous-partie certaines d'entre elles, au regard des enjeux qu'elles révèlent.

Nous commencerons par établir les pistes de recherche liées au contrat psychologique (2.2.1). Nous nous intéresserons ensuite à celles liées à l'approche marketing RH (2.2.2). Les pistes liées au rôle du manager public seront ensuite évoquées (2.2.3). Enfin, nous évoquerons le travail de recherche qui pourrait être mené en lien avec l'image métier des agents publics (2.2.4).

2.2.1 - Reconnaissance au travail et contrat psychologique

Une des premières pistes de recherche que nous pourrions envisager serait de s'intéresser aux différences cadre/non cadre en matière de reconnaissance au travail. Cette différence semble avoir son importance d'après les résultats obtenus lors de notre étude qualitative exploratoire et de notre étude quantitative. Cette piste serait donc directement en prolongement de notre travail doctoral. La reconnaissance au travail serait toujours étudiée, à l'aide d'un nouveau concept.

Le champ du contrat psychologique nous semble adapté à ce projet. Issu de la psychosociologie américaine (Argyris, 1960, Levinson et al., 1962, Schein, 1965), ce concept a connu un regain d'intérêt depuis les années 1990 à la suite des travaux de Rousseau (1995, 2000) et de ses collègues.

Le contrat psychologique désigne un ensemble de croyances relatives aux obligations réciproques concernant la relation de travail : les caractéristiques de la contribution d'une part, les modalités de rétribution et les caractéristiques de la relation d'emploi d'autre part. Bien que certaines de ses modalités figurent dans le contrat de travail, le contrat psychologique se distingue de ce dernier par son caractère implicite – il n'est pas formalisé –, subjectif – on est dans le domaine des perceptions - et évolutif : la perception peut changer au cours de la relation d'emploi. Il traduit le fait que toute relation d'emploi contient un certain nombre de normes et d'attentes, de part et d'autre, qui se révéleront au fur et à mesure de la relation.

Le contrat psychologique est dynamique par nature (Anderson et Schalk, 1998). Le salarié tend à évaluer constamment le degré de réalisation des promesses. Deux aspects peuvent être identifiés : une évaluation cognitive de l'écart entre les obligations perçues et les prestations reçues, et une évaluation plutôt affective liée au sentiment de trahison qui peut survenir après d'une violation de l'accord (Robinson & Morrison, 2000).

Les recherches sur le contrat psychologique dans le secteur public britannique (Coyle-Shapiro & Kessler 1998) ont montré l'existence d'une relation réciproque entre le respect du contrat psychologique et les comportements d'agents publics, dont le niveau d'implication. Ainsi, le contrat psychologique des agents publics français pourrait être spécifié à travers de nouveaux travaux de recherche. Les différences d'attentes de reconnaissance au travail entre les cadres et les non cadres pourraient être étudiées grâce au contrat psychologique.

En effet, les cadres et contractuels ont davantage mis en avant le fait de travailler sur les projets de la collectivité afin de se sentir reconnus. Ils attendent de pouvoir développer de nouvelles compétences grâce à ces projets. Ainsi, leur contrat psychologique se rapproche de celui proposé par Coyle-Shapiro et Kessler (2000) reposant sur le développement des compétences.

En revanche, les non cadres ont davantage insisté sur leur « travail quotidien » auquel ils veulent pouvoir donner du sens grâce à des conditions de réalisation satisfaisantes de celui-ci. Leur contrat psychologique semble être plutôt de type relationnel (Rousseau (1990)). Leurs attentes de reconnaissance au travail, parfois déçues au niveau statutaire, se reportent sur le niveau relationnel.

La plupart des recherches portant sur le contrat psychologique ont été réalisées sur des salariés d'entreprises privées. Cependant, certains auteurs ont tenté d'appliquer ce concept à la fonction publique.
Bunderson (2001) a tenté de spécifier le contenu du contrat psychologique de médecins hospitaliers nord-américains. Ce contrat repose sur deux dimensions : des obligations de l'administration en matière de service rendu à la collectivité (ces obligations sont plutôt d'ordre relationnel) et des obligations de l'administration en termes de management des agents (ces obligations sont plutôt d'ordres transactionnel).

Selon Castaing et Roussel (2006), le contrat psychologique des agents de la fonction publique est composé de deux dimensions : les obligations attendues de service public (l'agent souhaite que son administration rende un service de qualité aux usagers) et les obligations attendues de gestion (l'agent attend que l'administration respecte ses engagements en termes de rémunération, carrière etc…). Si l'agent perçoit que l'administration respecte ses engagements, selon le principe de réciprocité de Gouldner (1960), il devrait alors accroître son implication dans son travail.

La reconnaissance au travail peut donc être rapprochée du concept de contrat psychologique puisque celui-ci est à la base des attentes que l'individu en échange de son travail. Ainsi, en tentant de déterminer les différents types de contrats psychologiques des agents de la fonction publique, nous pourrions mieux comprendre leurs attentes en termes de reconnaissance au travail.

2.2.2 – Approche marketing RH et attentes de reconnaissance des agents publics

L'approche marketing RH tend à se développer dans l'étude des ressources humaines. « *Le marketing RH s'intéresse à la compréhension du comportement des individus, que l'on considère comme des clients, par rapport aux organisations avec lesquelles ils travaillent ou pourraient travailler* » (Brillet, Gavoille, 2017). Ainsi, la nouveauté apportée par l'approche marketing RH est de considérer les individus comme des clients de l'organisation dans laquelle ils travaillent ou envisagent de travailler. L'approche marketing RH distingue donc deux types de clients : les clients externes, autrement dit ceux qui pourraient envisager d'intégrer l'organisation et les clients internes, c'est-à-dire ceux qui font déjà partie de l'organisation. L'objectif de l'approche marketing RH est donc double : attirer de nouveaux « clients externes » en leur donnant envie de travailler pour l'organisation et fidéliser les « clients internes » en leur donnant envie de rester membre de l'organisation.

Notre travail de recherche doctoral porte sur les attentes en termes de reconnaissance au travail des agents publics. Ainsi, si l'on souhaite appliquer l'approche marketing RH à notre travail, nous nous situons davantage dans le cas de « clients internes », à savoir l'ensemble des agents publics, que l'on souhaiterait fidéliser dans le secteur. Comprendre et spécifier

leurs attentes en matière de reconnaissance au travail constitue ainsi une partie de la démarche marketing RH, dans laquelle les besoins des individus doivent être identifiés afin que les décideurs publics puissent proposer une offre adaptée à ces « clients internes ». De plus, les décideurs publics savent que les attentes des agents évoluent tout au long de leur carrière en fonction des changements vécus par le service public. Les pratiques RH doivent donc évoluer continuellement et s'adapter aux nouvelles attentes des « clients internes », sous peine de voir ceux-ci quitter la fonction publique. L'équité entre les agents publics doit également être conservée au cours de ces changements. Ainsi, l'offre RH proposée aux « clients internes » doit leur assurer de pouvoir donner du sens à leur travail et la possibilité de s'impliquer dans celui-ci.

2.2.3 - Rôle du manager public et reconnaissance au travail

D'après Abord de Chatillon et Desmarais (2008), le mode de relations dans l'administration a longtemps été décrit comme un système de « non communication généralisée ». Les différents niveaux de la pyramide hiérarchique ne communiquaient pas entre eux et les instructions se contentaient de descendre la pyramide hiérarchique sans concertation entre les différents acteurs.

Dans le cadre de notre étude portant sur les attentes en termes de reconnaissance au travail des agents publics, ceux-ci expriment le besoin d'être davantage consultés et associés aux décisions. En effet, cette consultation permet la reconnaissance des compétences des agents et l'amélioration de leur estime de soi. Ainsi, le rôle du manager, parfois perçu comme très hiérarchique dans la fonction publique, semble aller à l'encontre des attentes de reconnaissance des agents.

Cependant, d'après Abord de Chatillon et Desmarais (2008), le discours qui conduit les réformes actuelles dans la fonction publique met l'accent sur le management participatif, qui devrait être plus à même d'inclure les agents dans les différents projets mis en œuvre dans la fonction publique. L'accent est mis sur les relations transversales entre les différents services, ce qui permet aux agents d'avoir une vision d'ensemble de tous les projets menés dans la collectivité. D'après notre étude qualitative exploratoire, les agents de la FPT sont fortement en attente d'être associés à des projets transversaux leur permettant de développer leurs

compétences et d'obtenir une vision plus globale, porteuse de sens, de la structure pour laquelle ils travaillent.

Ce rôle d'**homme de réseau** qui recueille les attentes des différents agents et les met en relation avec celles des autres services se développe dans la fonction publique française. Le rôle des managers publics est dorénavant davantage tourné sur la négociation que sur l'autorité que par le passé. Ce nouveau rôle des managers publics doit encore être développé et devrait être le plus à même de combler les attentes de reconnaissance exprimées par les agents publics.

Des recherches pourraient alors être menées pour déterminer de quelle manière les managers publics pourraient encourager la mise en œuvre de pratiques de reconnaissance au travail, au travers du management participatif. La question de la mise en place d'espaces de discussion (Detchessahar, 2013) au sein de la fonction publique pourrait également être explorée puisque ceux-ci permettent d'impliquer les agents et de recueillir leurs attentes à travers la mise en discussion du travail et l'explicitation de celui-ci.

De plus, l'approche prospective des métiers pourrait être mobilisée afin d'étudier et de déterminer le futur du métier de manager public. En effet, la prospective des métiers est définie comme *« une démarche d'anticipation des futurs possibles en termes de compétences, d'activités, de responsabilités d'un métier. Elle permet ainsi d'imaginer les possibles savoirs et qualifications, expertises ou savoir-faire professionnels, comportements et savoir-être, qui seront demain les plus à même de servir l'individu et l'organisation […] »* (Boyer & Scouarnec, 2009). Les évolutions de la fonction publique et des attentes des agents publics vont nécessiter de nouvelles manières de travailler ainsi que de nouvelles compétences pour le manager public. Comme nous l'avons dit précédemment, le métier de manager public est en train de se modifier considérablement. L'approche prospective des métiers pourrait nous permettre d'imaginer et d'anticiper les changements à venir.

2.2.4 - L'image métier du travail d'agent public

Lors de l'étude qualitative exploratoire, les agents de la FPT ont été nombreux à évoquer le fait qu'être fonctionnaire renvoie à une image négative dans la société. Les fonctionnaires se sentent peu valorisés par la société dans son ensemble. Or, pour Tweedie (2013), le discours

social est une forte source de reconnaissance pour les individus. Les fonctionnaires souffrent donc d'en être privés.

Afin d'améliorer l'image de la fonction publique et rendre visible le travail de chacun, préalable nécessaire à toute forme de reconnaissance, il faudrait pouvoir mieux décrire les contributions et les conséquences du travail de chacun. En effet, dans la fonction publique, cette visibilité est d'autant plus difficile à obtenir que les missions des uns et des autres sont souvent redéfinies par des réformes successives et qu'il est difficile pour les usagers de comprendre quelles sont les missions assignées aux agents publics.

Or, la société dans son ensemble est à l'origine du « jugement d'utilité » émis sur le travail réalisé par l'individu, jugement qui permet à celui-ci de donner un sens à son travail, de se sentir reconnu et de s'épanouir dans celui-ci. En effet, si les agents sont en attente de reconnaissance professionnelle que la fonction publique peut leur accorder à travers la reconnaissance et le développement de leurs compétences et une rémunération adaptée, ceux-ci sont également en attente de reconnaissance sociale et de sentir que leur travail est respecté car il est utile à la société (Wieviorka, 2013).

Des recherches sur l'image métier du fonctionnaire pourraient alors être réalisées afin de déterminer comment sont perçus les agents publics par la société et tenter de revaloriser l'image des fonctionnaires auprès de la société dans son ensemble. Des travaux comme ceux de Brillet et Gavoille (2016) sur l'image métier pourraient être mobilisés en ce sens afin d'une part de mesurer cette image, d'en identifier ses antécédent et conséquences et d'autre part, de proposer des leviers en termes d'attractivité, de fidélisation et d'implication.

Cette revalorisation est indispensable afin d'augmenter le niveau de reconnaissance au travail ressenti par les agents publics.

Bibliographie

A

AGUINIS H. (1995) « Statistical Power Problems with Moderated Multiple Regression in Management Research », *Journal of Management*, Vol. 21(6), pp.1141-1159.

ALLEN N. J., MEYER J. P. (1990) « The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitments to the organization », *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), pp.1-18.

ANDERSON N., SCHALK R. (1998) « The psychological contract in retrospect and prospect », *Journal of Organizational Behavior,* 19, pp.637-647.

APPLEBAUM S., KAMAL R. (2000) « An Analysis of the Utilization and Effectiveness of Non-financial Incentives in Small Business », *The Journal of Management Development*, Vol. 19, No. 9/10, pp.733–763.

ARGYRIS C. (1960) *Understanding Organizational Behavior*, Homewood, IL: Dorsey Press.

ATKINSON J.W. (1957) « Motivational determinants of risk-taking behavior », *Psychological Review*, vol. 64, n°6, pp.359-372.

B

BALDWIN J. (1984) « Are We Really Lazy? », *Review of Public Personnel Administration*, 4(2), pp.80-89.

BARDIN L. (2007) *L'analyse de contenu*, Paris: PUF.

BAREL Y., FRÉMEAUX S. (2016) « Fatigue spirituelle au travail », in Philippe Zawieja, *Dictionnaire de la fatigue*, Librairie Droz « Travaux de Sciences Sociales », pp.337-346.

BARTLETT M. (1954) « A note on multiplying factors for various chi-squared approximations », *Journal of the Royal Statistical Society, Series B* 16: 296–298.

BECKER H.S. (1960) « Notes on the concept of commitment », *American journal of sociology*, vol 66, pp.32-40.

BECUWE A. (2010) *Gestion des ressources humaines dans les municipalités françaises*, Editions L'Harmattan.

BELLE N., ONGARO E. (2014) « Le NMP, les réformes administratives et la motivation au service public : améliorer le dialogue entre les agendas de recherche », *Revue Internationale des Sciences Administratives*, Tome 2, Vol. 80, p. 397-416.

BILAND E. (2012) *La fonction publique territoriale*, Paris, La Découverte, Repères, 128 pages.

BISHOP J.W., SCOTT K.D. (2000) « An examination of organizational and team commitment in a selfdirected team environment », *Journal of Applied Psychology*, 85/3, p.439.

BLANCHET A., GOTMAN A. (2007) *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*, Armand Colin.

BLAU P. (1964) *Exchange and Power in Social Life*, John Wiley and Sons.

BLAU G. (1985) « The measurement and prediction of career commitment », *Journal of occupational psychology*, vol 58.

BLAU G., HOLLADAY, E. (2006) « Testing the discriminant validity of a four-dimensional occupational commitment measure », *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, Vol. 79(4), p 691-704.

BOSSAERT D. (2005) *The flexibilisation of the employment status of civil servants : From life tenure to more flexible employment relations ?,* Luxembourg, Institut européen d'administration publique.

BOUCKAERT G., HALLIGAN H. (2008) *Managing Performance International Comparisons*, Routledge.

BOURCIER C., PALOBART Y. (1997) *La reconnaissance : un outil de motivation pour vos salariés*, Paris, Editions d'Organisation.

BOYER L., SCOUARNEC A. (2009) *La prospective des métiers*. Cormelles le Royal: EMS.

BRILLET F., COUTELLE P., HULIN A. (2013) « Proposition d'une mesure de la reconnaissance : une approche par la justice perçue », *Revue de gestion des ressources humaines*, Vol. 89, pp.3-18.

BRILLET F., JANAND A. (2016) « Et si les fins justifiaient les moyens… une dyade au cœur des entreprises publiques françaises : l'exemple de la mobilité interne. », *Revue recherches en Gestion*, 1364.

BRILLET F., SAUVIAT I. (2014) « A la recherche de la dialectique fins/moyens… L'avenir incertain des dispositifs d'anticipation RH au sein des universités françaises », *3ème Colloque de l'Association Internationale de Recherche en Management Public (AIRMAP)*, « Et si les fins justifiaient les moyens ? », Institut de Management Public et de Recherche et Gouvernance Territoriale, Aix-Marseille Université, 20-21 Mai.

BRILLET F., GAVOILLE F. (2016) « L'image métier : exploration d'une notion au cœur du choix professionnel », *Management & Avenir*, N° 84, pp. 53-72.

BRILLET F., GAVOILLE F. (2017) *Le marketing RH*, éditions Dunod.

BRUN J-P., DUGAS N. (2005) « La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens », *Gestion*, Vol. 30, n°2.

BRUN J.-P, BIRON C., MARTEL J., IVERS H. (2003) *L'évaluation de la santé mentale au travail : une analyse des pratiques de gestion des ressources humaines*, Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail.

BUNDERSON J. (2001) « How work ideologies shape the psychological contracts of professional employees: doctors' responses to perceived breach », *Journal of Organizational Behavior,* Vol. 22, No. 7, p. 717-741.

C

CAMDESSUS M. (2004) *Le Sursaut. Vers une nouvelle croissance pour la France*, rapport au ministre de l'Économie, des Finances et de l'Industrie, Paris, La Documentation française,.

CAMILLERI C. (1999) Stratégies identitaires : les voies de la complexification dans M.-A. Hily & M.-L. Lefebvre (Éd.), *Identité collective et altérité. Diversité des espaces / spécificité des pratiques*, Paris, L'Harmattan.

CAMILLERI E. (2007) « Antecedents affecting public service motivation », *Personnel Review*, Vol. 36, Issue 3, pp. 356-377.

CARPENTIER-ROY M.-C. (2000) « Etre reconnu au travail : nécessité ou privilège ? », Conférence, *Actes du colloque « Travail, reconnaissance et dignité humaine »*, Québec.

CARRICANO M., BERTRANDIAS L., POUJOL F. (2010) *Analyse de données avec SPSS*, Paris: Pearson Education.

CASTAING S., ROUSSEL P. (2006) « Les effets de l'évaluation du contrat psychologique sur l'implication affective dans la fonction publique : le rôle modérateur de la motivation à l'égard du service public », *Actes du 17ème Congrès de l'AGRH*, Reims.

CHUMPITAZ CACERES R., VANHAMME J. (2003) « Les processus modérateurs et médiateurs : distinction conceptuelle, aspects analytiques et illustrations », *Recherche et Applications en Marketing,* 18, 2, 67-100.

COHEN A. (1993) « Work Commitment in Relation to Withdrawal Intentions and Union Effectiveness », *Journal of Business Research*, 26(1), 75-90.

COYLE-SHAPIRO J.A.M., KESSLER I. (1998) « The psychological contract in the UK public sector: Employer and employee obligations and contract fulfilment », *Academy of Management Proceedings,* San Diego.

COYLE-SHAPIRO J., KESSLER I. (2000) « Consequences of the psychological contract for the employment relationship: a large scale survey », *Journal of Management Studies,* vol. 37, n° 7, pp. 903-929.

COYLE-SHAPIRO J.A.M., KESSLER I. (2003) « The employment relationship in the U.K. public sector: A psychological contract perspective », *Journal of Public Administration Research and Theory,* vol. 13, n° 2, p. 213-230.

CUDECK R., BROWNE M. (1983) « Cross-validation of covariance structures », *Multivariate Behavioral Research*, (18), 147-167.

D

DARPY D. (2009) Questions et réponses méthodologiques. in Evrard,Y., Pras, B. et Roux. E. *Market,* édition Dunod.

DECI E., RYAN R. (1985) *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*, New York: Plenum Press.

DECI E., RYAN R. (2002) *Handbook of Self-Determination Research*, New York, NY: The University of Rochester Press.

DE KONINK T. (1999) « L'humain, un être de dignité », *Echange*, 13, 3, 2–5.

DeHART-DAVIS L, MARLOWE J, PANDEY SK (2006) « Gender dimensions of public service motivation », *Public Administration Review* 66(6) : 873–87.

DEJOURS C. (1993) *Travail, usure mentale : de la psychopathologie à la psychodynamique du travail, nouvelle édition augmentée*, Paris, Bayard Éditions.

DEJOURS C., GERNET I. (2009) « Évaluation du travail et reconnaissance », *Nouvelle revue de psychosociologie*, Vol. 2, No. 8, p. 27-36.

DEJOURS C. (2000) « préface », dans *Le travail et ses malentendus : enquêtes en psychodynamique du travail au Québec*, Les presses de l'université de Laval.

DESMARAIS C., ABORD DE CHATILLON E. (2008) « Existe-t-il encore des différences entre le travail des managers du public et ceux du privé ? », *Revue française d'administration publique*, n° 128, p. 767-783.

DESMARAIS C., ABORD DE CHATILLON E. (2010) « Le rôle de traduction du manager. Entre allégeance et résistance », *Revue française de gestion*, Tome 6, No. 205, p. 71-88.

DESMARAIS C., EDEY GAMASSOU C. (2012) « La motivation de service public à l'aune du service public « à la française » », *Politiques et management public,* 29 (3).

DETCHESSAHAR, M. (2013) « Faire face aux risques psycho-sociaux : quelques éléments d'un management par la discussion », *Négociations*, (1), p. 57-80.

Drucker-Godard C. et al. (2013) « Le ressenti des enseignants-chercheurs : un conflit de valeurs », *Gestion et management public*, Volume 1/n°4, p. 4-22.

DURRIEU F., ROUSSEL P. (2002) « L'implication organisationnelle dans les réseaux de franchises : un concept pertinent pour des entreprises en réseau ? », *Revue Francaise de Gestion des Ressources Humaines*, 2-19.

E

EISENBERGER R., CUMMINGS J., ARMELI, S., LYNCH, P. (1997) « Perceived Organizational Support, Discretionary Treatment, and Job Satisfaction. », *Journal of Applied Psychology*, Vol. 82 n°5, p 812.

EISENBERGER R., STINGLHAMBER F., VANDENBERGHE C., SUCHARSKI I., RHOADES L. (2002) « Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention », Journal of Applied Psychology, 87, 565-573.

EL AKREMI A., ROUSSE, P. (2003) « Analyse des variables modératrices et médiatrices par les méthodes d'équations structurelles : applications en GRH », *Actes du 14e congrès de l'Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines,* Grenoble, p.1063-1096.

EL AKREMI A., SASSI N., BOUZIDI S. (2009) « Rôle de la reconnaissance dans la construction de l'identité au travail », *Relations industrielles*, Vol. 64, No. 4, p. 662-684.

EMERY F. (1976) *Future we are in*. Leiden, Pays Bas, Martinus Nijhoff.

EMERY F. (1964) *Report on the Hunsfoss Project*, Tavistock Document Series, London, Tavistock.

EMERY Y., GIAUQUE D. (2003) *Sens et paradoxes de l'emploi public au XXIème siècle*, Presses Polytechniques et universitaires romandes, Lausanne.

EVRARD, Y., PRAS B., ROUX E., DESMET P., DUSSAIX A.-M., LILIEN G. (2003) *Market : études et recherches en marketing*, Paris, Dunod.

F

FALL A. (2014) « Justice organisationnelle, reconnaissance au travail et motivation intrinsèque : résultats d'une étude empirique », *Relations industrielles*, vol. 69, n° 4, 2014, p. 709-731.

FALLERY B., RODHAIN F (2007) « Quatre approches pour l'analyse de données textuelles: lexicale, linguistique, cognitive, thématique », *XVIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique AIMS, Montréal.*

FERNIER G. (2011) « La réforme des collectivités territoriales : des objectifs aux dispositions effectives de la loi », *Pour*, Tome 2, No. 209-210, p. 39-48.

FOOTE N. (1951) « Identity as the Basis for a Theory of Motivation », *American Sociological Review*, vol.26.

FRANK S. (2004) « Government Employees », *American Review of Public Administration,* 34(1): 36-51.

FREYSSINET-DOMINJON J. (1997) *Méthodes de recherche en sciences sociales*, Montchrestien, Paris.

G

GABRIS G., SIMO G. (1995) « Public Sector Motivation as an Independent Variable Affecting Career Decisions », *Public Personnel Management,* 24, 35-51.

GAVARD-PERRET M-L, GOTTELAND D., HAON C., JOLIBERT A. (2012) *Méthodologie de la recherche en Sciences de Gestion*, Pearson Education, Paris.

GERNET I. (2017) « Travail, souffrance et défenses : du groupe au collectif », *Revue de psychothérapie psychanalytique de groupe*, 68,(1), 33-46.

GREENHAUS J. (1971) « An investigation of the role of career salience in vocational behavior », *Journal of vacational behavior*, vol 1, p 209-216.

GOULDNER A. (1960) « The norm of reciprocity: A preliminary statement », *American Sociological Review*, vol 25, 161-178.

H

HAIR J., BLACK W., BABIN B., ANDERSON R. (2009) *Multivariate Data Analysis*, Pearson.

HANSEN F., SMITH M., HANSEN R.B. (2002) « Rewards and Recognition in Employee Motivation », *Compensation and Benefits Review*, vol. 34, n° 5, p. 64-73.

HONDEGHEM A., VANDENABEELE W. (2005) « Valeurs et motivations dans le service public. Perspective comparative », *Revue française d'administration publique*, nº115, p. 463-479.

HONNETH A. (1992) *La lutte pour la reconnaissance*, Paris, Editions du Cerf.

HONNETH A. (2004) « La théorie de la reconnaissance : une esquisse », *Revue du MAUSS*, n°23, p.133-136.

HONNETH A. (2007) Recognition as Ideology, in *Recognition and Power: Axel Honneth and the Tradition of Critical Social Theory*, in Van den Brink, B. et Owen, D. (eds.), Cambridge University Press, Cambridge, p. 323-47.

HOOD C. (1991) « A Public Management for All Seasons? *»*, *Public Administration*, Vol. 69, No. 1, p. 3-19.

I,J,K

IGALENS J., ROUSSEL P. (1998) *Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines*, Économica.

JACOB G. (1997) Reconnaître, c'est d'abord se connaître, Actes du colloque « *Les voies de la reconnaissance dans l'entreprise* », ESC Rouen.

JANAND A., BRILLET F. (2015) « La mobilité interne en tension dans les entreprises publiques : entre fins et moyens », *Gestion et management public*, volume 4 / 1,(3), 29-43.

JEANNEROD-DUMOUCHEL N. (2014) « La reconnaissance du métier : acte premier d'un management participatif », *@GRH*, 2014/2 n° 11, p. 7-29.

KARASEK R. (1979) « Job demands, job decision latitude, and mental strain : implications for job redesign », *Administrative Science Quarterly*, 24 : 285-308.

KALAMPALIKIS N. (2003) L'apport de la méthode Alceste dans l'étude des représentations sociales. In : ABRIC, J.-C. (Dir.). *Méthodes d'étude des représentations sociales,* Paris : Éditions Erès, p. 147-163.

KIM S. (2005) « Individual-Level Factors et Organizational Performance in Government Organizations », *Journal of Public Administration Research et Theory*, 15(2): 245-261.

KIM S., VANDENABEELE W. (2010) « A Strategy for Building Public Service Motivation Research Internationally », *Public Administration Review*, september/october, 701-709.

KIM S., VANDENABEELE W., WRIGHT B., ANDERSEN L., CERASE F., CHRISTENSEN R., DESMARAIS C., KOUMENTA M., LEISINK P., PALIDAUSKAITE J., PEDERSEN L., PERRY J.L., RITZ, A., TAYLOR J., DE VIVO P. (2013) « Investigating the Structure and Meaning of Public Service Motivation across Populations : Developing an International Instrument and Addressing Issues of Measurement Invariance », *Journal of Public Administration Research and Theory* (JPART), Jan, vol..23, Issue.1, pp..79-102.

KNOKE D., WRIGHT-ISAK, C. (1982) « Individual Motives et Organizational Incentive Systems », *Research in the Sociology of Organizations*, 1: 209-254.

KOCINSKI A. (1995) «Les salariés décrochent de leur entreprise», *Liaisons sociales,* octobre.

L

LANGINIER H. (2012) « Intégration des cadres internationaux dans l'environnement multiculturel luxembourgeois », *Thèse de doctorat Nouveau Régime ès Sciences de Gestion de Lorraine*.

(LE) LIDEC Patrick (2012) « Chapitre 8. La réforme des collectivités territoriales sous Sarkozy. Entre (mise en scène du) volontarisme et incrémentalisme », in Jacques de Maillard et al., *Politiques publiques 3*, Presses de Sciences Po (P.F.N.S.P.) « Académique », p. 189-210.

LEVINSON H. (1962) *Men, management and mental health,* Harvard University Press, Cambridge.

LI F., HARMER P., DUNCAN T. E., DUNCAN S. C., ACOCK A., BOLES S. (1998) « Approaches to testing interaction effects using structural equation modeling methodology », *Multivariate Behavioral Research, 33,* 1-39.

LIDEN R, WAYNE S, KRAIMER M, SPARROWE R. (2003) « The dual commitment of contingent workers : an examination of contingents' commitment to the agency and the organization », *Journal of organizational behaviour*, vol 24, pp 609-625.

LORIOL M. (2006) « Autonomie, reconnaissance et stress », *Revue Projet*, n° 291, p. 79-84.

M

MAC GEE G., FORD R. (1987) « Two (or more?) dimensions of organizational commitment : reexamination of the affective and continuance commitment scales », *Journal of Applied Psychology,* 72 (4), 638–642.

MALHERBE D., SAULQUIN J.Y. (2003) « Reconnaissance et GRH : au-delà de l'affirmation d'un mot un enjeu de représentations », *14ème Congrès de l'AGRH*, Grenoble.

MANVILLE C. (2005) Perceptions de justice et implication organisationnelle : le cas des salariés contingents, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Montpellier II,.

MARCH J. G., SIMON H. A. (1958) *Organizations: Its Management et Value*. New York: McGraw-Hill.

MARCHAND P. (1998) *L'analyse du discours assistée par ordinateur,* Paris : Armand Colin.

MARCOU G. (2012) « Les réformes des collectivités territoriales en Europe : problématiques communes et idiosyncrasies », *Revue française d'administration publique*, No. 141, p. 183-205.

MASLOW A. (1998), *Toward a Psychology of Being,* Edition Wiley, New York.

MATHIEU J., ZAJAC, D. (1990) « A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment », *Psychological Bulletin*, 108(2), pp. 171-194.

MAYER R.C., SCHOORMAN, F.D. (1992) « Predicting Participation and Production Outcomes through a Two-Dimensional Model of Organizational Commitment », *Academy of Management Journal*, 35, 671-684.

MEYER J., ALLEN N. (1991) « A three-component conceptualization of organizational commitment », *Human resource management review*, *1*, p. 61-89.

MEYER J.P., ALLEN N., SMITH C. (1993) « Commitment to organizations and occupations. Extension and test of a three component conceptualization », *Journal of applied psychology*, vol 78.

MEYER J.P., ALLEN N. (1997) *Commitment in the workplace*, London, Sage publications.

MEYER J.P., HERSCOVICH L. (2001) « Commitment in the workplace : toward a general model », *Human resource management review*, 11(2001), p. 299-326.

MEYER, J. P., STANLEY, D. J., HERSCOVITCH, L., TOPOLNYTSKY, L. (2002) « Affective, continuance, and normative commitment to the organization », *Journal of Vocational Behavior*, vol 61, p.20–52.

MEYER, J. P., STANLEY, L., PARFYONOVA N. (2012) « Employee commitment in context: The nature and implication of commitment profiles », *Journal of Vocational Behavior*, *80*(1), 1-16.

MILES M., HUBERMAN A. (2003) *Analyse des données qualitatives*, De Boeck Supérieur.

MOLINA Y. (2014) « Nouvelle gestion publique et recomposition professionnelle dans le secteur social », *Pensée plurielle*, n° 36, p. 55-66.

MOLINIER P., FLOTTES A. (2012) « Travail et santé mentale : approches cliniques », *Travail et Emploi*, 129, p. 51-66.

MOLINIER P. (2006) Le care à l'épreuve du travail. Vulnérabilités et savoir-faire discrets, dans P. Paperman, S. Laugier (sous la direction de), *Le souci des autres*, Paris, EHESS Éditions.

MORIN E. (1996) « L'efficacité organisationnelle et le sens du travail » dans *La quête du sens: gérer nos organisations pour la santé des personnes, de nos sociétés et de la nature*, éditions T. Pauchant, Montréal: Québec-Amérique/Presses HEC.

MORIN E. (2001) Une approche humaniste dans les organisations, *Conférence et document du colloque en gestion de ressources humaines organisé par le CHUQ,* Québec.

MORIN E. (2010) « La santé mentale au travail : une question de gros bon sens », *Gestion*, vol. 35, p. 34-40.

MORROW P. (1983) « Concept redundancy on organizational research : the case of work commitment », *Academy of management review*, vol 8(3), p. 486-500.

MOW International Research Team (1987) *The Meaning of Working*, London, Academic Press.

MOWDAY R.T., PORTER L.W., STEERS R.M. (1982) *Employee-Organization : the Psychology of Commitment, Absenteism and Turnover*, New York, Academic Press.

MOWDAY R. (1998) « Reflections on the study and redevance of organizational commitment", *Human Resource Management Review,* vol.8, n°4.

N,O

NELSON B. (2001) "Make Reinforcement a Positive Experience,", Bizjournals.com.

NOGUERA F. (2010) « Les défis posés par la nouvelle gestion publique à la GRH : cas de la Direction Générale des impôts », *Revue de gestion des ressources humaines*, No. 78, p. 32-58.

NUNNALLY J. (1978) *Psychometric theory* (2nd ed.), New York: McGraw-Hill.

O'REILLY C.A., CHATMAN J.J. (1986) « Organizational commitment and psychology attachment : the effect of compliance , identification and internalisation on prosocial behavior », *Journal of Applied Psychology*, vol.71, n°3, 1986.

OSTY F. (2005) Identités au travail et accès à la reconnaissance, dans *Travail, entreprise et ingénierie*, (dir) G. Minguet et C. Thuderoz, PUF.

P

PEBEREAU M. (2006) *Rompre avec la facilité de la dette publique. Pour des finances publiques au service de notre croissance économique et de notre cohésion sociale*, Paris, ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie, La Documentation française.

PEREZ Y.A. (2008) « Jalons pour une théorie gestionnaire de l'intervention dans les organisations : un point de vue constructiviste », *Rapport de HDR en sciences de gestion*, Université de Paris Dauphine, p. 155.

PERRY J.L. (1996) « Measuring Public Service Motivation : An Assessment of Construct Reliability and Validity », *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 6, No. 1, p. 5-22.

PERRY J. (1997) « Antecedents of public service motivation », *Journal of Public Administration Research and Theory*, 7(2), 181–197.

PERRY J.L., WISE L. (1990) « The motivational bases of public service », *Public Administration Review*, Vol. 50, No. 3, p. 367-373.

PERRY J.L., HONDEGHEM A., WISE L. (2010) « Revisiting the motivational bases of public service : twentyyears of research and an agenda for the future », *Public Administration Review*, 79(5), p. 681-690.

PEYRAT- GUILLARD D. (2002) Les antécédents et les conséquences de l'implication au travail – extrait de « *L'implication au travail* », Paris, Vuibert.

PORTER L., STEERS R., MOWDAY R., BOULIAN P. (1974) « Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians », *Journal of applied psychology*, 59(5), p.603-609.

PORTER L., MOWDAY R., STEERS R. (1979) « The measurement of organizational commitment », *Journal of vocational behavior*, *14*(2), 224-247.

R

RAINEY H. (1979) « Perceptions of incentives in business and government: Implications for civil service reform », *Public Administration Review*, 39.

RAINEY H. (1982) Reward Preferences Among Public and Private Managers: In Search of a Service Ethic, *American Review of Public Administration,* 16, 288-302.

RASCLE N., IRACHABAL S. (2001) « Médiateurs et modérateurs : implications théoriques et méthodologiques dans le domaine du stress et de la psychologie de la santé », *Travail Humain (Le),* 2, 97- 118.

REINERT M. (1983) « Une méthode de classification descendante hiérarchique : application à l'analyse lexicale par contexte », *Les cahiers de l'analyse des données,* n°2, p. 187-198.

RENAULT E. (2004) « Reconnaissance, injustice, institution », *Revue du MAUSS*, n°23.

RITZ A. (2009) « La motivation de service public et la performance organisationnelle au sein de l'administration fédérale suisse », *Revue Internationale des Sciences Administratives,* Vol. 75, p. 59-86.

ROBINSON S., MORRISON E. (2000) « The development of psychological contract breach and violation: a longitudinal study », *Journal of Organizational Behavior* 21, 525-546.

ROCHE A. (2013) Reconnaissance et performance : proposition du concept de reconnaissance activatrice et d'un modèle intégrateur, Thèse de doctorat de l'Université de Lyon.

ROCHE A. (2015) « Définition de deux systèmes dialectiques de reconnaissance présents au sein des organisations », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, n° 17, p. 20-44.

ROMELAER P. (2005) L'entretien de recherche. In P. Roussel & F. Wacheux, *Management des ressources humaines: méthodes de recherche en sciences humaines et sociales* (p. 102-137). Bruxelles, Belgique: De Boeck.

RONDEAUX G. (2005) « The evolution of the organizational identity of a Federal Public Service in a context of change », *EGPA Conference*, Berne, 2005.

ROUSSEAU D. (1990) « New hire perceptions of their own and their employer's obligations : a study of psychological contracts », *Journal of Organizational Behavior,* vol. 11, pp. 389-400.

ROUSSEAU D. (1995) *Psychological Contracts in Organization,* Thousand Oaks, CA: Sage.

ROUSSEL P., WACHEUX F. (2005) *Management des Ressources Humaines : Méthodes de Recherche en Sciences Humaines et Sociales,* Bruxelles : De Boeck.

ROYER I., ZARLOWSKI P. (2007) « Échantillon(s) », dans THIETART, Raymond-Alain (dir.), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris, pp. 192-227.

ROYER I., ZARLOWSKI P (2007) « Le design de la recherche », dans THIETART, Raymond-Alain (dir.), *Méthodes de recherche en management*, p. 143-172, Dunod, Paris.

RUBIN & RUBIN (1995) *Qualitative interviewing: the art of hearing data*, London, Sage Publications.

S

SCHEIN E. (1965) *Organizational Psychology,* Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.

SHRESTA A., MISHRA A. (2015) « Interactive Effects of Public Service Motivation and Organizational Politics on Nepali Civil Service Employees'Organizational Commitment », *Business Perspectives and Research*, 3 (1), pp 21-35.

SIDERS M., GEORGE G., Dharwadkar R. (2001) « The relationship of internal and external commitment foci to objective job performance measures », *Academy of Management Journal*, 44 (3), pp. 570-579.

SIEGRIST J. (1996) « Adverse Health Effects of High Effort/Low-Reward Conditions », *Journal of Occupational Health Psychology*, 7 (1), 27-41.

SIRE B., DAVID P. (1993) *Gestion stratégique des rémunérations*, Paris, Éditions Liaisons.

STINGLHAMBER, F., BENTEIN, K., VANDENBERGHE, C. (2002) « Extension of the three-component model of commitment to five foci: Development of measures and substantive test », *European Journal of Psychology Assessment*, 18, 123-138.

ST ONGE S. (2000) « Reconnaître les performances », *Gestion*, coll. « Racines du savoir ».

ST-ONGE S. et al. (2005) « Pour une meilleure reconnaissance des contributions au travail », *Gestion*, Vol. 30, No. 2.

T

TAING M., GRANGER B., GROFF K., JACKSON E., JOHNSON R. (2011) « The multidimensional nature of continuance commitment: commitment owing to economic exchanges versus lack of employment alternatives », *Journal of Business and Psychology*, 26, 269–284.

TERRAMORSI P. (2010) La mesure du sentiment de reconnaissance au travail, Thèse de doctorat de l'Université de Corte.

THEVENET M. (1992) *Impliquer les personnes dans l'entreprise*, Paris, Editions Liaisons.

THIETART R.A. et *al*. (collectif) (2014) *Méthodes de recherche en management*, Dunod.

THOM R. (1974) *Modèles mathématiques de la morphogenèse,* Paris : Presses de la Cité.

TREMBLAY M., ROGER A. (1995) Comment limiter les conséquences du plafonnement des carrières : une vérification empirique de trois pistes d'intervention auprès d'une population de cadres, *Carriérologie*, 9 p.

TREMBLAY M., SIMARD G. (2005) « La mobilisation du personnel : l'art d'établir un climat d'échanges favorable basé sur la réciprocité », *Gestion*, vol. 30(2), 60-68.

TREMBLAY M., GAY P., SIMARD G. (2000) L'engagement organisationnel et les comportements discrétionnaires : l'influence des pratiques de gestion des ressources humaines, Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations (CIRANO).

TRIST E. (1981) « The sociotechnical perspective. The evolution of sociotechnical systems as a conceptual framework and as an action research program », dans Van de Ven, A. & Joyce, W.F. (Eds.), *Perspectives on Organization Design and Behavior*, New York: Wiley. 19-75.

TRIST E. (1978) « Adapting to a changing world », *Labour Gazette*, 78, 14-20.

TWEEDIE D. (2013) « La surveillance dans les centres d'appel est-elle un vecteur de self development ? Capacités et reconnaissance au travail », *Travailler*, 2013/2 n° 30, p. 105-123.

U,V,W

URIO P. (1998) « La gestion publique au service du marché », in HUFTY M. (éds.), *La pensée comptable : Etat, néolibéralisme, nouvelle gestion publique*, PUF.

VROOM V. (1962) « Ego involvement, job satisfaction, and job performance », *Personnel Psychology*, Vol 15(2), 159-177.

Wasti S. (2005) « Commitment Profiles: Combinations of Organizational Commitment Forms and Job Outcomes », *Journal of Vocational Behavior,* 67: 290–308.

WIENER Y. (1982) « Commitment in organizations, a normative view », *Academy of management review*, vol 7, p 418-428.

WIEVIORKA M. (2013) « Le travail aujourd'hui. L'hypothèse de la reconnaissance », *La nouvelle revue du travail*, No. 2.

Liste des annexes

Annexe 1 : guide d'entretien…….

Annexe 2 : exemple de retranscription d'entretien……..

Annexe 3 : questionnaire……..

Annexe 1 : guide d'entretien

Merci d'avoir accepté de participer à ce travail réalisé dans le cadre d'un doctorat en sciences de gestion à l'Université de Tours.

Dans le cadre d'un projet de doctorat portant sur le travail et l'implication au travail des agents de la fonction publique, nous allons vous poser quelques questions sur votre travail et la manière dont vous le vivez. Il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse. Tout ce qui compte est votre avis personnel.

- L'enquête n'est pas commandée par la structure. Je n'ai aucun lien avec les directeurs et les résultats ne seront en rien communiqués.
- L'enquête servira uniquement à des fins universitaires pour mon travail de thèse. La confidentialité et l'anonymat sont garantis.
- Demander l'accord pour l'enregistrement de l'entretien. Utilisation de logiciels d'analyse de discours. Cet enregistrement sera détruit à la fin de l'analyse.

Présentation de l'agent :

- Ancienneté dans le secteur public ?
- Ancienneté dans le poste ?
- Statut (fonctionnaire, contractuel) ?
- A toujours travaillé dans la fonction publique ?

Thème 1 : Définition de l'implication

- **Pourriez-vous me décrire rapidement votre travail ?** (étendue et diversité des tâches, autonomie, challenge) (Dirigez-vous des agents ?)

- **Quels sont, selon vous, les liens que vous entretenez avec votre travail ?** (engagement, investissement, retrait, épanouissement)

- **Qu'évoque l'implication au travail pour vous ? Comment pourriez-vous la définir ?**

Thème 2 : Antécédents et effets de l'implication

- **Dans quelle mesure vous sentez-vous impliqué dans votre travail ? Qu'est ce qui fait que vous vous impliquez dans votre travail ?**

- **Qu'est-ce que cela change au quotidien, selon vous, que les agents soient impliqués ?**

- **Selon vous, comment votre administration pourrait-elle développer l'implication des agents ?**

Thème 3 : Focus sur la reconnaissance

- **En ce qui vous concerne, dans quelle mesure vous sentez-vous reconnu dans votre travail :**
  - Par les collègues ?
  - Par vos supérieurs/élus ?
  - Par les usagers ?

- **En ce qui vous concerne, en quoi la reconnaissance peut-elle avoir des conséquences sur votre travail ? Pourquoi ?**

- **Que pensez-vous de l'impact que peut avoir la reconnaissance sur l'implication des salariés ?**

- **Avez-vous des idées pour améliorer la reconnaissance au sein de votre administration ?**

Questions de fin/agents :

- (Le cas échéant, constatez-vous des différences avec la manière dont vous étiez reconnu dans votre travail dans le secteur privé ?)
- Avez-vous déjà envisagé de quitter la fonction publique ?
- Est-ce que vous conseilleriez de travailler pour la Fonction Publique ?

MERCI !

Annexe 2 : exemple de retranscription d'entretien

Entretien n°11

[4,1] [>Question?]: Quelle est votre ancienneté dans la Fonction Publique ?

[10,7] [>TF]: 1975, 40 ans donc. J'étais en train de me dire, ça fait beaucoup. 40 ans !

[20,8] [>Question?]: Quelle est votre ancienneté sur votre poste actuel ?

[21,5] [>TF]: 13 ans. J'ai beaucoup changé de poste, toujours à la Mairie. J'ai pas mal changé. J'ai commencé, à la sortie de mes études, dans la maintenance des feux de signalisation parce que ma formation, c'était électronicien d'équipement. Je suis resté 8/9 ans dans le secteur. J'ai passé les concours entre temps. J'ai pris la responsabilité d'un service, celui des fêtes, logistique des fêtes, organisation des manifestations. En parallèle, j'avais le magasin donc gestion de stocks. J'ai développé l'informatique dans le centre technique où j'étais. J'ai eu des responsabilités au niveau des travaux, j'ai eu plusieurs corps de métiers, le parc auto. J'ai pas mal bourlingué et je suis arrivé au service informatique après. Je pense que j'arrêterai là après.

[113,7] [>Question?]: Est-ce que vous avez toujours travaillé dans la fonction publique ?

[116,4] [>TF]: Oui.

[117,3] [>Question?]: Pourriez-vous me décrire rapidement votre travail ?

[118,7] [>TF]: Service informatique. Je suis l'adjoint du responsable de service. Ma fonction principale, qui a motivé mon intégration au service, c'est les télécoms, la fusion informatique - télécoms. Mes tâches sont variées puisque cela va de l'assistance à l'utilisateur, de la formation, du déploiement de nouveaux systèmes, logiciels liés ou non à la téléphonie, administration de serveurs, gestion des réseaux, relations publiques avec les élus. C'est varié. Super autonomie ! On doit rendre des comptes évidemment, on a des projets, des dossiers à traiter, des marchés publics à passer donc il faut que ça se fasse et que ça aboutisse. Mais autonome !

[183,8] [>Question?]: Quels sont, selon vous, les liens que vous entretenez avec votre travail ?

[185,5] [>TF]: Impliqué à 100 % ! ça se traduit par le fait que je suis contente de venir au boulot. J'aime ce que je fais. C'est un métier que je connais bien. Je réponds à la demande, je sais faire. C'est des satisfactions.

[216,6] [>Question?]: Qu'est-ce qu'un agent impliqué ?

[217,8] [>TF]: Un agent impliqué dans le travail, c'est quelqu'un qui aime son travail. Pour moi, c'est ça. Il va essayer d'évoluer, de faire avancer les choses dans son propre boulot pour

que ce soit plus intéressant, plus facile, que ça soit utile. Il va s'intéresser à ce qu'il fait, il ne va pas rester dans une configuration routinière. Il va essayer de s'ouvrir un petit peu, d'aller de l'avant. On a la chance dans le secteur public de pouvoir suivre des formations, des cours, de passer des concours, c'est ce que j'ai fait tout au long de ma carrière depuis le début jusqu'à l'examen d'ingénieur donc on peut vraiment évoluer, c'est ça qui est chouette je trouve. Changer de grade, changer de fonction, changer de responsabilités, évoluer, se dire : c'est bien, on a fait des choses !

[282,0] [>Question?]: Qu'est-ce qui vous donne envie de vous impliquer ?

[283,0] [>TF]: Je crois d'abord que c'est lié à sa propre personnalité en premier. On peut aussi être toujours grincheux, toujours se plaindre de quelque chose, être dans la revendication perpétuelle, ça peut arriver. On peut aussi être curieux, avancer et aimer ce qu'on fait. C'est lié à la personnalité en premier je trouve. Après, aux opportunités parce qu'on peut réussir ou échouer dans un concours et ça, mais ne pas s'arrêter sur un échec, se remettre dans le bain et se dire qu'on peut tirer profit d'un échec aussi, ça nous apprend des choses et peut être qu'on a pas assez travaillé. On se remet en question. Avoir un état d'esprit positif. La curiosité.

[340,3] [>Question?]: Et au niveau du cadre de travail ?

[341,1] [>TF]: Au niveau du cadre de travail, il y a toujours mieux. Ce qui me donne envie, c'est d'être un facilitateur auprès des usagers de l'informatique, de la téléphonie, d'apporter des solutions à des problèmes concrets qui, au quotidien, vont permettre d'améliorer la condition de travail. ça, j'aime bien.

[387,1] [>Question?]: Qu'est-ce que ça change que les agents soient impliqués ?

[388,6] [>TF]: ça change la vie ! ça donne une dynamique, donc une ambiance qui est propice à de bonnes relations les uns avec les autres. On travaille avec des collègues. Il faut, ça fait partie de la vie. On est plus dans le travail pratiquement que chez soi donc d'être impliqué, ça donne un mouvement intéressant.

[423,0] [>Question?]: Comment sont les agents impliqués ?

[424,0] [>TF]: Les agents impliqués vont être dans la participation, l'échange, le relationnel.

[441,7] [>Question?]: Comment l'administration pourrait développer l'implication ?

[444,4] [>TF]: L'implication, c'est une question de bonnes gestion des ressources humaines. Ne pas mettre n'importe qui n'importe où simplement pour des raisons de quotas, des raisons purement politiques. L'implication doit se faire par une étude vraiment pragmatique et objective du profil d'un individu par rapport au poste qu'on veut lui confier. S'il est en décalage, s'il s'y sent pas bien, comment il va se sentir impliqué ? Donc c'est d'abord en amont, de la bonne gestion des ressources humaines. Et après, il faut donner des objectifs et mettre des moyens de les réaliser. Si on a pas de budget, comment être impliqué ? A moins d'être un McGyver et de bricoler avec ce qu'on a, ce qu'on fait parfois. L'implication, c'est la bonne gestion des ressources humaines, objectifs, moyens. Il faut aussi donner aux agents les moyens de se former. Ici, on a un fort potentiel là-dessus. Il y a de la formation, elle est même plus que préconisée puisque un agent doit, pour que sa carrière évolue normalement, suivre un

certain nombre de formations sur un certain nombre d'années donc s'il se désintéresse de la formation et qu'il n'est pas impliqué, son évolution de carrière sera impactée.

[613,0] [>Question?]: Vous sentez-vous reconnus par vos collègues ?

[624,4] [>TF]: Je me sens reconnu par mes collègues. On va m'interroger sur des problématiques, sur des solutions donc on sait que je vais pouvoir être utile et apporter une réponse. La reconnaissance se manifeste surtout comme ça. Parce qu'il va y avoir une réponse à cette question. Ils reconnaissent la compétence.

[658,3] [>Question?]: Vous sentez-vous reconnus par votre hiérarchie ?

[659,4] [>TF]: Je me sens reconnu par la hiérarchie. Mon arrivée ici, au service informatique, a été la première reconnaissance parce que je travaillais au centre technique municipal où j'avais mis en place un certain nombre d'équipements informatiques et de téléphonie et lorsqu'on a changé de municipalité, le nouveau maire s'est présenté, après son discours de bienvenue, je lui ai envoyé un dossier complet sur l'intérêt qu'on aurait à fusionner télécoms et informatique qui était un petit peu réparti sous plusieurs pôles et directions différentes de façon peu rationnelle donc j'ai envoyé un dossier assez complet là-dessus. Et mon dossier a été reconnu comme bien fait. Et j'ai été muté. C'était en avril ou mai et en septembre, j'ai intégré le service informatique. Après, l'autonomie qu'on me donne montre qu'on reconnait ma capacité à pouvoir me gérer et gérer mon temps et faire des choses constructives dans le milieu du travail. Après, ça se manifeste, je suis très sollicité par le maire, par les élus, par le directeur, à chaque fois qu'ils ont un problème, même si c'est un problème qui me semble assez simple, ils m'appellent et je résous leur problème. C'est par le dialogue. A partir de moment où on nous demande quelque chose, c'est qu'il y a une confiance qui s'est installée et on sait qu'il va en ressortir une réponse positive, on va avancer. Même si j'ai pas réponse à tout, on sait que je vais m'intéresser à la question et que je vais faire des recherches pour aboutir à un résultat. Voilà la reconnaissance.

[823,0] [>Question?]: Vous sentez-vous reconnus par les élus ?

[824,4] [>TF]: J'ai de bons rapports avec les élus. L'informatique, c'est dans tous les bureaux, on est là pour assister, maintenir en bon ordre de marche et aider les gens qui ont des difficultés devant leur écran. Moi, je réponds présent tout le temps. C'est dans mon tempérament mais il y a la reconnaissance du fait qu'on sait que quand on s'adresse à F, je réponds, je suis là. Je m'intéresse aux problèmes.

[861,2] [>Question?]: En ce qui vous concerne, en quoi la reconnaissance modifie-t-elle votre façon de travailler ?

[861,7] [>TF]: Je suis pas quelqu'un de pessimiste de nature. Je suis assez curieux. Si on me reconnaissait pas, je me démotiverais pas forcément, je serai peut-être peiné. Je me dirais : c'est tous des cons. De toute façon, je ferai mon boulot. Je suis payé pour faire mon boulot, je ferai mon boulot. Tant pis si on me reconnaitrait pas ! Mais ce serait quand même gênant, c'est pas agréable de pas être reconnu. C'est pas une question de fierté ou quoi. La reconnaissance du travail qu'on est en train de faire, ça donne un sens à notre travail. On a un poste, si on nous l'a confié, c'est pour produire quelque chose. Il faut que l'utilité soit reconnue. ça fait partie des besoins. La fameuse pyramide de Maslow. Si on veut se sentir bien, il faut que les différents niveaux, en dehors des critères purement physiques, c'est la

reconnaissance de ce qu'on fait, c'est important. A ce moment-là, on confie le travail, comme dans l'industrie, à des robots qui le fabriquent, qui n'ont pas besoin de reconnaissance, ils travaillent 24 h/24, ils mettent des pièces, ils soudent. Ils ont pas besoin de reconnaissance mais ce ne sont pas des êtres vivants.

[1008,8] [>Question?]: Si les gens ne sont pas reconnus, ils deviennent des robots ?

[1009,9] [>TF]: Oui. Ils n'ont pas d'états d'âme. Pas de réelle position dans la société. Le besoin de reconnaissance, il est humain. ça fait partie de notre évolution et d'une évolution positive.

[1041,7] [>Question?]: Auriez-vous des idées pour améliorer la reconnaissance au sein de votre administration ?

[1042,6] [>TF]: Des idées ? Parfois, il peut y avoir une forme d'isolation dans certains services, c'est les travailleurs de l'ombre. Ils font un métier qui est indispensable. Moi, j'ai travaillé avec des équipes de logistique donc je sais ce que c'est de travailler en heures sup pour qu'une manifestation ait lieu et soit un succès. C'est un gros boulot, c'est ingrat. On ne les voit pas. Si dans les remerciements, on oublie de parler de ces équipes-là. Ils peuvent se sentir dévalorisés, non reconnus. Il doit y avoir un effort de communication sur le travail des agents dans les différents services. Il y en a des efforts qui sont faits, on a une revue mensuelle qui permet de parler des services, de ce qui se passe, de mettre en avant le travail des uns et des autres, même de ces travailleurs de l'ombre. ça participe de la reconnaissance des agents. Pas donner à quelqu'un l'impression qu'il n'existe pas alors qu'il sait qu'il existe et qu'il fait des choses mais que les autres s'en foutent et qu'il lui resterait comme seule possibilité de se faire reconnaitre de cesser de travailler et de se rendre compte qu'il était un rouage essentiel dans tout le processus. On a besoin de lui, comme de ceux qui donnent les ordres, c'est un rôle à jouer. ça peut se faire à tous les niveaux, encadrement intermédiaire. Tout le monde doit participer à la reconnaissance du travail. C'est un peu comme dans l'informatique, les réseaux, le rendu et la précision des résultats dépendent de tous les éléments, y compris des câbles. Si on néglige un de ces éléments, on va avoir un résultat assez décevant. Tout le monde a un rôle qui permettra à l'ensemble. Il faut laisser sa place à chacun et lui dire qu'on reconnait ce qu'il fait.

[1251,3] [>Question?]: Est-ce que vous avez déjà envisagé de quitter la FP ?

[1252,4] [>TF]: Oui oui. Pour des raisons personnelles. Parce que je suis curieux, j'ai beaucoup voyagé. Il y a quelques années, j'ai voulu m'installer à Montréal. Une envie de voir autre chose. Pas à cause des conditions de travail. C'est juste une démarche personnelle et une envie de se dire : pourquoi pas ?

[1279,9] [>Question?]: Est-ce que vous conseilleriez de travailler pour la FP ?

[1288,3] [>TF]: Oui, je le conseillerais. Je pense que dans la FP, on peut plus facilement mettre au cœur de nos préoccupations l'élément humain, en dehors de toute préoccupation de compétition, économique, personnelle, devenir le meilleur vendeur de ceci, gagner le plus d'argent possible. Il n'y a pas de corrélation directe. A partir de là, le service public, c'est pour servir la collectivité. Si on arrive à bien le comprendre, humainement, c'est bien. Les inconvénients, c'est l'inertie parfois de l'administration, l'absence de reconnaissance du travail

de certains. La reconnaissance se fait aussi au niveau salaire. Dans la fonction publique, il faut pas trop compter là-dessus. Mais il y a quand même une reconnaissance. La fonction publique, au niveau d'un pays, d'une nation, c'est un élément indispensable pour la cohésion de la nation. Je me sens reconnu par la société.

Annexe 3 : questionnaire

Questionnaire Fonction Publique

Dans la cadre d'un doctorat réalisé au sein de l'Université François Rabelais de Tours, je mène une étude sur la reconnaissance au travail dans la Fonction Publique nécessitant un recueil important de données (plus de 500 réponses sont nécessaires).

C'est pourquoi je vous remercie de répondre à ce questionnaire qui restera totalement anonyme. En effet, vos réponses seront uniquement utilisées par des chercheurs en sciences humaines dans le cadre d'un respect strict de l'anonymat lors de toute publication, puisque seule une exploitation statistique des données est visée.

Le temps de réponse au questionnaire est estimé à environ douze minutes.

Votre aide sera très précieuse pour ce travail de recherche.

Merci très sincèrement par avance pour votre collaboration.

*Obligatoire

1. **J'associe à la reconnaissance au travail le fait d'être respecté.** *
   Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Tout à fait d'accord

2. **J'associe à la reconnaissance au travail le fait de se sentir utile.** *
   Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Tout à fait d'accord

3. **Selon moi, la reconnaissance c'est d'être remercié, félicité pour mon travail.** *
   Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Tout à fait d'accord

4. **Pour moi, un employeur reconnaissant, c'est un employeur qui sait me valoriser.** *
   Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Tout à fait d'accord

5. **Je suis reconnu grâce aux responsabilités/à l'autonomie qu'on me donne.** *
Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Tout à fait d'accord

6. **Je suis reconnu grâce aux relations avec les autres.** *
Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Tout à fait d'accord

7. **L'important dans la reconnaissance, c'est la mise en avant des éléments individuels.** *
Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Tout à fait d'accord

8. **J'associe à la notion de reconnaissance le salaire.** *
Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Tout à fait d'accord

9. **Pour moi, une administration reconnaissante est une administration qui offre des récompenses financières.** *
Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Tout à fait d'accord

10. **Je me sens reconnu dans mon administration grâce aux avantages en nature.** *
Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Tout à fait d'accord

11. **Je me sens reconnu grâce aux primes individuelles.** *
Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Tout à fait d'accord

12. **Je me sens reconnu grâce aux primes collectives.** *
Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Tout à fait d'accord

13. **L'aspect financier est l'élément le plus important de la reconnaissance.** *
Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Tout à fait d'accord

14. **Pour moi, un employeur reconnaissant, c'est celui qui m'offre des perspectives d'évolution.** *
Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Tout à fait d'accord

15. **Pour moi, un employeur reconnaissant, c'est celui qui m'offre la possibilité de suivre des formations.** *
Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Tout à fait d'accord

16. **Pour moi, un employeur reconnaissant, c'est celui qui me donne l'occasion de participer aux décisions.** *
Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Tout à fait d'accord

17. **Je me sens reconnu dans mon travail grâce à la mobilité interne (possibilité de changer de poste).** *
Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Tout à fait d'accord

18. **L'important dans la reconnaissance, ce sont les outils de suivi du parcours professionnel.** *
Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Tout à fait d'accord

19. **Selon moi, la reconnaissance, c'est se saluer au travail.** *
Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Tout à fait d'accord

20. **Selon moi, la reconnaissance, c'est travailler dans de bonnes conditions.** *
Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Tout à fait d'accord

21. **Selon moi, la reconnaissance, c'est échanger facilement entre les services.** *
Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Tout à fait d'accord

22. **Selon moi, la reconnaissance, c'est être aidé, soutenu en cas de difficultés personnelles.** *
Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Tout à fait d'accord

23. **Selon moi, la reconnaissance, c'est me permettre de concilier ma vie personnelle et ma vie professionnelle.** *
Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Tout à fait d'accord

24. **Je me sens reconnu car j'ai la sécurité de l'emploi.** *
Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Tout à fait d'accord

25. **Je me sens reconnu car je contribue à rendre un service public.** *
Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Tout à fait d'accord

26. **Je me sens reconnu car je contribue à la réalisation des politiques publiques.** *
Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Tout à fait d'accord

27. **Je me sens reconnu par la transparence des règles d'évolution dans la fonction publique.** *
Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Tout à fait d'accord

Section sans titre

28. **Je passerai bien volontiers le reste de ma vie professionnelle dans cette administration.** *
Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Tout à fait d'accord

29. **Je ressens vraiment les problèmes de cette administration comme s'ils étaient les miens.** *
Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Tout à fait d'accord

30. **Je ne me considère pas comme un "membre de la famille" dans cette administration.** *
Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Tout à fait d'accord

31. **Je ne me sens pas affectivement attaché à cette administration.** *
Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Tout à fait d'accord

32. **Cette administration a pour moi beaucoup de signification personnelle.** *
Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Tout à fait d'accord

33. **Je ne ressens pas un fort sentiment d'appartenance à cette administration.** *
Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Tout à fait d'accord

34. **Il serait très difficile pour moi de quitter cette administration en ce moment, même si je le voulais.** *
Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Tout à fait d'accord

35. **Beaucoup de choses dans ma vie seraient dérangées si je me décidais à quitter cette administration maintenant.** *
Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Tout à fait d'accord

36. **En ce moment, rester dans cette administration est un problème qui relève autant de la nécessité que du désir.** *
Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Tout à fait d'accord

37. **Je pense avoir trop peu de possibilités pour envisager de quitter cette administration.** *
Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Tout à fait d'accord

38. **Une des conséquences négatives de mon départ de cette administration serait le manque de solutions de rechange possibles.** *
Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Tout à fait d'accord

39. **Si je n'avais pas donné tant de moi-même à cette administration, j'aurais pu envisager de travailler ailleurs.** *
Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Tout à fait d'accord

40. **Je ne ressens aucune obligation à rester avec mon employeur actuel.** *
Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Tout à fait d'accord

41. **Même si c'était à mon avantage, je ne me sentirais pas le droit de quitter mon administration maintenant.** *
Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Tout à fait d'accord

42. **J'éprouverais de la culpabilité si je quittais mon administration maintenant.** *
Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Tout à fait d'accord

43. **Mon administration mérite ma loyauté.** *
Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Tout à fait d'accord

44. **Je ne quitterai pas mon administration pour le moment car j'éprouve un sentiment d'obligation envers les gens qui en font partie.** *
Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Tout à fait d'accord

45. **Je dois beaucoup à mon administration.** *
Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Tout à fait d'accord

46. **J'admire les personnes qui initient ou sont impliquées dans des activités visant à aider la communauté.** *
Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Tout à fait d'accord

47. **Il est important de participer aux activités qui s'attaquent aux difficultés sociales.** *
Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Tout à fait d'accord

48. **Pour moi, il est très important que le service public ne perde pas son sens.** *
Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Tout à fait d'accord

49. **C'est important pour moi de contribuer à l'intérêt collectif.** *
Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Tout à fait d'accord

50. **J'attache une grande importance à l'égalité de traitement des citoyens.** *
Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Tout à fait d'accord

51. **Il est important que les citoyens puissent compter sur la continuité des services publics.** *
Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Tout à fait d'accord

52. **Il est fondamental que l'intérêt des générations futures soit pris en compte dans l'élaboration des politiques publiques.** *
Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Tout à fait d'accord

53. **Il est essentiel que les fonctionnaires agissent de manière éthique.** *
Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Tout à fait d'accord

54. **Je compatis à la situation des personnes défavorisées.** *
Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Tout à fait d'accord

55. **Je comprends ce que ressentent les personnes qui sont en difficulté.** *
Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Tout à fait d'accord

56. **Je suis très contrarié(e) quand je vois une personne se faire traiter injustement.** *
Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Tout à fait d'accord

57. **Prendre en compte le bien être des autres est très important.** *
Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Tout à fait d'accord

58. **J'accepterais un désavantage personnel si c'était dans l'intérêt de la société.** *
Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Tout à fait d'accord

59. **Je pense qu'il faut faire passer les devoirs civiques avant son intérêt personnel.** *
Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Tout à fait d'accord

60. **Je suis prêt(e) à faire certains sacrifices pour le bien de la société.** *
Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Tout à fait d'accord

61. **Même si cela me coûte de l'argent je serais d'accord avec une bonne politique destinée à améliorer la situation des plus défavorisés.** *
Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Tout à fait d'accord

Votre statut

62. **A quelle fonction publique appartenez-vous ?** *
Une seule réponse possible.

- ◯ Fonction Publique d'Etat
- ◯ Fonction Publique Hospitalière
- ◯ Fonction Publique Territoriale

63. **Quel est votre statut ?** *
Une seule réponse possible.

- ◯ Fonctionnaire titulaire
- ◯ Fonctionnaire stagiaire
- ◯ Contractuel

64. **Quel est votre catégorie ?** *
Une seule réponse possible.

- ◯ Catégorie A
- ◯ Catégorie B
- ◯ Catégorie C

65. **Quelle est votre ancienneté dans la fonction publique ?** *
Une seule réponse possible.

- ◯ Entre 0 et 9 ans
- ◯ Entre 10 et 19 ans
- ◯ Entre 20 et 29 ans
- ◯ Plus de 30 ans

66. **Avez-vous, depuis le début de votre carrière, changé de grade ou de corps ?** *
Une seule réponse possible.

- ◯ Non
- ◯ Oui

67. **Si vous avez changé de grade ou corps, était-ce**
Une seule réponse possible.

- ◯ Par concours interne
- ◯ Par concours externe
- ◯ Par promotion interne au choix
- ◯ Par promotion interne suite à un examen professionnel

68. **Êtes-vous manager d'équipe ?** *
Une seule réponse possible.

- ◯ Oui
- ◯ Non

69. **Travaillez-vous à temps plein ou temps partiel ?** *
Une seule réponse possible.

- ◯ Temps plein
- ◯ Temps partiel

70. **Avez-vous eu une expérience de travail significative dans le secteur privé ?** *
Une seule réponse possible.

- ◯ Oui
- ◯ Non

Questions personnelles

71. **Etes-vous ?** *
Une seule réponse possible.

- ◯ Un homme
- ◯ Une femme

72. **Quel est votre âge ?** *
Une seule réponse possible.

- ◯ Entre 20 et 29 ans
- ◯ Entre 30 et 39 ans
- ◯ Entre 40 et 49 ans
- ◯ Entre 50 et 59 ans
- ◯ Plus de 60 ans

73. **Quel est le niveau de votre plus haut diplôme obtenu ?** *
Une seule réponse possible.

- ◯ Aucun diplôme
- ◯ Diplôme inférieur au baccalauréat
- ◯ Baccalauréat
- ◯ Diplôme de niveau Bac+2 ou Bac+3
- ◯ Diplôme de niveau Bac+4 ou Bac+5
- ◯ Diplôme de niveau supérieur au Bac+5

Fourni par
Google Forms

Marianne CAPDEVIELLE

RECONNAISSANCE AU TRAVAIL ET IMPLICATION DANS LE SECTEUR PUBLIC

Résumé

La reconnaissance au travail est l'une des attentes les plus exprimées par les individus quel que soit le type d'organisations pour laquelle ils travaillent selon une enquête TNS-Sofres/Anact réalisée en 2013. Lorsque les individus évoquent leur travail, il n'est pas rare que le manque, voire l'absence, de reconnaissance au travail soit le premier motif de mécontentement évoqué et le secteur public n'échappe pas à ce phénomène. En raison de ce contexte, la reconnaissance au travail a fait l'objet de différents travaux de recherche ces dernières années. Cependant, la question de la spécificité des attentes de reconnaissance que pourraient exprimer les agents du secteur public n'a, à ce jour, jamais été explorée.

Notre travail doctoral se propose donc de chercher à spécifier les attentes de reconnaissance des agents publics afin de déterminer les moyens dont disposent les décideurs publics pour tenter de satisfaire ces attentes. De plus, notre travail doctoral étudie également l'impact des attentes de reconnaissance des agents sur leur niveau d'implication organisationnelle.

Un modèle théorique est construit à partir de la littérature en sciences de gestion et est enrichi suite à une première étude qualitative exploratoire menée par entretiens auprès de 35 répondants. Une étude quantitative réalisée par questionnaire auprès de 1 259 agents publics nous a ensuite permis de tester ce modèle.

Les résultats obtenus montrent que les attentes en termes de reconnaissance au travail des agents publics sont nombreuses et peuvent être satisfaites de diverses manières. Celles-ci reposent particulièrement sur le sens de leur travail et le fait de pouvoir rendre une mission de service public de qualité, ainsi que la possibilité de développer leurs compétences. Les éléments qui ont, en revanche, le plus d'impact sur l'implication organisationnelle des agents sont les éléments financiers et la possibilité de travailler dans de bonnes conditions.

Mots-clés : reconnaissance au travail, implication organisationnelle, secteur public

Résumé en anglais

Employee recognition is one of the most expressed expectations by workers regardless of the type of organization they work for according to a TNS-Sofres / Anact survey conducted in 2013. When people talk about their work, it is not uncommon that the lack or absence of recognition at work is their main reason for discontent and the public sector does not escape this phenomenon. Because of this context, employee recognition has been the subject of various research in recent years. However, the issue of the specificity of the expectations of recognition that could be expressed by public sector agents has, to date, never been explored.

Our doctoral work therefore aims to specify the expectations of recognition of public sector workers to determine the means available to public decision makers to try to meet these expectations. Besides, our doctoral work also studies the impact of public sector workers' expectations of recognition on their level of organizational commitment.

A theoretical model is built from the literature in management sciences and is enriched by a first exploratory qualitative study made up of 35 semi-structured interviews. A quantitative study conducted by questionnaire with 1,259 respondents then allowed us to test this model.

The results show that the expectations in terms of employee recognition of public sector workers are numerous and can be met in various ways. Public sector workers want a meaningful work and to be able to provide a quality public service, as well as the possibility of developing their skills. On the other hand, the elements that have the greatest impact on the organizational involvement of the agents are the financial elements and the possibility of working in good conditions.

Key words : employee recognition, organizational commitment, public sector.