

LA RELATION ENTRE RECONNAISSANCE ET SATISFACTION AU TRAVAIL : UNE INVESTIGATION EMPIRIQUE

M^{lle} Alae OUAZZANI CHAHDI

Enseignant chercheur à l'ESTG

Université IBN ZOHR

a.ouazzani@uiz.ac.ma

Résumé :

L'article se propose d'examiner la relation entre la reconnaissance des salariés et leur satisfaction au travail. L'objectif de cette communication est d'associer les dimensions de ces concepts dans une approche causale afin de vérifier la nature de leur relation.

Après une brève présentation de la revue de littérature relative aux thèmes de reconnaissance au travail et de satisfaction au travail, nous présenterons les validations des échelles de mesure utilisées. Nous discuterons et commenterons ensuite, les résultats et les implications de notre étude qui repose sur les données d'une enquête effectuée par questionnaire.

Mots clés : *reconnaissance au travail, satisfaction au travail, satisfaction intrinsèque, satisfaction extrinsèque.*

Abstract

This article examines the relationship between employee recognition and job satisfaction. The purpose of this paper is to associate the dimensions of these concepts in a causal approach in order to verify the nature of their relationship.

After a short presentation of the literature review on themes of recognition at work and satisfaction at work, we will present the validations of the scales used. We will then discuss and comment on the results and implications of our study, which is based on data from a questionnaire survey.

Key words: *recognition at work, job satisfaction, intrinsic satisfaction, extrinsic satisfaction.*

ملخص

تهدف المقالة إلى فحص العلاقة بين الاعتراف بالموظف والرضا الوظيفي. الهدف من هذا الاتصال هو الجمع بين أبعاد هذه المفاهيم في نهج سببي من أجل التحقق من طبيعة علاقتهم.

بعد عرض تقديمي موجز لمراجعة الأدبيات المتعلقة بمواضيع الاعتراف والرضا الوظيفي ، سنقدم عمليات التحقق من صحة مقاييس القياس المستخدمة. سنناقش بعد ذلك ونعلق على نتائج وانعكاسات دراستنا.

الكلمات المفتاحية: الاعتراف الوظيفي، الرضا الوظيفي ، الرضا الجوهرى ، الرضا الخارجي.

Introduction

La satisfaction au travail apparaît comme un concept omniprésent dans les sciences de gestion et parmi les plus mobilisés en gestion des ressources humaines (*Meyssonnier, Roger, 2006*). Les travaux y sont nombreux et menés depuis déjà longtemps. Ils restent pourtant d'une grande actualité et constituent un centre d'intérêt constant (*Le Flanchec, al, 2015,38*). L'une des questions récurrentes posée par la communauté académique vise à identifier les raisons pour lesquelles les salariés sont satisfaits de leur travail ou non. Il est donc essentiel d'approfondir la réflexion sur les antécédents de la satisfaction au travail afin de mieux comprendre les marges dont dispose l'entreprise, compte tenu de ses contraintes, pour être attractive et fidéliser ses salariés. En dépit du nombre important de travaux consacrés aux liens entre la satisfaction au travail et ses antécédents ou ses conséquences, certaines relations restent encore sujettes à questionnement tel est le cas du lien entre la reconnaissance et la satisfaction au travail.

Dans un contexte marqué par la crise et l'incertitude des repères individuels et collectifs, les besoins de reconnaissance sont de plus en plus intenses chez les salariés (*El Akremi, al, 2009, 662*). En effet, les aspirations à la reconnaissance apparaissent toujours plus présentes dans le discours des salariés, quel que soit leur niveau hiérarchique et les fonctions occupées. Celui-ci postule que la reconnaissance prédit positivement la satisfaction des salariés au travail. Il devient donc impérieux de mesurer et d'analyser l'impact de la reconnaissance au travail sur la satisfaction des salariés au travail.

Dans ce but, cette communication tente d'examiner empiriquement la relation entre la reconnaissance des salariés et la satisfaction au travail dans le contexte des firmes multinationales implantées au Maroc. La principale problématique que soulève cette recherche est donc la suivante : quel effet la reconnaissance au travail exerce-t-elle sur la satisfaction des salariés au travail ?

Pour répondre avec précision à notre question, nous aborderons dans un premier temps le cadre conceptuel de notre étude. Dans un deuxième temps, nous présenterons la méthodologie mise en œuvre et les résultats de l'étude quantitative que nous avons réalisée et discuterons enfin, les contributions managériales des résultats ainsi que les principales limites observées.

1- Cadre conceptuel de la recherche

Nous démarrons notre article par une revue approfondie de la littérature sur un certain nombre de concepts clés relatifs à notre sujet de recherche. Cet approfondissement théorique nous a permis d'aboutir à une représentation conceptuelle des thèmes reconnaissances au travail et satisfaction au travail en mettant en évidence la relation entre ces deux concepts.

1.1 La reconnaissance au travail

La reconnaissance est devenue en quelques décennies un phénomène social total et un thème extrêmement fécond dans les sciences humaines et sociales sans pour autant constituer un concept unifié (*Potiron, 2015, 27*). Le succès du thème de la reconnaissance tient sans doute autant à son étonnante polysémie qu'à sa capacité à rendre compte des phénomènes sociaux les plus divers (*Gueguen, Malochet, 2012, 5*). La notion de reconnaissance au travail ne fait pas consensus. Pour certains, la reconnaissance est considérée comme un luxe, étant donné que les employés sont rémunérés pour effectuer leur travail et font déjà preuve implicite de reconnaissance (*Morin, 2015, 27*). Toutefois, d'autres y voient une valeur ajoutée sur la qualité de vie au travail ainsi que sur le bien-être et le rendement (*Perreault, 2008*). Il s'avère donc important de clarifier la notion de reconnaissance au travail, car ce concept et les éléments qui s'y rattachent peuvent être analysés de maintes façons.

Ces dernières années, plusieurs auteurs ont cherché à définir le concept de reconnaissance au travail. Selon Siegrist (1996), « la reconnaissance au travail est corrélée à l'estime et au soutien de la part du supérieur ou des collègues, au salaire, à la possibilité de promotion et à la sécurité d'emploi ». Pour Bourcier et Palobart (1997), elle renvoie à « une réaction constructive et personnalisée, exprimée à court terme par un individu à la suite d'une action ou d'une attitude, particulière ou globale, qui constitue un effort méritant d'être relevé à ses yeux ». Renault (2004) ajoute que la reconnaissance au travail correspond à « la confirmation par autrui de la conviction acquise par un individu de sa propre valeur, à l'issue de différents processus d'évaluation ». Plus récemment, Brun et Dugas (2005,85) définissent la reconnaissance comme « une démonstration sans ambiguïté du fait que nos réalisations, nos pratiques de travail et notre personne sont appréciées à leur juste valeur ». Ces deux dernières définitions s'articulent essentiellement autour de la dimension socio-productive de la reconnaissance, utilisée dans notre étude comme variable explicative, qui constitue 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. Il s'agit d'une forme d'interaction qui se traduit par divers pratiques visant à reconnaître de manière tangible ou intangible les performances individuelles et collectives (connaissances, savoir-faire, résultats), les qualités et capacités distinctives que manifestent les prestations des individus ainsi que l'investissement subjectif contenu dans tout travail. Partant de la typologie des formes de reconnaissance présentée par Brun et Dugas (2005, 82-83), il est possible de définir trois espaces de comparaison de la reconnaissance socio-productive :

- La reconnaissance des pratiques de travail : a trait à la manière dont l'employé exécute son travail. Elle porte également sur ses comportements, ses qualités et ses compétences professionnelles.
- La reconnaissance de l'investissement dans le travail : est une reconnaissance de la participation et de la contribution de l'employé au processus de travail quant aux efforts consentis.
- La reconnaissance des résultats : porte principalement sur le produit du travail des employés et leur contribution à la réalisation des objectifs de l'entreprise.

La conceptualisation théorique de la reconnaissance socio-productive, laissait apparaître différentes dimensions relatives à la reconnaissance de l'investissement, la reconnaissance des pratiques de travail, la reconnaissance des résultats, cela à travers 14 items (Terramorsi, 2010,13). A la suite d'une adaptation au contexte de notre recherche, la reconnaissance socio-productive est mesurée par cinq items, adaptés des travaux de Terramorsi (2010), qui se structurent autour d'une dimension centrale intitulée reconnaissance générale de la contribution, sur lesquels les personnes interrogées étaient amenées à exprimer leur degré d'accord sur une échelle à cinq points allant de (1) « Pas du tout d'accord » à (5) « Tout à fait d'accord ».

1.2 La satisfaction au travail

La satisfaction au travail fait partie des concepts les plus étudiés dans les recherches en sciences de gestion, plusieurs raisons pourraient expliquer cet engouement (Iglesias, al, 2010,2) : Tout d'abord, ce concept ne concerne pas uniquement les chercheurs étudiant les organisations, mais également toute personne travaillant dans ces organisations. De plus, il peut être vu comme un indicateur du fonctionnement des entreprises, comme l'est la performance. Enfin, la satisfaction ne touche pas uniquement la sphère du travail, mais a également un impact sur la vie en général, dont la santé, en affectant la psycho-somatisme ou certains symptômes psychiques tel que la dépression ou l'état anxieux.

Plusieurs catégories de définitions émergent de l'analyse de la littérature et, suivant les approches, la satisfaction au travail peut être analysée comme une dynamique, une évaluation ou un état émotionnel (Meyssonnier, Roger, 2006,3) :

- La satisfaction traduit une dynamique: l'individu est en constante adaptation afin de maintenir le niveau de satisfaction qui lui convient. La satisfaction est alors «une fonction de ses propres capacités à s'adapter à une situation de travail donnée, ou à la modifier en fonction de ses propres besoins» (Barbash, 1974,20). Elle évolue en fonction des besoins et des aspirations de l'individu et de la réalité vécue dans le travail au sein de l'entreprise, et elle résulte de l'action de forces internes et externes à l'organisation. Elle serait ainsi, «un processus dynamique permettant de comparer des facteurs entre eux » (Thurman, 1977,277);
- La satisfaction résulte d'une évaluation: Locke (1969) définit le processus de satisfaction comme « le résultat de l'écart entre les valeurs de l'individu, ce qu'il attend de son emploi, et la perception qu'il a de son emploi ». Dans la même perspective, Lawler (1971) considère que l'individu compare ce qu'est réellement un aspect donné de son emploi par rapport à ce qu'il voudrait qu'il soit. Roussel (1996, 76) définit alors la satisfaction au travail à partir du «niveau de convergence entre ce que la personne désire et ce qu'elle retire» par rapport à différentes facettes de son travail;
- La satisfaction désigne aussi un état émotionnel: Locke (1976,1300) considère que la satisfaction au travail est «un état émotionnel positif ou plaisant résultant de l'évaluation faite par une personne de son travail ou de ses expériences au travail».

Igalens (1999, 1246) propose alors une définition synthétique, complète et concise de la satisfaction au travail: «Définie comme une réponse émotionnelle positive résultant de l'évaluation du travail ou des expériences de travail, la satisfaction est un concept dynamique. C'est une perception instable qui évolue en fonction des expériences mais aussi en fonction des attentes du salarié qui peuvent se modifier tout au long de sa vie».

Toutes ces définitions soulignent les multiples facettes de ce concept. La satisfaction est un construit multidimensionnel. Deux grandes dimensions de la satisfaction au travail peuvent être dégagées (Alves, al, 2010, 6):

- La première dimension souligne *la satisfaction extrinsèque*. Elle se compose de 5 items, adaptés des travaux de Weiss et al (1997), qui traduisent la relation entre le salarié et son entreprise.
- La seconde dimension représente *la satisfaction intrinsèque* du salarié. Adaptés des travaux de Weiss et al (1997), ce deuxième facteur comporte 11 items liés aux sentiments suscités par la réalisation de soi dans le travail.

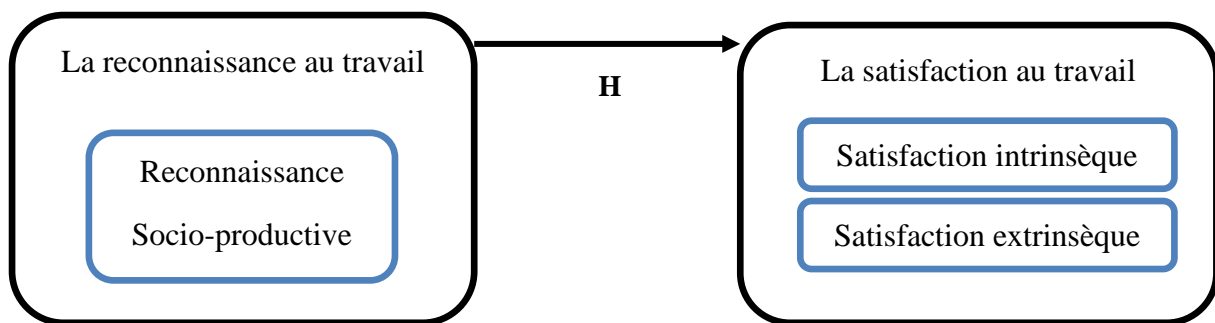
1.3 Articulation théorique entre la reconnaissance au travail et la satisfaction au travail : modèle et hypothèse de recherche

L'objectif de cette section est de modéliser la relation entre la reconnaissance au travail et la satisfaction des salariés dans leur emploi. Il s'agit de proposer le modèle théorique et l'hypothèse supportant notre problématique de recherche quant à l'effet de la reconnaissance au travail sur la satisfaction au travail. On présentera l'argumentation théorique nécessaire afin d'appuyer l'hypothèse formulée.

Selon Bourcier et Palobart (1997), « la reconnaissance est une source importante de satisfaction au travail chez les employés ». Elle a pour effet de mettre les compétences des employés en évidence, ce qui guidera leur comportement au travail. L'étude d'Applebaum et Kamal (2000) abonde cependant dans ce sens. Cette étude réalisée auprès de 33 employés de PME comptant entre 5 et 100 employés, démontre que la reconnaissance est associée

positivement à la satisfaction au travail. La théorie bi-factorielle d'Herzberg propose également que la reconnaissance contribue à la satisfaction des employés (Roussel, 2000). Tel que affirmé par ces auteurs que « la reconnaissance au travail participe à la satisfaction des salariés dans l'emploi », nous cherchons à montrer la relation entre la reconnaissance au travail et la satisfaction au travail. L'objet de notre étude est de comprendre l'impact de la reconnaissance au travail sur la satisfaction des salariés. Pour cela, nous proposons un modèle de recherche avec différentes variables identifiées comme suit (Cf. Figure 1):

Figure 1 : Modèle de recherche testé



Source : Élaboré par nos propres soins

A la lumière de ces évidences, on proposera l'hypothèse suivante :

H : La reconnaissance au travail influence la satisfaction des salariés au travail.

2- Etude empirique de la recherche

La revue de littérature nous amène à construire un modèle de relations allant de la reconnaissance au travail à la satisfaction au travail. Une méthodologie quantitative par enquête a été adoptée afin de tester l'hypothèse de notre recherche. L'ensemble des échelles utilisées a été soumis aux tests de fiabilité et aux ACP. Les équations structurelles ont ensuite été élaborées. Les résultats obtenus ont été présentés à la suite des analyses statistiques effectuées.

2.1 Etude quantitative exploratoire

Dans ce cadre, il s'agit de réaliser une analyse en composantes principales (ACP) sur l'ensemble des items de chacune des variables afin d'en extraire les facteurs les plus significatifs et partant d'en apprécier la fiabilité.

2.1.1 Analyse factorielle exploratoire de la reconnaissance au travail

Réalisé sur les cinq items opérationnalisant la reconnaissance au travail, le test de sphéricité de Bartlett est significatif ce qui permet de rejeter l'hypothèse de nullité de l'ensemble des corrélations. Le test de KMO, donnant une valeur de 0.855, révèle qu'une forte capacité des données à être factorisées. Les conditions sont ainsi remplies pour réaliser l'analyse factorielle exploratoire (AFE).

L'analyse factorielle exploratoire de la reconnaissance au travail nous a permis d'extraire une seule composante avec un pouvoir explicatif de 68,650 de la variance totale expliquée et une contribution factorielle acceptable de chaque item (Cf. Tableau1).

**Tableau 1 : Résultats de l'analyse factorielle exploratoire de la variable
« Reconnaissance au travail »**

Items	Composante		Qualité de représentation	
	Axe1		Initial	Extraction
RECON1	0,840		1,000	0,706
RECON2	0,855		1,000	0,731
RECON3	0,877		1,000	0,769
RECON4	0,889		1,000	0,790
RECON5	0,660		1,000	0,436
Valeurs propres	3,432			
Variance totale expliquée %	68,650			
Alpha de Cronbach	0,874			

Source : Output SPSS 21

L'analyse de la fiabilité de l'échelle a donné une très bonne valeur de l'alpha de Cronbach (0.874). Elle peut être considérée comme fiable. Nous allons garder l'item RECON5, qui porte une qualité de représentation moyenne (0,436), pour des analyses statistiques ultérieures. Par conséquent, nous allons retenir les items initiaux de mesure de la variable reconnaissance au travail à savoir : RECON1, RECON2 RECON3, RECON4 et RECON5.

2.1.2 Analyse factorielle exploratoire de la satisfaction au travail

On a défini 16 items, utilisés dans notre questionnaire, afin de mesurer la variable satisfaction au travail. Avec un indice de KMO de 0.8 et un test de Bartlett significatif, l'échelle remplit les conditions d'application de l'analyse factorielle exploratoire (AFE).

Les résultats de la première analyse en composantes principales suggèrent la présence de trois facteurs permettant de restituer que 58,250 % de la variance totale. Les items ST_SI5 et ST_SI6 présentent une très faible communalité (respectivement 0.256 et 0.401). Par conséquent, leur rejet nous a permis d'améliorer le pouvoir explicatif qui a grimpé de 58,250% à 62,653%. Dans la deuxième ACP, les items ST_SI12, ST_SI13 et ST_SI16 montrent des contributions supérieures à 0.3 dans plus d'un axe ce qui explique leur complexité factorielle. Pour ces raisons, on a décidé de les supprimer. La troisième ACP présente une nouvelle structure obtenue qui extrait deux composantes. Le premier facteur explique 28,111% de la variance totale et le deuxième facteur explique 27,452%. L'analyse de fiabilité de l'échelle est très satisfaisante puisque nous obtenons un alpha de Cronbach de 0,867 attestant de la cohérence interne de l'échelle. Toutefois, deux autres items, ST_SI8 et ST_SI14, dont la qualité de représentation est en dessous du seuil acquis (respectivement 0.444 et 0.241) doivent être éliminés (CF. Tableau 2).

**Tableau 2: Résultats de l'analyse factorielle exploratoire de la variable
« Satisfaction au travail »**

Items	Composantes		Qualité de représentation	
	Axe1 (ST_SE)	Axe2 (ST_SI)	Initial	Extraction
ST_SE1	0,807		1,000	0,755
ST_SE2	0,748		1,000	0,581
ST_SE10	0,767		1,000	0,592
ST_SE11	0,677		1,000	0,595
ST_SE15	0,660		1,000	0,544
ST_SI3		0,744	1,000	0,596
ST_SI4		0,648	1,000	0,635

ST_SI7		0,775	1,000	0,621
ST_SI9		0,794	1,000	0,669
Valeurs propres	3,008	2,579		
Variance expliquée/ composant	33,421	28,658		
Variance totale expliquée%	62,079			
Alpha de Cronbach	0,867			

Source : Output SPSS 21.0

La solution finale après rotation permet de restituer 62,079% de la variance totale. L'alpha de Cronbach obtenu sur les neuf items restant est de 0,867%. Ce qui atteste une bonne cohérence. En conséquence, les deux composantes extraites cadrent parfaitement avec nos développements conceptuels et représentent respectivement :

- La dimension **satisfaction extrinsèque** (Axe1) : qui englobe les énoncés suivants : ST_SE1, ST_SE2, ST_SE10, ST_SE11 et ST_SE15
- La dimension **satisfaction intrinsèque** (Axe2) qui regroupe les quatre items liés aux sentiments suscités par la réalisation du travail et la réalisation de soi dans le travail à savoir : ST_SI3, ST_SI4, ST_SI7 et ST_SI9.

2.2 Etude quantitative confirmatoire

A ce stade, on cherche à estimer des modèles de mesure valides et fiables, pour les variables latentes « reconnaissance au travail » et « satisfaction au travail », par l'intermédiaire d'une analyse factorielle confirmatoire.

2.2.1 Analyse factorielle confirmatoire de la variable latente « Reconnaissance au travail »

L'analyse factorielle confirmatoire de la variable latente « Reconnaissance au travail », mesurée par cinq indicateurs retenus suite à l'analyse factorielle exploratoire, présente des paramètres d'ajustement avec des bonnes valeurs : Les indices GFI, AGFI, CFI sont supérieurs à 0.9 (Respectivement 0,968, 0,904 et 0,989). Le RMSEA est inférieur à 0.08 (0.078) et le rapport de khi-deux sur le degré de liberté est largement inférieur à 2. Cette analyse fait ressortir un modèle de mesure de la reconnaissance au travail qui vérifie à la fois la validité convergente et la fiabilité (Cf. Tableau 3).

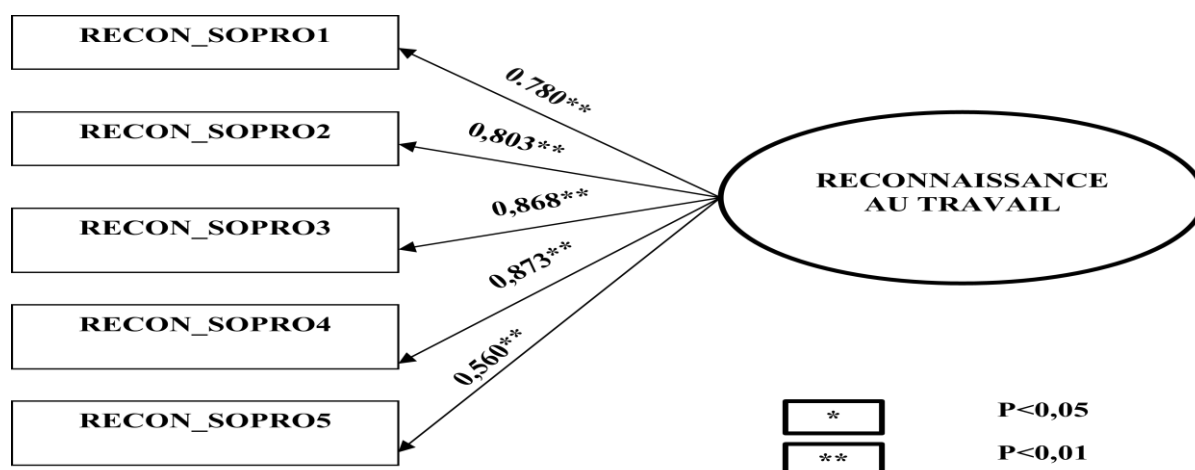
Tableau 3: Résultats de l'analyse factorielle confirmatoire de la variable latente « Reconnaissance au travail »

Variable latente	Items	Validité convergente				Fiabilité Rhô de Jöreskog
		Contributions factorielles	CR	P	AVE	
Reconnaissance Au travail	RECON_SOPRO1	0,780	5,593	0.000	0,604	0,882
	RECON_SOPRO2	0,803	5,683	0.000		
	RECON_SOPRO3	0,868	5,909	0.000		
	RECON_SOPRO4	0,873	5,927	0.000		
	RECON_SOPRO5	0,560	—	—		

Source : Output AMOS 16.0

Tel que montré dans le tableau 3, la validité et la fiabilité du modèle de mesure de la reconnaissance au travail sont assurées. En effet, les contributions factorielles des items de cette variable latente sont largement supérieurs au seuil 0.7 ce qui est bien, sauf l'item RECON_SOPRO5 qui porte une valeur de 0.560 ce qui est acceptable. Le test de Student (CR) associé à chacune des contributions factorielles de chaque item est très significatif, étant donné qu'il est supérieur à 1,96 avec $p=0,000$ (inférieur à 0.01). La variance moyenne extraite (AVE) enregistre elle aussi une valeur satisfaisante, soit 0,604 supérieure au seuil préconisé (0,5) et le coefficient Rhô de Jöreskog proclame un bon score de 0,882 largement supérieur au seuil 0,7. Suite à ces estimations, le modèle de mesure de la reconnaissance au travail se présente graphiquement comme suit (Cf. Figure 2).

Figure 2 : Modèle de mesure de la reconnaissance au travail



Source : Output AMOS 16.0

2.2.2 Analyse factorielle confirmatoire de la variable latente « Satisfaction au travail »

Dans la phase confirmatoire de la variable latente « Satisfaction au travail », nous allons mettre à l'épreuve la structure bifactorielle (satisfaction intrinsèque et satisfaction extrinsèque) qui s'est dégagée de l'analyse exploratoire. En fonction des critères d'ajustement, l'indice X^2/ddl est très bon du fait qu'il est largement inférieur à 2. Les indices GFI et CFI indiquent des valeurs très satisfaisantes (respectivement 0,934 et 0,977). L'indice AGFI se trouve, quasiment, dans les normes. L'indice absolu RMSEA a dégagé une bonne valeur de 0,055 qui se positionne au dessous du seuil recommandé 0,08. A partir de cette analyse, on peut conclure que la qualité d'ajustement du modèle de mesure « Satisfaction au travail » est bonne. Cette analyse fait ressortir un modèle de mesure de la satisfaction au travail qui vérifie à la fois la validité convergente et la fiabilité (Cf. Tableau 4).

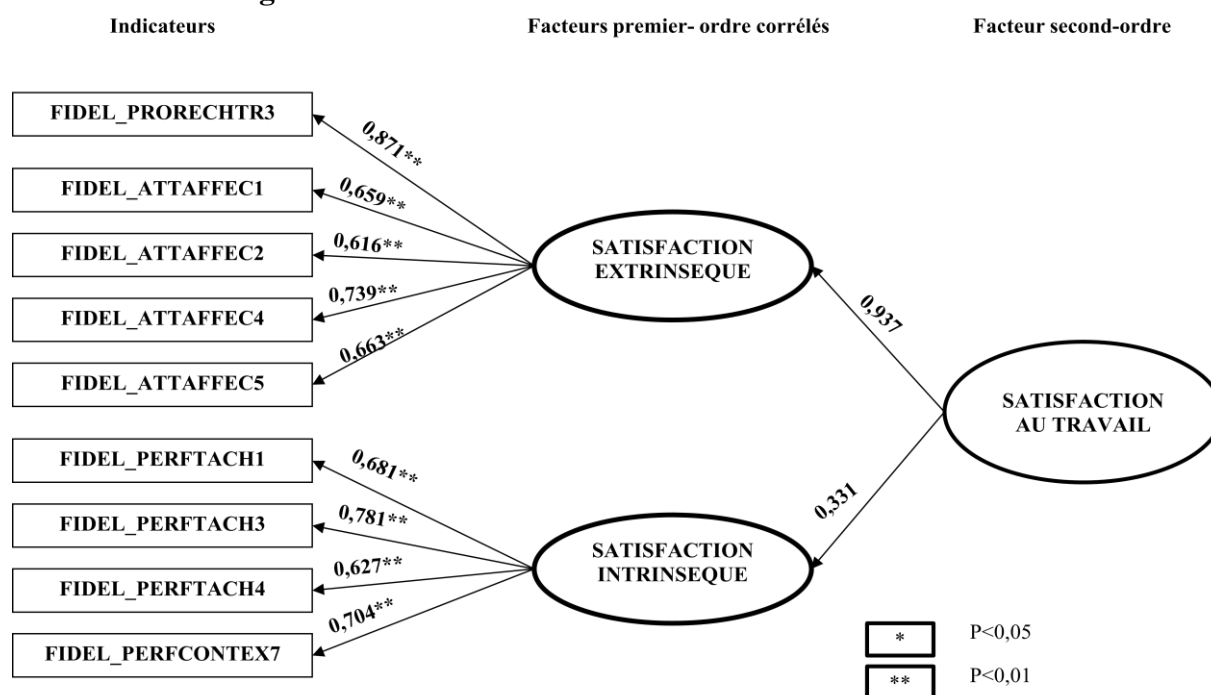
Tableau 4 : Test du modèle de mesure de second ordre de la satisfaction au travail

Variables latentes	Validité convergente				Fiabilité
	Contributions factorielles	CR	P	AVE	Rhô de Jöreskog
Satisfaction Intrinsèque	0,709	4,488	0,000	0,732	0,821
Satisfaction Extrinsèque	1,039	—	—		

Source : Output AMOS 16.0

D'après ce tableau 4, on remarque que les coefficients de régression, considérés aussi comme des contributions factorielles d'une AFC, sont tous très bons. Le Critical Ratio (CR) associé à chacune de ces contributions est très significatif (supérieur à 1,96 pour l'erreur P inférieur à 0,01). Ainsi que la variance moyenne extraite pour le facteur de second ordre « Satisfaction au travail » est satisfaisante (AVE = 0,732). Ceci dit que la validité de ce construit générique est vérifiée. Le coefficient « Rhô » de fiabilité du construit représentant la moyenne des variances entre ce construit et ses mesures est égal à 0,821 supérieur au seuil préconisé 0,7. Ce qui justifie la bonne cohérence entre les variables latentes (satisfaction intrinsèque et satisfaction extrinsèque) et le facteur de second ordre « satisfaction au travail ». Suite à ces estimations, le modèle de mesure de la satisfaction au travail se présente graphiquement comme suit (Cf. Figure 3)

Figure 3 : Modèle de mesure de la satisfaction au travail

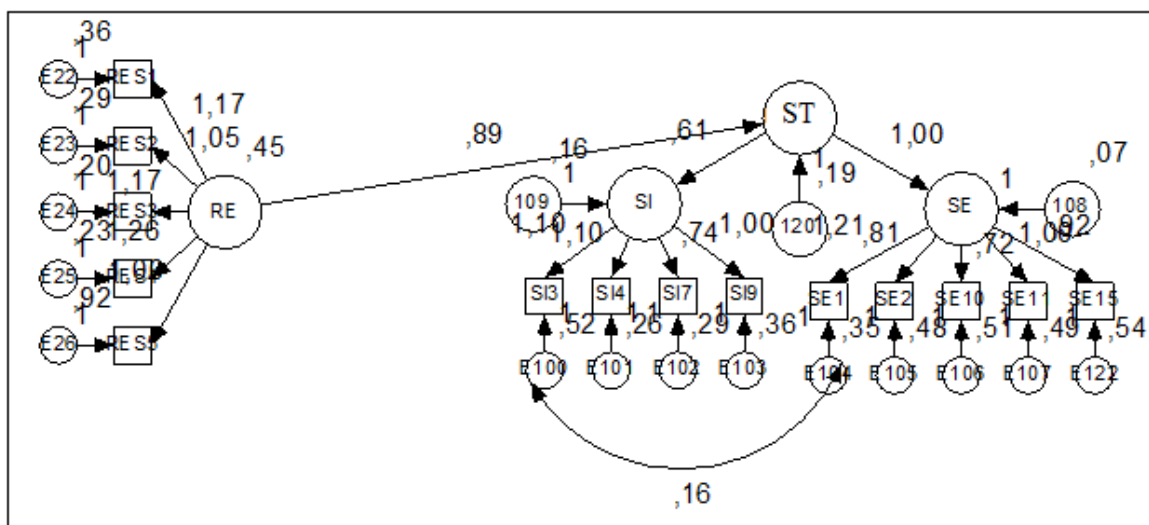


Source : Output AMOS 16.0

2.3 Test de la relation de causalité entre la reconnaissance des salariés et la satisfaction au travail

La figure 4 présente le modèle structurel effectué en vue de mesurer l'impact de la reconnaissance au travail sur la satisfaction des salariés interrogés.

Figure 4: Analyse de l'impact de la reconnaissance au travail sur la satisfaction au travail



Source : Output AMOS 16.0

Le test de validité de l'hypothèse H1 nous permet d'obtenir les indices de l'évaluation de la qualité d'ajustement du modèle structurel ainsi que les indices d'estimation de la causalité (Cf. Tableau5).

Tableau 5 : Résultats relatifs à la validation de l'hypothèse H1

Nom Indice	Valeur
Khi-deux (X^2)	85,361
Degrés de liberté (DDL)	73
X^2/DDL	1,169
GFI	0,898
AGFI	0,854
RMSEA	0.041
CFI	0,982
Coefficient de causalité	0,89
CR	4,887
P	0,000

Source : Output AMOS16.0

D'après les résultats affichés dans le tableau 5, nous remarquons que la qualité globale d'ajustement du modèle structurel est satisfaisante, du faite que, tous les indicateurs (absolus, incrémentaux et de parcimonie) portent des valeurs acceptables. De même, le coefficient de causalité entre la reconnaissance au travail et la satisfaction au travail est assez élevé (supérieur à 0,8) pour supporter l'hypothèse H1 relative à l'existence d'un effet positif et très significatif (CR=4,887 et P=0,000) entre ces deux construits. L'hypothèse H1 est par conséquent confirmée.

Après avoir testé la relation entre la variable indépendante « reconnaissance au travail » et la variable dépendante « satisfaction au travail », le tableau 6 ci-après synthétise l'estimation de causalité entre les deux variables.

Tableau 6: Test de la relation causale entre la reconnaissance au travail et la satisfaction au travail

Relation causale	Estimation	T	P	Décision
Reconnaissance au travail → Satisfaction au travail	0,89	4,887	0,000	Hypothèse validée

Source : Output Amos16.0

Globalement, nous avons pu valider l'hypothèse H1 qui soutient la relation causale directe entre la reconnaissance au travail et la satisfaction au travail.

Discussion et conclusion

Le désir de reconnaissance est identifié depuis les années trente du XXe siècle comme un désir non seulement universel mais vital pour l'homme. Le thème de la reconnaissance s'avère être d'actualité car les principales préoccupations, notamment des jeunes salariés, s'orientent autour de cet aspect du management des ressources humaines. En effet, les salariés deviennent plus exigeants sur la qualité de leur vie au travail, aspirent à évoluer dans un milieu de travail qui soit respectueux de leur sécurité et de leur santé, de leurs droits fondamentaux et de leur vie privée. Ils veulent être reconnus et considérés. Leurs réalisations, pratiques de travail et leurs personnes veulent être appréciées à leur juste valeur. La reconnaissance est certainement le signe le plus fort qui peut être émis au sein de l'entreprise pour satisfaire ses salariés.

Une étude empirique a été réalisée sur un échantillon de 100 salariés de 28 entreprises multinationales implantées au Maroc. Des analyses exploratoires et confirmatoires ont confirmé notre principale hypothèse de recherche. Les résultats montrent que la reconnaissance au travail est un excellent déterminant de la satisfaction des salariés au travail. En effet, plus les salariés se sentent reconnus, respectés, valorisés au travail, plus ils sont satisfaits, productifs, désireux de promouvoir leur entreprise à l'extérieur.

Par ailleurs, l'étude menée affirme que la reconnaissance agit sur la satisfaction au travail selon un effet linéaire : la quête et les espoirs de reconnaissance professionnelle enclenchent et dynamisent la satisfaction au travail, laquelle se matérialise par une productivité accrue ou des comportements prosociaux. Des résultats qui appellent, en retour, des signes de reconnaissance : s'ils s'avèrent positifs, ils viennent alors nourrir et renforcer la satisfaction ; négatifs, ils entraînent insatisfaction et comportement de retrait.

De ce fait, le rôle de l'entreprise multinationale s'en trouve grandement enrichi: il lui est demandé de donner du sens à la vie des employés, de contribuer au bien-être social et d'optimiser l'estime de soi de chaque salarié, c'est-à-dire de créer les conditions dans lesquelles estime de soi, confiance en soi et confiance en l'autre vont se développer de concert: participation, responsabilisation, transparence, reconnaissance, humanisme.

A cet égard, « une politique judicieuse en matière de reconnaissance contribue largement à créer un climat de travail où les salariés se sentent appréciés pour leurs efforts, pour leurs contributions et pour leurs personnes » (*Benraïss, Peretti, 2005,367*). Les entreprises multinationales interrogées ont tout intérêt à concevoir l'acte de reconnaître afin de favoriser la satisfaction au travail, car la productivité, le bien-être et la santé des salariés iront de pair.

Bibliographie

- **Alves S, al** (2010) La satisfaction au travail des apprentis de l'enseignement supérieur : dimensions et conséquences, XXIème CONGRES AGRH : 1-28.
- **Appelbaum S H, Kamal R** (2000) An analysis of the utilization and effectiveness of non-financial incentives in small business, *Journal of Management Development*, 9: 733-763.
- **Barbash J** (1974) Enquête sur les attitudes concernant la satisfaction au travail, *Document OCDE*, MS/IR/7431.
- **Benraiss L, Peretti J M** (2005) L'entreprise équitable, reconnaissance du besoin de justice, in Peretti, J.M, Tous reconnus, Editions d'Organisation, Paris, 448 p.
- **Bourcier C, Palobart Y** (1997) La reconnaissance : un outil de motivation pour vos salariés, Les Editions d'Organisation, Paris, 195 p.
- **Brun J P, Dugas N** (2005) La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens, *Gestion ressources humaines* 3^e éd, 2 : 79-88.
- **El Akremi A, al** (2009) Rôle de la reconnaissance dans la construction de l'identité au travail, *Relation industrielles*, 4 : 662-684.
- **Gavand A, Mercier S** (2005) Les attentes des salariés en matière d'éthique organisationnelle, in Peretti, J.M, Tous reconnus, Editions d'Organisation, Paris, 448p.
- **Gueguen H, Malochet G** (2012) Les théories de la reconnaissance, *La Découverte*, Paris, 126p.
- **Igalens J** (1999a) Satisfaction au travail, *Encyclopédie de la gestion et du management*, 1246-1247.
- **Iglesias K, al** (2010) Satisfaction au travail : conséquences du choix des outils statistiques et des instruments de mesure en GRH, *Revue internationale de psychosociologie*, 40 : 245-270.
- **Lawler E L** (1971) *Pay and Organizational effectiveness: a psychological view*, McGraw-Hill, New-York, 236-237.
- **Le Flanchec A, al** (2015) Favoriser la satisfaction au travail : Les apports de l'enquête réponse 2011, *Management & Avenir*, 7 : 37-55.
- **Locke E A** (1969) What is job satisfaction?, *Organizational Behavior and Human performance*, 4: 309-336.
- **Locke E A** (1976) The Nature and causes of job satisfaction, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1: 1297-1349.
- **Meyssonier R, Roger A** (2006) L'impact du cocooning organisationnel et des opportunités d'emploi sur le lien entre satisfaction au travail et intention de quitter, XVIIème Congrès de l'AGRH, Reims, 1-23.
- **Morin J F** (2015) Le rôle de la reconnaissance au travail dans le fonctionnement optimal des employés : une analyse motivationnelle, Thèse de doctorat, Université du Québec à Trois-Rivières, Canada, 102p.
- **Perreault C** (2008) La reconnaissance au travail et les habiletés de communication du gestionnaire, Thèse de doctorat, Université du Québec à Rimouski, Canada, 142p.
- **Potiron M** (2015) Psychodynamique de la reconnaissance au travail et identité, *Le Carnet PSY*, 8 :27-33.
- **Renault E** (2004) Reconnaissance, injustice, institution, *Revue du MAUSS*, 23 : 180-195.
- **Roussel P** (1996) Rémunération, motivation et satisfaction au travail, *Economica*, 306p.

- **Roussel P** (2000) La motivation au travail : Concept et Théorie, Laboratoire Interdisciplinaire de Recherché sur les Ressources Humaines et l'Emploi (LIRHE), Université des sciences sociales de Toulouse.
- **Siegrist J** (1996) Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions, Journal of Occupational Health Psychology, 1: 27-41.
- **Thurman J** (1977) La satisfaction : aperçu international, Revue Internationale du Travail, 3 : 277.