

LES LEVIERS DE LA MOTIVATION DANS LA FONCTION PUBLIQUE : LA RECONNAISSANCE COMPENSE LA MARGE DE MANŒUVRE LIMITÉE DES MANAGERS CAS DE LA WILAYA DE LA RÉGION GUELMIM ES-SMARA

Aicha AOURZAG, *Université IBN ZOHR, ENCG, Agadir, Maroc ; a.aourzag@gmail.com*

Omar RAJAA, *Université IBN ZOHR, ENCG, Agadir, Maroc ; Omar. rajaa@laposte.net*

Mots clés : Fonction publique, reconnaissance symbolique, motivation, marge de manœuvre limitée

Résumé : Le nouveau management public s'est accompagné, d'une révision en profondeur des pratiques de gestion des administrations publiques, dans le but de les doter de plus de flexibilité dans leur fonctionnement, afin de répondre aux nouvelles exigences, de l'environnement national et international. Dans ce contexte novateur, les fonctionnaires éprouvent le sentiment de s'engager d'avantage, et de manifester plus d'efforts, à l'égard des revendications des administrations afin de répondre aux impératifs et standards d'efficacité de leurs prestations. Cet engagement mieux affirmé, de leur part induit un besoin celui d'être reconnu et motivé. Toutefois ce besoin, est contrarié de longue date par une marge de manœuvre limitée des administrations, en matière des leviers de motivation (rémunérations, primes etc...). Donc autrement que par des compensations financières, est ce que des pratiques de reconnaissances symboliques, peuvent être un levier de motivation des collaborateurs de la fonction publique ? Une recherche exploratoire, auprès des fonctionnaires de la wilaya de la région Guelmim Es-Smara, a permis de vérifier l'existence d'une relation causale positive entre les pratiques de reconnaissance symbolique, et la motivation au travail dans la fonction publique Marocaine.

Keywords: public sector, symbolic recognition, motivation, limited scope

Abstract : The new public management has been accompanied by an overhaul of management practices of public administration, in order to provide more flexibility in their operations to meet the new requirements of the national and international environment. In this context, innovative officials feel the feeling of greater commitment, and to show more effort against claims of governments, to meet the requirements and standards of efficiency of their services. This firmer commitment from their induced by the need to be recognized and motivated. however . This need is thwarted by a longstanding limited scope of government levers in motivation (salaries, bonuses etc). So other than financial compensation, is that practical symbolic recognition can be a motivating factor for employees of the public service? An empirical study with officials of the province of the region Guelmim Es-Smara allowed to verify the existence of a positive causal relationship between the practices of symbolic recognition and motivation to work in the Moroccan public.

Introduction

La motivation est un thème incontournable, pour tous ceux intéressés par les aspects dynamiques, et la conduite humaine dans le travail. C'est une pratique managériale, qui a suscité l'intérêt d'un nombre très important de sociologues et de chercheurs, en théorie des organisations. D'où la naissance d'une littérature abondante, se rapportant à ce sujet. Le concept de la motivation au travail, est entré dans le langage des chercheurs et des managers, pour fournir des réponses aux nombreuses interrogations, concernant le fonctionnement des organisations. En particulier l'origine et le pourquoi des comportements humains au travail. L'importance donnée à ce sujet, résulte de la tendance actuelle selon laquelle, avoir des employés motivés est devenu une condition préalable, à toute logique d'efficience et de performance de l'organisation. Cela signifie que le capital humain est un facteur clé de succès de l'organisation. Il conditionne son devenir et ses opportunités de développement. Le thème de la motivation est très spécifique, et il mérite une grande attention, dans un contexte aussi particulier que celui de la fonction publique. Ce contexte marqué par des mutations importantes, guidées par un esprit managérial emprunté du secteur privé. Ainsi suite à l'avènement du nouveau management public, la fonction publique doit faire preuve de son efficacité, c'est-à-dire de sa capacité à remplir les missions qui sont les siennes. Et à atteindre les objectifs qui lui sont assignés. Dans ce sens la motivation des acteurs des administrations publiques est un pré requis pour relever ces défis. Partant du contexte spécial de la

fonction publique, marqué par une marge de manœuvre limitée en matière des leviers de motivation, nous avons choisi de porter notre réflexion sur l'utilité des pratiques de reconnaissance symbolique, en matière de la motivation dans la fonction publique. Notre objectif est d'associer les dimensions des deux concepts à savoir la reconnaissance et la motivation dans une approche causale afin de déterminer la nature de la relation entre eux à travers la problématique suivante :

Autrement que par des compensations financières, est ce que des pratiques de reconnaissance symbolique peuvent être un levier de motivation des collaborateurs de la fonction publique ?

Pour appréhender cette problématique nous avons formulé les hypothèses suivantes :

H1 : les caractéristiques organisationnelles des administrations publiques limitent la marge de manœuvre des managers en matière des leviers de la motivation

H2 : les pratiques de reconnaissance symbolique ont un effet positif sur la motivation dans la fonction publique.

1. Spécificités de la motivation au travail dans la fonction publique :

1.1.définition du concept

Il est difficile de retracer l'histoire d'un concept aussi général que la motivation, il a vu le jour pour la première fois au cours des années 1930 aux USA. Non pas dans le domaine de la science, mais dans le domaine de l'art publicitaire (Marketing), où il connut d'emblée un grand succès. Son utilisation était surtout réservée pour étudier le comportement du consommateur, avant de connaître un épanouissement rapide dans le

champ de management à propos du comportement des salariés. Après son apparition dans le contexte de la gestion des entreprises, il a pris la place des termes plus forts comme Pulsion, désir, besoin, tendance. Les travaux de Tolman (1932) et Lewin(1936) ont abordé pour la première fois le concept de la motivation comme objet de recherche : la famille, l'école, le parti politique sont autant de groupes qui ont intéressé pendant longtemps les psychologues. Très vite l'entreprise deviendra un sujet d'étude, surtout avec l'essor économique de la première moitié du 20ème siècle les premières récessions les enjeux de productivité et de croissance, tous ces éléments ont poussé les dirigeants d'entreprises à solliciter l'expertise des psychologues.

Ainsi définir la motivation est une tâche délicate, du fait que les avis, les opinions, et les pratiques managériales divergent selon les différentes utilisations du terme.

De ce fait ce travail de définition a généré une littérature abondante, déjà en « 1976 Toulouse et Poupert parlaient de la jungle des théories de la motivation, alors qu'en 1981 KLEINGINA KLEINGINA recensaient 140 définitions du concept cités par Roussel (2001).

Dans le cadre de ce travail nous nous limiterons aux définitions les plus citées et les plus admises dans les travaux de recherche.

Le mot motivation dérive du latin *motivus* : motif et *movere*, ce qui signifie en ancien Français qui met en mouvement, la motivation concerne l'approfondissement des motifs qui nous poussent à agir ou bien ce qui nous met en mouvement.

Le dictionnaire de la langue Française le Robert donne plusieurs définitions de la motivation : relation d'un acte aux motifs qui l'expliquent ou le justifient. Exposé des motifs sur lesquels repose une décision, ensemble des facteurs déterminant le comportement de l'agent économique, cette dernière définition se rapproche de celle des psychologues des organisations.

Issue des travaux de Jones en 1955, reprise par toute une lignée de chercheurs après lui, la définition de Porter et Lawler bien qu'ancienne, elle est plus au moins globalisante.

« La motivation est ce qui stimule le comportement humain : ce sont les forces énergétiques qui chez les individus les poussent à se comporter de certaines manières, et les forces environnementales qui souvent déclenchent ces conduites »

« La motivation correspond aux forces qui entraînent des comportements orientés vers un objectif, forces qui permettent de maintenir ces comportements, jusqu'à ce que l'objectif soit atteint. La motivation confère trois caractéristiques à une conduite quelle qu'elle soit : la force, la direction, et la persistance » (Morin et Aubé, 2007 : 106)

« La motivation est le processus par lequel un individu consacre une intensité, une direction et une persistance à une tâche en vue d'atteindre un objectif. C'est aussi l'ensemble des énergies qui sous-tendent ce processus » (Robbins et Judge, 2006 : 197).

Les administrations publiques présentent des spécificités en matière de GRH, qui sont le résultat de l'environnement dans lequel elles évoluent. Ces spécificités du secteur public en matière de la gestion des ressources humaines, constituent dans la majorité des cas des freins pour la motivation dans ce

secteur. Dans ce paragraphe nous allons tenter de mettre en avant les éléments qui constituent les particularités de ce secteur.

1.2. caractéristiques des administrations publiques

1.2.1. L'importance des effectifs en jeu :

Les effectifs dans le secteur public sont considérables, et très importants de ce fait parler d'une politique de motivation, qui se veut un ensemble de pratiques personnalisées et individualisées, revient à mener une tâche difficile. Dans ce sens la motivation dans le secteur public, se consacre pour une trop large part à la pratique impersonnelle, de normes et de procédures abstraction faite : du profil de l'agent, des emplois à pourvoir, et des objectifs du service qui constituent les bases de toute stratégie motivationnelle.

En fait les gestionnaires ont pris l'habitude, de traiter tous les agents de la même façon quelque soit le résultat de leur travail. Cet égalitarisme prend de multiples formes : notation non discriminante, avancement à l'ancienneté, refus de mesure impliquant une différenciation selon les emplois occupés, rémunération etc.

1.2.2. Des enjeux liés à la situation économique :

Les dépenses du personnel représentent souvent un pourcentage important du budget de l'Etat (38.61% des dépenses publiques en 2010)¹, c'est la raison pour laquelle la marge de manœuvre quantitative est de plus en plus

réduite. Ainsi les intéressements financiers, considérés par la majorité des acteurs comme un moyen privilégié de motivation se trouvent limités. Pour palier à cette insuffisance de ressources, la dimension qualitative avec toutes les pratiques (reconnaissance, communication, climat social...), qui englobe devient de plus en plus stratégique, et mérite ainsi une attention particulière

1.2.3. La centralisation des pouvoirs :

Le secteur public connaît une situation qui se caractérise par un niveau central, concentrant l'essentiel de pouvoirs. Alors que les services déconcentrés, se contentent des missions fonctionnelles. Cette situation ne donne pas une marge de manœuvre suffisante, aux gestionnaires des administrations publiques ; qui se trouvent dépourvus de pouvoirs nécessaires pour animer et motiver leurs équipes. Ce type d'organisation rend plus complexe la motivation des collaborateurs, dans la mesure où il soulève des problèmes particuliers, de pilotage, de communication, et surtout de répartition de rôles entre le niveau central et le niveau local. L'insuffisance de déconcentration entraîne l'absence d'une gestion de proximité, qui se matérialise par des pratiques anonymes car, loin de terrain et des intéressés.

1.2.4. La contrainte du statut :

C'est un problème souvent cité, lorsqu'on évoque la gestion des ressources humaines dans le secteur public. En effet, la multiplicité des corps et des statuts constitue une réelle difficulté des pratiques de gestion dans ce secteur. Ainsi, plusieurs critiques ont été mises en avant pour expliquer la rigidité du statut, qui laisse très peu de marge de manœuvre aux managers. A

¹ Etude comparative sur la modernisation de la GRH dans la fonction publique : réalisé par des pairs Européens en coopération avec le ministère de la modernisation des secteurs publics, Forum sur la réforme de la fonction publique Marocaine Rabat 23 Juin 2011

l'instar du problème de la distinction entre le grade et la fonction. Les contraintes statutaires engendrent une grande rigidité, au niveau de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique. Le problème que constituent ces contraintes statutaires, peut être apprécié à travers les conséquences qu'elles ont pu induire ; notamment la primauté de la logique des grades et de l'ancienneté, par rapport à celle des compétences et des résultats. La tendance forte observée est d'évaluer le personnel de manière trop indifférenciée. De plus l'effet mécanique de la progression à l'ancienneté, finit par absorber le plus souvent la marge dont dispose le gestionnaire. Cette situation entraîne la rigidité du système des promotions et démotive ainsi une partie importante du personnel, qui refuse d'être évalué selon l'ancienneté et qui cherche à faire valoir la logique des compétences et des résultats.

1.2.5. Inadéquation entre les emplois et les compétences :

La fonction publique souffre d'un manque flagrant de qualifications, suite à l'imprécision ou l'absence de critères de recrutement. Cette situation, a engendré des problèmes d'inadéquation entre les emplois et les profils. Ainsi, la stratégie des administrations publiques souffre souvent d'un manque flagrant de planification et de contrôle.

La méconnaissance des fonctions réellement exercées par les agents, entraîne un surcroît d'ambiguïté du fait qu'elle ne permet pas de leur définir des objectifs de travail clairs et précis ; mais également de les motiver en reconnaissant et en valorisant leurs compétences et en fidélisant ceux qui sont expérimentés.

1.2.6. Des effets pervers de la gestion bureaucratique

Le contexte actuel de la fonction publique, souffre encore des effets de la gestion bureaucratique. Il s'agit d'une gestion marquée par une insuffisance de prise en compte de la dimension humaine. Cette situation implique des pratiques administratives qui suscitent l'insatisfaction et la démotivation.

1.2.7. La faiblesse du système des incitations et une rémunération non individualisée :

Cette situation résulte d'une rareté des ressources, et d'un traitement collectif au niveau des systèmes de rémunération, fondés avant tout sur l'ancienneté. Ceci ne permettrait pas de garantir un niveau d'effort suffisamment élevé de la part des fonctionnaires, et échoue en partie à les motiver. Dans un contexte pareil, l'individualisation n'est pas de mise du fait que la fonction publique s'organise autour de règles où la fonction est plus importante que son titulaire. Cette situation démotive le collaborateur, dont la situation administrative est basée essentiellement sur le statut et la notation de l'hierarchie.

1.3. caractéristiques de la motivation dans la fonction publique

L'analyse des caractéristiques de la fonction publique, montre que l'éventail des leviers de la motivation se trouve limité surtout en ce qui concerne les intéressements financiers. En fait les administrations publiques ont des capacités financières limitées ; suite à des effectifs importants, qui engendrent une masse salariale lourde pour ces administrations. En plus le niveau central accapare les principales attributions, ce qui ne laisse pas une marge de manœuvre

suffisante aux gestionnaires de ces administrations. Cette situation produit les conséquences suivantes :

1.3.1. Des préjugés de démotivation

Pour l'homme de la rue, les fonctionnaires toujours trop nombreux sont soit des fainéants, soit lorsqu'ils travaillent, ils sont occupés à produire des papiers à utilité douteuse, dans le but de causer des tracasseries supplémentaires aux administrés. En fait l'image véhiculée du fonctionnaire depuis plus d'un siècle est celle de la démotivation. Cette image semble peser du poids sur le rapport au travail dans le secteur public.

Cette situation, implique la nécessité de prêter une attention toute particulière au sujet de la motivation dans la fonction publique, de façon à récompenser la pression dont subissent les agents publics de la part de leur environnement.

1.3.2. Un sentiment récurrent d'insatisfaction :

Identifié par R. Sainsaulieu et par F. Dubet (2006), « la culture de la plainte » est une caractéristique du secteur public ». Elle s'est amplifiée ces dernières années face aux nouvelles exigences du nouveau management public qui implique des changements majeurs, dans les méthodes et les pratiques de

1.3.3. Une marge de manœuvre limitée

Il s'agit d'une caractéristique majeure du secteur public, du fait que ce secteur se trouve souvent devant une impérieuse obligation d'adaptation aux nouvelles données de la situation économique. Cela impacte par la suite les budgets des administrations et influence leur fonctionnement. Dans ce sens la marge de

manœuvre quantitative (primes, gratification, rémunération.....) de ces administrations se trouve réduite, et cède la place à la dimension qualitative. Dans ce sens les mesures de reconnaissance symboliques deviennent de plus en plus stratégiques, dans une politique de gestion des ressources humaines dans la fonction publique.

L'analyse du contexte et des spécificités de la fonction publique, montre que les leviers de la motivation sont limités dans ce secteur, surtout les intéressements financiers. En fait les administrations publiques au niveau local, sont des structures qui dépendent largement du niveau central. Les managers ont des attributions limitées, et une marge de manœuvre insuffisante pour mobiliser et motiver leurs équipes. Cette situation pousse ces managers à chercher d'autres leviers de motivation surtout symboliques, moins coûteux et faciles à mettre en œuvre, la reconnaissance symbolique figure en bonne place parmi ces leviers.

Dans ce qui suit nous allons essayer d'analyser la contribution de cette pratique en matière de la motivation dans la fonction publique.

2. La reconnaissance symbolique : un levier important de motivation dans la fonction publique

La question de la reconnaissance de l'individu, se pose aujourd'hui avec acuité dans l'espace public, elle devient peu à peu un thème de réflexion pour les organisations, face à l'élargissement de leur champ de responsabilité, aux aléas de l'environnement et aux conflits sociaux. Au cœur des nouvelles approches de gestion

ayant pour objectif d'optimiser l'efficacité organisationnelle, la reconnaissance au travail est considérée comme un moyen important, de dynamiser et de fidéliser les employés et les gestionnaires.

2.1. Définition du concept

La reconnaissance symbolise une rétribution qui prend une valeur affective, concrète, ou encore financière. Il s'agit d'une forme de rétribution, qui se traduit par diverses pratiques autres que les régimes officiels de rémunération directe, visant à reconnaître de manière tangible ou intangible les performances individuelles et collectives. Ajoutent St-Onge & al. (2006). Selon Stajkovic & Luthans (2001, p.582), la reconnaissance consiste à l'attention personnelle transmise verbalement, à travers des expressions attentives ; l'approbation et l'appréciation pour un travail bien fait. Ces deux premières définitions s'articulent essentiellement autour de la dimension symbolique de la reconnaissance. D'autres comme Siegrist (1996) ; Niedhammer, Siegrist, & al. (2000) ; ou encore Brun & Dugas (2002) ont proposé des définitions plus complètes de la reconnaissance au travail. A titre d'exemple, Siegrist (1996) définit la reconnaissance au travail en termes d'estime et de soutien de la part du supérieur ou des collègues de travail, mais également en termes d'adéquation du salaire, de possibilité de promotion et de sécurité d'emploi. Brun & Dugas (2002) ajoutent que la reconnaissance au travail correspond à « la démonstration sans ambiguïté du fait que nos réalisations, nos pratiques de travail et notre personne sont appréciées à leur juste valeur ».

Pour résumer ces propos la reconnaissance représente un besoin fondamental,

indifféremment du poste, du rôle, ou du statut. Tout collaborateur employé ou cadre éprouve le besoin d'être reconnu par ses pairs, collègues, clients et supérieurs. Tous souhaitent recevoir une juste reconnaissance de ce qu'ils sont et de ce qu'ils font. La reconnaissance se vit au quotidien, par des gestes simples et ponctuellement par des manifestations plus symboliques. La sincérité du message et de son émetteur et l'authenticité de la manifestation donnent de la crédibilité et de la valeur à l'acte de reconnaissance.

2.2. Les formes de la reconnaissance :

Le concept de la reconnaissance au travail peut être défini de multiples façons. Malgré la variété des approches, une synthèse des principaux travaux permet de distinguer quatre grandes formes de reconnaissance :

2.2.1. La reconnaissance existentielle :

La reconnaissance existentielle porte sur le collaborateur, en tant qu'individu distinct doué d'une intelligence, de sentiments et d'une expertise bien à lui (Jacob, 2001). Il s'agit d'une reconnaissance accordée d'emblée à chacun, pour la simple raison qu'il est un être humain lui aussi. Elle se manifeste dans les petits gestes posés quotidiennement au cours des échanges interpersonnels.

2.2.2. La reconnaissance des résultats du travail :

« Il s'agit d'un jugement et d'un témoignage de gratitude sur l'efficacité, l'utilité et la qualité du travail accompli par un individu ou un groupe d'employés. » (Brun et Dugas, 2002, p. 15) ». Avec la reconnaissance des résultats du travail réalisé, ce sont le produit du travail de collaborateur et sa contribution

aux objectifs qui sont l'objet d'une appréciation.

2.2.3. La reconnaissance de la pratique du travail :

C'est la reconnaissance de la manière d'exécuter le travail, englobant les comportements, les compétences et les qualités professionnelles de l'employé.

2.2.4. La reconnaissance de l'investissement dans le travail :

C'est la reconnaissance de la participation et de la contribution, en termes d'efforts consentis et d'énergie déployée, sans égard aux résultats. Elle porte sur l'implication des employés, les risques qu'ils prennent pour mener à bien leur tâche.

2.3. La relation entre la reconnaissance et la motivation au travail dans la fonction publique

2.3.1. La reconnaissance : un besoin justifié dans le contexte de la fonction publique

La reconnaissance s'avère plus pertinente dans le contexte des administrations publiques. Ainsi, « au sein des organisations publiques, en particulier les incitations financières ne se trouveraient guère en première position, parmi l'ensemble des sources de motivation, comparativement au secteur privé. Comme l'illustre notamment l'enquête de Jurkiewicz et al. 1998 : alors que les cadres du privé placent l'attente de rémunération en première position, les cadres du public eux, attendent d'abord une contribution à la prise de décision, au futur stable... »²

² Serupia Semuhoza E. 2009. « Les théories de la motivation au travail ». L'harmattan, P 141, 142

Une autre recherche de l'organisation de coopération et de développement (OCDE, 1997)³, portant sur la rémunération dynamique, des agents de la fonction publique a permis de conclure que l'attractivité des récompenses financières, n'est pas évidente au sein des services publics, ou la culture organisationnelle a tendance à valoriser d'autres aspects.

Ces éléments remettent en cause l'utilité ou la pertinence, de la récompense matérielle comme levier de motivation dans la fonction publique. Ainsi selon les conclusions des différentes recherches menées dans ce sens, il s'avère que la motivation matérielle n'est pas très pertinente dans le secteur public. Cela pousse les gestionnaires, à penser aux besoins sociaux et psychologiques fondamentaux des collaborateurs, et dont la satisfaction contribue largement à leur motivation. De ce fait les facteurs de motivation symboliques ont gagné d'importance notamment les pratiques de reconnaissance symbolique.

Le climat de démotivation qui règne dans les administrations publiques, peut s'expliquer par le déficit de reconnaissance. Dans ce sens la sociologie générale, a attiré l'attention sur l'importance de la reconnaissance dans la construction des identités. Dans son ouvrage la lutte pour la reconnaissance Axel Honneth, a ainsi pu montrer à quel point l'expérience du mépris, pouvait contribuer à la destruction des personnalités, à l'absence de confiance en soi et donc à l'affaiblissement de capacités d'initiative et d'investissement dans des projets, ou encore au développement de stratégies d'évitement ou de retrait.

³ Edem 2

L'importance de la reconnaissance comme un levier de motivation dans le secteur public, peut s'expliquer également par l'importance des changements, et des exigences induits par les mouvements de modernisation et de nouveau management public. Ce changement semble vouloir imposer aux administrations publiques, les critères d'efficience empreints du secteur privé, sans tenir compte du capital humain ni de ses besoins. Ce contexte organisationnel se caractérise par une situation d'apprentissages permanents, qui requiert des efforts tout aussi permanents. Cette situation justifie le besoin de reconnaissance, ainsi « Les efforts additionnels, déployés pour accomplir des tâches qui se complexifient et s'alourdissent, amplifient chez les travailleurs leur besoin de reconnaissance » (Bourcier et Palobart, 1997; Brun et Dugas, 2002).

2.3.2. Les théories de motivation insistent sur le besoin de reconnaissance :

Le lien entre la reconnaissance et la motivation, peut être observé à travers l'analyse des différentes théories de la motivation. La reconnaissance même s'elle n'était pas abordée, de façon explicite dans toutes ces théories, elle était toujours qualifiée comme un besoin fondamental, dont la satisfaction favorise la motivation au travail. Ainsi la reconnaissance entendue comme considération (Maslow, 1954), ou comme réputation selon (Miner, 1993) ; la reconnaissance porte tantôt sur les accomplissements et l'efficacité (Herzberg, 1966), tantôt sur des gratifications matérielles, ou symboliques telles qu'un salaire satisfaisant, une promotion interne, une autonomie au travail et des

encouragements (Applebaum et Kamal, 2000 ; Brun et Dugas, 2005 ; Ouadahi et Guérin, 2007 ; Ronen, 1979).⁴ Ces différentes théories, ont insisté sur le besoin de la reconnaissance comme un besoin social primordial, qui recommande la considération et l'estime comme des facteurs de motivation au travail.

Selon Maslow, les besoins d'appartenance, D'estime de soi et d'épanouissement sont prépondérants au travail et contribueraient à expliquer l'importance d'être reconnu.

De sa part Herzberg, affirme que la satisfaction au travail dépend principalement des facteurs motivateurs, notamment l'autonomie et la considération, et non pas des facteurs d'hygiène, comme la rémunération et les conditions de travail.

Pour Alderfer dans sa théorie ERD, l'individu dans son travail agit pour satisfaire 3 types de besoins : un besoin d'existence, un besoins de rapports sociaux et un besoin de développement personnel. Pour ce qui est des besoins des rapports sociaux ils correspondent à la volonté du collaborateur de chercher des contacts avec autrui, et de rendre les échanges conviviaux avec les collègues.

En 1971, Deci montrait que la persistance des individus, durant une période de libre choix, est moins importante pour les sujets récompensés que pour ceux qui ne le sont pas. Ce résultat, contre-intuitif pour l'époque, montrait pour la première fois chez l'homme de façon expérimentale, que

⁴ El Akremi Asaad ; Sassi Narjess ; Bouzidi Sihem.
« Rôle de la reconnaissance dans la construction de l'identité au travail ». Relations industrielles,
Volume 64, numéro 4, automne 2009, p. 662-684

la récompense n'est pas un facteur motivant dans tous les cas de figures.

Dans la littérature la majorité des travaux de recherche, ont considéré la reconnaissance comme un important facteur de motivation, d'implication et de satisfaction au travail (Bourcier & Palobart, 1997 ; Wils & al. 1998 ; Tremblay & al. 2000 ; Stajkovic & Luthans, 2001 ; Brun & Dugas, 2005 ; St-Onge et al. 2005 ; Lamontagne, 2006).

Elle est également considérée comme un important moyen, pour dynamiser et fidéliser les employés (Brun & Dugas, 2005). Et une importante source de mobilisation des ressources humaines (Siegrist, 1996); (Wils & al., 1998)

Selon Deci & Ryan (1985), le soutien à l'autonomie et les commentaires positifs peuvent rehausser la perception de compétence et la motivation intrinsèque de l'individu, alors que les comportements contraignants et les commentaires négatifs peuvent produire l'effet inverse. Pour d'autres comme Gagné, Koestner & Zuckerman (2000) ou encore Gagné & Deci (2005), le style interpersonnel du supérieur soutenant l'autonomie, les rétroactions positives et l'ensemble des interactions favorisant la proximité avec le collaborateur, auraient un impact direct sur la motivation du salarié. Dans la littérature, ces relations de proximité et ces rétroactions positives, qui constituent des éléments essentiels à la satisfaction des besoins psychologiques, sont considérées comme des pratiques de reconnaissance dites sociales ou symboliques (Stajkovic & Luthans, 1997, 2001 ; Brun & al. 2002 ; 2005 ; St-Onge & Thériault, 2006 ; El Akremi & al. 2009). La reconnaissance au travail aurait pour effet, entre autres, de faciliter la construction

identitaire, de favoriser l'équilibre psychique au travail, d'améliorer la satisfaction et de susciter un climat d'échanges favorable à la mobilisation du personnel (Appelbaum & Kamal, 2000, Carpentier-Roy, 2000; Tremblay & Simard, 2005).

Pour résumer mettre en valeur l'intégrité, le professionnalisme et l'expertise des ressources humaines, prendre le temps de souligner les succès du travail de chacun, sont des activités bénéfiques non seulement pour les organisations, mais également pour les travailleurs. La reconnaissance permet de confirmer l'importance de chaque employé au sein de l'organisation, de même que son utilité et la pertinence de sa contribution à l'atteinte des objectifs organisationnels (Brun & Dugas, 2005). Ces pratiques de reconnaissance symbolique sont simples, bénéfiques et surtout non coûteux et leur impact sur la motivation des collaborateurs est largement prouvé par la littérature. Ce constat justifie leur utilité dans la fonction publique manifestant un besoin permanent de motivation de ses acteurs.

3. Cadre méthodologique

3.1. Mode de collecte des données et caractéristiques de l'échantillon

En dépit des travaux récents menés au sujet de la reconnaissance au travail (Brun et Dugas, 2005 ; St-Onge et al. 2005). Notre recherche est à visée exploratoire, afin d'éclairer un sujet comme la reconnaissance, peu étudié aussi bien empiriquement que théoriquement. Surtout lorsqu'on tente de trouver une articulation, entre ce concept et un autre concept aussi complexe que la motivation. Cette contribution est Inscrite dans un cadre interprétativiste, où le chercheur doit découvrir le sens explicite et

implicite que les acteurs eux-mêmes donnent à leur expérience (Thietart, 2007). L'étude de la relation entre de la reconnaissance et la motivation au travail, dans la fonction publique sera dans notre cas, le fruit d'une transcription des discours des interviewés. Suite à des entretiens semi directifs menés avec les fonctionnaires de la Wilaya de la Région Guelmim Es-Smara.

Les questions qu'on a posé aux interviewés peuvent être regroupées selon les thèmes suivants :

- Les leviers de la motivation utilisés par l'administration
- La justification de l'utilisation de ces leviers
- Les attentes du fonctionnaire vis-à-vis de son travail (supérieur, collègues, organisation)
- L'impact des pratiques de reconnaissance sur le travail exécuté

3.2. Analyse des résultats et discussion :

Dans le cadre de cette étude nous avons effectué des entretiens semi directifs, avec les collaborateurs de la Wilaya de la Région Guelmim Es-Smara. Au début nous avons décidé d'enquêter l'ensemble du personnel, en raison de la petite taille de la population (30 collaborateurs) et pour garantir plus de représentativité. Mais pour des raisons d'absence ou de refus de réponse, de la part

de quelques collaborateurs nous avons pu réaliser uniquement 20 entretiens semi directif d'une durée moyenne d'une demi-heure. Notre échantillon comportait 8 femmes et 12 hommes, la moyenne d'âge est 38 ans. Les entretiens ont concernés aussi bien les cadres que les non cadres. L'objectif de cette recherche est d'analyser la nature de la relation, qui peut lier les pratiques de reconnaissance symbolique et la motivation au travail, dans un contexte spécial à savoir le contexte de la fonction publique marqué selon le cadre théorique, par une marge de manœuvre limitée et une insuffisance des moyens matériels susceptibles de stimuler la motivation des fonctionnaires.

- Les leviers de motivation utilisés

Selon les interviewés, leur administration, n'intervient pas au niveau de leur rémunération, ils ne bénéficient pas de primes ou de gratification au niveau de leur travail du fait que tous les éléments de leur carrière dépendent du niveau central. Les seuls éléments sur lesquels interviennent leurs supérieurs sont l'assiduité et la notation. Selon ces collaborateurs ce qui leur pousse à fournir des efforts supplémentaires dans leur travail sont surtout des éléments symboliques : les éléments qui ont été les plus cités dans ce sens sont :

Leviers de motivation utilisés	Nombre de fois cité dans les entretiens
Relation interpersonnelles chaleureuses	6
Soutien et conseil	8
Responsabilisation au travail	10
solidarité	4
Félicitation et mise en valeur des réalisations	12

Ces éléments montrent que cette administration n'a pas une politique de

motivation structurée, dans ce sens les managements se basent surtout sur leur pouvoir

relationnel, ainsi que des éléments immatériels pour motiver et dynamiser leurs équipes.

- **Justification de l'utilisation de ces leviers**

Pour ce qui est de la justification donnée par les interviewés pour l'utilisation de ces éléments

Leviers de motivation utilisés	Nombre de fois cité dans les entretiens
Moyens non couteux	6
Moyens facilement accessibles	6
Facile à mettre en oeuvre efficace et ont un effet immédiat	5
Insuffisance des attributions de leur administration	13
Grande dépendance vis-à-vis du centre	14
Rigidité et carence des pratiques RH	10

L'analyse des différents entretiens nous a permis de conclure que les collaborateurs, de cette administration affirment que les leviers de motivation utilisés sont surtout immatériels et ce en raison de l'insuffisance des ressources et des attributions de leur administration suite à une dépendance vis à vis du centre.

Le premier constat qu'on peut détecter dans ce sens, est le fait que la majorité des collaborateurs affirment que les leviers de motivation sont limités, et ce en raison de l'insuffisance des attributions de leur administration. Cette dernière constitue uniquement une unité fonctionnelle qui se contente de l'exécution des dispositifs et des pratiques fixés et arrêtés par un niveau central éloigné des intéressés et méconnaissant de leurs besoins. Ce constat nous a permis de confirmer notre première hypothèse, ainsi qu'il a permis de renforcer les éléments déjà cités dans le cadre théorique :

Les attentes vis-à-vis du supérieur :

Les collaborateurs attendent de leur supérieur :

Un feedback sur leur travail, un conseil et des voies d'amélioration lorsque le travail est mal fait, mais aussi des encouragements

et des félicitations pour les bons coups et des encouragements lors des situations difficiles. Dans ce sens un des collaborateurs souligne que lorsque [le supérieur hiérarchique] t'écrit « Très bien » sur un dossier, ça fait chaud au cœur ! Tu te dis : « Au moins, j'ai fait quelque chose, j'ai un certain niveau, je suis apte à faire un travail comme celui-là alors que c'est un travail difficile. J'ai travaillé et j'ai réussi à le faire. » C'est que... tu sens que tu es arrivée à faire quelque chose. Ce n'est pas : tu fais un travail banal, que tu le fasses ou non, ça revient au même...

Les attentes vis-à-vis des collègues :

Les collaborateurs considèrent leurs collègues comme une source très importante de soutien, les collègues sont les plus proches du collaborateur au moment de l'exercice, de son travail, ils partagent avec lui ses succès, ses moments difficiles et même ses événements personnels heureux et malheureux. Dans ce cadre les collaborateurs soulignent l'importance des félicitations, des encouragements, des partages d'expériences et d'informations et d'expérience au niveau de l'exercice de leur travail.

Les attentes vis-à-vis de l'organisation

Les collaborateurs affirment qu'ils attendent de leur organisation :

- Des actions de formation et de développement personnel
- Des outils de travail adéquats
- Une reconnaissance des efforts consentis et de la participation à la réalisation des objectifs de l'organisation
- Gestion de carrière et avancement
- Amélioration des conditions de travail

Dans la liste des différentes attentes formulées par les collaborateurs, de cette administration on trouve que la reconnaissance sous forme d'encouragement, de félicitation, de conseil et de mise en valeur des efforts et consentis et des résultats du travail réalisé figurent en bonne place. La reconnaissance est importante aussi bien de la part du supérieur hiérarchique, des collègues ou de l'organisation. Dans ce sens les collaborateurs soulignent qu'ils ont choisi de faire carrière dans la fonction publique, ils sont conscients de sa rigidité et du manque des intéressements financiers. Ils ont fait ce choix tout en étant motivés par la sécurité d'emploi. Mais cela n'empêche pas qu'ils sont sensibles aux actes humains, aux simples gestes qui les valorisent au travail, et développe chez eux un sentiment de fierté et de confiance en soi.

L'impact des pratiques de reconnaissance sur le travail exécuté

Dans ce bloc nous n'avons pas évoqué la motivation de façon explicite mais nous avons pour objectifs d'extraire des discours des collaborateurs les indicateurs de cette dernière.

Dans ce sens nous avons pu remarquer que les collaborateurs interviewés affirment que travailler dans un climat satisfaisant, bénéficier des encouragements, des félicitations, du soutien, du conseil, être reconnu et pris en considération encourage le collaborateur à :

- Fournir des efforts supplémentaires
- Exceller dans son travail
- Atteindre les objectifs fixés
- Développer un sentiment de fierté et de confiance en soi
- Créativité
- Satisfaction
- Bien être au travail
- Exécuter son travail avec un grand dynamisme

Ces éléments montrent que les actes de reconnaissance ont un effet positif sur le travail des collaborateurs, ils sont plus motivés à exceller et à fournir des efforts supplémentaires pour mieux exécuter leur travail. Les différents éléments cités par ces collaborateurs montrent que ces pratiques influencent positivement la motivation et compensent l'absence des leviers de motivation matériels.

La transcription des différents entretiens nous a permis de confirmer nos hypothèses de recherche selon lesquelles les caractéristiques organisationnelles des administrations publiques limitent l'éventail des leviers de motivation, et le fait que les pratiques de reconnaissance semblent opportunes pour combler cette lacune et récompensent en quelque sorte la marge de manœuvre limitée des managers qui se trouvent incapables de dynamiser et de fidéliser leurs équipes face au manque des moyens et des attributions.

CONCLUSION

La reconnaissance symbolique est un facteur déterminant de la motivation des collaborateurs de la fonction publique. En effet, être reconnu au travail, notamment par ses supérieurs et ses collègues favorise la motivation et amènerait les collaborateurs à développer un sentiment de bien-être et d'efficacité au travail. Elle joue un rôle important dans le processus de motivation au travail des fonctionnaires. Du fait qu'elle contribue à augmenter le plaisir ressenti dans l'accomplissement de la tâche, l'intérêt que lui porte le collaborateur et l'importance qu'il lui accorde. Elle serait ainsi susceptible d'entraîner un climat de confiance très favorable résultant d'un sentiment de bien-

être. C'est une pratique utile qui permet de compenser la marge de manœuvre limitée des managers en matière des leviers de motivation. Ainsi en mettant l'accent sur ces pratiques de reconnaissance dites symboliques, les employés auront une impression favorable de leurs supérieurs et de leurs collègues et seront par conséquent motivés à se dépasser au travail. Selon certains auteurs d'ailleurs, les formes de reconnaissance non monétaires possèdent plusieurs attributs spécifiques qui en font des pratiques signifiantes : elles sont spontanées et se manifestent par des félicitations ou des gestes symboliques du supérieur immédiat ou des collègues de travail (St-Onge & al. 1994 ; Tremblay & al. 2000 ; Simard & al. 2005).

Bibliographie

- Bartoli, A., 2005. *Le management des organisations publiques*, Dunod Paris, P.12-22
- Batal, C., 1997. *La gestion des ressources humaines dans le secteur Public*, Les éditions d'organisation, P.77-89
- Boujemaa, R., 1983. *Le fonctionnaire Marocain*, Almadariss, P. 226-230
- Bourcier, C., & Palobart, Y., 1997. *La reconnaissance : un outil de motivation pour vos salariés*, Les éditions d'Organisation. Paris, Collection Audit, P 67
- Brun, J P., Dugas, N., 2002. *La reconnaissance au travail : une pratique riche de sens*, Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail dans les organisations, Québec : Université Laval, P.15
- Brun, J.P., Dugas, N., 2005. « La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens », *Gestion*, vol. 30, numéro 2, été 2005, P. 85
- De Jonge, J., Bosma, H., Peter, R., & Siegrist, J., 2000. « Job strain effort-reward imbalance and employee well-being: A large-scale cross-sectional study », *Social Science and Medicine*, vol. 50(9), P. 1317-1327.
- Deci, E.L., & Ryann, R.M., 1985. The general causality orientations scale: self-determination in personality, *Journal of Research in Personality*, P.19, 109-134.
- Duvillier, T., Genard, J.L., Piroux, A., 2003. *la motivation au travail dans les services publics*, L'Harmattan, P.36-46

- Gagné, M., Koestner, R., & Zuckerman, M., 2000. « Facilitating the acceptance of organizational change: the importance of self-determination », *Journal of Applied Social Psychology*, P.30, 1843–1852.
- Gagné, M., Deci, E.L., 2005. « Self-determination theory and work motivation », *Journal of Organizational Behavior*, pp. 331-362.
- Honneth, A., 2000. *La lutte pour la reconnaissance*, Le Cerf, Paris, 2000, P.20
- Honneth, A., 2002. « Reconnaissance et justice », *Le Passant ordinaire*, N° 38, janvier, février.
- Jacob, R., 2001. « Reconnaissance au travail : un cadre de gestion », *conférence et document du Colloque en gestion de ressources humaines organisé par le CHUQ*, Québec
- Kaciaf, N., Leavre, J.P., 2011. *communication interne et changement*, Edition Pepper L'Harmattan, P.173
- Mauguier, S., 2004. *théories de la motivation au travail*, Dunod, P.9
- Niedhammer, I., Siegrist, J., Landre, M., Golberg, M., & Leclerc, A., « 2000. Étude des qualités psychométriques de la version française du modèle du déséquilibre efforts/récompenses », *Revue Épidémiologique et Santé Publique*, P.48, 419-437
- Ryan, R. M., & Deci, E.L., 2000, « Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being, *American Psychologist* », Vol.55(1), P.68-78
- Schemerhorn, J., & autres, *comportement humain et organisation*, village mondial, Paris 2^{ed}, P.127
- Serupia Semuhoza, E., 2009. *Théories de la motivation au travail*, l'Harmattan, P.19, 141,142
- Siegrist, J., 1996. «adverse health effects of high effort/low-reward conditions», *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol.7(1), P.27-41
- Stajkovic, A.D., Luthans., 2001. «Differential effects of incentive motivators on work performance», *Academy of Management Journal* 44(3), P.580-590
- St-Onge, S., & Thériault, R., 2006. *Gestion de la rémunération : Théorie et pratique*. Montréal, Gaëtan Morin éditeur.
- St-Onge, S., Haine, V., Aubin, I., Rousseau, C., & Lagassé, G., 2005. « Pour une meilleure reconnaissance des contributions au travail », *Gestion*, 30, P.89-101
- Thietart, A., 2000. *méthode de recherche en management*, Dunod, 3^{ème} édition, P.80
- Wils, T., Labelle, C., Guérin, G., Tremblay, M., 1998. « Qu'est-ce que la 'mobilisation' des employés ? Le point de vue des professionnels en ressources humaines », *Revue internationale de gestion*, vol. 32, no 2, P.30–39