

## Efficacité du système de reconnaissances-récompenses dans l'Administration Publique

### [ Efficiency of the system of recognition awards in Public Administration ]

*Marcelle Nathalie Elougou Ndinga*

Laboratoire d'Economie et de Management appliqué (LEMA), Université de Douala, Douala, Cameroon

Copyright © 2020 ISSR Journals. This is an open access article distributed under the *Creative Commons Attribution License*, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

**ABSTRACT:** Recognition at work, which is increasingly demanded by workers, is equally a significant topical issue but yet little explored in human resources management. The objective of this paper is evaluating the efficiency of recognition-reward practices implemented within the public administration from the perception officials make of it. The comprehensive approach adopted required a qualitative methodology and semi-direct interviews with 37 middle-level administrative managers. Data analysis was carried out through the general inductive method in three phases. Firstly, analysis of the contributions expected by public officials, secondly, expectations relating to the valuing of such contributions and lastly, identification of satisfaction based on current practices. Results show that there exist two types of recognition-reward according to the bearer. These are hierarchical and organisational recognition, with various forms. Such practices are generally dissatisfying due to numerous malfunctions hampering the attribution process, denials and perceived disregard for. Financial recognitions are more valued within this context as compared to non-financial ones. These recognitions should be based on more rational and objective criteria, necessary for a better efficiency.

**KEYWORDS:** Recognition-reward, organisational recognition, hierarchical recognition, public administration, public agents.

**RESUME:** La reconnaissance au travail qui est de plus en plus revendiquée par les travailleurs s'avère également être un thème d'actualité important mais encore peu exploré en gestion des ressources humaines. L'objectif de cet article est d'évaluer l'efficacité des pratiques de reconnaissances-récompenses en œuvre dans l'administration publique à partir de la perception qu'en ont les agents publics. L'approche compréhensive adoptée a nécessité une méthodologie qualitative avec des entretiens semi-directifs auprès de 37 responsables administratifs de niveau intermédiaire. Les données ont été analysées par la méthode d'analyse inductive générale en trois étapes: une analyse des contributions attendue des agents publics, les attentes relatives à la valorisation de ces contributions et enfin l'identification et la satisfaction liée aux pratiques en cours. Les résultats montrent qu'il existe deux types de reconnaissances-récompenses selon le porteur, organisationnelles et hiérarchiques aux formes diverses. Ces pratiques sont globalement insatisfaisantes du fait de nombreux dysfonctionnements plombant le processus d'attribution, ainsi que des dénis et des mépris perçus. Les reconnaissances financières sont plus valorisées dans ce contexte que les reconnaissances non financières. Pour plus d'efficacité il est nécessaire de baser les reconnaissances-récompenses sur des critères plus rationnels et objectifs.

**MOTS-CLEFS:** Reconnaissances-récompenses, reconnaissances organisationnelles, reconnaissances hiérarchiques, administration publique, agents publics.

### 1 INTRODUCTION

La relation d'emploi caractérise l'échange de l'effort et la loyauté de l'employé contre des ressources matérielles ou socio-émotionnelles fournies par l'organisation (March et Simon, 1958; Gould, 1979, Etzioni, 1961). Depuis les travaux de March et

Simon (1958) avec leur modèle incitatifs-contributions la relation d'emploi est celle où l'organisation offre des incitations en échange des contributions des employés. En d'autres termes en contrepartie d'un travail effectué, l'individu attend une rétribution particulière (Dejour, 2000, Clot 2008 cité par Brillet et al., 2013). La reconnaissance au travail est l'une des approches permettant d'analyser l'échange contribution/ rétribution au sein des organisations. Le concept de reconnaissance est souvent employé de manière indifférencié avec celui de récompense en science de gestion par certains auteurs (St-Onge et al, 2005). C'est un concept complexe, multidimensionnel, polymorphe et polysémique (Brun et Dugas, 2002., 2005; Fall, 2014, Roche 2014, Brillet, Coutelle et Hulin 2013). Les préoccupations liées à la reconnaissance des salariés restent un sujet d'actualité (Fall, 2014; Roche, 2014) car plusieurs études soulignent ce fort désir ressenti par les employés. A cet effet Brillet et al., (2013) relevaient que 62 % des moins de 30 ans soulignent le manque de reconnaissance de leurs compétences et un salaire d'embauche qui ne correspond pas à leur niveau de qualification (Observatoire social de l'entreprise Ipsos/Business Logica Consulting, 2012). Selon Laval 2011 « la reconnaissance du travail des employés par leur supérieur hiérarchique est l'attente prioritaire que ces derniers expriment»; Brillet et Capdevielle (2017) la considère comme « l'une des attentes les plus exprimée par les individus quelles que soient les organisations». De façon générale l'intérêt de la reconnaissance pour les sciences de gestion est lié à ses effets positifs sur la performance tant sociale qu'économique (Malherbe et Saulquin, 2003, Appelbaum et Kamal, 2000; Wills, Labelle Guerin et Tremblay, 1998; Tremblay et al., 2005; Molinier, 2010). Malgré cette importance avérée de la reconnaissance au travail tant pour les employés que pour les organisations, ce concept est encore peu exploré (Roche, 2014). Il n'existe pas de consensus sur ses dimensions, ses formes, ses pratiques ou ses manifestations, car ces éléments varient en fonction des études, des champs disciplinaires, des contextes... Particulièrement, la question du contexte peut-être déterminante du fait de certaines spécificités inhérentes à chaque secteur privé ou public.

Le secteur public a connu des bouleversements profonds dans sa gestion avec l'avènement du New Public Management (NPM) ayant abouti à une modification des conditions de travail dans la sphère publique. Les effets pervers de ces réformes concernent, entre autres, une diminution des performances qualitatives et quantitatives conséquences du manque de motivation et d'engagement professionnel des employés du secteur public (Pollitt, 2000, 2002, Noblet et Rodwell, 2009). Les effets pervers relevés pourraient s'expliquer par des manquements dans les pratiques de reconnaissance car les pratiques de GRH influencent fortement la perception de la reconnaissance (Scouarnec et Boyer, 2010 cités par Roche, 2014). Peu d'études ont abordé cet aspect dans la sphère publique, or Brillait et Capdevielle (2017) ont relevé la spécificité des attentes de reconnaissance des agents du secteur public. Par ailleurs les études sur la reconnaissance ont davantage abordé ses effets attitudeux et comportementaux, plutôt que les processus de mise en œuvre. Cet article vise à analyser en profondeur les pratiques de reconnaissance en œuvre dans la fonction publique. On pourrait se poser la question de savoir *Comment les agents publics perçoivent-ils l'efficacité des pratiques de reconnaissance dans l'administration publique ?*

Nous allons de façon linéaire cerner et expliciter le cadre théorique de la reconnaissance, puis les terrains de la recherche la méthodologie et enfin les résultats et la discussion.

## **2 REVUE DE LA LITTÉRATURE**

Elle sera articulée autour de la présentation des éléments contextuels liés aux modes de management dans les administrations publiques et au concept de reconnaissance.

### **2.1 LES MODES DE GESTION DANS LES ADMINISTRATIONS PUBLIQUES**

Deux courants principaux ont marqué l'histoire du management public<sup>1</sup>: le modèle bureaucratique de Weber sur lequel était basé le fonctionnement de la plupart des administrations publiques dont celles du Cameroun et plus récemment la Nouvelle Gestion Publique depuis le début des années 1980. Selon Weber la bureaucratie est un type d'autorité et c'est la plus effective et efficace variante de l'autorité. La domination bureaucratique est supérieure à d'autres formes de dominations pour les raisons suivantes (Weber, 1978): (1) l'autorité n'est pas concentrée mais hiérarchiquement distribué en domaines de compétences; (2) Toute conduite est régie par des règles calculables et des procédures rationnelles de responsabilité; (3)

---

<sup>1</sup>Le management, issu du français « ménagement », correspond à l'ensemble des techniques de direction, d'organisation et de gestion d'une entité afin qu'elle atteigne ses objectifs. Le management n'est pas à proprement parler une théorie mais plutôt une pratique regroupant un ensemble de savoir-faire techniques et relationnels (Alécian et Foucher, 2002). Le mot moderne correspondant est : « Gestion ». Max Weber peut être considéré comme l'un des premiers théoriciens du management public, même si l'expression n'était pas utilisée à l'époque (Laufer et Paradeise, 1982).

l'adhésion à cette forme de domination ne découle pas de la fidélité à de potentielles volontés capricieuses et arbitraires de personnes, mais de la fidélité à des fins impersonnelles et fonctionnelles. Le modèle bureaucratique a été l'objet de vives critiques sur ses effets pervers notamment sur la question de son formalisme source d'importants dysfonctionnements telles que les lourdeurs, les rigidités, une incapacité à innover, des multiples lenteurs. Les politiciens l'ont qualifié d'hypertrophiée ou surdimensionné, couteux, réfractaire à tout changement, inefficace, aux effectifs pléthoriques, les agents publics taxés de corrompus, incompetents, ... (Savoie, 1994, Gruening, 2001). Sur la base de ces critiques, de la conjoncture internationale marquée par la crise, et de l'influence des idées néolibérales prônant la limitation du rôle de l'Etat, il s'en est suivi une modification profonde du fonctionnement des organisations publiques. La nouvelle Gestion Publique a été à la base d'un mouvement mondial de réformes des administrations publiques ayant pour but de meilleurs résultats et une meilleure qualité de service offerts aux citoyens. L'axe GRH de la vision NGP a provoqué un alignement des conditions d'emploi du public sur celle du privé considéré comme norme.

Au Cameroun comme dans la plupart des pays en développement sous l'impulsion des organismes internationaux (FMI, Banque Mondiale, ...) plusieurs projets de réformes touchant la gestion des employés publics ont été engagés. Les programmes d'ajustement structurels (baisses de salaires pour certains atteignant 40% et réduction des effectifs); la révision du statut de la fonction publique de 1994 qui visait le passage d'une fonction publique de carrière à une fonction publique d'emploi; et enfin l'axe utilisation optimale des ressources humaines de la gestion axée sur les résultats (GAR)<sup>2</sup>. Les études ultérieures aux réformes ont abouti à la conclusion d'un changement plus discursif qu'effectif, ayant abouti à une fonction publique régie par plusieurs logiques: les éléments de l'ancien modèle bureaucratique, les éléments du NMP, les logiques culturelles sociétales...En somme le contexte administratif est caractérisé par des pratiques formelles et la prégnance des pratiques informelles telles, la corruption, l'enrichissement illicite des agents publics, le laisser aller, les réseaux clientélistes...

## 2.2 LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL

La reconnaissance au travail est définie comme « la 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 » (Bourcier et Palobart, 1997). Cette définition est plutôt générale et ne fait aucune référence quant-aux formes de récompenses ou aux origines de la reconnaissance. La définition la plus complète est celle de Brun et Dugas (2005) « La reconnaissance constitue d'abord une réaction constructive; il s'agit aussi d'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. Enfin, la reconnaissance se pratique sur une base régulière ou ponctuelle, avec des manifestations formelles ou informelles, individuelles ou collectives, privées ou publiques, pécuniaires ou non pécuniaires ». Cette définition a le mérite de couvrir les principaux aspects liés au concept. La quête de reconnaissance prend sa source initialement dans le besoin ressenti par chaque être humain d'être reconnu (Maslow, 1947, Herzberg 1966), d'autre part les exigences de la société moderne notamment la primauté de l'économique sur le social et les conséquences en terme de la montée de l'individualisme, l'effritement des réseaux sociaux et la fragilisation des solidarités, perte de sens dans le contenu du travail, pertes de repères par rapport aux pratiques managériales, recherche de lien social, flou des repères individuels et collectifs, pertes des traditions, rôle des technologies de l'information et de la communication dans la vie privée ... (Brun et Dugas, 2005., Brillet, 2013, Carpentier-Roy, 2000).

### 2.2.1 LES TYPES OU DIMENSIONS DE LA RECONNAISSANCE

Les composantes de la reconnaissance peuvent être catégorisées selon des axes de significations variables d'un auteur à un autre. El Akremi et al., (2009), ont identifiés trois axes qui constituent les trois phases du processus de reconnaissance. Premièrement la reconnaissance-identification qui traduit la visibilité ou la différenciation par rapport au travail d'autrui. Deuxièmement la reconnaissance-attestation de valeur du travail se traduit par le respect des efforts et de l'utilité du travail effectués (il s'agit de valoriser les compétences professionnelles et personnelles du travailleur). Troisièmement la reconnaissance-récompense se traduit par la gratification en elle-même qui peut prendre plusieurs formes monétaires ou non monétaires. A ces étapes s'intègrent diverses formes de non reconnaissance qui peuvent être soit des dénis des efforts, des feedback négatifs, des mises à l'écart, favoritisme, promotions usurpées.... Roche (2014) a sur la base des travaux d'Honneth (1992) identifié trois grandes catégories de la reconnaissance: la reconnaissance-relation, la reconnaissance-récompense et la

<sup>2</sup> Les réformes du GAR (gestion axée sur les résultats) : les plans d'organisation et d'effectifs, l'élaboration des normes de rendement et l'évaluation aux résultats, la modernisation de la GRH à travers la déconcentration, l'élaboration des normes de procédures administratives)

reconnaissance-accomplissement. La reconnaissance- relation porte sur la relation de confiance inter-individus. Il s'agit de la valorisation de l'individu en lui-même sur le plan physique, mental, social et de ses compétences. La reconnaissance-récompense concerne la relation de l'individu à un groupe. C'est la valorisation des résultats et de toutes les actions ayant permis de les atteindre. La reconnaissance-accomplissement il s'agit surtout d'une valorisation et de la perception par l'individu de son utilité sociale.

### 2.2.2 LES PRATIQUES DE LA RECONNAISSANCE

Les formes ou manifestations de la reconnaissance, elles sont variables selon les auteurs et les différents champs disciplinaires et se rattachent aux dimensions matérielles et immatérielles des pratiques proposées. St-Onge et al. (2005) proposent, sept classes de reconnaissance: 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. Bourcier et Palobart (1997) situent la reconnaissance sur un continuum allant de l'indifférence à la rémunération. La reconnaissance est soit relationnelle (Considération reconnaissante et reconnaissance de l'effort) soit tangible (reconnaissance récompense et reconnaissance statutaire). Brun et Dugas (2005) quant-à-eux regroupent les manifestations possibles de la reconnaissance en quatre groupes issues des quatre approches qu'ils ont identifiés à savoir: les pratiques liées à la reconnaissance existentielle; les manifestations concernant la pratique du travail exemple des rétroactions sur les qualités professionnelles d'un employé; les pratiques liées à l'investissement dans le travail; les pratiques liées aux résultats concernent principalement l'efficacité, l'utilité et la valeur du travail accompli. La nomenclature des formes de reconnaissance établie par Roche (2014) montre qu'elles peuvent se recenser parmi les conditions de vie au travail (rémunération, conditions physiques de travail, conditions immatérielles de travail); le statut c'est le positionnement dans le ou les groupes de travail en lien avec un titre, une responsabilité...; l'accomplissement qui se réfère au sentiment d'évolution à travers le travail et le sens du travail.

La reconnaissance naît de la perception des actes que s'adressent des individus dans le cadre de relations. Elle traduit un sentiment ou la perception par autrui de ces actes ou absences d'actes qui sont ressentis par les acteurs à travers des sentiments de reconnaissance, de mépris (marques de reconnaissance en deçà des capacités ou du statut) ou de déni (l'absence totale de reconnaissance) (Roche, 2014). Les porteurs de la reconnaissance dans le cadre de travail peuvent-être l'institution ou l'organisation à travers les différentes politiques et programmes démontrant l'intention de l'organisation de valoriser la contribution de ses employés. La hiérarchie (dimension verticale). Il s'agit de toute marque de considération ou d'appréciation venant de la hiérarchie de nature à saluer les exploits ou efforts des employés. L'interaction horizontale a trait à la reconnaissance entre collègues ou membre d'équipe qui concerne l'ensemble des compliments et appréciations des pairs. C'est le type de reconnaissance le plus juste car émanant des personnes les mieux placées pour juger de la qualité de la contribution et dénuée de toute influence managériale (Brun et Dugas, 2005; Fall, 2015).

### 2.2.3 L'EFFICACITÉ DU SYSTÈME DE RECONNAISSANCE

L'efficacité du système de récompense est tributaire de certaines conditions. Il sera question d'une part de présenter les critères permettant de garantir le succès des pratiques de reconnaissance et d'autre part les entraves susceptibles de produire les effets contraires au succès escompté.

#### 2.2.3.1 LES CRITÈRES DE QUALITÉ DES PRATIQUES DE RECONNAISSANCE

Le jugement de sincérité et de bonne foi attribués à l'organisation que nous abordons dans cette partie se réfère aux critères de qualité des pratiques de reconnaissance au travail. Authenticité, cohérence et esprit d'ouverture doivent être les qualités des porteurs d'une reconnaissance qui a du sens, plus généralement certains critères doivent respectés pour assurer l'efficacité des pratiques de reconnaissance. Brun et Dugas (2002) ont relevé huit critères indispensables à la mise en œuvre de pratique de reconnaissance de qualité: la sincérité ou authenticité de la manifestation de la reconnaissance; la réactivité ou immédiateté de la réaction qui implique un délai court entre le comportement à féliciter et la manifestation de la reconnaissance; la proximité hiérarchique; la variabilité se caractérisant par une réinvention permanente afin qu'il y ait correspondance avec les besoins des bénéficiaires; la personnalisation (taillées sur mesures) adaptées aux bénéficiaires; la légitimité octroyée par une personne qui connaît bien le métier; la spécificité c'est-à-dire être explicites, directes, précises et rattachées de façon non équivoque à un effort; la cohérence, elle doivent être en droite ligne avec les valeurs, objectifs et priorités de l'organisation.

### 2.2.3.2 LES ENTRAVES RELATIVES À L'EXPRESSION DE LA RECONNAISSANCE

L'une des entraves les plus documentés de la mise en œuvre des reconnaissances au travail est lié à la réticence des gestionnaires à les octroyer et ce pour plusieurs raisons telles que la crainte de perdre du pouvoir, la résistance aux rapports plus égalitaire, la méconnaissance du travail accompli par les employés, la crainte de la puissance créatrice de l'autre (Hivon, 1996) cité par Brun et Dugas, 2005. Hédoïn cité par Bourcier et Palobart évoque le peu de virilité des signes de reconnaissance assimilables à la flatterie lorsqu'ils ne sont pas attribués avec justesse. En outre le manque de temps, d'habiletés et de connaissances relatives à la mise

En application des pratiques de reconnaissance peuvent aussi limiter l'usage de ces dernières par les gestionnaires (Brun et Dugas, 2005). L'utilisation abusive de pratiques de reconnaissance peut aussi donner lieu à des effets pervers tels que la préférence par les employés des comportements donnant lieu uniquement à l'attribution des récompenses, le risque de pousser les employés à rivaliser entre eux plutôt que de collaborer, le risque pour les superviseurs de limiter leur aide aux collaborateurs sous le prétexte qu'ils doivent atteindre tout seuls les résultats et attendre des récompenses, la réduction de la prise de risque et donc de la créativité par peur des échecs, diminution de l'intérêt pour les tâches à accomplir (St-Onge, 2005).

## 3 METHODOLOGIE

Cette étude est à visée compréhensive et se rattache au paradigme épistémologique constructiviste pragmatique. En effet l'ancrage dans ce paradigme peut conduire à l'émergence de nouvelles notions potentiellement intéressantes aux plans académique et pratique (Avenier et Schmitt, 2010). Cette logique d'investigation mobilise généralement les recherches de type qualitatif dont la particularité est comme le soulignent Anadon et Guillemette (2007) de « *mettre de l'avant l'interaction sujet-chercheur, la prise en compte du contexte et la volonté d'expression du sujet en tant qu'acteur social non seulement pour lui donner une voix mais aussi pour que la recherche soit centrée sur son vécu et sur sa propre interprétation de ce vécu* ». Ces auteurs précisent en outre que les recherches qualitatives sont généralement inductives et constituent une construction souple et progressive de l'objet de recherche.

La population étudiée est celle des managers publics de niveau intermédiaire, nous avons privilégiés la diversification pour avoir une vision globale de la situation. 37 entretiens semi-directifs ont été passés pour une durée moyenne de 1h30mn. Les thèmes abordés concernent les récompenses, dans l'administration publique et leurs conséquences. Tous les entretiens ont été retranscrits. Les données collectées ont été traitées manuellement. La méthode d'analyse des données est la méthode inductive générale (Thomas, 2006; Blais et Martineau, 2006). L'objectif principal de l'analyse inductive est de développer des catégories à partir des données brutes pour les intégrer dans un cadre de référence ou un modèle. Cette approche est particulièrement indiquée pour les études exploratoires afin de révéler des aspects encore inexplorés ou des thèmes sur lesquels il existe peu de modèles ou de théories (Thomas, 2006; Blais et Martineau, 2006). Les étapes de l'analyse ont été les suivantes: la préparation des données brutes (transcription et mise en forme du texte); le codage (anonymisation des répondants); l'identification des catégories à partir des réponses des répondants; regroupement des catégories; la vérification des résultats auprès d'un répondant.

## 4 RÉSULTATS ET DISCUSSIONS

Les résultats sont présentés en deux étapes: premièrement les attentes en matière de reconnaissance des agents publics, et deuxièmement l'analyse de pratiques de reconnaissance-récompenses et leur efficacité.

### 4.1 LES ATTENTES DES AGENTS PUBLICS EN MATIÈRE DE RECONNAISSANCE

Dans cette partie il sera question d'analyser les contributions attendues d'un agent public, et les attentes concernant la valorisation de ces contributions.

#### 4.1.1 LES CONTRIBUTIONS ATTENDUES

La reconnaissance passe par des attentes à l'égard de l'agent public qui se traduisent en termes d'attitudes et de comportements souhaités et attendus par la hiérarchie. Les managers publics de notre échantillon attendent de leurs collaborateurs des contributions que nous avons regroupées dans deux catégories:

#### **4.1.1.1 LES ATTITUDES ET COMPORTEMENTS SOUHAITÉS**

- L'assiduité: c'est de loin la contribution la plus attendue. Elle est définie comme la présence régulière en un lieu où l'on s'acquitte de ses obligations (Dictionnaire Le Petit Robert 2013)

**DEL 14:** « Il faut être présents, assidus au travail parce qu'à la fin du mois aussi, on est assidu à la banque...»

- La ponctualité: commencer le travail à l'heure indiquée, respecter les horaires de travail;

**SD 37:** « Tout le monde doit être là à 7h30; prendre sa pause entre 12h30 et 13h30 revenir travailler et rentrer autour de 15h30 -16h, au lieu d'aller en pause et de ne plus revenir. Il ya quand même des gens qui arrivent tôt. Le rendement ne peut pas suivre si on arrive au bureau en retard car il faut recevoir les usagers et se consacrer au traitement des dossiers. En arrivant tôt on peut commencer par liquider les dossiers pendant deux heures ou trois avant que les usagers ne commencent à arriver »

- Le respect de la déontologie administrative et la probité morale: La probité est une qualité morale de droiture, de bonne foi et d'honnêteté qui se manifeste par l'observation rigoureuse des règles morales et des principes de la justice. On parle également de rectitude, droiture, honnêteté, incorruptibilité, intégrité, loyauté, .... La déontologie est l'ensemble des règles qui régissent une profession, qui guident la conduite de ceux qui l'exercent. Dans la fonction publique, ces règles résultent de la loi et du règlement, des instructions ministérielles ou des chefs de service. Elles s'inspirent des valeurs du service public. Bien que très largement communes à l'ensemble de la fonction publique, elles peuvent être dans la pratique sensiblement différentes d'un service à l'autre (Taillefait, 2010).

**DIR 29:** « *Le respect de l'éthique administrative, travailler pour tous et non pour soi* « Il doit respecter l'éthique administrative. Si les usagers viennent pour verser certaines taxes, tu es inspecteur des impôts. Au lieu de prendre les 20 millions que le gars te donne pour verser dans les caisses de l'État, tu dis au gars donc: « Je te fais dix millions », et tu lui donnes cinq millions, tu gardes cinq millions. Si chaque inspecteur d'impôt prend cinq millions dans les caisses de l'État par mois, ça fait je ne sais pas... »

- La performance individuelle: c'est une attente importante des employés de l'apc. Ces attentes concernent une présence utile au travail, un travail de qualité, la prise d'initiative dans le cadre de son travail et la compétence pour le poste.

**DEL 22:** « Ça va de soi. Être ponctuel d'abord, et puis travailler étant au travail. Il ne faut pas seulement être là pour se mettre à bavarder. Ce côté rendement-là, on juge à partir de ça... Il est vrai aussi qu'on ne peut pas travailler en étant absent; il faut être là. Parce que des fois on dit que tant que la personne est là, la personne travaille, mais la personne doit être ponctuelle, assidue, ...

**DEL 27:** « la célérité dans le traitement des dossiers, le respect de la hiérarchie, la ponctualité, l'assiduité, servir les usagers de manière courtoise, l'exécution des missions qui lui sont confiées en tenant compte de la déontologie administrative »

**SD 35:** « Le premier élément moi j'ai toujours dit à mes collaborateurs la diligence dans le traitement des dossiers et l'humanisation des services il faut respecter l'être humain c'est-à-dire un bon accueil quand l'utilisateur arrive, ne pas le tourner en bourrique...

C'est tout ça il faut l'assiduité, la célérité dans le traitement la ponctualité tout ça...

Un bon accueil surtout j'insiste, il faut bien accueillir les usagers il faut bien accueillir parce que si vous arriviez ici vous me trouvez de marbre vous alliez même d'abord vous décourager. C'est-à-dire un bon accueil quand l'utilisateur arrive, ne pas le tourner en bourrique. Vous avez son dossier vous dites non je n'ai pas son dossier revenez tel jour ou tel autre c'est pas bon; surtout que nous avons toutes les catégories de personnes et ceux qui commencent et ceux qui partent parce que nous sommes au niveau de la solde et des pensions donc quand quelqu'un est en fin de carrière et qu'il veut son acte d'arrêté de mise en retraite il n'a plus les mêmes moyens il ne faut pas qu'il fasse des voyages inutiles parce que vous lui demandez un document fantaisiste si vous avez les moyens de le satisfaire de manière prompte il faut le faire et pensez aussi que demain vous serez également dans sa posture. Il faut humaniser il faut traiter avec diligence il faut satisfaire les usagers... »

**DEL 14:** « La première chose c'est d'être professionnel, de connaître son métier, de connaître ses missions, que l'on ne cesse pas d'apprendre, d'explorer pour donner le maximum. C'est-à-dire, il ne faut pas être des apprentis sorciers et c'est pour cela qu'il faut vraiment que les agents publics... Qu'il y ait adéquation entre Le poste et le profil. On ne vient pas jouer à l'apprenti sorcier. Il faut connaître votre travail. Il faut connaître les missions qui vous ont été confiées et passer à l'acte c'est-à-dire que mettre en œuvre la politique, suivre la politique gouvernementale de votre chef hiérarchique; et toujours la relation hiérarchique parce que c'est le chef hiérarchique qui assume les missions... »

#### 4.1.1.2 LES TRAITS DE PERSONNALITÉ VALORISÉS DANS L'APC

Ils se caractérisent par de bonnes relations sociales notamment le respect de la hiérarchie et des collègues, la conscience professionnelle...

**DEL 27:** « la célérité dans le traitement des dossiers, le respect de la hiérarchie, la ponctualité, l'assiduité, servir les usagers de manière courtoise, l'exécution des missions qui lui sont confiées en tenant compte de la déontologie administrative »

**DEL 11:** « Oui la conscience professionnelle a foutu le camps, c'est le véritable problème » les gens refusent de rejoindre leurs postes d'affectation dans les zones enclavées...»

**DEL 13:** « il doit avoir la conscience professionnelle d'abord et il doit aimer son travail ce qu'il fait, le faire avec amour, faire ce pourquoi vous êtes appelé, c'est l'essentiel, au lieu de faire plutôt autre chose ...

Hmmm ! C'est un thème vaste la conscience professionnelle, et lorsqu'on en parle concernant l'administration c'est savoir que vous devez respecter peut-être quand vous avez un dossier, savoir que vous devez le livrer à temps. Que ce n'est pas l'utilisateur qui doit venir vous attendre au bureau, vous devez être à l'heure; les problèmes d'assiduité, de ponctualité, le respect de la hiérarchie, le respect de la confidentialité des dossiers traités, bref il ya un ensemble de discipline qu'il faut peut-être observer »

Les répondants évoquent ces attentes car elles sont source de nombreux manquements:

- L'assiduité, la ponctualité et le travail effectif ne sont pas toujours respectés dans l'apc, l'assiduité est la contribution évoquée en premier, suivie par la ponctualité bien avant le rendement, ce qui dénote d'un problème d'absentéisme élevée dans l'apc;
- La performance individuelle: Le travail de qualité n'est pas la chose la plus partagée car parfois on note le refus des agents d'accomplir leur tâche ou la tendance à les exécuter lentement, certains agents publics peuvent être présent mais sans travailler. Concernant la prise d'initiative ou suggestions, elle reçoit souvent des réponses déconnectées de la réalité et d'autres considèrent qu'ils n'ont pas à prendre d'initiatives car tout vient du haut, tout le travail vient de la hiérarchie. Les suggestions se heurtent aussi aux lourdeurs de la hiérarchie. Et de fait même quand les gens font des suggestions elles restent lettres mortes, et ne sont pas prises en compte. Un exemple concerne les dotations budgétaires ou matérielles qui sont identiques pour toutes les régions ou départements ou arrondissements sans que les réalités soient les mêmes;
- L'une des attentes concerne l'adéquation du profil par rapport au poste afin d'exécuter au mieux les tâches imparties. Or c'est l'un des manquements les plus courants de l'apc et qui entraîne beaucoup de retards ou un travail de mauvaise qualité. Les lignes formations destinées à relever le niveau des employés publics et qui sont budgétisées sont distraites par les gestionnaires et ne servent pas à ce pourquoi elles sont destinées.
- Les traits de personnalité: On note beaucoup de manquement dans la conscience professionnelle.

Les nombreux manquements évoqués dans les contributions attendues traduisent la démotivation des employés du secteur public qui malgré les multiples réformes engagées demeurent démotivés dans leur devoir de service public, conformément aux conclusions de Rondeaux (2005) sur la crise motivationnelle et identitaire des agents publics suite aux réformes. Dans le secteur public en Afrique le constat est le même car certains auteurs situent la démotivation générale des employés du secteur public à partir des réformes des politiques d'ajustement structurels (Olivier de Sardan, 2014; Assiga, 2004). Les nombreux manquements observés pourraient aussi avoir pour origine l'insuffisante reconnaissance prise de manière globale (Roche, 2014).

#### 4.1.2 LES ATTENTES EN MATIÈRE DE VALORISATION DES CONTRIBUTIONS

Les répondants de l'apc utilisent sept éléments caractéristiques d'un travail valorisé. Selon eux un travail valorisé est celui, dont les objectifs sont atteints, qui bénéficie de la reconnaissance de la hiérarchie, qui est apprécié des usagers, qui doit nourrir son homme, qui est effectué dans de conditions normales, dont la rétribution fait preuve d'une certaine équité. Dans les réponses on retrouvait parfois plusieurs de ces caractéristiques.

Quelques verbatim illustratifs

<p><b>L'atteinte des objectifs</b> Cette caractéristique est celle qui a été le plus relevé par les répondants. L'objectif exprime le but déterminé d'une action qu'un individu ou un groupe souhaite atteindre.</p>	<p><b>SD 2:</b> « Je crois que au début de chaque mission il ya toujours des attentes, si à la fin le personnel arrive à atteindre ces attentes c'est valorisé »  <b>DEL 15:</b> « Quand on gère bien le temps et quand on obtient les résultats qu'on veut. »  <b>DEL 35:</b> « un travail est valorisé quand il porte des fruits c'est-à-dire vous êtes peut-être à l'origine ou vous traiter un dossier et vous voyez comment les effets suivent là vous-même vous êtes content que vous avez fait un bon travail. En ne regardant pas toujours l'aspect financier ».</p>
<p><b>La reconnaissance de la hiérarchie</b> C'est l'appréciation de la hiérarchie qui peut prendre différentes formes.</p>	<p><b>DEL 4:</b> « Bon ! Un travail est valorisé lorsque la hiérarchie reconnaît que vous avez travaillé, lorsque vous êtes payé normalement pour le travail fait et lorsque vous bénéficier de tous les avantages inhérents a ce travail bien fait. C'est a ce moment-là qu'on peut dire que on a mis un peu de valeur a ce que vous faites. Qu'on l'a valorisé. »  <b>DEL 9:</b> « je suis arrivé ici on m'a donné on m'a assigné des objectifs, quand j'atteins ces objectifs je ne peux pas dire que le travail est valorisé, j'ai atteint des objectifs mais ce que j'ai fait comme travail est valorisé quand il ya récompense là je sais qu'on le valorise... »</p>
<p><b>L'équité dans les rétributions</b> L'équité concerne le juste équilibre entre le travail fourni et les rétributions</p>	<p><b>DEL 10:</b> « Quand on est fier de son résultat, je pense et j'ai dit quelque chose-là tout-à-l'heure ou alors lorsque la rémunération est proportionnelle au travail accompli, donc ça fait tout ça comme travail qui est valorisé..... »  <b>DEL 11:</b> « Un travail est valorisé c'est quand il a sa juste rétribution, le salaire est conséquent. Si je fais un travail de cent milles qu'on me donne cent mille. »</p>
<p><b>Travail effectué dans des conditions normales</b> Certains répondants insistent sur le cadre de travail physique de travail ainsi que sur les moyens matériels idoines pour un meilleur rendement.</p>	<p><b>DEL14:</b> « Un travail est valorisé lorsqu'on met autour de vous les appuis nécessaires pour le faire ...Quand vous pouvez entrer dans un bureau d'un délégué ou d'un responsable qui à l'air d'un parc à documents, ou un studio ou quelque chose de ce genre. Vous n'avez pas envie d'y être hein ! Vous avez tendance à être en dehors. Donc, il faudrait bien que l'on puisse meubler et aménager le cadre du travail. Vraiment ça joue beaucoup .... L'État peut le faire lui-même, mais en offrant à un fonctionnaire un espace aménagé et un cadre de travail agréable... donc, c'est l'aménagement du cadre de travail qui est une priorité et l'appui matériel, logistique et humain qui permet à un responsable de travailler. C'est très nécessaire. Que l'État s'y penche...»  <b>DEL 18:</b> « Il est valorisé déjà par les conditions de travail, la vérité aussi de tout ce qu'on dit là c'est que les conditions de travail ne sont pas bonnes, nous sommes soixante-neuf ici, mais j'ai pas soixante-neuf places assises ça je le dis, moi qui clame donc que venez au travail imaginons que tous les 69 arrivent chaque jour au travail, j'ai combien de bureaux, j'ai un, deux, trois, quatre, cinq bureaux et j'ai 69 personnes mais j'ai pas 69 places assises, Vous voulez que je fasse comment ? Donc il faut dire que la valeur commence d'abord par là.  Donnez d'abord un environnement fiable, un environnement adéquat d'abord pour qu'il puisse donner le meilleur de lui-même. C'est des conditions regrettables nous sommes à Douala, des chaises peut-être quelque chose pour ventiler un peu les bureaux. Donc il n'ya pas de bureaux, il n'y a pas de tables, il n'y a pas de chaises ça veut dire que l'Etat lui-même crée des conditions pour que les gens ne viennent pas au travail. Ils ne viennent pas travailler tout ce personnel qu'on a recruté je vais les mettre ou sur la tête ? C'est bien beau on les a recruté et après ? »</p>

Les attentes en matière de valorisation des contributions relevées par les répondants concernent premièrement la reconnaissance d'un travail effectif ou d'une performance exceptionnelle qui doit être appréciée à sa juste valeur par une hiérarchie, tout en respectant une certaine équité entre la contribution et la rétribution... Ces caractéristiques pourraient se référer aux critères d'efficacité des reconnaissances-récompenses telles qu'énoncées par Brun et Dugas (2005). Selon ces auteurs authenticité, cohérence et esprit d'ouverture doivent être les qualités des porteurs d'une reconnaissance qui a du sens. Elle pourrait aussi se référer aux étapes de la reconnaissance tels qu'identifiés par El Akremi et al (2009) à savoir (1)

l'identification; (2) l'attestation de valeur; (3) la gratitude. L'une des conditions de la reconnaissance est celle d'un travail effectué dans des conditions normales se référant soit au cadre physique de travail, aux moyens de travail ce qui n'est pas toujours le cas dans l'apc. Cet aspect est conforme à la reconnaissance-relation (Roche, 2014) qui porte sur les attentions positives adressées à l'individu, sur ses compétences et sur ses conditions de travail. Par ailleurs la reconnaissance ne concerne pas uniquement les aspects liés à la récompense mais plus largement les conditions de travail (Roche, 2014; St Onge, 2005).

#### 4.2 LES PRATIQUES DE RECONNAISSANCES – RÉCOMPENSES

Les pratiques de reconnaissance-récompenses au sein de l'apc sont présentées à partir de la source. Nous avons repris la classification par la source proposée par Brun et Dugas (2002, 2005) pour distinguer les récompenses institutionnelles ou organisationnelles et les récompenses verticales ou hiérarchiques.

##### 4.2.1 LES RÉCOMPENSES INSTITUTIONNELLES OU ORGANISATIONNELLES

Le statut général de la fonction publique en ses articles 111 et 112 et le décret n° 2000-287 du 12 octobre 2000 modifiant et complétant ledit statut en son article 112 ont prévu les dispositions relatives aux récompenses dans l'apc, il s'agit de: la lettre d'encouragement, la lettre de félicitation, le Témoignage officiel de satisfaction, la Mention honorable, le Diplôme d'excellence, l'honorariat. En sus de ces récompenses honorifiques prévues dans le statut, il y a également les médailles d'honneur du travail, des récompenses monétaires prévues dans les budgets tels que les primes notamment la prime pour travaux spéciaux.

La plupart des répondants estiment que l'administration ne fait rien du tout ou très peu pour témoigner sa reconnaissance à l'endroit de ceux qui se démarquent par des contributions exceptionnelles. Même ceux exerçant dans des zones de travail enclavées ou reculées ne bénéficient d'aucune forme de compensation pour des efforts supplémentaires nécessaires pour accomplir leurs missions. Plusieurs dysfonctionnements sont liés à l'octroi de ces récompenses honorifiques, tels que la rareté, l'achat de certaines, ...d'autres évoquent surtout les lettres de félicitations, les médailles, et les primes pour travaux spéciaux, comme pratique de récompense prévues plutôt qu'effectivement octroyées.

- **Rareté dans l'attribution:** les lettres de félicitations ou autres récompenses du même type sont extrêmement rares

**DEL 16:** « il faut aller partout demander qu'on vous donne des exemples de lettres de félicitation, c'est extrêmement rare, extrêmement rare. Pour ne pas dire que c'est presque inexistant, et ça c'est au niveau du sommet parce que quand le premier ministre ne le fait pas à l'endroit des ministres ce n'est pas les ministres qui vont le faire à l'endroit des directeurs ainsi de suite. Et de toute façon ça n'intéresse pas les destinataires... »

**DEL 11** « c'est difficilement qu'on dit on donne des lettres de félicitation aux gens et tout et tout, or ça devrait exister régulièrement, et beaucoup plus aussi dans les départements c'est par là même que ça doit commencer. Imagine-toi que je suis ici, Si... Mon homologue du Moungo a eu une lettre de félicitation de son préfet. Mais maintenant même si tu mouilles le maillot n'importe comment tu vois un préfet en train d'adresser une lettre de félicitation ? Ça n'intéresse pas les gens, ça n'intéresse pas les gens.... Non ils se fichent pas mal, ils se fichent pas mal. Or ils devraient, ils devraient encourager

Ce que je suis donc en train de dire c'est que il n'y a pas de feed-back, il n'y a pas de feed-back c'est-à-dire l'administration est devenue je ne sais pas moi, ou ésotérique ooo !, il n'y a pas d'évaluation, ce n'est pas par exemple comme dans le football où on dit il y a un coach sélectionneur il est là, il fait le tour il dit non on a détecté à New-bell un petit gars-là qu'on appelle Eto'o Fils mais le petit là il faut le suivre. Ça devrait également exister dans l'administration, on dit bon ! On fait le tour des délégations on dit tant, tel eh ! Le petit gars de Y... là, bon ! Il se bat hein ! Je pense que quelqu'un qui est conseiller technique dit bon on peut le propulser, mais on se rend compte que ça n'existe pas dans l'administration. Que vous soyez bon ou mauvais vous aurez toujours les mêmes jugements parfois même c'est ceux qui sont médiocres qu'on nomme même... »

- **Attribution biaisé** de certaines récompenses telles que les médailles pour plusieurs raisons telles que: l'initiative provenant du récipiendaire, l'achat par les récipiendaires qui payent pour se faire décorer (les récipiendaires se récompensent eux-mêmes); elles sont rarement le fait de performances exceptionnelles,

**DEL 16:** « Bon ! Ça se fait mais c'est pas objectif aussi ça il faut que je vous le dise. C'est pas objectif parce que normalement quand on doit donner la médaille à quelqu'un hum ! Souvent dans la plus grande majorité si tu veux tu cherches on va te donner ça, si tu ne veux pas personne ne viendra te dire que bon....Parce que normalement nous n'est-ce pas le gouverneur peut envoyer une correspondance pour dire que tu dois apporter ton dossier pour la médaille, mais je n'ai jamais vu ça on ne te demande pas. Mais par contre si je veux la médaille là, je pars dans le service où on enregistre je vais déposer mon dossier et je vais parler là-bas (c'est -à-dire donner quelque chose) mon nom va sortir. Donc c'est ... c'est des choses comment

dirai-je? Pas systématiques c'est comme si ce n'était pas une préoccupation. Ce sont des choses que dans l'armée c'est un peu sérieux, mais dans l'administration publique vous pouvez travailler trente ans sans avoir commis la moindre faute, avoir toujours donné de bons résultats, personne ne va vous donner la médaille tant que vous-même vous n'avez pas démarché pour avoir la médaille. Si vous voulez la médaille chaque année vous pouvez en avoir, ça dépend de vous, vous démarchez vous aurez; mais si vous l'attendez personne ne va aller vous chercher pour vous donner la médaille... »

**DEL 18:** « Mais même pour les encouragements des ordres nationaux c'est chacun encore qui prend le Bic pour écrire que je veux la médaille. Donc qu'est-ce que l'administration fait moi je ne sais pas, parce que j'aurais aimé par exemple pour les médailles que ce soit quand même la hiérarchie qui propose les médailles pour les collaborateurs mais ce n'est pas le cas, c'est pas le cas c'est chacun qui prend son Bic pour écrire. Donc qu'est-ce que l'administration fait pour valoriser la contribution de son personnel. Bon on aurait encore laissé que les chefs apprécient et proposent même des médailles, des lettres de félicitation... »

**DEL 9:** « J'en connais des collègues qui vont en retraite c'est-à-dire ils ont été obligés de négocier pour qu'on leur donne une médaille parce qu'il va en retraite. Moi je leur ai dit que mais vous vous perdez le temps pour rien, je fais quoi avec ça ? Il faut encore faire des courbettes pour avoir une médaille quand tu vas en retrait ?... »

**DEL 14:** « Et, il y a le système de médailles mais qui, aujourd'hui est très critiqué parce qu'on se demande qui a droit à la médaille. En principe c'est une récompense d'un travail exceptionnel, d'un travail bien fait, mais plus d'une fois on a vu certaines personnes bénéficiaires des médailles et on se demande comment ça s'est passé. À partir du moment où on se pose des questions, ça signifie que...et puis il y a encore un système de demandes. On parle des gens qui achètent même les médailles, on parle de gens qui font une demande pour avoir une médaille alors que ça devrait venir comme une surprise, c'est-à-dire qu'on demanderait à chaque chef à son niveau: « Lequel de vos collaborateurs vous pensez qu'il mérite d'être encouragé d'une manière particulière, et pour avoir fait quoi ? » Ce n'est pas le nombre d'années au service. On peut faire quinze ans au service mais quinze ans de paresse. Ce n'est donc pas par rapport au nombre d'années. Il faut que le chef hiérarchique justifie du travail exceptionnel qu'il souhaite voir récompensé; et la récompense-là aussi devrait s'accompagner des effets...»

**DEL 15:** « « Moi, je travaille depuis. Je n'ai jamais eu de médaille. J'ai écrit même, pour demander la médaille, on m'a refusé. Et on donne aux hommes politiques parce qu'ils ont "dansé". Qu'est-ce que vous avez fait pour la société ? Rien ! Nous travaillons depuis. On va aller en retraite sans avoir une médaille »

**Préfet 23:** « Puisque on donne les lettres aux voleurs, on donne les lettres aux tricheurs. C'est comme si vous me demandez maintenant que valent les médailles ? Que valent les médailles maintenant ?...On donne les médailles aux bandits, les gens qui...solennellement ceux qui volent, ils vont même acheter à la chancellerie... »

#### • **Dysfonctionnements liés à l'attribution des primes**

Les répondants de l'apc évoquent surtout l'existence de diverses primes dont la dénomination la plus citée est « prime pour travaux spéciaux » prévue dans les différents budgets et laissée à la discrétion de certains responsables aussi bien de l'administration centrale que des services déconcentrés et attribuée selon une certaine périodicité (trimestriellement ou semestriellement). Plusieurs problèmes sont liés à la distribution de ces primes, soit elles ne sont pas reversées, soit elles le sont à parts égales entre les collaborateurs sans tenir compte du rendement, soit la modicité de l'enveloppe est telle que les sommes réparties sont ridicules ...Ces primes sont variables d'une administration à une autre.

**DEL 13:** « Certaines, certaines administrations, il y a par exemple certaines administrations qui ont des primes pour travaux spéciaux, on ne donne pas n'importe comment.

Nous en avons, mais moi j'ai ma politique je donne à tout le monde, même à ceux qui ne travaillent pas... Je suis un père, quand vous avez cinq enfants il faut savoir contenter tout le monde même ceux qui ne travaillent pas....Non là c'est fonction de beaucoup de paramètres, on dit prime pour travaux spéciaux, ils ne font pas le même travail, si vous divisez en parts égales vous allez frustrer ceux qui travaillent bien et encourager les fainéants, même s'ils ne sont pas fainéants, ceux qui jonglent ou ceux qui ont des problèmes. Donc même si on n'encourage pas on les comprend ...»

**SD 28:** « Si, si, tout est prévu, tout est budgétisé et dans tous les départements ministériels, mais il y a des responsables malhonnêtes qui s'asseyent dessus, ils s'asseyent sur tout et ne redistribuent rien du tout, parfois un jour tu restes là on vient te donner 100 000f après six mois tu es content mais si tu regardes ce qui est prévu dans le budget tu peux pleurer et ils le font sans explications et toi le pauvre agent que peux-tu faire ? Rien du tout tu prends et tu te tais, tu n'as pas le choix...

En fait l'Etat a tout prévu, il y a des lignes de gratification au niveau central et réparties dans tous les services et au niveau régional et généralement les chefs s'asseyent dessus, leurs collaborateurs ne sont même pas au courant il y a un déficit de

communication moi je le sais parce que je voyais les budgets, parfois même dans les ministères c'est le ministre lui-même qui engage toutes les dépenses, même ses directeurs ne voient même pas où ça passe...

Oui ce que les gens reçoivent n'est pas conforme à l'enveloppe de départ et c'est vérifiable, il y a un problème de communication, tu réunis de hauts cadres pour leur donner 5000F (c'est le montant redistribué aux enseignants du MINESEC) sous un soleil ardent après s'être alignés pendant trois heures, c'est absurde. Je vous ai dit qu'il y a toutes sortes de magouilles...»

*Ce délégué relève l'inexistence de primes et prend sur ses missions pour récompenser à partir d'une grille élaborée par elle sur des éléments tels que l'assiduité, la ponctualité les rapports avec la hiérarchie, le rendement, au cours d'une réunion qu'elle organise deux fois par an.*

**DEL 18:** « nooon il n'y a pas de récompenses du tout, moi j'ai créé ma récompense, mais il n'y en a pas du tout ça aussi ça nous manque, on n'en a pas du tout du tout du tout, rien ne fait entrer cent francs dans cette délégation je dis rien, rien, rien du tout. Parce que là où il y a un peu de rentrées ils créent une sorte de...d'émoluments ou je ne sais pas c'est-à-dire que là où il y a des rentrées d'argent on crée quelque chose et il y a cette discrimination au moins de récompenser positivement ceux qui travaillent, mais quand tu n'as rien riiiiien du tout pour faire cette petite émulation c'est compliqué.

Il n'y a, je dis rien, je dis bien rien, je dis rien au niveau de ma gestion, il y a nos missions là-dedans on essaie de voir si on peut dégager quelque chose pour faire une sorte de compensation au niveau des collaborateurs c'est un peu ce que je fais, j'ai créé cette rubrique vraiment tous les six mois quand je reçois mon petit truc aussi je vois comment il faut redistribuer ça aussi à ceux qui travaillent et devant tout le monde ça je le fais tous les six mois ... »

#### 4.2.2 LES RECONNAISSANCES HIÉRARCHIQUES TELLES QUE PRATIQUÉES PAR LES MANAGERS PUBLICS

Face aux contributions de leurs collaborateurs, les managers publics se sentent parfois obligés de poser des actes qui signifient qu'ils apprécient la qualité du travail fourni. Ces actes pour la plupart ne sont encadrés par aucun texte. Ils relèvent de l'initiative du responsable et témoignent individuellement le plus souvent de la qualité de la contribution. On peut classer les actes de valorisation relevant de l'initiative propre des responsables en deux catégories:

- Les actes de récompenses non monétaires. Ces actions regroupent les reconnaissances verbales telles que les félicitations verbales, la responsabilisation au sein d'équipes, les propositions aux promotions, la représentation des collaborateurs lors des réunions avec les instances supérieures, la participation aux séminaires, les bourses de renforcement des capacités (les trois dernières actions peuvent également être considérées comme des formes de rétributions financières);
- Les actes de récompenses monétaires. Dans cette catégorie nous logeons toutes les formes de reconnaissances qui donnent lieu à un paiement, mais qui peuvent être différées dans le temps ou non. Il s'agit des missions, des affectations dans les zones ou entreprises « juteuses », des petites sommes d'argent octroyées çà et là, du paiement des heures supplémentaires, du carburant, ainsi que de la représentation des collaborateurs lors des réunions avec les instances supérieures, la participation aux séminaires, les bourses de renforcement des capacités qui sont aussi considérées comme des formes de rétribution financière en dehors de l'aspect psychologique.

On a aussi relevé le cas de certains responsables hiérarchiques qui hésitent à récompenser par mimétisme avec la haute hiérarchie.

**DEL 15:** « Ici quand même à notre niveau, à part les encouragements verbaux, puisqu'on ne peut ni te proposer la médaille, ni te proposer à une augmentation d'indice de grade, tout ce qu'on peut dire c'est la reconnaissance....Ça motive mais ce n'est pas suffisant.

...Ce n'est pas suffisant parce que ça c'est une appréciation verbale. Alors, le type voudrait aussi se souvenir de ça. « Je travaille à tel endroit, j'ai fait ceci, voilà ma médaille de bravoure. » En principe c'était là l'objectif des médailles mais après on a transformé. C'est devenu autre chose. On ne demande pas grand-chose pour la médaille... »

**DEL 26:** « Moi je leur dis merci, je les félicite, mais ça ne suffit pas il faut des rétributions financières ou des promotions ...»

**SD 28:** « j'adresse souvent des félicitations verbales et les gens le prennent bien et le point positif c'est que ça permet d'avoir la confiance de ses collaborateurs, ça crée un lien de confiance entre le chef et ses collaborateurs et les gens vous font des suggestions positives, et prennent des initiatives or si vous êtes un chef tyrannique on va vous laisser tout faire tout va reposer sur vous alors qu'il y a des gens sur qui vous pouvez valablement compter pour que le travail se fasse normalement... »

**DEL 6:** « A mon niveau c'est-dire que... quand le collaborateur se démarque des autres, je suis prête à le faire nommer. Je l'ai fait, je l'ai fait ici à la délégation départementale, j'ai proposé. J'ai dit que non celui-ci il mérite travailler là, moi quand on

travaille, c'est-à-dire que il y a certains gestionnaires qui pensent ...ils regardent les gens et ils disent ils préfèrent celui-ci, moi c'est dans le travail... Oui. Quand tu travailles bien c'est toi que je responsabilise.. »

**DEL 16:** « A mon niveau personnel, je sais là où vous pouvez être motivés (il veut parler des entreprises qui donnent quelque chose), je sais là où vous pourriez être motivés (motivation en tant que cadeaux offerts par les entreprises) et les envoyer là-bas...

Oui, donc c'est un peu ça. Tu vois ça en responsable, tu comprends un peu non ? On est obligé de comprendre et d'être humaniste. Moi par exemple les frais de mission l'argent qu'on envoie pour les missions tu sais comment je fais ? Moi-même et les chefs de service on engage et nous avons une clé de répartition même les gens qui n'ont pas droit on leur donne nous-mêmes on prend, c'est des trucs qu'on prend forfaitairement parce que si tu dois prendre que je vais payer toutes les missions moi-même je vais consommer tout le crédit là seul, sans compter que j'ai six chefs de service donc..ça ne peut pas aller. Donc pour cet argent on a une clé de répartition qui ne varie même pas chaque semestre c'est ça qu'on se partage... »

**DEL 18:** « nooooo il n'y a pas de récompenses du tout, moi j'ai créé ma récompense

Moi j'ai fait ma petite grille à mon niveau hein ! J'ai une grille d'évaluation qui tient compte de tous les points oui de tous les points qui accompagnent le travailleur tous les jours. J'ai commencé par la ponctualité, l'effectivité au poste de travail, j'ai même mis le vestimentaire, j'ai mis la célérité au travail, j'ai mis les rapports avec la hiérarchie, j'ai mis les rapports avec les collaborateurs, Donc j'ai fait ma grille d'évaluation elle est là, ah oui ! J'ai une grille. J'ai une grille, j'évalue mes collaborateurs, je les note sur 20, je les classe, tous ceux qui ont souvent plus de 14/20 je leur donne donc une prime que je prends dans mes missions... »

**DEL 9:** « je vous ai dit que j'ai divisé douala en zones, il y a des zones où l'activité est intense et des zones où c'est un peu au ralenti. Ceux qui se distinguent c'est eux que j'envoie dans les zones délicates, des zones vraiment où l'activité est intense, des zones où...ça permet que les autres ils sachent que si tel est allé là-bas c'est parce que il donnait des résultats positifs, et ils le savent... »

En conclusion de cette partie on note un système de reconnaissance-récompense insatisfaisant car plombé par de nombreux manquements ou irrégularités:

- L'absence d'objectivité ce n'est pas toujours le rendement qui guide l'attribution de récompenses, mais plutôt le relationnel, le souci de satisfaire l'ensemble des collaborateurs même ceux qui ne se distinguent pas...;
- Le système d'attribution des médailles est très critiqué car biaisé par le système de « demande par les récipiendaires » et qui ouvre la voie à toutes sortes de pratiques telles que le monnayage, les interventions, l'activation des réseaux de toute sorte ...;
- Détournements et non redistribution des gratifications prévues dans les textes par les responsables en charge; ou alors redistribution de sommes minables.
- Le décalage entre les pratiques mises en œuvre et les besoins des agents publics et la nécessité exprimée face à l'attribution de reconnaissances monétaires
- La corruption: des réseaux de vente de promotions et de mutations bien installés;
- Le relationnel à travers le tribalisme, le favoritisme... (les pratiques informelles liées à la culture)
- Le cadre de travail est aussi une donnée importante car les agents publics désirent un cadre de travail acceptable et des moyens adéquats pour effectuer leur tâche, pour eux la valorisation commence aussi par-là, permettre à un employé de travailler dans des conditions satisfaisantes.

Les résultats de cette étude montrent qu'il existe une large gamme de pratiques de reconnaissance-récompenses qui peuvent être soit formelles soit informelles. Ces résultats corroborent les contributions des travaux sur la reconnaissance dont les pratiques varient d'une étude à une autre (Brun et Dugas, 2005; St Onge et al, 2005; Bourcier et Palobart, 1997).

Les manquements relevés dans les pratiques de reconnaissance-récompenses vont à l'encontre des critères d'efficacité des récompenses. En effet Brun et Dugas (2005) ont énoncés huit critères d'efficacité des pratiques de reconnaissance qui sont: la sincérité, la réactivité, la proximité hiérarchique, la variabilité, la personnalisation, la légitimité, la spécificité et la cohérence.

- Les dysfonctionnements liés aux récompenses organisationnelles

Les manquements relevés dans l'apc constituent plutôt des facteurs qui nuisent à l'efficacité des politiques de reconnaissance au travail qui peuvent varier d'un contexte à un autre. Laval (2011) a relevé des facteurs de nuisance différents d'une culture à une autre. En Amérique du Nord Anglophone il relève par ordre d'importance 1 Le désir d'être équitable, 2. Le manque de temps et 3. Le manque de formation personnelle pour reconnaître les autres. Au Québec 1. La crainte de favoriser un climat de rivalité, 2. Le manque de formation personnelle pour reconnaître les autres, 3. La méconnaissance d'autrui et du

travail accompli. En France 1. La crainte de susciter des attentes irréalistes, 2. Le manque de formation personnelle pour reconnaître les autres, 3. La méconnaissance d'autrui et du travail accompli. Au Cameroun ces facteurs de nuisances tournent autour de l'absence d'objectivité et la forte prégnance des pratiques informelles contreproductives.

D'autre part on note une inadéquation entre les pratiques observées sur les lieux de travail et des aspirations des travailleurs. En effet les récompenses prévues dans les textes sont rarement octroyées et en déphasage avec les besoins quotidiens de reconnaissance des agents publics. Il y a un décalage entre les besoins réels de reconnaissance qui s'expriment dans la gestion quotidienne et les reconnaissances prévus dans les textes. Le décalage entre le besoin de reconnaissance et les pratique de GRH est relevé dans la littérature (St Onge et al, 2005; Brun et Dugas, 2005; Malherbe et Saulquin, 2003). Les agents publics n'attendent pas forcément des félicitations du président de la république mais ils ont besoins de sentir au quotidien que leur contribution a du prix, que leurs efforts sont appréciés, qu'ils existent aux yeux de leurs responsables hiérarchiques.

La quasi-absence de reconnaissances organisationnelles exprimées par les répondants correspond à ce que la littérature qualifie de déni de reconnaissance organisationnelle ou absence totale de reconnaissance perçue (Roche, 2014; 2018; Renault, 2004). Dans son étude cet auteur caractérise le déni par la perception de l'individu du fait qu'on ne fait pas attention à lui, à ses conditions de travail avec la perception que l'auteur le fait de manière non intentionnelle. Le déni ressenti conduit les employés publics à chercher à se récompenser tout seuls. En effet dans le contexte de l'apc le besoin de reconnaissance est tellement fort que les agents publics vont jusqu'à se récompenser eux-mêmes par le monnayage (achat) de certaines reconnaissances telles que les médailles. Dans les zones enclavées, les besoins de récompenses sont encore plus prégnants en raison des difficultés d'accès et de vie ce qui amène certains responsables à suggérer qu'il y ait des traitements de faveur ou la répartition des zones de travail et à y adapter des rétributions en fonction de cette répartition pour plus de justice. Car on ne peut pas rémunérer à l'identique un agent en poste à Yaoundé ou à douala et celui en poste dans des zones enclavées et reculées où il manque tout, ceci afin d'éviter des frustrations et la perception d'injustice.

La non reconnaissance perçue renvoie aussi au mépris. Le mépris qui « consiste à la perception par l'individu d'être reconnu comme au-dessous des capacités et du statut qu'il estime avoir acquis. Le mépris renvoie à l'offense et à l'humiliation (Honnet, 1992). L'individu a le sentiment d'être rabaissé parfois associé à l'injustice et à la peur (Dejours, 1998) » (Roche, 2018). Ce sentiment est ressenti dans l'apc à la suite de la distribution des primes dont le montant parfois est humiliant. Exemple de l'enseignement secondaire où on attribue des primes trimestrielles de 5000Fcfà à des enseignants à qui on fait patienter des heures durant pour ce faire. Ainsi on note un fort sentiment d'humiliation perçue dans le montant alloué et même dans la manière dégradante de le distribuer. La non attribution qui renvoie à la perception de déni ou absence totale d'attribution de primes est liée avec l'intentionnalité. En effet les répondants de l'apc ont la perception que l'émetteur s'abstient de **façon intentionnelle** de leur attribuer les primes contrairement au **déni non intentionnel** relevé dans la littérature ((Roche, 2014; 2018). L'intentionnalité est motivée ici par l'intérêt personnel comblé à travers les détournements en toute impunité des primes par les gestionnaires. Le mépris perçu correspondant aux actes d'humiliation lies à la distribution de primes modiques sont aussi **intentionnels** ce qui cadre avec l'étude de Roche (2018) qui conclut que « Les éléments de mépris renvoient plutôt à des systèmes en place ou des actions qui dévalorisent certains individus et dont les individus pensent que cette dévalorisation est intentionnelle ».

- Les dysfonctionnements liés aux récompenses hiérarchiques

On note des efforts faits par les responsables hiérarchiques de leur propre initiative et dans la limite de leurs moyens ou de leur sensibilité pour montrer de la considération à leurs collaborateurs, surtout des récompenses verbales ou des créations de primes de toutes pièces là où elles n'existent pas, ce qui se réfère aux pratiques de récompenses informelles qui peuvent prendre différentes formes (St Onge et al., 2005, Roche, 2014). Par ailleurs dans ce contexte, bien que tous les types de récompenses verticales non financières et financières soient importants, l'analyse du discours montre que les récompenses verticales financières sont plus valorisées. Ces résultats permettent ainsi de relativiser les contributions de certains auteurs qui montrent d'une part que les récompenses verticales sont exclusivement non monétaires et d'autres qu'elles sont plus efficaces et plus recherchées par les employés que les récompenses non monétaires. Les répondants considèrent que les missions, les formations à l'étranger, les affectations dans certaines zones de travail ou entreprises « juteuses », les représentations pour des comités à perpétuité, ou même la création des primes de toutes pièces ou l'attribution de petites sommes d'argent, sont de nature à ajouter un petit plus à un revenu bas. Ces récompenses sont attribuées en complément d'un salaire jugé très bas dans le but de soulager financièrement leurs collaborateurs, d'apporter un surplus à leurs revenus. Ils précisent que les récompenses non monétaires sont certes importantes mais elles doivent s'accompagner de quelque chose de financier pour plus d'efficacité. En définitive ceci semble indiquer que dans le contexte de l'apc et ce contrairement à la littérature en cas de revenus principaux bas, les reconnaissances hiérarchiques non monétaires, doivent s'accompagner de récompenses monétaires pour plus d'efficacité.

En outre certains responsables sont réticents à l'octroi des récompenses à leurs collaborateurs par mimétisme, parce qu'ils n'observent pas de telles pratiques de la part de leurs supérieurs dont eux non plus n'ont aucune raison de le faire car ce n'est pas dans les habitudes de l'apc. D'autres relèvent aussi ces hésitations par rapport au manque de moyens à leur disposition, ce qui les empêche de le faire adéquatement. Cette attitude est conforme aux conclusions de (Brun et Dugas; 2002; 2005; Bourcier et Palobart, 1997) mais pas pour les mêmes raisons, car selon ces derniers les raisons qui expliquent la réticence des gestionnaires à exprimer leur reconnaissance sont la crainte de perdre du pouvoir, les signes de reconnaissance peuvent paraître peu virils et être assimilés à de la flatterie, ils comportent des effets pervers, ils sont d'un maniement délicat et doivent être exprimés avec justesse, et surtout le manque d'habiletés et de connaissances sur la mise en application (Hivon, 1996 cité par Brun et Dugas 2002; Hédoïn, dans Bourcier et Palobart, Colloque, 2000, cité par Brun et Dugas, 2002; 2005).

## 5 CONCLUSION

Le processus de reconnaissance peut s'effectuer en plusieurs étapes distinctes. Selon El Akremi et al., (2009) « reconnaître, c'est d'abord identifier l'individu/son travail, puis en attester la valeur et, enfin, le gratifier » Cette étude dont le but était d'évaluer l'efficacité des pratiques des reconnaissances-récompenses au sein de l'apc a également procédé en trois étapes: premièrement une analyse des contributions attendues; deuxièmement l'analyse des attentes en terme de valorisation des contributions attendues et troisièmement l'identification et l'analyse de la satisfaction liée à ces pratiques.

Les résultats de ce premier objectif montrent la difficulté à évaluer objectivement les contributions et même parfois l'insuffisante contribution due au sous-emploi de la majorité des employés publics, ce qui donne l'impression d'une administration aux effectifs pléthoriques dans certains cas, alors que pour certaines administrations il manque du personnel. Les attentes concernant les reconnaissances relèvent les aspirations des répondants relatives aux manquements observés. Par ailleurs il existe de nombreuses récompenses honorifiques prévues mais inadaptées par rapport aux besoins de reconnaissance manifestés au quotidien par les employés. Quant-aux récompenses pécuniaires prévues dans les budgets, elles n'atteignent pas toujours la cible (déli), à cause des détournements des gestionnaires chargés de les redistribuer ou sont attribuées de manière discrétionnaire sur la base du relationnel, ou encore leur modicité donne la perception de mépris dans leur attribution. Les récompenses informelles sous la forme de remerciements, propositions aux promotions, ou petites sommes d'argent distribuées çà et là, missions.... Sont le fait des responsables hiérarchiques conscients de témoigner de leur considération à ceux des agents qui se démarquent. Tous ces dysfonctionnements montrent un système de récompense insatisfaisant ou inefficace, et nécessitant l'adoption de mesures correctives.

Cette recherche a contribué à approfondir les connaissances relatives au concept de reconnaissance. Les contributions théoriques concernent:

- Une large gamme de pratiques de reconnaissance-récompenses qui peuvent prendre des formes singulières dans le contexte d'étude;
- Les récompenses financières plus valorisées dans le contexte d'étude, par rapport aux récompenses non financières en raison certainement de la modicité de la rémunération principale et ce contrairement aux conclusions de la littérature;
- Des critères d'inefficacité fortement influencés par des pratiques informelles culturelles du contexte d'étude;
- Le besoin de reconnaissance tellement fort qu'il conduit à « l'achat » de certains types de reconnaissance;
- La forte perception d'un déni- intentionnel de reconnaissances de la part des responsables hiérarchiques qui permet de nuancer les conclusions de la littérature.

Sur le plan pratique cette étude montre la nécessité d'améliorer les rapports entre l'émetteur et le récepteur des pratiques de reconnaissances, notamment par la mise en place des pratiques sincères, objectives et satisfaisantes. En effet les récompenses qui obéissent à certains critères d'efficacité sont susceptibles de conduire à des niveaux de motivation élevés ou à contrario à la démotivation en cas d'insatisfaction et ceci par le principe de réciprocité. Les répondants proposent un ensemble de mesures complémentaires sur lesquels devrait se baser les gestionnaires pour récompenser le personnel. Il s'agit d'une rationalisation et de l'objectivité des modes d'attribution qui s'éloignerait désormais du flou ou de l'irrationalité perçue actuellement. Un système de récompenses efficace tiendrait compte par ordre d'importance du rendement, les comportements souhaités tels que l'assiduité et la ponctualité, l'amabilité et le respect envers la hiérarchie et les collègues, les difficultés d'accès à la zone de travail, la compétence (adéquation profil/poste, expérience avérée et ancienneté) pour la nomination à certains postes de responsabilité. Ces mesures sont à prendre comme des leviers sur lesquels pourraient s'appuyer les managers publics pour motiver leurs collaborateurs de façon sincère et efficace.

Cette étude n'est pas exempte de limites en particulier le profil des répondants. Il correspond ici à des responsables hiérarchiques de niveau intermédiaire, il serait intéressant dans des études ultérieures de choisir des répondants dans la population des agents d'exécution car en tant que principaux destinataires et leur point de vue serait plus pertinent sur les jugements d'efficacité. Une autre piste de recherche consisterait à adopter, des cadres théoriques tels que l'échange social, la justice, l'équité, le contrat psychologique, le soutien organisationnel perçu comme cadres d'analyses permettant d'évaluer les effets comportementaux des pratiques de reconnaissance. Enfin il serait intéressant de confirmer les résultats de cette étude par des analyses quantitative ou de mobiliser d'autres types d'analyses qualitatives.

## REFERENCES

- [1] AMAR, A., & BERTHIER, L. (2007). « Le Nouveau Management Public: Avantages et Limites ». *Gestion et management publics*, Vol 5, p 1-14.
- [2] ANADON, M., & GUILLEMETTE, F. (2007). « La recherche qualitative est-elle nécessairement inductive? ». *Recherches Qualitatives*, Hors-série, N°5, p.26-37.
- [3] APPELBAUM, S. H., & KAMAL, R. (2000). « An analysis of the utilization and effectiveness of non-financial incentives in small business ». *Journal of Management Development*, Vol19, N°9, p.733-763.
- [4] AVENIER, M-J., & SCHMITT, C. (2010). « Et si c'était l'expérience du réel, plutôt que le réel lui-même qui était connaissable: quelles conséquences pour la recherche en entrepreneuriat ? » 10ième CIFEPME, Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME.
- [5] ASSIGA-ATEBA, E.M. (2001). « l'analyse économique de la corruption au Cameroun », *Canadian Journal of Development Studies / Revue canadienne d'études du développement*, 22: 3, 721-745, DOI: 10.1080/02255189.2001.9668841.
- [6] BLAIS, M., & MARTINEAU, S. (2006). « l'analyse inductive générale: description d'une démarche visant à donner un sens à des données brutes » *RECHERCHES QUALITATIVES*, Vol 26, N°2, p. 1-18.
- [7] BOURCIER, C., & PALOBART, Y. (1997). *La reconnaissance: un outil de motivation pour vos salariés*, Paris, Les Éditions d'Organisation, 195 p. (Collection Audit).
- [8] 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* 2013/3, N° 89, p. 3-18. DOI 10.3917/grhu.089.0003.
- [9] BRILLET, F., & CAPDEVIELLE, M. (2017). « La fonction publique territoriale face aux attentes de ses agents en matière de reconnaissance », *Recherches en Sciences de Gestion* 2017/3, N° 120, p. 143-166. DOI 10.3917/resg.120.0143.
- [10] BRUN J. P., & DUGAS N. (2002). *La reconnaissance au travail: une pratique riche de sens*. Québec: CSST.
- [11] BRUN, J.-P., BIRON, C., MARTEL, J., & IVERS, H. (2003). *Évaluation de la santé mentale au travail: Une analyse des pratiques de gestion des ressources humaines*. Québec, Canada: Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail des organisations, Université Laval.
- [12] BRUN, J.-P., & DUGAS N. (2005). « La reconnaissance au travail: analyse d'un concept riche de sens » *Gestion*, Vol.30, N°2, p. 79-88.
- [13] CAMPBELL, J.P. (1990). « Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology » In *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, sous la direction de M.D. Dunnette et L.M. Hough, Palo Alto, Consulting Psychologists Press, 2nded., Vol. 1, p. 687-732.
- [14] CARPENTIER-ROY, M. C., & VEZINA, M. (2000). *Le travail et ses malentendus: enquêtes en psychodynamique du travail au Québec*. Presses Université Laval.
- [15] CHEMLA-LAFAY, A., DELEPLACE, M-T., LE FLECHER, C., MEIMON, J., & TROSA, S., (2008) « Performance de la fonction ressources humaines: définitions et cadre d'analyse » étude réalisée pour le compte du Ministère du budget, des comptes publics et de la fonction publique.
- [16] DEJOURS, C. (1998). *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*, Paris, Le Seuil.
- [17] DE KONINK, T. (1999). « l'humain, un être de dignité » propos recueillis par Chantal Hivon, *Échange*, Vol13, N°3, p.2-5.
- [18] DONTIGNY, S. (2005). *La reconnaissance non monétaire. Intervention professionnelle à la fédération des caisses Desjardins*, Rapport de maîtrise, 100 pages.
- [19] EL AKREMI, A., SASSI, N. & BOUZIDI, S. (2009). « Rôle de la reconnaissance dans la construction de l'identité au travail ». *Relations industrielles*, Vol64, N°4, p 662-684. Doi: 10.7202/038878ar.
- [20] ETZIONI, A. (1961). *A comparative analysis of complex organizations*. New York: Free Press.
- [21] FALL, A. (2014). « Justice organisationnelle, reconnaissance au travail et motivation intrinsèque: résultats d'une étude empirique » *Relations industrielles*, Vol 69, N°4, p.709-731. Doi: 10.7202/1028109ar.
- [22] FALL, A. (2015). « Reconnaissance au travail: validation d'une échelle de mesure dans le contexte des entreprises » *Revue européenne de psychologie appliquée*, Vol 65 p. 189-203.
- [23] GOULD, S. (1979) « An equity-exchange model of organizational involvement ». *Academy of Management Review*, Vol 4, N°1, p53-62.

- [24] GRUENING, G. (2001). « Origin and theoretical basis of New Public Management » *International Public Management Journal*, Vol 4, p1–25.
- [25] HERZBERG, F. (1966), *Work and the Nature of Man*, New York, Staples Press.
- [26] HONNETH, A. (1992). *La lutte pour la reconnaissance*. Paris, France: éditions du Cerf.
- [27] LAVAL, C. (2011) « La reconnaissance, une question de culture? ». *Gestion*, Vol36, N°2, p.90-99.
- [28] *Le Petit Robert* (2013) *Dictionnaire Alphabétique et Analogique de la langue Française*, Paris, Le Robert.
- [29] MALHERBE, D., & SAULQUIN, J. Y. (2003) « Reconnaissance et GRH: au-delà de l'affirmation d'un mot, un enjeu de représentations » *Actes du 4e Congrès de l'agrh*, p.1795-1820.
- [30] MARCH, J.G., & SIMON, H.A., *Organizations*, New York, Wiley, 1958.
- [31] MASLOW, A.H. (1947) *Motivation and Personality* (1st ed) Harper & Row, New York.
- [32] MOLINIER, P. (2010) « Souffrance, défenses, reconnaissance. Le point de vue du travail », *Nouvelle revue de psychosociologie*, Vol10, N°2, p. 99-110.
- [33] NOBLET, A. J., & RODWELL, J. J. (2009). "Integrating Job Stress and Social Exchange Theories to Predict Employee Strain in Reformed Public Sector Contexts", *Journal of Public Administration Research and Theory*, July, Vol. 19, p. 555–578.
- [34] OLIVIER de SARDAN, J.P. (2014) « La routine des comportements non-observant au sein des services publics Nigériens: connaître la culture bureaucratique pour la réformer de l'intérieur » *Rapport réalisé pour le haut-commissariat à la réforme de l'Etat (HCME) avec l'appui de la coopération française, (projet MEDEN modernisation et décentralisation au Niger)*.
- [35] POLLITT, C. (2000). « Is the emperor in his underwear?: An analysis of the impacts of public management reform ». *Public Management*, Vol 2, N°2, p. 181-199.
- [36] POLLITT, C. (2002). « The New Public Management in International Perspective: An Analysis of Impacts and Effects » in K. Mclaughlin, S. P.; Osborne, D.; Ferlie E. (eds), *New Public Management: Current Trends and Future Prospects*. London: Routledge.
- [37] RENAULT, E. (2004). « Reconnaissance, institutions, injustice » *Revue du MAUSS*, Vol1, N°23, p.180-195.
- [38] ROCHE, A. (2014). « La recherche-intervention comme révélatrice des dimensions des. »
- [39] *Pratiques de reconnaissance dans les organisations*, @GRH 2014/4 (n° 13), p. 11-42. DOI 10.3917/grh.144.0011.
- [40] ROCHE, A. (2018). « Reconnaissance au travail VS mépris et déni: reconnaître l'existence et l'évolution positive des salariés » *Management Sciences Sociales, Kedge Business School, 2018, Risque: débattre et surtout décider*, hal-01894941, pp.81-94.
- [41] RONDEAUX, G. (2005) « The evolution of the organizational identity of a Federal Public Service in a context of change ». EGPA Conference, Berne, 2005.
- [42] SAVOIE, D. J. (1994). « Les réformes de la fonction publique: l'empreinte de la nouvelle droite ». *Politiques et management public*, Vol. 12, N° 3, p. 65-89.
- [43] ST-ONGE S., HAINES III V. Y., AUBIN I., ROUSSEAU C., & LAGASSE G. (2005) « Pour une meilleure reconnaissance des contributions au travail ». *Gestion*, Vol30, N°2, p.89-101.
- [44] TAILLEFAIT, A. (2010). « Déontologie des fonctionnaires et principes du service public de l'Éducation nationale » *École supérieure de l'éducation nationale*, [www.esen.education.fr](http://www.esen.education.fr), p.1-14.
- [45] THOMAS, D. R. (2006). « A general inductive approach for analyzing qualitative evaluation data ». *American journal of evaluation*, Vol 27, N°2, p.237-246.
- [46] TREMBLAY, M., & WILS, T. (2005). « La mobilisation des ressources humaines: une stratégie de rassemblement des énergies de chacun pour le bien de tous » *Gestion*, vol30, n°2, pp37-49.
- [47] WILLS, T., LABELLE, C., GUERIN, G., & TREMBLAY, M. (1998). « Qu'est-ce que la mobilisation des employés? Le point de vue des professionnels en ressources humaines », *Gestion*, vol. 23, n° 2, pp. 30-39.
- [47] WEBER, M. (1978 [1925]) *Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology* (Roth G, Wittich C, eds). Berkeley: University of California Press, pp 99-212, 956–1003, 462-1381