

**LA RECONNAISSANCE COMME MEDIATEUR ENTRE LES
HABILITES DE COMMUNICATION DU SUPERIEUR ET LA
MOTIVATION INTRINSEQUE
CAS DES FONCTIONNAIRES DES ADMINISTRATIONS
PUBLIQUES**

**RECOGNITION AS A MEDIATOR BETWEEN THE SUPERIOR'S
COMMUNICATION SKILLS AND INTRINSIC MOTIVATION
CASE OF PUBLIC ADMINISTRATION OFFICIALS**

AOURZAG Aicha

Enseignante chercheuse

Faculté des sciences juridiques économiques et sociales d'Agadir

Université Ibn Zohr Maroc

Laboratoire d'Economie et Gestion (LEREG)

a.ourzag@gmail.com

Date de soumission : 06/02/2021

Date d'acceptation : 18/04/2021

Pour citer cet article :

AOURZAG A. (2021) « La Reconnaissance Comme Médiateur Entre Les Habilités De Communication du Supérieur et la Motivation Intrinsèque : Cas Des Fonctionnaires Des Administrations Publiques», Revue Française d'Economie et de Gestion «Volume 2 : Numéro 5» pp : 173- 197.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons

Attribution License 4.0 International License



Résumé

En gestion des ressources humaines, la reconnaissance a gagné de plus en plus d'importance, puisqu'elle représente un enjeu majeur pour la saine gestion des organisations. Bien que la communication et la motivation soient implicitement abordées dans les écrits sur la reconnaissance au travail, le lien entre ces trois concepts est curieusement, fort peu développé. Ce papier approfondit le concept de la reconnaissance au travail en le mettant en relation avec les habilités de communication du supérieur et la motivation intrinsèque des salariés. Plus spécifiquement, il s'agit de chercher le lien entre ces trois concepts : reconnaissance habilités de communication du supérieur et motivation. D'après une étude réalisée par questionnaire auprès de 50 fonctionnaires des administrations publiques, nous avons pu démontrer que toutes les habiletés de communication du supérieur sont reliées positivement à la reconnaissance. Aussi plus les fonctionnaires se sentent reconnus par leur supérieur plus ils sont motivés intrinsèquement, et ce en permettant aux collaborateurs de sentir que leur travail est important et apprécié. Cette recherche apporte un éclairage différent sur la reconnaissance au travail en explorant la dimension communication qui y est inhérente.

Mots clés : La reconnaissance ; Les habilités de communication ; Motivation ; Fonctionnaires

Abstract

In human resources management, recognition has gained more and more importance, since it represents a major issue for the sound management of organizations. Although communication and motivation are implicitly addressed in the writings on recognition at work, the link between these three concepts is curiously, very little developed. This paper deepens the concept of recognition at work by putting it in relation with the communication skills of the superior and the intrinsic motivation of the employees. More specifically, it is a question of looking for the link between these three concepts: recognition of superior communication skills and motivation. According to a survey carried out by questionnaire of 50 civil servants in public administrations, we were able to demonstrate that all the communication skills of the superior are positively related to recognition. Also, the more civil servants feel recognized by their supervisor, the more they are intrinsically motivated, allowing employees to feel that their work is important and appreciated. This research sheds a different light on recognition at work by exploring the communication dimension that is inherent in it.

Keywords : Recognition ; Communication skills ; Motivation ; Officials

Introduction

Les organisations publiques s'inscrivent aujourd'hui dans un environnement en forte mutation. Elles sont confrontées continuellement à de nouveaux défis restructuration, modernisation, nouveau management public, de ce fait et compte tenu de l'importance du facteur humain dans les administrations publiques, la qualité de leur fonctionnement reste tributaire de la motivation du personnel. Seule une main-d'œuvre motivée est capable de performance. Toutefois la littérature relative à la motivation dans les administrations publiques reste limitée, voire insuffisante, pour inclure les nouveaux aspects et enjeux de la gestion publique et du nouveau management public. L'intérêt individuel, plus matérialiste, serait une piste plus à même de contribuer aux processus motivationnels dans le secteur public. Toutefois, de telles pratiques incitatives sont limitées dans les administrations publiques Marocaines.

Compte tenu de cette situation, il paraît judicieux de s'intéresser à d'autres pistes, notamment des leviers de motivation symboliques. L'objectif serait d'enrichir le champ théorique de la motivation au travail dans les administrations publiques. Parmi les pratiques qui ont fait preuve d'une grande efficacité en matière de motivation, on trouve la communication interne. En effet, les théories de la motivation au travail et celles de la communication interne ont souligné une forte relation entre ces deux champs qui ont connu un développement simultané. D'autres construits théoriques ont insisté sur l'existence et l'importance de cette relation, notamment la théorie de la reconnaissance cette théorie stipule que la communication interne est indispensable pour influencer positivement la motivation.

Dans ce sens la motivation au travail, la communication interne et la reconnaissance constituent des aspects incontournables pour qui s'intéresse aux aspects dynamiques et à la conduite humaine dans le travail.

Bien que ces concepts soient largement abordés dans les écrits sur la gestion des ressources humaines, le lien entre eux n'est pas suffisamment développé. Cet article approfondit le concept de la motivation intrinsèque au travail dans le contexte de la fonction publique, en mettant en relief les habiletés de communication du supérieur tout en soulignant le rôle de la reconnaissance symbolique dans ce sens. Plus spécifiquement, les objectifs de cette recherche visent à répondre à la problématique suivante :

De quelle façon les habiletés de communication du supérieur sont porteuses de motivation intrinsèque via les signes de reconnaissance?

Cette question peut être scindée aux sous questions suivantes :

- 1- Est-ce qu'il y a un lien entre les habiletés de communication du supérieur (l'écoute, le questionnement et le feed-back...) et la reconnaissance ressentie par son subordonné ?
- 2- Quel est l'impact de la reconnaissance ressentie par le fonctionnaire sur sa motivation intrinsèque ?
- 3- Est-ce que les habiletés de communication du supérieur influencent la motivation via les signes de reconnaissance ?

Ces questions nous ont permis de formuler les hypothèses suivantes :

H.1 : « Les habiletés de communication du supérieur auraient un effet significatif sur la motivation intrinsèque »

H.2 : « Les habiletés de communication du supérieur auraient un effet significatif sur la Reconnaissance de ses subordonnés »

H.3 : « La reconnaissance ressentie par le fonctionnaire impacte significativement sa motivation intrinsèque »

H.4 : « Les habiletés de communication du supérieur impactent significativement la motivation intrinsèque des subordonnés via les signes de reconnaissance »

Pour répondre à ces différentes questions, nous allons présenter dans un premier point le cadre conceptuel de nos concepts clés : (reconnaissance, motivation et habiletés de communication) définition, historique d'apparition, et leurs spécificités dans les administrations publiques.

Un deuxième point sera consacré à l'étude de la relation entre ces concepts clés, ainsi que le cadre théorique qui fonde cette relation.

Et pour répondre à notre problématique et tester les différentes hypothèses émises au niveau de ce travail, un troisième point fera l'objet de la présentation du cadre méthodologique, ainsi que la présentation et la discussion des différents résultats dégagés.

1. Le cadre conceptuel de la recherche

L'objectif de ce premier point est d'inscrire notre travail dans un cadre théorique bien défini, tout en se conformant à notre question de recherche. Il s'agit ici de préciser les concepts de motivation au travail, des habiletés de communication du supérieur, de la reconnaissance et d'indiquer les différents courants théoriques ayant accompagné leur apparition et leur développement.

1.1. La motivation au travail

Le concept de motivation a vu le jour pour la première fois au cours des années 1930 aux USA, dans le domaine de l'art publicitaire (Marketing), où il connut d'emblée un grand succès. (Hellriegel, 2006). Son utilisation était surtout réservée pour étudier le comportement du consommateur, avant de connaître un épanouissement rapide dans le champ du management, à propos du comportement des salariés.

1.1.1 Définition de la motivation

Les travaux de Tolman (1932) et Lewin (1936), cités par (Roussel, 2000), ont abordé pour la première fois le concept de motivation comme objet de recherche : la famille, l'école, le parti politique sont autant de groupes qui ont intéressé pendant longtemps les psychologues.

Le travail de définition a généré une littérature abondante, « déjà en 1976, Toulouse et Poupart parlaient de la jungle des théories de la motivation, alors qu'en 1981 Kleingina Kleingina, (cités par Roussel, 2001), recensaient 140 définitions du concept » (Serupia Semuhoza, 2009). Dans le cadre de notre travail, nous nous limiterons à une définition qui tient compte de notre problématique et de notre approche de recherche. Il s'agit de la définition de Robins et Judge qui nous paraît plus complète : « La motivation est le processus par lequel un individu consacre une intensité, une direction et une persistance à une tâche en vue d'atteindre un objectif » (Roussel, 2000).

1.1.2 La motivation intrinsèque

La théorie d'autodétermination distingue trois formes motivationnelles, regroupées en ensembles distincts. Selon Roussel (2000), l'articulation de ces trois formes motivationnelle amène Deci et Ryan (1985) à opter pour une vision protéiforme de la motivation, en distinguant trois états qui peuvent être classés sur un continuum d'autodétermination : La motivation intrinsèque, la motivation extrinsèque et l'amotivation.

Pour notre cas, le type de motivation que nous avons choisi d'étudier est la motivation intrinsèque, Pour Deci & Ryan (2002), « Les comportements intrinsèquement motivés sont ceux qui sont motivés par la satisfaction du comportement en lui-même, plus que par les contingences ou les renforcements qui sont opérationnellement séparables de l'activité du sujet. » (Fenouillet, et al. ,2009). Il s'agit des comportements déclenchés totalement par intérêt et pour le plaisir de pratiquer l'activité en elle-même. La motivation intrinsèque s'appuie sur le plaisir comme facteur déclencheur de tout comportement nécessaire à l'apparition de cette forme de motivation.

1.1.3 La motivation dans le secteur public

La motivation au travail est un thème qui a connu un grand développement, surtout dans le domaine des entreprises privées. De ce fait, un nombre important de théories traitant ce sujet ont vu le jour. Toutefois, ces théories restent limitées en ce qui concerne le secteur public.

En fait, la motivation a été étudiée dans le secteur public sous l'angle de "la motivation à l'égard du service public", présentée par Perry comme « une prédisposition individuelle à répondre aux motifs principalement ou uniquement développés dans les institutions ou organisations publiques » (Perry & Wise, 1990). Cette étude souligne l'importance des valeurs comme source motivationnelle. Toutefois, l'esprit de sacrifice, le désir du bien commun ou l'altruisme ont perdu de leur importance dans le secteur public. On ne parvient plus à motiver les fonctionnaires, surtout dans le cadre du nouveau management public qui s'est accompagné d'une révision en profondeur des pratiques de gestion des administrations publiques dans le but de les doter de plus de flexibilité dans leur fonctionnement, afin de répondre aux nouvelles exigences de l'environnement national et international.

En fait la manière de travailler dans les administrations publiques a été largement critiquée, cette situation s'explique par plusieurs éléments entre autres : L'héritage colonial des pratiques de GRH, la lourdeur bureaucratique, la politique de rémunération, les conditions de travail, l'inadéquation entre les emplois et les compétences, les contraintes du statut, etc. Tous ces éléments et d'autres encore ont été à l'origine, pour les responsables des administrations publiques, d'une marge de manœuvre limitée sur les leviers de motivation, notamment les leviers matériels. Dans ce contexte, les leviers de motivation plutôt symboliques, tels que la reconnaissance, la responsabilisation, la communication interne, etc. ont gagné en importance.

1.2. Les habilités de communication du supérieur

La communication interne a connu un développement incontournable ces dernières années. Son rôle s'est cependant développé passant ainsi d'un outil de transmission de l'information, à un véritable enjeu de gestion des ressources humaines. Aux fins de cet article, la définition de la communication interne que nous privilégions est celle d'Aubert, puisqu'elle nous paraît plus complète. Pour cet auteur de l'ouvrage « Diriger et motiver » : La communication est un processus qui consiste à instaurer une relation d'échange, créatrice de valeur entre des personnes et/ou des groupes. Pour que cette création de valeur soit effective, l'échange doit non seulement porter sur un contenu (des messages, des informations), mais aussi sur des relations (des sensibilités, des modes de pensées et des visions du monde). (Aubert, 2002).

1.2.1 La communication interne dans les administrations publiques

La communication interne pourrait apparaître à certains égards comme le parent pauvre de la communication publique, sa situation spécifique au sein des administrations publiques est doublement paradoxale, elle peut accompagner la conduite de tout changement et dès lors devenir une condition de réussite des organisations, toutefois elle ne semble toujours pas avoir acquis la reconnaissance indispensable.

« Malgré d'importantes évolutions ces dernières années, la communication interne au sein des administrations publiques reste encore caractérisée par une information de type descendant et peu fluide pour des raisons de fonctionnement (centralisation des décisions, centralisation des structures), de culture administrative classique (devoir d'obéissance, primat de la norme de corps), et de comportements managériaux encore marqués par la rétention d'informations » (Kaciak & Egavre, 2011).

Quant aux habiletés de communication des gestionnaires, nous avons retenu celles que nous propose Solange Cormier, professeure à la retraite du département des communications de l'Université du Québec à Montréal, dans son livre « La communication et la gestion ». Il s'agit des trois habiletés de communication qui constituent, pour elle, le fondement de toute communication sur le plan relationnel: l'écoute, le questionnement et le feed-back.

1.3. La reconnaissance au travail

Au centre des nouvelles approches de gestion de même que dans le discours des médias d'affaires, la reconnaissance est considérée comme un moyen de dynamiser les employés et les gestionnaires. Bourcier et Palobart (1997) auteurs du livre « La reconnaissance, un outil de motivation pour vos salariés », définissent la reconnaissance au travail comme suit: « La reconnaissance est 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. ». Le concept de la reconnaissance fait l'objet d'une multitude de définitions qui peuvent être classées selon l'angle sous lequel nous voyons la spécificité du terme. Pour notre part, vu la pertinence des pratiques de reconnaissance symbolique dans un contexte spécifique comme celui de la fonction publique, nous adoptons la définition qui porte sur la dimension symbolique :

- Selon Stajkovic et Luthans (2001), « la reconnaissance consiste à l'attention personnelle, transmise verbalement à travers des expressions attentives, l'approbation et l'appréciation pour un travail bien fait » (Fall, 2011).

2. Les habilités de communication du supérieur, la motivation intrinsèque et la reconnaissance :

Dans ce paragraphe, nous tenterons de mettre en évidence la relation indirecte entre la communication du supérieur et la motivation au travail, qui passe nécessairement par le relais des pratiques de reconnaissance et ce à travers un rapprochement entre le concept de la reconnaissance et celui de la communication interne.

2.1. La communication avec le supérieur un facteur de motivation

Un nombre limité d'études testent de façon explicite la relation entre la communication interne et la motivation au travail, toutefois un bon nombre d'auteurs qui ont traité de la motivation signalent l'importance de la communication du supérieur comme levier de la motivation au travail.

Dans *Le prix de l'excellence*, écrit par Tom Peters et Robert Waterman, beaucoup de managers sont moins performants qu'ils ne le doivent simplement parce qu'ils n'entretiennent pas de contacts directs avec leurs salariés. Or, plus on entretient le contact, plus il sera facile de pointer le problème en question. Ce principe entre en ligne de compte lorsqu'il s'agit de la motivation. Dans ce sens, l'apport de la communication au travail constitue une opportunité pour les managers pour motiver leurs collaborateurs. En fait, elle permet d'écouter les collaborateurs, de connaître leurs besoins et de leur permettre de s'exprimer. Ainsi, adopter une approche communicationnelle stimule la motivation (Peters & Waterman, 1999).

Pour Jean-Marc Gandy, dans son ouvrage *Motiver vos collaborateurs*, la communication au sein d'une équipe joue un rôle fondamental dans le bon fonctionnement de celle-ci, notamment dans la motivation de chaque collaborateur (Gandy, 2009).

D'après ces contributions théoriques qui ont étudié le lien entre la communication du supérieur et la motivation, il s'agit d'un lien fort ; il se manifeste, soit de façon directe, à travers des actions de communication qui ont pour objectif de mobiliser et de motiver les employés au travail, soit de façon indirecte en contribuant à la création d'un climat de travail favorable.

2.2 La reconnaissance au travail et la motivation dans la fonction publique

La reconnaissance professionnelle est une préoccupation grandissante dans les organisations : tout être humain a besoin de reconnaissance. L'importance de cette pratique justifie son utilité pour la bonne marche des organisations.

2.2.1 La reconnaissance symbolique : Un besoin justifié dans de la fonction publique :

La reconnaissance symbolique s'avère des plus pertinentes dans le contexte des administrations publiques. « Au sein des organisations publiques en particulier, les incitations financières ne se trouveraient guère en première position, parmi l'ensemble des sources de motivation, comparativement au secteur privé. « Comme l'illustre notamment l'enquête de (Jurkiewicz et al., 1998), alors que les cadres du privé placent l'attente de rémunération en première position, les cadres du public eux, attendent d'abord une contribution à la prise de décision, au futur stable... » (Serupia Semuhoza, 2009). Une autre recherche de l'organisation de coopération et de développement OCDE (1997), citée par le même auteur, portant sur la rémunération dynamique des agents de la fonction publique, permet de conclure que l'attractivité des récompenses financières n'est pas évidente au sein des services publics, où la culture organisationnelle a tendance à valoriser d'autres aspects. Ces éléments remettent en cause l'utilité ou la pertinence de la récompense matérielle comme levier de la motivation dans la fonction publique. Selon ces conclusions, la rémunération fait défaut dans la fonction publique en tant que levier de motivation ; de ce fait, les collaborateurs de ce secteur ont des attentes surtout symboliques et des besoins psychologiques dont la satisfaction contribue largement à leur motivation. Ainsi, les facteurs de motivation symboliques ont gagné de l'importance, notamment les pratiques de reconnaissance symbolique, surtout dans les administrations publiques.

« En effet pour la majorité des agents publics on relève une charge de travail insuffisante, l'absence de tâches précises, des agents publics désœuvrés, Face à cette situation il est n'est pas toujours aisé de lier récompense et rendement ou récompense et pratique effective du travail or selon Carpentier Roy (1991) la reconnaissance doit servir à récompenser un travail réel, un travail accompli, par ailleurs les employés doivent clairement percevoir le lien entre leurs efforts et les récompenses obtenues » (ELOUGOU NDINGA M.N.2020)

L'importance de la reconnaissance comme levier de motivation dans le secteur public peut également s'expliquer par l'importance des changements et des exigences induits par les mouvements de modernisation et de nouveau management public. Ces changements semblent vouloir imposer aux administrations publiques les critères d'efficacité empreints du secteur privé, sans tenir compte du capital humain ni de ses besoins.

2.2.2 La reconnaissance au travail : une source importante de motivation

Il existe un lien fort entre les pratiques de reconnaissance et la motivation. Ce lien peut être déduit à travers l'analyse des différentes théories de la motivation. La reconnaissance, même si elle n'y

est pas abordée de façon explicite, est toujours qualifiée comme un besoin fondamental, dont la satisfaction favorise la motivation au travail. Ainsi, la reconnaissance, entendue comme "considération" par Maslow (1954), est sous-entendue comme "réputation" selon Miner (1993) ; elle porte tantôt sur "les accomplissements et l'efficacité" (Herzberg, 1966), tantôt sur des "gratifications matérielles ou symboliques", telles qu'un salaire satisfaisant, une promotion interne, une autonomie au travail et des encouragements » (Applebaum & Kamal, 2000) ; (Brun & Dugas, 2005) ; (Ouadahi & Guérin, 2007) ; (Ronen, 1979) cités par (El Akremi et al., 2009)

L'analyse de la relation entre la reconnaissance et la motivation permet de remarquer qu'elle s'inscrit nécessairement dans une dynamique interactionnelle et dans un processus de communication.

2.3 La communication interne influence la motivation via la reconnaissance

La reconnaissance est l'un des besoins et des enjeux de la communication. Ainsi, « la communication implique des besoins de natures différentes qui sont qualifiés de besoins de communication, certains ne concernent que l'information, d'autres sont en réalité des besoins de reconnaissance ou de valorisation » (Décaudin & Igalens, 2009).

2.3.1 La communication est indispensable pour l'émergence de la reconnaissance

Pour recevoir et donner de la reconnaissance, on a besoin d'une équipe de travail, d'une certaine réciprocité, et d'un feedback dans nos rapports. « La reconnaissance au travail ne peut plus être conçue en dehors de l'interaction sociale, qui inclut la notion de réciprocité, la notion bidirectionnelle de tout rapport humain. Elle est inscrite au cœur même des relations de travail et s'exprime par le biais de différents types d'interactions (Brun & Dugas, 2005). La reconnaissance suggère donc la nécessité de l'existence d'une communauté de pairs ou d'un collectif de travail. Le collectif de travail découle de la coopération entre les collègues. Selon (Austin, 1970) « La reconnaissance se présente comme un processus complexe, dans lequel les actes de communication, de nature langagière ou non, occupent un rôle central en raison de leur dimension performative » cité dans (Lépine, 2009).

Plusieurs écrits citent l'importance de la relation entre la reconnaissance et la communication. Pour Austin (1970) « La communication en actes et en paroles peut être envisagée comme constitutive d'une relation agissante, produisant de la reconnaissance. » (Brun & Dugas, 2005).

« En étudiant les actes de communication dans les organisations (langages, discours, pratiques), les dispositifs communicationnels et le sens que les individus attribuent à leurs actions respectives,

la communication organisationnelle aborde la reconnaissance au travail d'une manière composite » (D'Almeida & Andonova, 2006), cités par (Andonova, 2009).

2.3.2 La communication interne et la quête de reconnaissance

La communication interne, en plus de sa fonction instrumentale, est animée par une quête de reconnaissance dont dépend dans une large mesure la perception de soi pour les acteurs de l'organisation. « On peut constater d'ailleurs que la plupart des rituels d'interaction qui régulent les relations quotidiennes tendent à manifester la reconnaissance d'autrui, à valoriser les interlocuteurs, à ménager leur susceptibilité, à faire que la communication interpersonnelle stabilise et soutienne le rôle, l'image et l'identité de chacun. » (Andonova, 2009).

Dans des actes de communication quotidiens, on valorise et on reconnaît la personne, mais sans le savoir ; ainsi, l'écoute du travailleur procure à ce dernier le sentiment d'être écouté et pris en compte, ce qui développe chez lui un sentiment de reconnaissance de soi-même en tant qu'individu.

2.3.3 La communication interne est porteuse de signe de reconnaissance

Plusieurs écrits ont montré que la communication interne est porteuse de signes de reconnaissance. Ainsi Aubert, en se basant sur l'analyse transactionnelle, approfondit le concept des signes de la reconnaissance. Selon cet auteur, « Les signes de reconnaissance sont des signes matériels ou immatériels, verbaux ou non verbaux, par lesquels nous indiquons aux autres que nous prenons en compte leur dimension de sujet dans la relation. Ces signes sont omniprésents dans toutes les formes de communication, même celles qui s'opèrent à distance. La façon de rédiger un courriel, la manière de prendre en compte la personne à laquelle il est adressé, de lui fournir une réponse argumentée, de lui signifier qu'on a compris son message, sont autant que nous envoyons » (Aubert, 2002). Selon le même auteur, la communication demande d'avoir un réel souci de l'autre, tout en restant en contact avec sa propre vision des choses, sa sensibilité. Pour communiquer, il faut démontrer que l'on s'intéresse à celui qui est en face. En fait le moteur de toute véritable communication est l'importance accordée à autrui.

Chevalier et Selhi renchérissent et affirment qu'il faut toujours témoigner de la considération à l'égard de la personne avec laquelle on échange et chercher à développer de l'empathie envers elle (Chevalier & Selhi, 2004).

À travers l'analyse de la relation entre la reconnaissance et la motivation d'une part, entre la reconnaissance et la communication interne d'autre part, nous avons conclu que la reconnaissance symbolique est une réponse à la motivation des fonctionnaires, dans le contexte duquel les intéressements financiers font défaut comme levier de la motivation. Or, nous avons vu que la reconnaissance ne peut pas s'exprimer sans des actions de communication. Cela nous permet de dire que la relation entre la communication interne et la motivation au travail est une relation indirecte qui passe nécessairement par des pratiques de reconnaissance symboliques. Ainsi la communication interne rend possible ces pratiques qui ont un effet positif sur la motivation, cela met en évidence l'effet de la communication interne sur la motivation.

3 Le cadre empirique de la recherche

Le cadre théorique étant précise, nous pouvons maintenant cibler la méthodologie et l'étude empirique mobilisés pour répondre à notre question de recherche.

3.1 Méthodologie de la recherche :

Adopter une méthodologie de recherche constitue une étape indispensable à la conduite du travail du chercheur. C'est le fil conducteur de toute production de connaissance scientifique. Dans ce sens nous avons mené une étude quantitative par questionnaire, auprès des cadres des administrations publiques. Notre population mère est constituée par les cadres des administrations publiques de la ville d'Agadir.

Pour notre étude, nous avons choisi de constituer notre échantillon selon la méthode des quotas, avec, comme critères d'échantillonnage : Le genre et l'administration d'attachement ou le secteur d'activité.

Toutefois, après avoir pris contact avec le personnel des administrations objet de notre enquête, le nombre de personnes ayant accepté de participer à notre enquête est de 50 cadres, répartis entre les différentes administrations. Cela est dû en premier lieu à un problème de langue française, qui constitue un vrai problème dans la fonction publique. En fait, une grande majorité des enquêtés ont refusé de remplir le questionnaire pour ce motif. Un autre obstacle a limité le nombre de répondants : il s'agit d'un problème de rétention d'information. Un bon nombre de cadres ont refusé de remplir le questionnaire pour ne pas divulguer des informations concernant leur travail et leurs relations professionnelles. Selon eux, il s'agit d'un problème de confidentialité, surtout qu'il s'agit de leur relation avec leurs supérieurs. Les questionnaires ont en conséquence été adressés selon les opportunités qui se sont présentées à nous. Cette situation nous a poussés à renoncer à la

méthode des quotas, au profit de l'échantillon de convenance. L'échantillon obtenu grâce à cette nouvelle méthode est de 50 cadres

3.1.1 Structure du questionnaire :

Le questionnaire, rédigé sur la base de nos hypothèses et de notre modèle de recherche, comporte quatre grandes parties :

- **identification de l'enquêté** : son sexe, son âge, son dernier diplôme, son ancienneté etc ;
- **Les habilités de communication du supérieur** : pour évaluer cette dimension au sein des administrations publiques objet de l'enquête, nous avons utilisé une version traduite en français du questionnaire nommé « The Communication Satisfaction Questionnaire (CSQ) », développé par W. Downs and Hazen (1977), cité par (Varona, 1996) ;

Ce questionnaire se compose de 40 items, mesurant 8 sous-variables de la communication interne, pour notre cas nous avons retenu deux dimension qui concernent le supérieur hiérarchique à savoir le feed back personnel et la communication avec le supérieur.

Chaque dimension est évaluée à l'aide de 5 items, ces items sont mesurés à l'aide d'une échelle de type Likert à 7 points allant de *très insatisfait* à *très satisfait* ;

- **La motivation au travail** : Pour évaluer cette pratique, nous avons utilisé l'échelle de motivation au travail développée par (Blais et al., 1993), cette échelle mesure la motivation globale de l'individu dans son travail ; on y trouve 7 construits. (7 types de motivation). Pour notre cas nous nous sommes limités à la motivation intrinsèque avec ses trois sous catégories à savoir :

- La motivation intrinsèque à la connaissance,
- La motivation intrinsèque à l'accomplissement,
- La motivation intrinsèque à la stimulation,

Chaque énoncé est évalué à l'aide, de 4 items, ces items sont mesurés à l'aide d'une échelle de Likert à 7 points, allant de **ne correspond pas du tout** à **correspond exactement**.

- **La reconnaissance** : Afin d'évaluer la reconnaissance, nous avons utilisé un sondage permettant d'évaluer la reconnaissance au travail, il s'agit de celui, présenté dans le coffret de la reconnaissance (2005), Celui-ci s'adresse aux employés, dirigeants et gestionnaires, de notre part nous l'avons adapté afin de détecter les pratiques de reconnaissance que le fonctionnaire perçoit de la part de son supérieur.

Les données collectées via le questionnaire, ont été traités par SPSS et par le logiciel Smart PLS pour le traitement des équations structurelles.

3.2 Présentation interprétation et discussion des résultats :

Ce point présente les résultats de notre étude empirique, l'interprétation que nous pouvons en tirer et la discussion qu'ils suscitent.

3.2.1 Analyse descriptive

Le tableau numéro 1 à la page 14 présente la répartition de notre échantillon selon le genre et l'âge

Tableau N°1 : Répartition des répondants selon le genre et l'âge

Sexe					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Masculin	41	82,0	82,0	82,0
	Féminin	9	18,0	18,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	
Âge					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	entre 25 et 35 ans	18	36,0	36,0	36,0
	entre 36 et 45 ans	25	50,0	50,0	86,0
	entre 46 et 60 ans	7	14,0	14,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Source : sortie de logiciel SPSS

La taille finale de l'échantillon est de 50 répondants, dont 82 % sont des hommes (n=41). L'échantillon est constitué majoritairement de cadres qui ont une moyenne d'âge de plus de 36 ans (soit 50%), avec un niveau de scolarité universitaire élevé, qui correspond aux deux diplômes suivants : 'Bac+4' et 'Bac+5 et plus' (tableau N°2).

Tableau N°2 : Répartition des répondants selon leur niveau d'éducation

Diplômes		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	DEUG	2	4,0	4,0	4,0
	licence	24	48,0	48,0	52,0
	diplôme études supérieures	13	26,0	26,0	78,0
	autres diplômes	11	22,0	22,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Source : sortie de logiciel SPSS

Tableau N°3 : Répartition des répondants selon leur ancienneté dans le poste

Ancienneté		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	moins de 10 ans	13	26,0	26,0	26,0
	entre 10 et 20 ans	29	58,0	58,0	84,0
	plus de 20 ans	8	16,0	16,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Source : sortie de logiciel SPSS

Le tableau N°3 présente la répartition des répondants selon l'ancienneté dans de leurs emplois. Les participants à notre enquête sont concentrés entre la première modalité (moins de 10 ans) et la deuxième modalité (10 à 20 ans) de la variable 'Ancienneté dans la fonction publique. (84 %) des répondants appartiennent à ces deux modalités.

3.2.2 Test du modèle des équations structurelles (PLS)

Notre procédure de test, utilisant le logiciel Smart PLS 2.0 développé par (Ringle et al., 2005), cité par (Mlaiki et al., 2011), consiste à examiner les relations directes, puis la relation médiatrice entre variables latentes explicables et variables latentes expliquées. Il s'agit d'un modèle structurel, dit également modèle interne (Inner model).

➤ Test de l'effet direct

❖ Validation du modèle de mesure

Le logiciel SmartPLS (Ringle et al., 2005), sélectionné pour sa convivialité et sa facilité d'accès, vérifie la fiabilité interne, la validité convergente et la validité discriminante de chacune des variables.

❖ Test de la fiabilité des échelles de mesure

En utilisant le PLS, la fiabilité des items est examinée par les « loadings », Selon Chin (1998), « *les loadings standardisés doivent être supérieurs à 0,70* », autrement dit, il y a un peu plus de variance partagée entre le construit et ses items qu'entre la variance des erreurs (Carmines & Zeller, 1979).

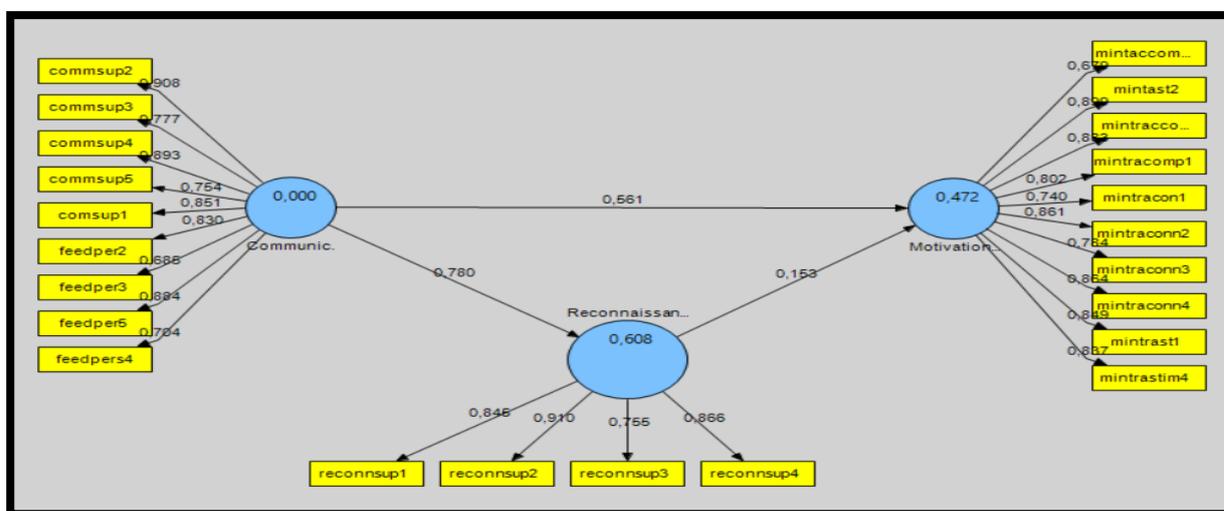
D'après le tableau suivant, la majorité des items mis en place ont une corrélation acceptable. Les qualités de représentation de la majorité des indicateurs sont presque supérieures au seuil toléré de 0,40 (Evrard *et al.*, 2003) et varient entre 0,50 à 0,92. Enfin, les items à faible représentation sont supprimés du modèle d'analyse et les items retenus sont représentés dans le schéma ci-après.

Tableau N°4: Les Loadings sous PLS

Variables	Items	Loading	Alpha Crombach
Habilités de communication du supérieur	commsup2	0,90771	0,93456
	commsup3	0,776518	
	commsup4	0,893328	
	commsup5	0,754305	
	comsup1	0,851148	
	feedper2	0,830368	
	feedper3	0,685464	
	feedper5	0,883753	
	feedpers4	0,704088	
Motivation intrinsèque	mintacomp3	0,678669	0,945941
	mintast2	0,89858	
	mintracomp2	0,882626	
	mintracomp1	0,802419	
	mintracon1	0,740156	
	mintraconn2	0,860935	
	mintraconn3	0,783672	
	mintraconn4	0,86414	
	mintrast1	0,848999	
	mintrastim4	0,837175	
Reconnaissance	reconnsup1	0,844739	0,866658
	reconnsup2	0,910249	
	reconnsup3	0,755203	
	reconnsup4	0,866387	

Source : sortie de logiciel Smart PLS

Figure N°1: Modèle de mesure après ajustement



Source : Sortie de logiciel Smart-PLS

❖ *Test de la validité convergente*

Selon Fornell et Larcker (1981), la validité convergente consiste à calculer la variance moyenne partagée (Average Variance Extracted), proposée par Fornell et Larcker (1981) ; l'A.V.E est la moyenne au carré des contributions factorielles d'un bloc d'indicateurs pris séparément ; on élimine les valeurs inférieures à 0,5 (Fornell et Larker, 1981), ce qui veut dire que chaque construit partagera plus de variance avec ses propres items qu'avec d'autres construits (Roussel et al. ,2005) ;

Tableau N°5: Signification et Fiabilité Composée (ρ) par construit

Les variables	Composite Reliability
Habilités de communication du supérieur	0,945753
Motivation intrinsèque	0,954036
Reconnaissance	0,909325

Source : sortie de logiciel Smart PLS

❖ *Test de la validité discriminante*

La validité discriminante consiste à prouver que la variance partagée entre une variable et ses échelles de mesures (AVE) est supérieure à la variance partagée entre deux variables. Les racines carrées des A.V.E doivent être supérieures aux corrélations entre différents construits (Barclay et al. 1995) ; cela signifie que les construits du modèle devront être différents.

Tableau N°6: Validité discriminante

	AVE	Habilités Communication supérieur	Motivation intrinsèque	Reconnaissance
Habilités de communication du supérieur	0,661613	0,813395968		
Motivation intrinsèque	0,676252	0,680649	0,822345426	
Reconnaissance	0,715774	0,780036	0,590917	0,846034278

Source : sortie de logiciel Smart PLS

❖ *Test du modèle structurel*

Après avoir validé le modèle de mesure, nous pouvons nous consacrer aux hypothèses composant le modèle structurel. Il s'agit principalement de passer des liens entre une variable et ses items aux relations entre les différents concepts du modèle. L'objectif consiste à valider les prédictions établies par le modèle théorique en examinant la validité statistique des hypothèses le composant.

❖ *L'évaluation de la validité des hypothèses de recherche*

Tout d'abord, le test des hypothèses consiste à examiner le niveau de significativité des paramètres d'estimation (*path coefficient*) des relations entre les variables latentes. A cet effet, nous avons réalisé une simulation de type bootstrapping. Dans la perspective des recommandations de Chin (1998), nous avons utilisé la technique bootstrapping (avec un échantillon 500) afin de tester la significativité statistique de chaque coefficient. Le tableau ci-dessous représente le test des hypothèses avec l'explication des coefficients de corrélation (β) et le T de *Student*.

Tableau N°7: L'estimation des paramètres du modèle causal par la méthode du bootstrap

Hypothèses	B coeff. De Correlation	T Student (>1,96) Boustraping	Signification
H. communication supérieur -> Motivation intrinsèque	0,561	4,787449	Validée
Communication interne -> Reconnaissance	0,780	15,266124	Validée
Reconnaissance -> Motivation intrinsèque	0,153	2,141772	Validée

Source : sorties du logiciel Smart-PLS

H_1. « Les habilités de communication du supérieur impactent significativement la Motivation intrinsèque »

D'après Les estimations obtenues le lien entre ces deux variables (Habilités de communication du supérieur et motivation intrinsèque) présente un coefficient dont la valeur est considérée comme satisfaisante et positive ($\beta = 0,561$). De même l'examen de la valeur de T-value montre que cette dernière est égale à **4,7874** soit supérieure au seuil retenu (>**1,96**) ce qui montre une relation très significative entre les deux variables. **Donc, l'hypothèse (H_1.) Est validée.**

Ce résultat confirme les fondements théoriques, qui ont conduit à la formulation de cette hypothèse, en effet les conclusions théoriques stipulent que les habilités de communication du supérieur sont un facteur important de motivation des membres de son équipe.

Un supérieur qui communique efficacement avec son équipe est un supérieur, qui dynamise et mobilise chaque membre de son équipe en reconnaissant chacun à sa juste valeur et en créant un climat favorable de travail et d'échange.

H_2. «Les habilités de communication du supérieur ont un effet significatif sur la Reconnaissance »

Selon le tableau ci-dessus, l'hypothèse (H_2.) est validée. Les estimations obtenues montrent une corrélation positive entre ces deux variables ($\beta = 0,780$). L'examen de la valeur de T-value montre que cette dernière est égale à **15,2661**, soit supérieur au seuil retenu (**>1,96**) ce qui implique une relation très significative entre les deux variables. **Donc, l'hypothèse (H_2.) est validée.**

Ce résultat confirme que les habilités de communication sont porteuses de signe de reconnaissance, en fait les signes de reconnaissance s'inscrivent impérativement dans un circuit de communication, nous avons besoin de l'autre, de l'échange pour recevoir ou exprimer la reconnaissance.

H_3. « La Reconnaissance impacte significativement la motivation intrinsèque »

Cette hypothèse est validée. Les estimations obtenues montrent une corrélation positive entre ces deux variables ($\beta = 0,153$). L'examen de la valeur de t-value montre que cette dernière est égale à **2,1417** (**>1,96**) ce qui implique une relation significative entre les deux variables. **Donc, l'hypothèse (H_3.) est validée.**

Ce résultat confirme, les éléments théoriques mobilisés et l'hypothèse formulée. En fait la reconnaissance influence la motivation du fait qu'elle permet au travailleur qui la reçoit de percevoir un équilibre entre les efforts qu'il dispense au travail et les bénéfices qu'il en retire subséquentement. Elle permet la compréhension des caractéristiques de l'environnement social et la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux.

➤ **Test de l'effet indirect (l'effet médiateur)**

La méthode de test des effets médiateurs selon l'approche PLS est adaptée à l'analyse classique de Baron & Kenny (1988) par Cohen (2003). La représentation habituelle d'un effet médiateur met en jeu trois variables : la variable indépendante (X), la variable dépendante (Y) et la variable médiatrice (M). Les relations sont mesurées par les coefficients structurels de régression. Une analyse en cinq étapes doit être menée pour affirmer l'existence d'un effet de médiation de la variable M sur le lien entre la variable indépendante et la variable dépendante. Le tableau suivant récapitule ces différentes étapes :

Tableau N°8 1: Les différentes étapes de teste des effets médiateurs

Etape	Test associé
1. Effectuer une régression de Y sur X	Le coefficient de régression C0 doit être significatif
2. Effectuer une régression de M sur X	Le coefficient de régression C2 doit être significatif
3. Effectuer une régression multiple de Y sur M et X	Le coefficient de régression C3 doit être significatif
4. Vérifier que le lien entre X et Y devient nulle (médiation totale) ou faible (médiation partielle)	Le coefficient de régression C1 de Y sur X doit devenir non significatif en présence de M
5. Estimer l'ampleur et la signification de l'effet médiateur	L'effet médiateur est partiel à partir du moment où le coefficient C1 demeure significatif

Source : adapté à l'analyse classique de Baron & Kenny (1988) par Cohen (2003)

Test de l'effet de médiation : **Habilités de communication du supérieur → Reconnaissance → Motivation intrinsèque**

Les tableaux ci-dessous représentent les résultats des tests des effets de médiations de la variable indépendante (habilités de communication du supérieur) à la variable dépendante (Motivation intrinsèque) et la variable médiatrice (Reconnaissance).

Tableau N° 9 : Test de la médiation : Communication → Reconnaissance → Motivation

Régression	Coefficients de régression (+ valeur du test T)	Décision
Effet de X sur Y H. Communication sup → Motivation intrinsèque	C0 =0,481 ; t =7,165	Effet médiateur établi
Effet de X sur M H. Communication sup → Reconnaissance	C2 = 0,651 ; t = 15,22	
Effet de M sur Y (régression multiple) H. Communication sup + Reconnaissance → Motivation	C3 =0,604 ; t = 3,729 C1 =0,343 ; t =2,142	
Effet médiateur : - C0 > C1 : l'effet médiateur est établi - C1 est faible mais significatif : la médiation est partielle		

Source : nous même d'après le résultat de Smart-PLS

H.4 : Les habilités de communication du supérieur impactent significativement la motivation intrinsèque des subordonnés via les signes de reconnaissance

Les indicateurs obtenus montrent que l'effet de médiation entre les trois construits est établi, ce qui signifie que la reconnaissance est un médiateur entre les habilités de communication du supérieur et la motivation des subordonnés. Un supérieur qui communique tout en tenant compte de ses interlocuteurs, est un supérieur qui exprime des signes de reconnaissance qui sont source de motivation et d'encouragement des membres de l'équipe du travail.

❖ *Discussion des Résultats*

Les résultats vont dans le sens des hypothèses formulées, en fait l'analyse statistique a confirmé nos hypothèses, ce qui signifie que les habilités de communication influencent positivement la motivation intrinsèque via la reconnaissance. Ces habilités constituent donc un levier de motivation dans la fonction publique. Ce résultat empirique correspond parfaitement à nos conclusions théoriques.

D'après les théories de la motivation, la communication au travail est un sérieux besoin dont la satisfaction rend possible la motivation ; le même constat a été aussi fortement défendu par les théories de la communication, qui qualifient la motivation comme un objectif ultime de la communication interne.

De même la communication doit être équitable entre tous les employés selon la théorie de John Stacey Adams, ce sentiment d'équité favorise la motivation car tous les salariés ont le sentiment d'avoir la même information au même moment le même traitement et la même considération de la part des supérieurs. (Larhrissi & Omani, 2020)

Dans ce sens, les habilités de communication du supérieur est un moyen efficace pour dépasser le cloisonnement entre les services et pour instaurer un climat de confiance entre les responsables et leurs collaborateurs. En fait, échanger avec les collaborateurs et connaître leurs besoins permet de mieux les satisfaire. Donner l'occasion aux collaborateurs d'échanger, de s'exprimer, permet en outre de dépasser la rigidité et la forte formalisation des pratiques RH dans les administrations publiques. La communication du supérieur influence positivement la motivation intrinsèque des collaborateurs et permet de les encourager à fournir des efforts supplémentaires dans leur travail. Ce constat a été confirmé par les cadres de notre échantillon qui ont souligné l'importance de la communication avec leurs supérieurs comme levier agissant positivement sur leur motivation au travail.

Dans le contexte de la fonction publique, qui se caractérise par une marge de manœuvre limitée des managers et une absence de contrôle sur des éléments matériels comme la rémunération, les primes, les avancements etc., les responsables s'orientent vers des leviers de motivation symboliques, d'autant plus que les ressources financières sont réduites et se trouvent limitées par des contraintes budgétaires. Les leviers symboliques ne sont pas coûteux et peuvent toucher une large partie du personnel. La communication interne est un outil qui a fait preuve d'efficacité en matière de motivation ; il s'agit même d'un élément indispensable pour mettre en place les leviers de motivation symboliques. Toutefois les habilités de communication du supérieur, comme nous

l'avons expliqué dans la partie théorique, ne peuvent pas donner leurs fruits en matière de la motivation, sans passer nécessairement par des signes de reconnaissance

Par la reconnaissance, le supérieur encourage l'autonomie, la compétence, et facilite l'intégration sociale du travailleur au sein de l'organisation. La reconnaissance favorise la satisfaction des besoins psychologiques des travailleurs et constitue un facteur de résistance au stress ; il s'agit d'un élément-clé permettant aux travailleurs de faire face aux situations professionnelles complexes et difficiles.

Conclusion :

Développer des relations interpersonnelles chaleureuses avec son supérieur et ses collègues, permet à l'employé de trouver dans son travail le soutien et le conseil nécessaires à l'exécution de sa tâche. Au-delà de sa contribution significative à la motivation des employés, la communication interne permet de fédérer les acteurs de l'organisation autour d'un objectif commun. Cela développe l'identité, le sentiment d'appartenance et la collaboration au sein de l'organisation. En conséquence, le travail en équipe devient plus pertinent, par le fait que les employés collaborent mieux et bénéficient de meilleurs rapports sociaux. La contribution de la communication du supérieur à la motivation de ses subordonnées passe nécessairement via des signes de reconnaissance qui s'expriment dans le cadre des circuits de communication, en fait écouter l'employé, lui donner l'occasion de réagir et reconnaître son travail à sa juste valeur permettent de le motiver. Ce mode de management lui permet de développer son sentiment de confiance en soi, de susciter son initiative et sa créativité, voire même développer son attachement vis-à-vis de son travail.

Implication managériales

L'étude de la relation entre la motivation au travail les habilités de communication du supérieur et la reconnaissance, dans les administrations publiques donne un intérêt particulier au rôle de la communication interne et de la reconnaissance en matière de la motivation. Le recours à ces deux pratiques comme leviers de motivation dans le secteur public s'avère pertinent, en particulier avec l'avènement du nouveau management public, ainsi que les nouvelles mutations, empreintes d'un esprit managérial insufflé par l'entreprise privée. Dans cette ère nouvelle, la fonction publique doit faire preuve d'efficacité, Dans ce sens, la dimension humaine restera déterminante : les fonctionnaires sont appelés à s'engager davantage et à fournir plus d'efforts afin de répondre aux

impératifs d'efficacité et de compétitivité de leurs organisations. Donc pour relever le défi de la modernisation, les administrations publiques sont appelées à reconsidérer la place et le rôle de la politique de communication dans leur stratégie RH, afin de fédérer les collaborateurs et garantir leur implication dans les nouveaux projets.

Il s'agit également de changer la vision des responsables vis à vis de leur subordonnées, considérés comme des personnes, peu enclins au travail, et préoccupés surtout par leurs avantages et leurs privilèges. Ces préjugés pèsent lourdement sur le rapport qu'entretiennent ces collaborateurs au travail. Dans ce sens les responsables auront beaucoup d'avantages à développer une relation de proximité avec leurs subordonnées, à travers des pratiques de communication et des signes de reconnaissance qui ont effet très significatifs sur la motivation au travail. Surtout que ces pratiques sont non coûteuses et sont à la portée de tout le monde.

Limites de la recherche et voies d'enrichissement

Comme tout travail de recherche, notre travail présente des limites qui peuvent être envisagées comme des voies d'enrichissement. Entre autres :

- l'analyse de la motivation et de la communication dans les administrations publiques sans tenir compte des spécificités de chaque secteur. Ainsi, nous avons généralisé les résultats obtenus, abstraction faite des spécificités de chaque secteur. Une comparaison entre secteurs s'avèrerait pertinente
- la concentration de l'étude à une seule ville, à savoir la ville d'Agadir, chef-lieu de la région. Souss Massa. La zone géographique peut également influencer la motivation ; la comparaison entre différentes villes peut s'avérer pertinente.
- la non-prise en compte des caractéristiques individuelles, susceptibles de prédire tout comportement humain et d'influencer la motivation au travail.

BIBLIOGRAPHIE

- Andonova, Y. & Vacher, B., (2009). Visibilité et reconnaissance de l'individu au travail. *Communication & Organisation*, n°36, 136-147.
- Aubert, N., (2002). *Diriger et motiver : Art et pratique du management*, Paris : Éditions D'Organisation, pp. 93, 112
- Barclay, D., Higgins, C., et Thompson, R. (1995). The partial least squares PLS approach to casual modeling : persopnal computer adoption an illustration, spécial issue on research *Methodology, technology studies* 2(2) : 285-309

- Blais, M.R., Lachance, L., Vallerand, R.J., Brière, N.M. & Riddle, A., (1993). Échelle de motivation au travail (ÉMT-31). *Revue Québécoise de Psychologie*, 14 (3), 185-215.
- Bourcier, C. & Palobart, Y. (1997). *La reconnaissance: Un outil de motivation pour vos salariés*, Paris: Les Éditions d'Organisation.
- Brun J. P., et Dugas N. (2005). *La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens*, *Gestion*, Vol. 30, n° 2.
- Carmines, E. G., & Zeller, R. A. (1979). *Reliability and Validity Assessment (Vol. 17)*. Thousand Oaks, CA: Sage. <https://doi.org/10.4135/9781412985642>
- Chevallier, C. & Selhi, L. (2004). *Communiquer : pour mieux interagir en affaires*, Montréal : Gaétan Morin Éditeur, 55 p.
- Décaudin, J.M. & Igalens, J. (2009). *La communication interne*, Paris : Dunod, p. 08
- Donjean, C., (2006). *La communication interne*. Liège : Edipro, 18 p.
- Elougou Ndinga M.N. (2020) «Les attentes de reconnaissance dans l'administration publique», *Revue Internationale des Sciences de Gestion «Volume 3: Numéro 3»* pp: 686-709
- Evrard, Y., Pras, B. & Roux, E. (2003). *Market : études et recherches en marketing - Fondements, méthodes*, Paris : Dunod, 3^e édition 325 p.
- Fall, A., (2011). *Pratiques de reconnaissance et motivation autonome au travail : le cas d'une entreprise touristique Française*. Actes du 12e congrès de l'AGRH, Marrakech.
- Fenouillet, F., Marro, C., Géry Meerschman, G., et Roussel, F. *Motivations autodéterminées et lecture*. 2009/4 N° 4, P. 402
- Hellriegel, D., Slocum, J.W & Woodman, R.W. (2006). *Management des organisations*, Bruxelles : De Boeck Université, 146 p.
- Larhrissi, N. Omani, L. (2020) «La communication interne, facteur de motivation des salariés: cas d'un établissement relevant de l'Université Mohammed V», *Revue Internationale du Chercheur «Volume 1: Numéro »* pp:485 -506
- Lépine, V., (2009). *La reconnaissance au travail par la construction d'une relation agissante : La communication des cadres de la santé*. *Communication et organisation*, numéro 36
- Mlaiki, A., Kalika, M. & Kefi, H. (2011). *Facebook...encore, encore ! Rôle de l'affect, de l'habitude et de la surcharge informationnelle dans la continuité d'utilisation des réseaux sociaux numériques*. 16^e Congrès de l'AIM, Saint Denis, Ile de La Réunion, 25-27 mai.
- Perry, J.L & Wise, L.R. (1990). *The motivational bases of public service*. *Public administration Review*, 50(3), 368 p.
- Peters, T., Waterman, R. (1999). *Le prix de l'excellence*. Edition Dunod. p.65

- Roussel, P. (2000). La motivation au travail : concepts et théories. LIRHE, Note n° 326, Octobre.
- Serupia Semuhoza, E. (2009). Théories de la motivation au travail, Paris : L'Harmattan, pp.10, 18, 141, 142
- Varona, F. (1996). Relationship between Communication Satisfaction and Organizational Commitment in Three Guatemalan Organizations. The Journal of Business Communication, volume 33 (2), pp.111-140.