

# **Evaluation des effets de la reconnaissance au travail sur la motivation intrinsèque des salariés des sociétés commerciales du secteur de l'énergie**

**MIKOBİ MIKOBİ Etienne**

*(Reçu le 5 Janvier 2021, validé le 06 Janvier 2021)  
(Received January 5<sup>th</sup> 2021, validated January 6<sup>th</sup> 2021)*

## ***Résumé***

Plusieurs études citent la reconnaissance au travail comme un puissant facteur de motivation au travail et plus précisément de la motivation intrinsèque. A la suite de ces études nous avons voulu vérifier cette réalité dans le contexte congolais étant donné que les attentes des salariés congolais en matière de reconnaissance provenant de l'employeur ne sont pas souvent assouvies.

Cherchant à examiner la nature de la relation qui existe entre les pratiques de reconnaissance au travail et la motivation intrinsèque des salariés des sociétés commerciales congolaises du secteur de l'énergie (la Régie de distribution d'eau, la Société nationale d'électricité et la Société nationale des hydrocarbures) ; nous avons utilisé la méthode d'enquête appuyée par une échelle de reconnaissance au travail et une autre de motivation intrinsèque au travail récolter les données auprès d'un échantillon de 281 sujets.

Après analyse des résultats, il s'est dégagé le constat selon lequel la reconnaissance au travail est positivement associée à la motivation intrinsèque des salariés des sociétés commerciales congolaises du secteur de l'énergie. Toutefois, l'influence de la reconnaissance sur la motivation intrinsèque est différemment pondérée selon qu'il s'agit de la reconnaissance de l'entreprise, des supérieurs ou des collègues.

*Mots clés : Evaluation, reconnaissance au travail, motivation intrinsèque, salariés*

## **Abstract :**

Several studies cite recognition at work as a powerful motivator at work and more specifically intrinsic motivation. Following these studies, we wanted to verify this reality in the Congolese context given that the expectations of Congolese employees in terms of recognition from the employer are not often satisfied. Seeking to examine the nature of the relationship that exists between recognition practices at work and the intrinsic motivation of employees of Congolese commercial companies in the energy sector (the Water Distribution Board, the National Electricity Company and the National Hydrocarbons Company); We used the survey method supported by a scale of recognition at work and another of intrinsic motivation at work to collect data from a sample of 281 subjects. After analyzing the results, it emerged that recognition at work is positively

associated with the intrinsic motivation of the salaries of Congolese commercial companies in the energy sector. However, the influence of recognition on intrinsic motivation is weighted differently depending on whether it is recognition from the company, superiors or colleagues.

*Keywords: Evaluation, recognition at work, intrinsic motivation, employees*

## **I. Introduction**

Une entreprise est avant tout une unité sociale dont le but est de grouper les hommes, de coordonner les activités et d'établir des liens organisationnels nécessaires afin d'orienter les efforts dans une même direction pour atteindre ses objectifs. Selon les spécialistes en management, l'atteinte de ces objectifs est non seulement fonction de la qualité et la compétence des employés dont l'entreprise dispose, mais aussi de leur degré de motivation (Pink, 2016 ; Deci & Ryan, 2000, 2005).

S'agissant de la motivation au travail, deux champs de recherche se dégagent : les études axées sur les profils motivationnel et leurs conséquences (Forest, 2007 ; Deci & Ryan, 1985) et celles axées sur les antécédents de la motivation au travail (Fall, 2014; Lamontagne, 2006). C'est dans ce deuxième champ que s'inscrit notre étude. A cet effet, il a été démontré que la motivation au travail est tributaire des facteurs comme les rémunérations, l'avancement dans la carrière et les perspectives de développement personnel, les conditions physiques et socio psychologiques, etc.

De la synthèse de tous ces facteurs, se dégage le problème de justice organisationnelle et celui de la reconnaissance au travail qui sont considérés comme des macro-facteurs de la motivation au travail. En République démocratique du Congo, l'essentiel des études réalisées porte sur l'impact des rémunérations sur la motivation au travail (Wikobina, 2014 ; Latoko, 2010 ; Kiabula Kianda, 2015.) alors que les rémunérations ne constituent qu'une partie soit de la justice organisationnelle soit de la reconnaissance au travail. En plus, ces études n'ont pas permis de déterminer quel profil de motivation était dominant chez les employés congolais.

Pour combler ce manque, Mikobi Mikobi (2016) et Bakotoy Lilanga (2016) ont rapporté que les employés congolais ne sont pas suffisamment motivés intrinsèquement (leur degré de motivation intrinsèque est très bas). Ce qui voudrait dire que les employés congolais aiment de moins en moins leur travail.

Or, des études (Baard, Deci & Ryan, 2004 ; Deci & Ryan, 1985 ; Forest, 2007 ; Forest, Crevier-Braud & Gagne, 2009) ont démontré que les salariés qui ont un degré de motivation intrinsèque très faible manifestent moins les sentiments de bien-être, de citoyenneté organisationnelle, plus d'intention de quitter l'entreprise, plus d'absence au travail, moins de performance au travail. Il est donc souhaitable pour une entreprise de stimuler la motivation intrinsèque de leurs salariés.

La reconnaissance au travail étant le facteur par excellence de la motivation intrinsèque au travail (Bourcier & Palobart, 1997), le niveau très bas de la motivation intrinsèque de travailleurs congolais laisse croire qu'il se pose un problème de manque reconnaissance au travail. C'est dans cette optique

que nous voulons savoir comment les pratiques de reconnaissance telles que vécues dans les sociétés commerciales congolaises sont-elles reliées à motivation intrinsèque des salariés ?

En réponses provisoire à la préoccupation de recherche, l'hypothèse suivante a été formulé : les pratiques de reconnaissance au travail telles que vécues par les employés des sociétés commerciales congolaises du secteur de l'énergie seraient positivement associées à leur motivation intrinsèque au travail.

Avec une telle hypothèse, l'objectif de cette étude est d'examiner la nature de la relation qui existe entre les pratiques de reconnaissance au travail et la motivation intrinsèque des salariés des sociétés commerciales congolaises du secteur de l'énergie.

## **II. Cadre théorique**

### **2.1. Reconnaissance au travail**

La reconnaissance au travail peut être comprise comme une réaction positive et constructive démontrée aux employés par leur employeur, les supérieurs et les collègues (Bourcier & Palobart, 1997). En effet, c'est un acte d'appréciation et de jugement du travail et des efforts fournis au travail pouvant s'exprimer de diverses façons telles qu'une rétribution symbolique, affective, concrète ou financière. La reconnaissance au travail revêt formes différentes (Brun & Dugas, 2003). La reconnaissance peut s'appliquer à la personne (reconnaissance existentielle), aux processus (reconnaissance de la pratique de travail), à l'implication (investissement dans le travail) ou au produit des efforts consentis (reconnaissance des résultats).

La reconnaissance existentielle se fonde sur l'individu. Elle correspond à ce que lui offre l'organisation en termes de considération de son individualité (par exemple, le droit de parole, la participation aux décisions, l'autonomie), ce qui permet à la personne de se sentir appréciée et considérée par son employeur. L'employé sent alors qu'il joue un rôle important dans l'organisation, et cela devient gratifiant pour lui (Morin, 2015).

La reconnaissance de la pratique de travail porte sur la façon dont le travail est effectué plutôt que sur la personne elle-même ou les résultats qu'elle produit. Le développement des compétences est mis en valeur par ce type de reconnaissance, ce qui contribue à l'estime de soi des employés et à ses sentiments de compétence et d'accomplissement au travail. À titre d'exemple, un employé peut être reconnu pour sa créativité ou pour l'innovation qu'il apporte dans sa tâche.

La reconnaissance de l'investissement porte sur l'implication des employés, les risques qu'ils prennent pour mener à bien leur tâche, l'énergie déployée dans des conditions quelquefois difficiles. Cette appréciation permet de souligner l'apport des employés peu visibles ou moins performants, dont les actions n'ont pas un grand retentissement, mais qui participent au fonctionnement de l'organisation. Ce type de reconnaissance peut également inclure une touche pédagogique qui favorisera la progression de l'employé et l'éclosion de son potentiel.

Avec la reconnaissance des résultats du travail réalisé, ce sont le produit du travail de l'employé et sa contribution aux objectifs de l'entreprise qui sont l'objet d'une appréciation. 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. Ce type de reconnaissance, conditionnelle aux résultats, s'exprime donc une fois la tâche accomplie. Pour l'employé, c'est sa contribution à l'entreprise qui se trouve ainsi valorisée, d'où un plus grand sentiment d'importance dans l'organisation.

Toutes ces formes de reconnaissances peuvent provenir des diverses sources dont les plus courantes sont l'entreprise, les supérieurs hiérarchiques et les collègues. Au niveau de l'entreprise, la préoccupation pour la reconnaissance du travail des employés s'exprime au moyen de politiques ou de programmes qui affirment et soutiennent la reconnaissance de la contribution et de l'implication des membres de l'organisation dans le processus de travail dans sa globalité (Nougé, 2012). Ici, la reconnaissance de l'entreprise peut se manifester par des politiques des rémunérations, des formations professionnelles, de gestion des carrières et d'aménagement des conditions de travail.

La reconnaissance du supérieur hiérarchique est celle qui se manifeste entre le gestionnaire et son employé. Elle se rapporte à toute appréciation de la part des supérieurs hiérarchiques visant à valoriser les exploits et les efforts du salarié. Elle correspond à la considération démontrée à l'égard des salariés, aux appréciations spontanées sur la qualité du travail, ou aux simples mots d'encouragement lorsque le salarié traverse des situations difficiles (Brun & Dugas, 2003). Par contre, la reconnaissance horizontale est celle qui s'exprime entre les collègues sur la qualité du travail accompli. La reconnaissance externe est liée à la prestation de service, venant souvent de clients, de partenaires ou de fournisseurs. Enfin, la reconnaissance sociale provient de la communauté externe, par l'implication des employés et de l'entreprise dans des activités bénévoles (Morin, 2015).

## **2.2. Motivation intrinsèque**

La motivation intrinsèque est celle du travailleur qui effectue ses activités professionnelles par amour ou le plaisir ressentis à leur exécution. Le processus de faire l'activité constitue donc une fin satisfaisante en soi, et la raison fondamentale qui le motive à la réaliser (Blais et al. 1993 ; Forest, 2007). Cette motivation se fonde sur l'intérêt naturel d'un individu à vouloir entreprendre une activité. L'individu motivé intrinsèquement fait une tâche avec intérêt parce qu'il en retire plaisir (Deci & Ryan, 1985).

Pour Deci et Ryan (2000), la motivation intrinsèque correspond au plus haut niveau d'autodétermination perçue. Elle correspond d'ailleurs à la forme de motivation la plus souhaitable puisqu'elle peut générer plusieurs conséquences positives. De façon plus concrète, un employé qui réalise un mandat parce qu'il le considère intéressant et plaisant est motivé intrinsèquement et non parce qu'il retirera un avantage matériel.

En matière de la motivation intrinsèque, la réalisation de l'activité constitue en elle-même une récompense pour l'individu. Cela lui permet notamment d'apprendre de nouvelles choses ou de relever de nouveaux défis (Blais et al., 1993). Cette motivation suscite tout autant la croissance personnelle que le développement cognitif et social. Ainsi, Ryan et Deci (2000) affirment qu'aucun phénomène ne reflète le potentiel positif de la nature humaine aussi bien que la motivation intrinsèque, elle représenterait une manifestation prototypique des tendances naturelles des êtres humains ; car quand une personne s'engage envers une activité via une forme intrinsèque de motivation, elle le fait spontanément et librement pour le plaisir et la satisfaction que lui procure l'activité en elle-même, et non dans l'attente de conséquences qui lui seraient contingentes (Deci & Ryan, 2000).

Blais et al., (1993) distinguent trois catégories de motivation intrinsèque : la motivation intrinsèque à la stimulation, la motivation intrinsèque à la connaissance et la motivation intrinsèque à l'accomplissement.

La motivation à la stimulation correspond à la réalisation d'une activité pour le plaisir inhérent au bien-être sensoriel. Par exemple, des emplois qui requièrent de la créativité, comme chez les artistes, ou des emplois dans lesquels les gens vivent des sensations fortes (médecins, chirurgiens, athlètes professionnels) (Blais et al., 1993) démontrent la présence de stimulations pouvant les motiver de façon intrinsèque.

Pour sa part, la motivation à la connaissance réfère à la satisfaction et au plaisir qui découlent de l'apprentissage de nouvelles choses. Blais et al. (1993) affirment que les professeurs en sont un bon exemple. Ils sont continuellement à la recherche de nouvelles connaissances ou du développement de nouveaux matériels ou idées à transmettre aux étudiants.

La motivation intrinsèque à l'accomplissement quant à elle, correspond au plaisir que l'individu éprouve du simple fait d'être en train d'accomplir, de créer ou de relever un défi optimal; de réaliser ou d'accomplir ses tâches d'une façon efficace ou originale (Blais et al., 1993). Il peut, entre autres s'agir d'un cadre qui est embauché dans une entreprise connaissant d'imposantes difficultés et qui a du plaisir à relever le défi de la rendre rentable et florissante de nouveau (Nadeau, 1999).

### **III. Cadre méthodologie**

Pour vérifier l'hypothèse de l'étude, on a recouru à la méthode d'enquête appuyée par des échelles évaluant respectivement la reconnaissance au travail et la motivation intrinsèque au travail pour récolter les données. L'échelle de reconnaissance au travail utilisée est celle conçue par Fall (2015) et celle de la motivation au travail par Blais et al. (1993).

Le dépouillement des échelles a cinq niveaux a consisté premièrement à quantifier les points de vue de tous les sujets de notre étude à chaque item. Ainsi, aux propositions « Pas du tout d'accord », « Un peu d'accord », « Moyennement d'accord », « Fortement d'accord » et « Très fortement

d'accord », nous avons attribué respectivement les points suivants : 1, 2, 3, 4 et 5. Nous avons procédé, ensuite, à la sommation des notes obtenues par chaque sujet.

Pour faciliter l'interprétation, nous avons dégagé des notes moyennes de chaque sujet. Partant de ces notes moyennes, nous avons établi une échelle d'interprétation ou d'étalonnage qui va de 1 à 5 :

- Le sujet obtient un score moyen compris entre 1-1,4 est en manque de reconnaissance au travail ou a une très faible motivation intrinsèque au travail ;
- Celui qui obtient 1,5-2,4 a un faible sentiment de reconnaissance au travail ou une faible motivation intrinsèque au travail ;
- Celui qui obtient 2,5-3,4 a un sentiment de reconnaissance au travail modéré ou une motivation intrinsèque au travail modérée ;
- Celui qui obtient 3,5-4,4 a un fort sentiment de reconnaissance au travail ou une forte motivation intrinsèque au travail ;
- Celui qui obtient 4,5-5 a un très fort sentiment de reconnaissance au travail ou une très forte motivation intrinsèque au travail.

Dans le traitement des données, en plus de la moyenne et de l'écart-type, nous avons utilisé le coefficient beta standard pour déterminer la contribution de la reconnaissance au travail (variable indépendante) sur la motivation intrinsèque (variable dépendante). L'échantillon d'étude est de nature probabiliste et plus précisément par grappes. Il est constitué de 281 employés de la REGIDESO, de la SNEL et de la SONAHYDROC dont les caractéristiques sont présentées dans le tableau suivant :

**Tableau n°1 : Répartition des sujets en fonction de leur sexe, ancienneté, catégorie socioprofessionnelle, niveau de rémunérations et entreprise d'appartenance.**

Variables sociodémographiques	Indicateurs des variables sociodémographiques	Indices statistiques	
		F	%
Sexe	Masculin	191	68,0
	Féminin	90	32,0
	<b>Total</b>	<b>281</b>	<b>100,0</b>
Ancienneté	0-5 ans	39	13,9
	6-11 ans	53	18,9
	12-17 ans	121	43,1
	Plus de 17 ans	68	24,2
	<b>Total</b>	<b>281</b>	<b>100,0</b>
Catégorie Socioprofessionnelle	Agent de maîtrise	16	5,7
	Cadre subalterne	45	16,0
	Cadre de collaboration	177	63,0
	Cadre supérieur	43	15,3
	<b>Total</b>	<b>281</b>	<b>100,0</b>

<b>Niveau de rémunérations</b>	200-399 dollars	46	16,4
	400-599 dollars	50	17,8
	600-799 dollars	102	36,3
	800 dollars et Plus	83	29,5
	<b>Total</b>	<b>281</b>	<b>100,0</b>
<b>Entreprise d'appartenance</b>	SONAHYDROC	89	31,7
	REGIDESO	97	34,5
	SNEL	95	33,8
	<b>Total</b>	<b>281</b>	<b>100,0</b>

L'échantillon de notre étude est majoritairement constitué des hommes (68%) et des cadres de collaboration (63%) concernant les variables sociodémographiques sexe et catégorie socioprofessionnelle. S'agissant d'autres variables sociodémographiques retenues (ancienneté, niveau des rémunérations et l'entreprise d'appartenance), aucune majorité ne s'est dégagée car, les sujets se répartissent dans chacun des indicateurs de variables avec moins de 50%.

#### IV. Résultats

Dans cette section, nous présentons et analysons de manière globale les résultats de notre étude selon les deux concepts cibles suivants : reconnaissance au travail et motivation intrinsèque au travail.

##### 4.1. Reconnaissance au travail

**Tableau n°2 : Moyennes et écarts-types des notes obtenues par les sujets sur chacune des dimensions de la reconnaissance au travail (N=281)**

<b>Formes de la reconnaissance au travail</b>	<b>Indices statistiques</b>	
	<b>Moyenne(M)</b>	<b>Ecart-types(ET.)</b>
Reconnaissance de l'entreprise	2,61	0,99
Reconnaissance des supérieurs	3,27	0,65
Reconnaissance des collègues	3,71	0,75
<b>Notes globales de la reconnaissance au travail</b>	<b>3,20</b>	<b>0,55</b>

Dans ce tableau sont présentés les résultats combinés de trois dimensions de la reconnaissance au travail (sources de reconnaissance) et il s'observe clairement que la reconnaissance des collègues est celle qui a une moyenne plus élevée (3,71) suivie de la reconnaissance des supérieurs (M=3,27) et de la reconnaissance de l'entreprise (M=2,61).

La note moyenne générale de reconnaissance au travail est de 3,20 ; nos sujets se sentent donc modérément reconnus en leur milieu de travail. Ces résultats confirment la première hypothèse de

travail selon laquelle le degré du sentiment de reconnaissance des employés des sociétés commerciales du secteur de l'énergie serait modérément élevé.

#### 4.2. Motivation intrinsèque au travail

**Tableau n°3 : Moyennes et écarts-types des notes obtenues par les sujets sur chacune des dimensions de la motivation intrinsèque au travail (N=281)**

Motivation intrinsèque	Indices statistiques	
	Moyenne	Ecart-type
Motivation intrinsèque à la connaissance	3,56	0,76
Motivation intrinsèque à l'accomplissement	3,32	0,66
Motivation intrinsèque à la stimulation	3,07	0,75
<b>Notes globales de la motivation intrinsèque au travail</b>	<b>3,32</b>	<b>0,55</b>

Sur les trois formes de motivation intrinsèque au travail, nos sujets sont fortement motivés intrinsèquement à la connaissance ( $M=3,56$ ) ; modérément motivés intrinsèquement à l'accomplissement et à la stimulation ( $M=3,07$ ). Enfin, d'une manière générale, la moyenne globale de leur motivation intrinsèque au travail ( $3,32$ ) révèle qu'ils sont modérément motivés intrinsèquement par les différents aspects de leur travail. Ces résultats confirment la deuxième hypothèse de notre travail selon laquelle le degré de motivation intrinsèque des employés des sociétés commerciales du secteur de l'énergie serait modérément élevé.

#### 4.3. Influence de la reconnaissance au travail sur la motivation intrinsèque

Ici nous vérifions l'influence de la reconnaissance sur la motivation intrinsèque au travail des employés des sociétés commerciales du secteur de l'énergie à savoir la REGIDESO, la SNEL et la SONAHYDROC.

**Tableau n° 4 : Influence de la reconnaissance au travail sur la motivation intrinsèque à la connaissance**

Dimensions	Coefficients non standardisés		Coefficient standardisé	t	p.
	Beta	Erreur type			
REC.ENT	-,117	,043	-,153	-2,757	,006
REC. SUP.	,526	,071	,451	7,371	,000
REC. COL.	,113	,059	,112	1,911	,057

Des résultats consignés dans le tableau n°36, montrent que les sujets qui perçoivent très favorablement la reconnaissance des supérieurs se sentent très motivés intrinsèquement sur le plan de la connaissance ( $\beta=0,451$ ,  $p.<0,01$ ). Par contre, ceux qui perçoivent très favorablement la



reconnaissance des collègues se sentent moins motivés intrinsèquement par rapport à la connaissance ( $\beta=0,112$ ,  $p.<0,01$ ). En plus, la reconnaissance de l'entreprise est négativement reliée à la motivation intrinsèque à la connaissance ( $\beta= -0,153$ ,  $p.<0,05$ ).

Concernant la contribution de chaque dimension de la reconnaissance au travail sur la motivation intrinsèque à la connaissance de nos sujets, il convient de noter que la reconnaissance des supérieurs a contribué à hauteur de 45% et 11% pour la reconnaissance des collègues.

**Tableau n° 5 : Influence de la reconnaissance au travail sur la motivation intrinsèque à l'accomplissement**

Dimensions	Coefficients non standardisés		Coefficient standardisé	t	p.
	Beta	Erreur type	Beta		
REC.ENT	,134	,037	,200	3,658	,000
REC. SUP.	,081	,061	,079	1,312	,190
REC. COL.	,370	,051	,420	7,266	,000

Les résultats consignés dans le tableau ci-dessus, renseignent que toutes les trois sources de reconnaissance au travail ont une influence positive sur la motivation intrinsèque à l'accomplissement. Dans cette influence, la reconnaissance des collègues contribue à hauteur de 42%, la reconnaissance de l'entreprise à hauteur de 20% et la reconnaissance des supérieurs à hauteur de 7%. Toutefois, seules l'influence sur la motivation intrinsèque à l'accomplissement de la reconnaissance de l'entreprise ( $\beta=0,200$ ,  $p.<0,01$ ) et celle de la reconnaissance des collègues sont très significatives ( $\beta= 0,420$ ,  $p.<0,01$ ).

Ces résultats révèlent donc que les sujets qui perçoivent très favorablement la reconnaissance de l'entreprise et ceux qui ont la même perception sur la reconnaissance des collègues se sentent très motivés intrinsèquement à l'accomplissement dans leur travail.

**Tableau n° 6 : Influence de la reconnaissance au travail sur la motivation intrinsèque à la stimulation**

Dimensions	Coefficients non standardisés		Coefficient standardisé	t	p.
	Beta	Erreur type	Beta		
REC.ENT	,376	,039	,501	9,628	,000
REC. SUP.	-,014	,066	-,012	-,211	,833
REC. COL.	,299	,054	,301	5,498	,000

Il ressort des résultats consignés dans le tableau ci-dessus, que seules la reconnaissance de l'entreprise ( $\beta = 0,501$ ,  $p < 0,01$ ) et la reconnaissance des collègues ( $\beta = 0,301$ ,  $p < 0,01$ ) ont une influence positive très significative sur la motivation intrinsèque à la stimulation. L'influence de la reconnaissance de l'entreprise s'élève à hauteur de 50 % tandis que celle de la reconnaissance des collègues s'élève à hauteur de 30 %.

**Tableau n° 7 : Influence de la reconnaissance au travail sur la motivation intrinsèque globale**

Dimensions	Coefficients non standardisés		Coefficient standardisé	t	p.
	Beta	Erreur type	Beta		
REC. ENT.	,131	,028	,238	4,630	,000
REC. SUP.	,197	,047	,236	4,161	,000
REC. COL.	,261	,039	,360	6,623	,000
<b>REC. – MI.</b>	<b>,561</b>	<b>,049</b>	<b>,57</b>	<b>11,559</b>	<b>,000</b>

Légende : Rec.ent.= Reconnaissance de l'entreprise  
 Réc.sup.= Reconnaissance des supérieurs  
 Réc.col.= Reconnaissance des collègues  
 Rec.- MI= Relation entre reconnaissance et motivation intrinsèque au travail

La lecture des résultats de ce tableau révèle que toutes les sources de reconnaissance au travail influencent positivement et de manière très significative la motivation intrinsèque de nos sujets. Leur poids dans l'influence de la motivation intrinsèque des sujets se présente en ordre décroissant de la manière suivante : 36% pour la reconnaissance des collègues ( $\beta = 0,360$   $p < 0,01$ ) ; 23,8% pour la reconnaissance de l'entreprise ( $\beta = 0,238$ ,  $p < 0,01$ ) et 23,6% pour la reconnaissance des supérieurs ( $\beta = 0,236$ ,  $p < 0,01$ ).

En définitive, la reconnaissance au travail a une influence positive sur la motivation intrinsèque au travail des sujets de notre étude ( $\beta = 0,57$ ,  $p < 0,01$ ). L'influence de la reconnaissance au travail sur la motivation intrinsèque s'élève à hauteur de 57%. Ces résultats montrent que la reconnaissance au travail (en considérant séparément ses dimensions ou globalement) est positivement associée à la motivation intrinsèque au travail prise de manière générale.

#### 4.4. Discussion des résultats

Dans cette partie, il est question de confronter les résultats de notre étude à ceux des études antérieures. En plus, nous comparons aussi les résultats de notre étude avec l'hypothèse afin de savoir si elle est confirmée ou infirmée.

Il sied de rappeler que l'objectif général de cette étude était d'examiner la nature de la relation qui existe entre les pratiques de reconnaissance au travail et la motivation intrinsèque des salariés des sociétés commerciales congolaises du secteur de l'énergie. Pour atteindre cet objectif, nous avons évalué le degré de sentiment de reconnaissance au travail d'une part, et le degré de motivation intrinsèque au travail des sujets d'autre part.

Concernant la reconnaissance au travail, nos résultats montrent que les employés des sociétés commerciales qui ont fait l'objet de notre étude se sentent donc modérément reconnus dans leur milieu de travail (moyenne= 3,20). Ces résultats confirment notre première hypothèse secondaire de travail selon laquelle le degré du sentiment de reconnaissance des employés des sociétés commerciales du secteur de l'énergie serait modérément élevé.

La reconnaissance au travail comprend plusieurs aspects notamment la reconnaissance de l'entreprise, la reconnaissance des supérieurs et la reconnaissance des collègues. Les résultats détaillés sur ces trois dimensions de la reconnaissance au travail prouvent que c'est la reconnaissance des collègues qui a une moyenne la plus élevée (3,71). Cela indique que les répondants se sont majoritairement prononcés dans un sens fortement favorable aux items définissant la reconnaissance des collègues au travail. Ces résultats révèlent qu'il règnerait entre les employés un climat de confiance, de respect et de considération mutuels ; gages des bonnes relations interpersonnelles au travail, surtout au niveau horizontal.

A titre comparatif, les sujets se sentent plus reconnus par leurs collègues que par leurs supérieurs hiérarchiques (M=3,27). Ces résultats vont dans le même sens que ceux de Makinisi Mbangi (2019) selon lesquels la reconnaissance horizontale chez les employés de l'Office Congolais de contrôle était la plus observée que la reconnaissance verticale.

Les supérieurs hiérarchiques et les collègues ne constituent pas les seuls niveaux de reconnaissance au travail ; l'entreprise est aussi un niveau important et primordial. Brun et Dugas (2002 ; 2005) expliquent que la reconnaissance peut d'abord être présente au plan organisationnel, à travers des politiques ou programmes qui poursuivent l'objectif de reconnaître le travail réalisé, l'apport des employés et leur valeur. A ce sujet, nos résultats montrent que les sociétés commerciales congolaises du secteur de l'énergie se montrent modérément reconnaissantes envers leurs salariés (moyenne=2,61).

Cette reconnaissance est la moins appréciée par nos sujets. En effet, la plupart des sujets ont estimé que leurs entreprises ne leur apportaient pas assez de reconnaissance financière pour la qualité de leur travail (par des augmentations, des primes...). Ces résultats remettent en cause les politiques des rémunérations de ces sociétés commerciales qui ne répondent pas dans la plupart des cas aux attentes des employés ; et corroborent ceux de plusieurs autres chercheurs (Malawe Kona, 2016 ; Lutu, 2018) qui ont tous abouti à la conclusion selon laquelle les entreprises congolaises n'offrent pas à leurs employés des salaires satisfaisants, et la paie est irrégulière.

En somme, bien que les sujets aient admis que les marques de reconnaissance au travail provenant de l'entreprise, des supérieurs hiérarchiques et des collègues existaient bel et bien dans les pratiques de gestion des ressources humaines dans les sociétés commerciales congolaises du secteur de l'énergie, ces résultats sont à relativiser. En effet, comme le rappellent (Brun & Dugas, 2002 ; Nougé, 2012), il ne suffit pas de faire preuve de reconnaissance envers ses employés, ses subordonnés ou ses collègues ; il faut que les marques de reconnaissance manifestées respectent les *critères de qualité de reconnaissance au travail* pour que la reconnaissance produise suffisamment des effets escomptés.

Les résultats se rapportant à la motivation intrinsèque indique que les employés des sociétés commerciales congolaises du secteur de l'énergie sont modérément motivés intrinsèquement (moyenne=3,32). Ce qui veut dire que les sujets interrogés sont d'accord avec le fait de s'impliquer au travail par amour, plaisir et satisfaction qu'ils ressentent lors qu'ils effectuent leur travail. Ces résultats vont dans le même sens que ceux de Makinisi Mbangou (2019) ; cependant, remettent en cause ceux de de plusieurs autres études (Mikobi Mikobi, 2016 ; Wikobina, 2014) qui avaient constaté que les travailleurs congolais s'impliquaient davantage au travail pour des raisons financières. En fait, ces résultats confirment aussi la deuxième hypothèse secondaire selon laquelle le degré de motivation intrinsèque des employés des sociétés commerciales congolaises serait modérément élevé.

S'agissant de la relation entre la reconnaissance au travail et la motivation intrinsèque au travail qui est le nœud de notre travail, les résultats ont révélé que la reconnaissance au travail avait une relation positive avec la motivation intrinsèque au travail. Ces résultats confirment notre hypothèse de recherche selon laquelle les pratiques de reconnaissance au travail telles que vécues par les employés des sociétés commerciales congolaises du secteur de l'énergie seraient positivement associées à leur motivation intrinsèque au travail. En d'autres termes, plus le sentiment d'être reconnu pour le travail qu'on effectue est élevé chez les salariés plus ils seraient motivés intrinsèquement. En effet, nous avons supposé au départ que les employés des sociétés commerciales congolaises du secteur de l'énergie devraient avoir un degré de sentiment de reconnaissance au travail tout aussi modéré que leur degré de motivation intrinsèque au travail ; et il s'est effectivement avéré que nos sujets se sentent modérément reconnus au travail (moyenne=3,20) par conséquent, il est tout à fait justifiable que la reconnaissance au travail telle qu'elle est vécue par les salariés interrogés soient positivement reliée à la motivation intrinsèque qui, elle aussi a une note globale (moyenne=3,32).

En effet, la reconnaissance au travail détermine la motivation intrinsèque des salariés des sociétés commerciales congolaises à hauteur de 57% (beta standard=,569). Ces résultats corroborent ceux de plusieurs autres chercheurs (Morin, 2015 ; Fall, 2014) qui avaient démontré que la reconnaissance au travail était positivement et significativement associée à la motivation intrinsèque.

Cependant, il sied de noter que les différentes dimensions de la reconnaissance au travail n'ont pas eu le même poids dans l'explication de la variation de la motivation intrinsèque au travail sous ses trois dimensions. En effet, la reconnaissance des collègues explique à hauteur de 36% la motivation

intrinsèque de nos sujets. Ces résultats confirment la troisième hypothèse secondaire de notre travail selon laquelle, de toutes les dimensions de la reconnaissance au travail, seule la reconnaissance des collègues impacterait le mieux la motivation intrinsèque des salariés des entreprises publiques congolaises selon qu'elle serait la mieux appréciée par ces salariés. Ces résultats vont dans le même sens que ceux de Fall (2014) et Morin (2015), selon lesquels la reconnaissance des collègues est liée positivement à la motivation intrinsèque.

Par ailleurs, la reconnaissance de l'entreprise (24% soit  $\beta$  standard= 0,238) et la reconnaissance des supérieurs (24% soit  $\beta$  standard= 0,236) sont aussi reliées positivement et de manière significative à la motivation intrinsèque des salariés. Ces résultats vont dans le même sens que la conclusion d'APA (citée par Makinisi, 2019) selon lesquelles les employés qui se sentent valorisés par leurs supérieurs sont plus susceptibles de s'investir dans leur travail en faisant preuve d'une forte motivation interne.

## V. Conclusion

Rappelons que l'objectif de cette étude était d'examiner la nature de la relation qui existe entre les pratiques de reconnaissance au travail et la motivation intrinsèque des salariés des sociétés commerciales congolaises du secteur de l'énergie. A cet effet, les résultats de l'étude ont révélé qu'en prenant en compte tous les aspects, la reconnaissance influence positivement la motivation intrinsèque des salariés des sociétés commerciales congolaises du secteur de l'énergie. Ce qui a permis de confirmer l'hypothèse de recherche.

Cependant, toutes les sources de reconnaissance au travail, n'ont pas eu la même importance dans la prédiction de la motivation intrinsèque au travail des salariés des sociétés commerciales congolaises du secteur de l'énergie. En effet, c'est la reconnaissance provenant des collègues qui a le plus positivement déterminé la motivation intrinsèque des sujets ; suivie de la reconnaissance provenant des supérieurs.

Par contre, la reconnaissance provenant de l'entreprise est négativement associée à la motivation intrinsèque des salariés des sociétés commerciales congolaises du secteur de l'énergie étant donné qu'elle est la moins appréciée de toutes. En définitive, la reconnaissance est donc un puissant facteur de motivation intrinsèque au travail à condition qu'elle soit au centre des préoccupations des managers et que ces derniers mettent en place de programmes cohérents de promotion de la reconnaissance au travail.

## Bibliographie

- Baard, P., Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2004). Intrinsic Need Satisfaction: A Motivational Basis of Performance and Well-Being in two Work Settings. *Journal of Applied Social Psychology*. 34. 2045-2068.
- Bakotoy Lilanga (2016). *Conditions de travail et motivation des employés dans une entreprise : cas des agents de l'Office des Voiries et Drainage*.

Mémoire de fin d'études en Gestion des Entreprises et Organisation du Travail. FPSE. Université de Kinshasa. Kinshasa.

- Blais, M. R. Lachance, L. Vallerand, R.J. Brière N. M. & Riddle, A. S. (1993). L'inventaire des motivations au travail de Blais. *Revue québécoise de psychologie*. 14 (3). 185-215.
- Bourcier, C. & Palobart, Y. (1997). *La reconnaissance: un outil de motivation pour vos salariés*. Paris: Éditions d'Organisation.
- 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 au travail dans les organisations. Université Laval. Laval.
- Brun J.P. & Dugas, N. (2005). La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens. *Gestion*. 30 (2). 79-87.
- Brun, J.P et al. (2003). *L'évaluation de la santé mentale au travail : une analyse des pratiques de gestion des ressources humaines*. Québec : Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1985). The general causality orientations scale: selfdetermination in personality. *Journal of Research in Personality*. 19. 109–134.
- Deci, E.L. & Ryan, R.M. (2000). The what and why of goal pursuits: Human needs and the Self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*. 11. 227-268.
- Fall, A. (2014). Justice organisationnelle, reconnaissance au travail et motivation intrinsèque : résultats d'une étude empirique. *Revue des relations industrielles*. 69 (4). 709-731.
- Fall, A. (2015). Reconnaissance au travail : validation d'une échelle de mesure dans le contexte des entreprises. *Revue européenne de psychologie appliquée*. 65. 189-203.
- Forest, J. (2007). *Le bien-être au travail*. Laval: Laboratoire de comportement social.
- Forest, J., Crevier-Braud, L. & Gagné, M. (2009). *Mieux comprendre la motivation au travail*. En ligne sur [www.portailrh.org/effectif](http://www.portailrh.org/effectif)
- Kiabula Kianda, T. (2015). *Rémunérations comme facteurs de motivation au travail chez les salariés de la Régie de Distribution d'Eau de la direction provinciale de Lubumbashi*. Mémoire de fin d'études en Psychologie. FPSE. Université de Lubumbashi. Lubumbashi.
- Latoko, B. (2010). *Etude des facteurs motivationnels déterminants la satisfaction des travailleurs en milieu professionnel*. Mémoire de fin d'études en Gestion des Entreprises et Organisation du Travail. FPSE. Université de Kinshasa. Kinshasa.
- Makinisi Mbang, H. (2019). *Influence des ressources au travail sur la motivation des employés de l'office congolais de contrôle*. Mémoire de fin d'études en psychologie. FPSE. Université de Kinshasa. Kinshasa.

- Malawe Kona, E. (2016). *Incidence de la gestion des ressources humaines sur la performance d'une entreprise. Cas de l'OCC*. Travail de Fin de Cycle en Gestion des Entreprises et Organisation du Travail. FPSE. Université de Kinshasa. Kinshasa.
- Mikobi Mikobi, E. (2016). *Evaluation du degré de motivation au travail selon la théorie de l'autodétermination chez les employés de l'Office Congolais de Contrôle*. Mémoire de fin d'études en psychologie. FPSE. Université de Kinshasa. Kinshasa.
- Morin, J.F. (2015). *Le rôle de la reconnaissance au travail dans le fonctionnement optimal des employés: une analyse motivationnelle*. Mémoire de maîtrise en administration des affaires. Université du Québec. Québec.
- Nadeau, I. (1999). *La motivation au travail et la centralité du travail: une étude exploratoire*, Mémoire d'études supérieures en Sciences sociales. Université Laval. Laval.
- Nougé, G. (2012). *La reconnaissance au travail. De l'opérationnalisation à sa mise en œuvre*. Paris : Société des Ecrivains.
- Pink, D. (2016). *La vérité sur ce qui nous motive*. Paris : Flammarion.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*. 1 (5). 54-67.
- Wikobina, F. (2014). *Etude des facteurs motivationnels en milieu du travail*. Travail de fin de cycle en Gestion des Entreprises et Organisation du Travail. FPSE. Université de Kinshasa. Kinshasa.

**MIKOBİ MIKOBİ Etienne**

Assistant Doctorand à la Faculté de Psychologie et des Sciences de l'Education de l'Université de Kinshasa.  
République Démocratique du Congo.