

HEC MONTRÉAL

École Affiliée à l'université de Montréal

Influence de la double « reconnaissance du supérieur et des clients » sur la dimension « vigueur » de l'engagement dans l'emploi et la « performance » en rôle et/ou extra-rôle des employés dans le secteur du commerce de détail

Directeur de recherche

Michel Tremblay

Par Fatima Ijaz

Science de la Gestion des ressources humaines GRH

Mémoire présentée en vue de l'obtention

du grade de maîtrise ès sciences GRH

(M. Sc.)

Janvier 2022

© Fatima Ijaz, 2022

Retrait d'une ou des pages pouvant contenir des renseignements personnels

Sommaire

Ce mémoire est basé sur une émotion appelée « GRATITUDE » que chaque être humain ressent dans la vie de tous les jours. Chaque humain a besoin d'être perçu pour ses fonctions correctement exécutées. De même, l'appréciation elle-même s'applique à toute organisation puisqu'elle est constituée d'individus qui travaillent dans une institution pour satisfaire les conditions préalables à un emploi. De la sorte, dans toute entreprise, les employés partagent le sentiment de la gratitude parce qu'ils coexistent.

À cet effet, nous porterons une attention particulière sur l'utilisation de la « gratitude » communiquée par deux sources importantes telles que le « superviseur » et le « client » envers « l'employé », étant donné que la gratitude est associée de manière définitive au développement de toutes sortes de relations de haute qualité.

Notamment, nous avons testé notre modèle théorique (M_T) dans deux organisations et ceci dans deux pays différents avec un échantillon de (365) femmes caissières d'une grande chaîne d'alimentation en Suisse et de (665) employés d'une chaîne de commerce de détail au Canada respectivement. L'année respective pour la collecte des données est 2015 pour l'étude (1) qui a été faite en Suisse et 2017 pour l'étude (2) qui a été réalisée au Canada. Cela dit, d'une manière générale, les résultats des deux études démontrent que l'acte de la « gratitude » influence positivement la dimension « énergie » de l'engagement dans l'emploi qui elle-même influence positivement la « performance individuelle » des employés. Plus particulièrement, on note qu'il y a une initiation d'un comportement prosocial *OCB* chez l'employé. Les résultats confirment la plupart de nos hypothèses de relation directe.

Bref, le travail suivant permet de mettre l'accent sur un problème de la mobilisation touchant l'aspect de la santé psychologique d'un employé, soit un manque énorme de reconnaissance auprès des employés dans un milieu organisationnel de type détaillant. Une faible reconnaissance est souvent la cause d'une faible motivation au travail. D'où l'analyse de ce mémoire qui est faite avec beaucoup de précision, de rigueur et d'assiduité, finit par compléter la littérature scientifique englobant le sujet de la « reconnaissance non financière » dans un milieu organisationnel de type détaillant. Il est à noter que la provenance de la

gratitude est de la part des sources essentielles que peuvent être hiérarchique (superviseur) ou externe (client).

Mots clés: Gratitude; Reconnaissance Informelle (louange, salutation, appréciation); Superviseur; Client; Employé; Énergie (Engagement dans l'emploi); Performance en rôle; performance extra-rôle (*OCB*).

Abstract

This memoir is based on an emotion called "GRATITUDE" that every human being feels in everyday life. Every human needs to be seen for their properly performed functions. Likewise, the assessment itself applies to any organization since it is made up of individuals who work in an institution to meet the prerequisites for employment. In this way, in any company, employees share the feeling of gratitude because they coexist. To this end, we will pay particular attention to the use of "gratitude" communicated by two important sources such as the "supervisor" and the "client" to "the employee", since gratitude is associated in such a way that it leads to the development of all kinds of high-quality relationships.

We tested our theoretical model (M_T) in two organizations and this in two different countries with a sample of (365) women cashiers from a large food chain in Switzerland and (665) employees from a retail chain trade in Canada respectively. The respective year for data collection is 2015 for study (1) which was carried out in Switzerland and 2017 for study (2) which was carried out in Canada. That said, in general, the results of the two studies show that the act of "gratitude" positively influences the "energy" dimension of commitment to employment which itself positively influences "individual performance" of employees. We note that there is an initiation of prosocial *OCB* behavior in the employee. The results confirm most of our hypotheses of direct relationship between variables.

In short, the following work allows us to focus on an issue of mobilization in the field of human resources affecting the aspect of an employee's psychological health, namely a huge lack of recognition among employees in a retail-type organizational environment. Low recognition is often the cause of low motivation at work. Hence the analysis of this memoir, which is done with great precision, rigor, and diligence, ends up completing the scientific literature encompassing the subject of "non-financial recognition" in a retail organizational environment. It should be noted that the origin of gratitude is from the essential sources that can be hierarchical (supervisor) or external (client).

Keywords: Gratitude; Informal Recognition (praise, greeting, appreciation); Supervisor; Customer; Employee; Energy (commitment to employment); In role Performance, Extra role performance (*OCB*).

Table Des Matières

Sommaire.....	vi.
Abstract	viii.
Table des matières.....	ix.
Liste des tableaux.....	xiv.
Liste des Figures.....	xv.
Remerciements.....	xvi.
Introduction.....	18.
Contexte actuel.....	18.
Objectif de l'étude.....	18.
Question de recherche.....	18.
Plan.....	19.
Chapitre 1 Revue de la Littérature.....	21.
1.0. Le contexte social.....	21.
1.1. L'aspect émotionnel, cognitif et psychologique.....	23.
1.2. Définition de la gratitude / reconnaissance.....	24.
1.3. Le rôle de la gratitude.....	25.
1.4. Le pourquoi de la gratitude.....	26.
1.5. Les caractéristiques de la gratitude.....	30.
1.5.a. La gratitude comme un trait de personnalité.....	30.
1.5.b. La gratitude comme une émotion.....	31.
1.5.c. La gratitude comme une relation.....	32.
1.5.d. La gratitude comme un comportement prosocial.....	34.
1.6. Le contexte organisationnel.....	35.
1.7. La structure pyramidale de la reconnaissance des employés en contact avec les clients.....	38.
1.7.1. Figure la structure pyramidale de la reconnaissance des employés en contact avec les clients.....	39.
1.7.a. Objet de la reconnaissance des employés en contact avec les clients.....	39.

1.7.b. Les récipients et sources de la reconnaissance au travail.....	41.
1.7.c. Les moyens de reconnaître un employé.....	43.
1.8. Le besoin de reconnaître un employé.....	44.
Chapitre 2 Cadre Théorique.....	46.
2.1. La théorie de l'échange social <i>SET</i> (Blau, 1964)	46.
2.2. <i>The find-remind-bind theory</i> of gratitude.....	50.
2.3. La théorie de l'émotion.....	53.
2.4. La théorie de l'autodétermination.....	56.
2.5. La perspective <i>Job-Demands Resources</i>	60.
2.6. Le processus de la gratification.....	62.
Chapitre 3 Liens entre Reconnaissance-Engagement(énergie) et Performance.....	66.
3.0. Qu'est-ce que l'engagement dans l'emploi.....	66.
3.1. Les dimensions de l'engagement dans l'emploi.....	67.
3.1.2. Récapitulatif sur les dimensions de l'engagement dans l'emploi.....	69.
3.2. Les antécédents de l'engagement dans l'emploi.....	69.
3.3. Les déterminants de l'engagement dans l'emploi.....	73.
3.3.a. La reconnaissance et l'engagement dans l'emploi des employés	73.
3.3.b. La reconnaissance et la performance en rôle et extra-rôle des employés.....	75.
3.3.b.0. Définition de la performance, la performance en rôle et la performance extra-rôle	75.
3.3.b.1. Les conditions du comportement (<i>OCB</i>).....	76.
3.3.b.2. Les dimensions d'(<i>OCB</i>).....	76.
3.3.3. Tableau Récapitulatif sur les dimensions de performance dernièrement élaborée par Griffin et al., (2007).....	78.
3.3.c. L'engagement dans l'emploi (énergie) et la performance en rôle et extra-rôle.....	83.
3.3.c.0. Études sur la relation Engagement- Performance en rôle.....	85.
3.3.c.1. Études sur lien Engagement - Performance extra-rôle.....	87.
Chapitre 4 Modèle Théorique (M_T).....	88.
4.0. Proposition d'un modèle théorique (M _T).....	88.
4.0.2. Figure Modèle théorique (M _T).....	92.
4.0.4. Tableau Synthèse hypothèses de recherche.....	94.

4.1. Les hypothèses de recherche.....	94.
4.1.a. La relation entre la (RS)/ (RC) et l’engagement dans l’emploi des employés.....	94.
4.1.b. La relation entre la (RS)/(RC)et la performance en rôle et extra-rôle des employés.....	99.
4.1.c. La relation entre l’engagement et la performance en rôle et/ou extra-rôle des employé.....	102.
4.1.d. Les hypothèses de médiatisation.....	104.
Chapitre 5 Méthodologie.....	106.
5.0. Description de l’échantillon étude (1).....	106.
5.0.a. Procédure.....	107.
5.0.b. Mesures.....	107.
5.1. Les variables à l’étude	108.
5.1.1. Les variables indépendantes.....	108.
5.1.1.a. Reconnaissance par le supérieur immédiat.....	108.
5.1.1.b. Reconnaissance par les clients.....	108.
5.2. Variables médiatrices et dépendantes.....	109.
5.2.a. L’engagement dans l’emploi (variable médiatrice)	109.
5.2.b. La performance individuelle.....	109.
5.3. Les variables d contrôles.....	110.
5.4. L’approche analytique.....	110.
5.5. Description de l’échantillon étude (.....	111.
5.5.a. Mesures.....	111.
5.6. Les variables à l’étude (2).....	111.
5.6.1. Les variables indépendantes.....	112.
5.6.1.a. Reconnaissance par le supérieur immédiat.....	112.
5.6.1.b. Reconnaissance par les clients.....	112.
5.7. Variables médiatrices et dépendantes.....	112.
5.7.a. L’énergie (variable médiatrice)	112.
5.7.b. Comportements orientés vers le service à la clientèle.....	112.
5.8. Les variables de contrôle.....	113.
Chapitre 6 Présentation des résultats.....	114.
6.0. Les variables de contrôle.....	114.

6.1. Les hypothèses de relation directe.....	115.
6.2. Les hypothèses de médiatisation.....	115.
6.2.5. Tableau Alpha de Cronbach.....	116.
6.3. La présentation des résultats factorielles confirmatoires étude (1) Suisse.....	117.
6.3.1. Analyse du tableau corrélational.....	117.
6.3.6. Tableau corrélation entre les variables de l'étude	118.
6.3.2. L'analyse de corrélation tableau (6) de l'étude (1).....	118.
6.3.3. Résultats de modélisation.....	119.
6.3.4. Tests hypothèses de médiation de l'étude (1).....	121.
6.3.7. Tableau entre les sources de reconnaissance et l'engagement (dimension vigueur) étude (1).....	122.
6.3.8. Tableau relation entre les sources de reconnaissance, l'engagement et le rendement.....	123.
6.4. La présentation des résultats factorielles confirmatoires (2) Canada.....	123.
6.4.9. Tableau de corrélation entre les variables d'étude (2).....	124.
6.4.1. Analyse de corrélation tableau (7.4.9) de l'étude (2) au Canada.....	124.
6.4.2. Résultats de modélisation.....	126.
6.4.10. Tableau Liens entre les sources de reconnaissance et l'énergie étude (2).....	127.
6.4.11. Tableau Relation entre les sources de reconnaissance, l'énergie et les comportements de citoyenneté organisationnelle orientée vers les clients étude (2).....	128.
6.5. Tests hypothèses de médiation.....	129.
6.5.12. Tableau Résumé des résultats relatifs de nos hypothèses de l'étude (1) et l'étude (2).....	130.
Chapitre 7 Discussion	132.
7.0. Interprétation des résultats de l'étude & l'étude (2).....	132.
7.1 & et 7.2 Résultat de l'hypothèse (1) & (2) pour l'étude (1) & (2) Reconnaissance du supérieur (RS) et engagement dans l'emploi.....	133.
7.3. Résultat de l'hypothèse (3) pour l'étude (1) & (2) Reconnaissance du supérieur (RS) et performance en rôle et extra-rôle.....	135.
7.4. Résultat de l'hypothèse (4) pour l'étude (1) & (2) Reconnaissance des clients (RC) et la performance en rôle et extra rôle.....	137.
7.5. Résultat de l'hypothèse (5) pour l'étude (1) & (2) la dimension vigueur de l'engagement dans l'emploi et la performance en rôle et extra-rôle.....	139.

7.6. Résultat de l'hypothèse (6) de médiatisation pour l'étude (1) et (2).....	140
7.7. Résultat de l'hypothèse (7) de médiatisation pour l'étude (1) et (2).....	142.
7.8.a. Implications Théoriques.....	144.
7.8.b. Implications Pratiques	145.
7.8.c. Les limites.....	149.
7.8.d. Les recherches futurs.....	152.
Chapitre 8 Conclusion.....	154.
Bibliographie.....	157.
Annexe.....	165.
2.7.1. Une synthèse des recherches sur la gratitude.....	165.

Liste des Tableaux

Chapitre 2

(2.7.1) Tableau → Une synthèse des recherches antérieures sur la gratitude.....165.

Chapitre 3

(3.1.2) Tableau→ Récapitulatif sur les dimensions de l'engagement dans l'emploi.....69.

(3.3.3) Tableau→ Récapitulatif sur les dimensions de performance dernièrement élaborée par Griffin et al., (2007).....78.

Chapitre 4

(4.0.4) Tableau→ Hypothèses de recherche.....94.

Chapitre 6

(6.2.5) Tableau → Alpha de Cronbach.....116.

(6.3.6) Tableau→ Corrélation entre les variables de l'étude (1).....118.

(6.3.7) Tableau→ Les sources de reconnaissance et l'engagement (dimension vigueur) étude (1).....122.

(6.3.8) Tableau→ Relation entre les sources de reconnaissance, l'engagement et le rendement individuel étude (1).....123.

(6.4.9) Tableau→ Corrélation entre les variables de l'étude (2).....124.

(6.4.10) Tableau→ Liens entre les sources de reconnaissance et l'énergie étude (2).....127.

(6.4.11) Tableau→ Relation entre les sources de reconnaissance, l'énergie et les comportements de citoyenneté organisationnelle orientée vers les clients étude (2).....128.

(6.5.12) Tableau→ Résumé des résultats relatifs de nos hypothèses de l'étude (1) et de l'étude (2).....130.

Liste Des Figures

Chapitre 1

Figure (1.7.1)

La structure pyramidale de la reconnaissance des employés en contact avec les clients.....39.

Chapitre 4

Figure (4.0.2)

Modèle théorique (M_T) de recherche.....92.

Remerciement

Gratitude Gratitude Gratitude

La réalisation de travail de mémoire n'aurait été possible sans remercier les personnes les plus importantes qui m'ont soutenue tout au long de ce projet.

Tout d'abord, je tiens à remercier mon directeur de recherche M. Michel Tremblay. Tout comme le thème de ce projet « Gratitude », « Appréciation », « *Thankfullness* » seront des mots appropriés, mais pas encore assez pour remercier son encadrement et son enthousiasme tout au long de ce travail de mémoire. Je suis totalement redevable envers lui. Il m'a fait confiance lorsque je n'avais aucune idée sur le sujet de recherche. M. Michel Tremblay m'a incluse dans son projet de recherche sans hésitation.

Je dois le remercier d'avoir démontré de l'ouverture sans fin avec moi tout au long de la rédaction de ce travail de mémoire. Je le remercie de faire confiance afin que je puisse rédiger mon travail de mémoire avec beaucoup de liberté sous sa supervision. Il a été très favorable et disponible tout au long du processus. Ses commentaires positifs ont été très utiles et m'ont permis de rédiger l'ensemble du travail.

Il est un des meilleurs professeurs qu'un étudiant(e) puisse avoir lorsqu'on a un long travail à rédiger comme celui de ce mémoire. Ses explications ont poussé ma réflexion à un niveau supérieur et m'ont aidé à accomplir le plus haut degré de scolarisation dans un milieu universitaire aussi reconnu que HEC Montréal.

Ensuite, je tiens à remercier l'institution HEC Montréal afin de nous fournir un excellent corps professoral, un grand soutien à la bibliothèque et un environnement de travail sont extraordinaires dans son ensemble.

L'institution m'a offert une expérience inoubliable de la vie.

Je tiens aussi à remercier ma *mentor* Mélanie Desnoyers qui m'a toujours soutenue pour la correction des travaux académiques. Et finalement, je tiens aussi à remercier ma famille, y compris mes parents, mon frère, mes sœurs, mon mari et mes deux enfants pour leur soutien, leur vitalité et leur affection, sans qui je n'aurais pas pu terminer mon projet de mémoire.



Merci de tout mon cœur!

Introduction

Contexte actuel:

Un acte de « gratitude » est quelque chose qui ne peut être ignoré ou évité par un être humain. L'utilisation et l'importance de ce concept sont perçues dans la vie quotidienne. En tant qu'être humain normal, nous remarquons que les bonnes et les mauvaises actions nous reviennent, et qu'elles sont totalement liées à la santé mentale et physique d'une personne. Ainsi, lorsque nous agissons généreusement envers les autres à certaines occasions, lors d'une fête, pendant le travail ou à tout autre moment de la journée, cela nous rend heureux ainsi que l'autre partie en question. Cela dit, ce document est basé sur l'expression de la « gratitude » envers les employés par les « superviseurs » et les « clients » dans un milieu organisationnel de type détaillant. Le contexte réel nous en dit beaucoup sur l'importance du concept centrale de la recherche qui est la « gratitude », la « reconnaissance » et « l'appréciation ».

Objectif d'étude

L'objectif de la présente recherche est de faire une analyse sur l'effet de la double reconnaissance informelle auprès des employés par leurs superviseurs et/ou leurs clients dans un milieu organisationnel de type détaillant. La reconnaissance non financière est comprise dans le sens de l'expression verbale de l'appréciation par la source hiérarchique et/ou la source externe pour un travail bien fait de la part d'un employé. Une fois que l'acte de la bienveillance est pris en considération par ces deux sources envers les employés, on verra son effet sur nos variables dépendantes telles que: la dimension « vigueur » de l'engagement dans l'emploi et la « performance en rôle et/ou extra-rôle des employés ».

Question de recherche

Le présent travail de mémoire s'intéresse à une problématique de mobilisation dans le domaine de la gestion des ressources humaines GRH. Le problème vient du fait que nous remarquons qu'il

y a un manque énorme de « reconnaissance » de la part des partenaires aussi importantes que les superviseurs et les clients, c'est-à-dire qu'on n'apprécie pas beaucoup les employés qui représentent sans doute une force pour toute entreprise existante. D'ailleurs, selon une étude réalisée par la firme Gallup en 2016, moins de 20% des gens dans un milieu de travail reçoivent de la rétroaction sur leur performance (Chouinard et Doucet, 2017). Cela dit, nous nous concentrons sur l'analyse de la question suivante:

Quel est l'effet de la double « reconnaissance » hiérarchique et externe sur la dimension « vigueur » de l'engagement dans l'emploi et la « performance » en rôle et extra-rôle des employés?

Pour répondre à notre question de recherche, nous ferons une analyse empirique sur deux échantillons différents et ceci dans deux pays différents que sont la Suisse et le Canada. La collecte des données a été faite dans les années 2015 pour l'étude (1) réalisée en Suisse et 2017 pour l'étude (2) effectuée au Canada par de tierces personnes autre la rédactrice de ce mémoire.

Plan

Le présent travail de mémoire est divisé entre huit chapitres. Tout d'abord, dans le chapitre (1), nous présentons une revue de la littérature exhaustive sur l'importance de la « gratitude » dans la vie en générale des êtres humains, mais surtout de son implication et de sa nécessité dans un milieu organisationnel. Le chapitre (2) de ce travail présente le cadre théorique expliquant le concept de la « gratitude » par un ensemble d'auteurs dans le domaine de la psychologie sociale. Le chapitre (3) de ce mémoire est réservé à la compréhension du lien entre la « reconnaissance », la dimension « énergie » de l'engagement dans l'emploi et la « performance » en rôle et extra-rôle des employés et notamment comment ils se sont liés entre eux dans la littérature scientifique. L'explication de « l'engagement dans l'emploi » est essentielle, car elle jouera un rôle de double variable soit d'une

variable dépendante et d'une variable médiatrice et qui semble avoir une relation avec la « reconnaissance informelle » au travail exprimée par le superviseur, le client et la performance en rôle et extra-rôle des employés. Le chapitre (4) présente notre modèle théorique (M_T) avec les hypothèses de relation directe et les hypothèses de médiatisation qui sont conformément basées sur le cadre théorique prise en considération dans le chapitre (2) de ce travail. Par la suite, le chapitre (5) est dédié à la présentation de la méthodologie effectuée pour la réalisation de ce travail de recherche. Dans ce même ordre d'idée, le chapitre (6) concerne à présenter les résultats obtenus pour notre analyse statistique. Le chapitre (7) présente une discussion, c'est-à-dire l'interprétation des résultats statistiques quant à la vérification de nos hypothèses et nous noterons des contributions théoriques, des contributions pratiques, ainsi que les limites et quelques avenues de recherches futures qu'avance ce travail de mémoire. Et finalement, dans le dernier chapitre (8), nous concluons notre travail de mémoire sur l'apport générale qu'apporte la « gratitude » dans la vie des employés dans un milieu organisationnel de type détaillant.

Chapitre 1

Revue de la Littérature

Le but de ce premier chapitre consiste à comprendre le sens du mot « gratitude » dans son ensemble, c'est-à-dire son utilisation selon, entre autres, diverses religions, psychologues et scientifiques. On verra comment l'étude de cette dernière a évolué à travers le temps et son rôle dans la vie courante des individus, mais surtout dans un milieu organisationnel.

1.0. Le Contexte Social

La littérature scientifique est très riche lorsque vient le temps de comprendre le sens du mot gratitude. La provenance de celui-ci vient du Latin *gratus/gratia* signifiant ainsi quelque chose de reconnaissant/plaisant. C'est un concept très large de sens, mais qui reste essentiel pour le bon fonctionnement de la société, par le simple fait que les êtres humains sont soudés entre eux et leurs actions sont interdépendantes. On considère souvent la gratitude comme étant soit un trait de la personnalité, une émotion positive ressentie par les individus lorsque ces derniers reçoivent une faveur, ou encore un service, une aide, en particulier dans leur vie en général, ou bien, dans leur milieu de travail.

Dans ce même ordre d'idées, les religions dominantes dans le monde, telles que le Christianisme, le Judaïsme, l'Hindouisme et l'Islam, n'ont pas échappées au concept de la gratitude. Elles la voient comme un sentiment de bénédiction. « [...] C'est une émotion évidente dans toutes les cultures et c'est une vertu encouragée par toutes les grandes religions » (Watkins et al.,2006, p.217). C'est le fait d'être humble/modeste.

Bien évidemment, la recension des écrits souligne qu'en observant les bonnes actions, elle donne naissance à un sentiment agréable chez les individus, impliquant parfois une sensation de chaleur ou de plaisir dans la poitrine, qui déclenche le désir de faire les bonnes actions d'elles-mêmes et

émerge le sentiment de l'élévation qui elle est définie comme étant : « une réponse à des actes de beauté morale dans lesquels nous nous sentons moins égoïstes » (Algoe et Haidt,2009, p.106).

L'élévation est provoquée par des actes de charité, de gratitude, de fidélité, de générosité ou de toute autre manifestation forte de vertu. Elle conduit à des sentiments physiques distinctifs; une sensation de « dilatation » ou d'ouverture sur la poitrine, associée à la sensation d'être soulevé ou « élevé » d'une manière ou d'une autre. Il donne lieu à une motivation ou une tendance à l'action spécifique; l'émulation, le désir «de faire des actes de bienfaisance et de reconnaissance aussi (Algoe et Haidt,2009. p.106).

Alors, la gratitude représente une qualité du caractère présent chez l'humain qui tue l'égoïsme, et promeut donc de la générosité à l'intérieur de la société. Elle permet d'augmenter l'estime de soi chez les individus parce qu'on vient en aide à ceux qui sont en nécessité justement pour apporter du bonheur. C'est « [...] un comportement prosocial envers son bienfaiteur » (Tsang,2006, p. 139).

D'un point de vue religieux ou croyant, l'humain paie de la gratitude envers un Dieu Divin qui lui a donné une vie remplie de richesse, de plaisir et de faveurs. Un croyant paie de la gratitude envers Dieu en priant, en le remerciant pour tout ce qu'il lui nous a donné dans la vie. Par exemple, c'est le simple fait de dire « merci » et de « reconnaître » le fait de s'être réveillé en vie le matin ou même d'avoir de la nourriture sur la table. En des termes simples, la gratitude signifie être reconnaissant. Il s'agit d'apprécier les bénédictions que nous possédons en tant qu'êtres humains. C'est un sentiment de soulagement et de bonheur. Et, aussi, lorsque nous sommes reconnus sans être redevables envers quelqu'un ou quelque chose. Il s'agit vraiment de choses simples qui peuvent nous sembler ordinaires, mais elles font vraiment partie des plus grandes bénédictions dont nous disposons. Ce n'est pas simplement une émotion positive, mais une vertu qui consiste à avoir une excellente morale et représente une qualité qui valorise l'humain. C'est une émotion socialement désirable qui pousse les individus à réfléchir et poser de bonnes actions pour le bien-être collectif. Ces petites actions réfléchies, faites par les humains, peuvent signifier tellement pour quelqu'un et que le paiement se transforme en gratitude.

Le père fondateur de la science économique, Adam Smith 1790/1976, influencé par les écrivains chrétiens et des stoïques romains, écrit dans son œuvre *The Theory of moral sentiments* que la gratitude est une émotion la plus fondamentale ressentie par les humains. C'est un des principaux motivateurs de la bienveillance envers un bienfaiteur et il insiste sur le fait que les sentiments de gratitude sont essentiels pour maintenir une société fondée sur la bonne volonté. Il souligne par exemple: « [...] que les bénéficiaires sont les plus susceptibles de ressentir et d'exprimer de la gratitude envers les bienfaiteurs qui (a) ont l'intention de leur être bénéfiques, (b) réussissent à leur bénéficié et (c) sont capables de sympathiser avec les sentiments de gratitude du bénéficiaire (McCullough,2001, p. 250) ». C'est pourquoi ces facteurs sont relativement importants pour ressentir de la reconnaissance dans une relation.

1.1. L'aspect émotionnel, cognitif et psychologique

Les aspects émotionnel, cognitif et psychologique concernant la notion de la gratitude sont interreliés. En liaison avec cela, la gratitude implique les émotions qui sont innées chez l'humain, et qui sont un produit du système cognitif étant comme des : « [...] réponses momentanées à des événements réels ou imaginaires, et peuvent servir de systèmes de coordination pour notre biologie, nos cognitions et, finalement, nos comportements » (Algoe et al.,2010, p. 218). Elles représentent : « [...] des programmes adaptatifs qui guident et organisent des réactions cognitives, physiologiques et comportementales spécifiques » (Spence et al.,2014, p. 706). De même, l'émotion de la gratitude: « [...] a été sélectionnée pour réguler les réponses humaines aux actes altruistes et les émotions de la sensibilité au rapport de coût-bénéfice [...] » (Algoe,2012, p.455).

Il importe de noter qu'en sciences sociales, la gratitude reste une des émotions très peu étudiée dans le domaine de la psychologie. Malgré le fait que le sens même du mot est très positif, les études sur ce dernier n'ont débuté que dans les années 2000, parce que souvent les travaux dans ce domaine se sont concentrés sur des comportements, des attitudes ou des émotions négatives touchant la vie des êtres humains. La gratitude est considérée comme un affect moral. C'est

pourquoi, en règle générale, la gratitude est une composante intégrante de la psychologie positive qui elle consiste à être : « [...] une étude des conditions et des processus qui contribuent à l'épanouissement ou au fonctionnement optimal des personnes, groupes et institutions » (Gable et Haidt, 2005, p.103) et un champ d'études dont le focus est : « [...] axé sur une pathologie vers des forces et des vertus qui améliorent la vie » (Tsang, p.157,2007). « *Although psychology has largely neglected the study of gratitude, [...] it may be an important component of happiness* » (Watkins et al, 2006, p.219).

1.2. Définissons la Gratitude / Reconnaissance

Plusieurs auteurs définissent la gratitude comme étant : « [...] une réponse émotionnelle à un cadeau, ajoutant que la gratitude est une relation interpersonnelle, une émotion ressentie envers d'autres personnes ou entités et non envers soi-même » (Tsang, 2006, p. 139). Dans ce sens, « il s'agit d'une réaction émotionnelle positive à la réception d'un avantage qui est perçu comme résultant des bonnes intentions d'un autre » (Tsang, 2006, p. 139). Plus encore, elle est : « une émotion qui a été considérée comme une émotion essentielle au fonctionnement de la vie sociale » (Wood et al., 2011, p.175). C'est un : « sentiment de reconnaissance pour la faveur reçue » (Watkins et al., 2006, p. 218). Cette dernière permet : « [...] de remarquer et de reconnaître la valeur d'un cadeau et son sens, [...], agissant comme une expérience affective » (Mathews et Green,2010, p. 711). Plus spécifiquement, c'est : « [...] un état résultant d'une conscience et d'une appréciation de ce qui est précieux et significatif pour soi » (Lambert et al.,2010, p. 574). Il serait aussi juste de dire que la gratitude est également examinée comme une réaction affective à recevoir de l'aide d'une autre personne (McCullough, 2001, p. 249).

Selon d'autres, « les expressions de gratitude sont vues comme un simple échange de bénéfice pour rétablir l'équilibre social dans l'obéissance à la norme de réciprocité » (Watkins et al., 2006, p. 218). De plus, sa définition la plus étroite contient trois aspects, soit : « [...] l'avantage, le bénéficiaire et le bienfaiteur. La gratitude est ressentie lorsqu'un bienfaiteur fournit un avantage

de façon positive et est prêt à ne pas être endetté envers le bienfaiteur » (Lambert et al., 2009, p. 1194). D'un point de vue de bénéficiaire, il exprime sa gratitude lorsqu'il attribue sa situation favorable aux efforts d'un assistant (Grant et Gino, 2010, p. 947).

Dans ce travail, le sens du mot « gratitude » et le concept de la « reconnaissance » sont comparables. Ces deux mots possèdent un sens polysémique. En termes simple, le mot reconnaissance est un nom, il est défini comme une: « action de reconnaître comme sien, comme vrai, réel ou légitime » (Larousse,2018, p.977). C'est l'acte de dire à la personne précisément ce qu'elle a fait d'acceptable. C'est aussi la démonstration de perception ou de la condition perçue. C'est le fait d'identifier quelque chose, ayant été récemment observé, entendu ou connu. Tout comme la gratitude, quelques synonymes qu'on peut accorder au concept de la reconnaissance peuvent être affirmation, confirmation, cession, don, obtention, appréciation.

1.3. Le rôle de la Gratitude

La recension des écrits spécifie trois fonctions morales de la gratitude. En premier lieu, selon McCullough (2001), elle agit comme un baromètre moral. On la considère comme un instrument, comme celui d'un baromètre parce que c'est une réponse à la générosité des autres. On la voit ainsi parce qu'elle permet de mesurer un changement dans le temps par rapport à un état antérieur, souvent perçue comme une amélioration de la situation d'un bénéficiant. Elle est sensible à un type particulier de changement dans la vie sociale d'un individu. Elle est liée au baromètre moral lorsqu'une personne perçoit qu'un bienfaiteur a agi pour promouvoir son bien-être d'une manière générale.

En deuxième lieu, la gratitude a une valeur d'un motivateur moral, parce qu'elle pourrait peut-être l'un des mécanismes de motivation qui sous-tendent l'altruisme réciproque de la part des individus dans une société, c'est-à-dire qu'elle motive les bénéficiaires à adopter un comportement prosocial fonctionnant ainsi comme un motivateur moral (McCullough, 2001).

Plusieurs philosophes et les scientifiques : « [...] suggèrent, depuis des siècles, que la gratitude joue un rôle central dans la promotion de relations sociales positives » (Bartlett et al.,2012, p. 2).

En troisième lieu, elle est un renforçant moral parce que quand un bénéficiaire exprime sa gratitude, soit en disant « merci », ou en fournissant une reconnaissance d'appréciation, le bienfaiteur est renforcé pour sa bienveillance, ainsi la gratitude motive les bienfaiteurs à se comporter de manière plus prosociale dans le temps (McCullough,2001).

1.4. Le pourquoi de la Gratitude

Le pourquoi de la gratitude s'explique par la présence d'un besoin fondamental chez l'être humain : « le principe et le plus profond de la nature humaine est le désir d'être apprécié » (Lambert et al.,2010, p. 574). Après tout, les humains ont tendance à s'épanouir lorsqu'ils sont installés dans des réseaux sociaux stables et solidaires (DeSteno et al.,2010, p. 289).

Plusieurs travaux scientifiques nous démontrent l'existence d'un effet possible entre la gratitude et les diverses variables socialement perçues positives telles que le bonheur, l'aide, la conduite vers le comportement prosocial et la réciprocité ne sont que des exemples simples à mentionner, bien que les études expérimentales n'en soient qu'à leur début. Bien qu'auparavant, la grande partie des travaux empiriques portant sur la gratitude aient considéré cette dernière : « [...] comme un mécanisme d'échange de bénéfices coûteux (on pourrait appeler cela une perspective économique), alors que les études scientifiques récentes suggèrent que la gratitude a une fonction sociale beaucoup plus large, notamment en favorisant les relations » (Algoe et Haidt,2009, p. 106).

On a pu constater que les sources de gratitude sont multiples, à savoir: « appréciation générale des autres personnes dans sa vie, appréciation de la nature et du monde, concentration sur les avantages personnels et les circonstances positives, et les aspects des relations interpersonnelles et des transactions » (Wood et al.,2011, p.175).

À maintes reprises, les praticiens nous ont fait part que la gratitude promeut et permet de bâtir des relations socialement perçues positives, mais surtout poussent les individus à poser des gestes prosociaux, tels qu'aider, partager, donner, coopérer et faire du bénévolat. En effet, comme la société est composée d'êtres sensibles, gratitude intervient au cœur des relations communales, à savoir les parents, le mariage, les amis. Cela dit, il reste qu'on ne soulève pas nécessairement la sensation de la gratitude au sein de ces relations, parce qu'il est souvent acquis qu'un individu va agir d'une manière respectueuse envers ces personnes lorsque ce dernier reçoit une faveur. Et, ces actions de gratitude, outre le fait qu'elles sont prises pour acquises, peuvent aussi passer souvent inaperçues parce que ce ne sont pas des associations *tit-for-tat*, c'est-à-dire qu'on n'a pas à donner en retour de façon équivalente quelques choses à quelqu'un. Par ailleurs hormis les relations communales, la gratitude intervient aussi dans les relations orientées vers l'échange de type interaction d'affaires, une relation entre employeurs-employés ou bien une relation entre employés-clients.

Il est vrai de dire que :

les relations à orientation communautaire sont axées sur le don au fur et à mesure que les besoins surgissent, la prise en charge de l'autre par opposition à un système de paiement et de remboursement de va-et-vient qui caractérise les relations axées sur l'échange. Cela suggérerait que pour que la gratitude joue un rôle significatif dans les relations, à la fois en favorisant de nouvelles relations et en renforçant les relations existantes, elle doit encourager des actions prosociales qui englobent plus que la simple réciprocité (Bartlett et al.,2012, p.4).

Il serait aussi juste de dire que dans une relation, les réponses sont dictées par la façon dont le bénéfice est perçu (Algoe et al.,2010, p.217). De même, Tsang (2006) note que les recherches antérieures ont relativement négligé de comparer directement l'effet du comportement prosocial de la gratitude avec l'effet de l'humeur positive sur l'aide. Les effets de l'humeur positive peuvent servir d'explication alternative à tout effet prosocial de la gratitude, ainsi les individus agissent, de manière prosociale, parce que la gratitude les met dans une humeur positive, mais pas à cause de la gratitude en soi. Autrement dit: « si la gratitude motive les individus à agir de manière

prosociale envers leur bienfaiteur, alors les participants recevant une faveur devraient ressentir plus de gratitude et rendre plus de ressources à leurs partenaires que les participants qui reçoivent un résultat positif par hasard » (Tsang,2006, p.141). Toujours selon lui, les individus, qui ont effectivement reçu une faveur, vont plus aider et exprimer leur gratitude par rapport aux participants qui étaient dans une condition de chance recevant de la faveur. On note encore que: « [...] *gratitude is a prosocial behavior trait and state. It motivates individuals to engage in prosocial behaviors to reciprocate the assistance they receive from others* » (Grant et Gino,2010, p.946).

Toujours selon Algoe et al., (2010) l'expression de la gratitude est livrée par les bénéficiaires aux aidants dans le cadre du processus d'échange social, l'expression de cette dernière est susceptible d'influencer la façon dont les aidants se perçoivent dans le monde social. D'un point de vue communautaire, le comportement prosocial crée de la valeur aux yeux des autres, d'où son importance dans la vie de tous les jours et : « [...] la poursuite de la valeur sociale le sentiment d'être valorisé par les autres est une motivation humaine fondamentale » (Grant et Gino, 2010, p.947). Une autre des raisons qui nous permet de comprendre l'utilité de la gratitude, dans l'engagement du comportement prosocial est que, d'un point de vue générique, l'expression de la gratitude peut augmenter le comportement prosocial en permettant aux aidants de faire l'expérience d'une plus grande efficacité personnelle. L'efficacité personnelle est le sentiment d'être autosuffisant, c'est-à-dire le fait d'être capable et compétent d'agir efficacement pour orchestrer un résultat (Grant et Gino,2010), ce qui va enfin motiver les individus à adopter des comportements prosociaux.

La lecture scientifique nous permet aussi de faire une distinction claire entre la gratitude et l'endettement. Montrer de la gratitude peut créer un sentiment d'endettement. Il importe d'argumenter que les deux termes touchent à l'existence d'un comportement de remboursement

envers le bienfaiteur. De ce fait, plusieurs auteurs se sont penchés à établir une différence claire entre ces deux. On est tous d'accord sur le fait que les deux expressions sont une réponse émotive à des avantages coûteux, fournies intentionnellement par une autre personne (Algoe et al., 2010, p. 218). Mais, on remarque que l'endettement, qui consiste à être le fait : « [...] de rembourser un bienfaiteur par un cadeau » (Mathews et Green,2010), semble être étroitement lié aux normes de réciprocité, « [...] afin de ne pas être perçu comme une personne socialement insensible » (Mathews et Green, 2010, p. 711). Il peut créer un sentiment d'inconfort, souvent perçu négatif, car il y a une attente de redonner. C'est un principe de réciprocité dans un sens: « [...] *more narrowed tit-for-tat* [...] » (Watkins et al.,2006, p.219).

Alors que la gratitude est liée au fait de prendre soin d'un bienfaiteur, c'est une réponse directe d'un avantage reçu qui ne répond surtout pas à un échange au sens d'une relation *tit-for-tat* (donner / redonner), c'est le principe de la réciprocité. D'une manière générale, la gratitude, elle-même, est une expérience positive de la vie humaine, augmente la confiance entre les parties, permet de créer une affiliation et sa pratique augmente le bien-être individuel et collectif. « Elle nourrit les relations sociales, par le biais de son encouragement à un comportement réciproque et prosocial [...] » (Bartlett et DeSteno,2006, p.319).

Dans ce même ordre d'idées, il a été : « [...] démontré que le sentiment de gratitude augmente la probabilité de s'engager dans une assistance active lorsqu'elle est demandée, cette relation causale étant dissociable à de simples préoccupations de réciprocité » (DeSteno et al.,2010, p.289). De ce fait, l'expression de la reconnaissance génère plusieurs conséquences avantageuses dans une relation quelconque, à savoir, elle modifie la qualité de la relation dyadique telle que perçue par le bénéficiaire ou le bienfaiteur. Selon Algoe (2012), il y a des implications pour le fonctionnement au niveau du groupe et une réflexion potentielle de la norme culturelle qui permet d'augmenter la qualité, la longévité et la satisfaction au sein des membres. Comme nous l'avons

mentionné, la réussite de maintenir une relation dépend énormément de l'expression de la reconnaissance.

1.5. Les caractéristiques de la Gratitude

Cette section de travail discute de l'importance de la gratitude dans la vie du fait qu'offrir des remerciements aux autres à toute son importance, de l'amélioration des relations sentimentales à l'expansion de la joie et la diminution des indications lourdes. Il contient beaucoup d'avantages qui aident les individus à « reconnaître » la décence dans leur vie. Par exemple, il les aide à ressentir progressivement des sentiments positifs, à savourer de belles rencontres, à améliorer leur bien-être, à gérer les difficultés et à construire des liens solides. Par conséquent, c'est un attribut de caractère, une humeur, un sentiment de béatitude qui vient de l'appréciation, améliore la tenue entre les individus et les incite à agir de manière prosociale.

1.5.a. La gratitude comme un trait de personnalité

L'acte de la gratitude est vu comme un trait de personnalité parce qu'un certain nombre d'individus sont nés avec les critères de gentillesse. Ils sont naturellement doués et orientés vers le bien-être de ceux qui l'entourent. La bienveillance est innée chez eux. Ils veulent être serviables, ont la bonne volonté d'agir et de venir en aide aux autres sans nécessairement penser aux conséquences qu'une situation engendrerait. Ces traits de personnalité sont très présents chez les personnes telles que des dirigeants héroïques, des saints qui font de la charité et ne pensent qu'aux bienfaits des autres. Ainsi, « les gestionnaires, identifiés comme étant attentifs, reconnaissants et favorables à un environnement de travail interpersonnel, positif, sont plus susceptibles de susciter la passion des employés » (Gallus and Frey,2017, p.79). De ce fait, la présence des traits de personnalité positifs comme : [...] les actes de charité, de gratitude, de fidélité, de générosité ou de toute autre démonstration forte de vertu » (Algoe et Haidt,2009, p.106) provoquent l'élévation des sentiments ressentis par les individus.

1.5.b. La gratitude comme une émotion

La gratitude est un état agréable, vue comme une émotion de valence positive y compris le contenu de bonheur, de la fierté et de l'espoir. Elle génère des effets positifs sur le bien-être psychologique et physique de l'être humain qui consistent à avoir un état d'esprit, amenant le cerveau humain à une certaine satisfaction et à un équilibre, cela étant une des raisons pour lesquelles on trouve la présence ou le sentiment de la gratitude chez l'humain. C'est le fait d'être à l'aise, en bonne santé et heureux envers soi-même ou envers les autres, soit en réalisant des projets, des gestes et des actions destinées à nos semblables qui sont généralement bénéfiques pour nous tous, parce que : « [...] des réponses reconnaissantes à la vie, nous dit-on, peuvent conduire à la tranquillité d'esprit, au bonheur, à la santé physique et à des relations personnelles plus profondes et plus satisfaisantes » (Emmons et McCullough, 2003, p.377).

Selon Emmons et McCullough (2003), la gratitude est considérée comme une émotion qui est un état dépendant de l'attribution et résulte d'un processus cognitif, soit en deux étapes (1) par le fait de constater qu'on a obtenu un résultat positif et (2) le fait de reconnaître qu'il existe une source externe pour ce résultat positif. Dans leur article, ils ont réalisé trois études pour comprendre et voir s'il existe bien un lien entre la gratitude et le bien-être des êtres humains. Cela dit, dans l'étude (1), les participants, qui se sont trouvés dans la condition de gratitude, se sentaient mieux dans leur vie dans l'ensemble et étaient plus optimistes quant à leurs attentes pour la semaine à venir. Ils ont rapporté moins de plaintes physiques et relatent beaucoup plus de temps à faire de l'exercice physique. Quant à l'étude (3), les participants, en condition de gratitude, ont entraîné de plus grands niveaux d'affect positif, une meilleure qualité de sommeil et un sentiment de connexion avec les autres. Les résultats de ces deux études nous démontrent bien la stimulation du bien-être en général des êtres humains lorsqu'ils se trouvent dans la condition de gratitude par rapport aux groupes de personnes qui ne se trouvent pas sous cette condition lors de l'expérimentation. Les auteurs expliquent le lien entre la gratitude et le bien-être physique et

psychologique de la personne par le modèle de Fredrickson, élaboré entre 1998-2000, selon lequel : « [...] les émotions positives élargissent les mentalités et créent des ressources personnelles durables. Ces ressources fonctionnent comme des réserves à utiliser en cas de besoin. En lumière de ce modèle, la gratitude est efficace pour augmenter le bien-être, car elle crée des ressources psychologiques, sociales et spirituelles » (Emmons et McCullough,2003, p.388).

Alors, le sentiment d'une émotion positive : « [...] élargit le point de vue et incite à faire des choses qui renforcent les compétences ou les ressources pour l'avenir » (Algoe et Haidt,2009, p.105). D'où on peut considérer que sa propagation se fait d'une manière naturelle d'une personne à une autre, que ce soit dans la vie de tous les jours ou bien dans un milieu de travail. Bref, il a été démontré que la gratitude est : « [...] conceptualisée de ces différentes manières, est associée à une large variété d'avantages sociaux et personnels importants, y compris une amélioration de la santé physique et mentale » (Ma et al.,2017, p. 601).

1.5.c. La gratitude comme une relation

Plusieurs recherches scientifiques nous démontrent que l'expression de la gratitude est un facteur facilitateur qui permet de souder les personnes entre elles. On note qu'il existe des : « [...] liens entre la gratitude et la qualité des relations dans les dyades à long terme [...] telles que les partenaires amoureux et les amitiés. Par exemple, la gratitude est liée à la satisfaction relationnelle dans des relations bien établies et engagées » (Bartlett et al.,2012, p.3). Dans ce même article, les auteurs ont fait deux expérimentations bien spécifiques dans le but de trouver un lien entre la gratitude et le maintien d'une relation. Les résultats sont positifs dans son ensemble et nous renseignent bien qu'il y ait un : [...] soutien à la gratitude émotionnelle facilitant les comportements qui encouragent et nouent des relations. Ces études nous font dépasser la capacité connue de la gratitude à faciliter la réciprocité prosociale et commencent à nous fournir de nouvelles preuves de l'impact comportemental positif de la gratitude sur les relations. Dans

l'étude (1), pour laquelle l'objectif était d'étudier le rôle de la gratitude dans le désir de passer plus de temps avec le bienfaiteur, l'auteur a trouvé des preuves qui démontrent qu'effectivement la gratitude stimule le désir de passer du temps avec son bienfaiteur (c'est-à-dire que ceux qui sont dans l'état de gratitude ont choisi massivement de revoir leur bienfaiteur tandis que ceux dans l'état témoin ont préféré rester seuls). S'appuyant sur l'étude (1), les mêmes auteurs de l'étude (2) ont étudié le rôle de la gratitude dans la promotion de la décision de renoncer à un gain net afin d'agir de manière sociétale et inclusive envers un bienfaiteur. L'étude (2) fournit donc des preuves que les personnes reconnaissantes adopteront des comportements socialement inclusifs spécifiquement envers leur bienfaiteur, même lorsque ces actions auront un coût pour soi (c.-à-d. renoncer à de l'argent afin de protéger son bienfaiteur de se sentir exclu) (Bartlett et al., 2012).

D'autres travaux ont montré qu'une expression de gratitude envers son partenaire est liée à une augmentation de sa propre perception de la force communautaire de cette relation. Par la suite, dans un environnement de travail où les relations sont de type inter-entreprises, les employés et les clients sont en interaction continue. On constate que la gratitude semble : « [...] être la deuxième émotion positive la plus courante ressentie par les individus » (Mangus et al., 2017, p.250). Elle semble jouer un rôle essentiel dans la vie des gens, apparemment parce qu'elle est : « [...] bénéfique pour les deux parties en créant un coup de pouce dans la connexion, ce qui suggère que les entreprises peuvent bénéficier à la fois du vendeur et de la gratitude des clients » (Mangus et al., 2017, p. 250).

Elle reste une émotion contagieuse qui a certainement des impacts positifs sur le personnel de travail. Cela dit, les recherches nous permettent de noter que les firmes qui : « [...] n'expriment pas de la gratitude envers leurs clients perdent leurs relations et leur fidélité, alors que celles qui en expriment, non seulement elles récoltent des récompenses telles que la fidélité, mais elles aident également le client à se sentir bien et empêchent l'émergence d'émotions négatives du client » (Mangus et al., 2017, p.250).

1.5.d. La gratitude comme un comportement prosocial

Dans ce même ordre d'idées, l'espèce humaine est de nature hautement sociale. Un autre point fort concernant l'acte de la gratitude consiste à être le développement d'un comportement prosocial qui peut être également vu comme un comportement extra-rôle. D'une manière générale, un comportement prosocial réfère aux actions destinées à aider les autres. Souvent, les individus disposent du désir et de la motivation du comportement prosocial, soit aussi l'altruisme, c'est-à-dire le fait de venir en aide aux autres sans nécessairement avoir le besoin de recevoir ou d'attendre une récompense. La définition plus spécifique de la pro socialité peut être : « [...] un large éventail de comportements, d'efforts ou d'intentions conçus pour bénéficier, promouvoir ou protéger le bien-être d'un autre individu, groupe, d'une organisation ou société » (Ma et al., 2017, p.602). Ma et al., (2017) démontrent que la gratitude sert à promouvoir la - socialité via trois fonctions morales telles que le baromètre, le motivateur et le renforçateur. Par exemple, lorsqu'elle agit comme un baromètre moral, la gratitude met en évidence les bénéficiaires qui les ont aidés. Et, en tant que motivateur moral, elle motive le bénéficiaire à agir de manière prosaïque envers son bienfaiteur (réciprocité directe) ou d'autres personnes (réciprocité indirecte en amont).

Dans l'article de Ma et al., (2017) *Does gratitude enhance prosociality? A meta-analytic review*, il a été analysé par leur étude méta-analytique que l'expression directe de la gratitude est fortement liée à la pro socialité que les actions indirectes en aval et en amont, ceci pour le déclenchement des prestations que pour les prestations généralisées. Ils ont trouvé un lien clair entre la gratitude et la prosocialité que les études soient en laboratoire ou sur terrain et que la prosocialité soit une mesure objective ou subjective, que la cible soit un individu ou un groupe. La gratitude s'est avérée être l'émotions la plus influente liées à la pro socialité. La relation a été jugée plus forte pour la réciprocité directe plutôt que pour la réciprocité déclenchée par les avantages du sentiment général de réciprocité. On a pu aussi constater un lien entre la gratitude et la pro-socialité, dans l'étude (2) de Emmons et McCullough (2003), dans laquelle les participants, mis dans la condition

de gratitude, étaient plus susceptibles de déclarer avoir aidé une personne ayant un problème personnel, à offrir un soutien émotionnel à un autre, ce qui suggère que la motivation prosociale est la conséquence de l'induction de gratitude.

1.6. Le contexte organisationnel

Comme nous l'avons dit plus haut, les humains sont interdépendants, échangeant constamment faveur contre faveur avec ceux qui les entourent. Dans ce sens, les organisations, elles-mêmes, sont composées d'individus vivants, dont les employés. Le concept de la « reconnaissance » est l'essence même de la mobilisation, parce qu'elle touche des motivations et émotions profondes. Elle concerne tous les individus. Elle permet à un employé de développer son identité, c'est le moteur de motivation pour que les employés restent dans une organisation à long terme permettant ainsi de diminuer le taux de *turnover*.

Plusieurs auteurs : « [...] mettent en évidence le caractère essentiel de la reconnaissance au travail en tant que vecteur de l'identité, source de motivation et de satisfaction et constituant un sens au travail. En effet, elle opère comme agent de développement des personnes et facteur dynamique dans les relations professionnelles » (Brun et Dugas, 2005, p.79). D'une manière générale, la reconnaissance, dans un milieu organisationnel, semble identifier les efforts, les comportements et les réalisations des employés lorsqu'ils contribuent à l'atteinte des objectifs de l'organisation.

En d'autres termes, c'est le fait de : « [...] distinguer les employés à leur juste valeur sur leurs efforts investis, leurs compétences et leurs réalisations. Il s'agit d'une relation personnalisée entre l'employeur et l'employé ou un groupe d'employés » (EnviroCompétences, 2017, p.4). Selon Tremblay et Wils (2005), la reconnaissance est une inclination qu'une association et des individus, qui y travaillent, montrent leur reconnaissance pour leurs efforts et réalisations. C'est donc l'impression de partager ouvertement les produits de l'assemblage. De plus, les informations, les capacités et les compétences des employés sont impératives pour les organisations. La capacité

représentative doit être utilisée et perçue comme l'un des ressorts incontestables. Dans ce sens, le personnel du travail représente un « avantage comparatif », un investissement, une ressource importante et non un coût pour les organisations. Or, on note qu'il y a un manque continu de main-d'œuvre, dans plusieurs secteurs, mais surtout de la reconnaissance au travail malgré le fait que celle-ci représente un levier important pour maintenir la santé physique/mentale, la motivation et la mobilisation des employés.

À vrai dire, la vie professionnelle d'un individu détermine sa raison d'être. Il reste que la satisfaction au travail ne vient pas seulement de la rémunération, mais aussi d'autres domaines, comme la sécurité d'emploi, l'équilibre entre le travail et la vie personnelle, les activités de socialisation, mais aussi de la reconnaissance. Tout cela en vue de donner aux employés davantage de raisons de rester, de créer des liens entre collègues et de donner un sens à leur vie.

De là, ces derniers ressentent des émotions, comme nous l'avons mentionné antérieurement, qui ont deux rôles fondamentaux dans la vie de tous les jours, soit « d'attirer l'attention sur une situation notable et de coordonner une réponse à cette situation [...] » (Algoe,2012, p.456). Voici comment la gratitude est présente dans l'environnement de travail qui dirige le comportement des employés. On peut noter plus spécifiquement que dans la vie quotidienne : « [...] les individus éprouvent des émotions discrètes, et c'est l'expérience de ces émotions discrètes qui prépare l'individu à s'engager dans des catégories de comportements spécifiques, comme *Organization Citizenship behavior* » (Spence et al.,2014, p.706). L'*OCB* est un engagement volontaire des employés au sein d'une organisation. Cela dit, pour plusieurs raisons, on peut penser qu'il y a un lien entre la gratitude et l'*OCB*, parce que : «la gratitude est une émotion intrigante pouvant affecter l'*OCB* et [...] fonctionne comme un motif moral, incitant les gens à agir de manière prosociale » (Spence et al.,2014, p.710). C'est ainsi que la gratitude est liée à l'environnement de travail, car l'*OCB* peut être classé, comme des comportements interpersonnels et organisationnels, qui sont dirigés vers les autres membres de l'organisation et allant au-delà de leur rôle immédiat

d'exigence de travail, bien qu'ils ne soient pas inclus dans leur contrat de travail. Cela peut être le fait d'offrir de l'aide volontaire aux collègues permettant d'être plus productif, fournir un soutien interpersonnel en soutenant l'amitié et le soutien social (Feys et al., 2013). En agissant ainsi, l'employé semble exiger d'être apprécié/valorisé dans son milieu de travail. De même, la reconnaissance est essentiellement liée à la culture organisationnelle, au rendement au travail et à la valeur commerciale, mais: « [...] particulièrement efficace pour augmenter la productivité, le profit et la satisfaction du client » (*Human Capital Institute*,2009, p. 2). Pour ces motifs, elle est le fil conducteur de la vie sociale au travail. Il y a aussi une désirabilité sociale d'être accepté dans son environnement de travail, mais d'être reconnu en public a plus d'importance. Cela dit, « [...], *public expression of gratitude might, at least in part, be more lavish than private expressions or experiences of gratitude because people are socially expected to share credit for their successes* » (McCullough et al.,2001, p.257).

Partant de ce fait, on peut noter qu'on est dans une relation d'échange lorsqu'on parle d'un lieu de travail commercial, soit entre le superviseur-employé et employé-client. Où la performance au travail est vue comme un : « alignement des efforts organisationnels, d'équipe et individuels vers l'atteinte des objectifs commerciaux et le succès de l'organisation. Il comprend l'établissement des attentes, la démonstration des compétences, l'évaluation, la rétroaction et l'amélioration continue » (*Human Capital Institute*,2009, p. 8).

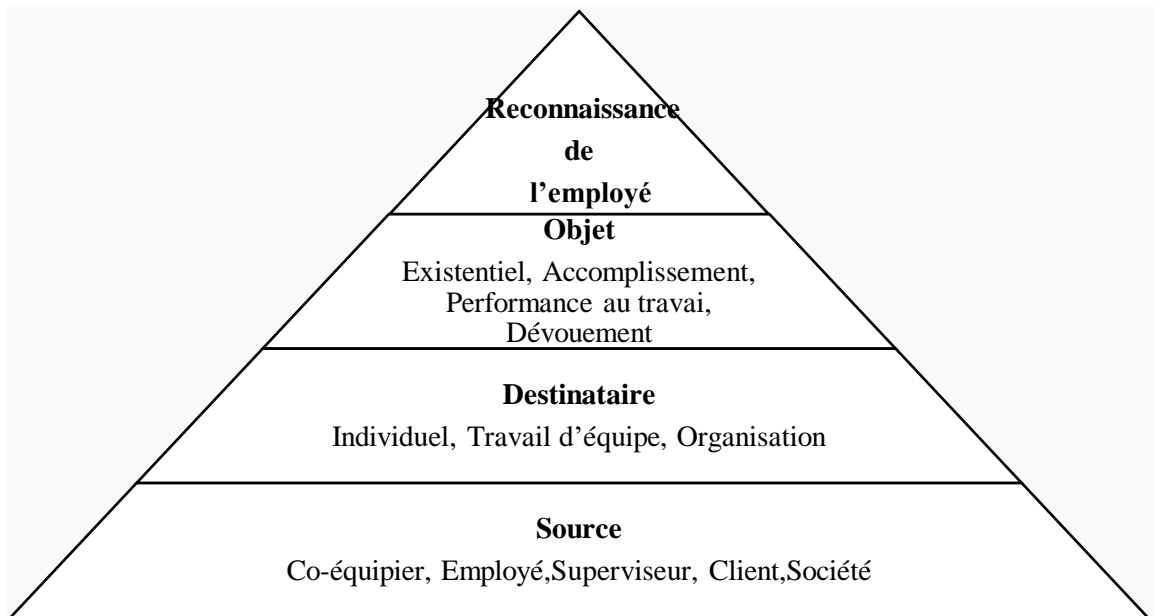
Dans ce sens, lorsqu'on parle de la reconnaissance des employés dans les lieux de travail, on : « reconnaît » ou accorde une attention particulière aux actions, efforts, comportements ou performances des employés. Il répond à un besoin psychologique intrinsèque d'appréciation de l'effort et peut soutenir la stratégie commerciale en renforçant certains comportements (*Human Capital Institute*,2009). Théoriquement, il peut y avoir deux raisons pourquoi les organisations accordent une reconnaissance à ses employés, à savoir :

[...] incitez l'employé à atteindre un objectif de performance particulier, ou à reconnaître un employé dont le comportement démontre une valeur culturelle ou a abouti à une réalisation importante, sachant que cela renforcera le comportement, répondra au besoin humain important d'être apprécié et transmet la valeur du comportement pour l'organisation (*Human Capital Institute*,2009, p.10).

1.7. La Structure pyramidale de la reconnaissance des employés en contact avec des clients

Cette section de travail résume les trois parties de la reconnaissance représentative, soit ses objets, ses bénéficiaires, ses sources ainsi que les moyens de la reconnaissance. Théoriquement, au premier degré de la pyramide, la reconnaissance représentative pourrait, pour la plupart, être comprise comme une structure nivelée variée comprenant un facteur d'accusés de réception représentatifs uniques. Au second degré de la chaîne d'importance se trouvent quatre aspects qui parlent à l'objet d'accusés de réception. Le troisième niveau, pour sa part, contient les sous-mesures s'adressant aux bénéficiaires de la reconnaissance. Enfin, la base de la pyramide concerne les sources de la reconnaissance dans un milieu organisationnel (Cannon,2015, p.25). La figure (1.7.1) résume la structure pyramidale de la reconnaissance des employés en contact avec les clients.

Figure (1.7.1) La structure pyramidale de la reconnaissance des employés en contact avec les clients par (Cannon, 2015, p.25).



1.7.a. Objet de reconnaissance des employés en contact avec des clients

La synthèse de la lecture scientifique nous conduit à distinguer quatre manières de reconnaître les employés. Ces modes de reconnaissance reflètent un exercice important qui a été appris au fil des années et il est important de savoir que ces derniers fonctionnent positivement pour arriver à des cibles explicites.

Ces pratiques de la reconnaissance sont spécifiques à un objet de la reconnaissance respective. Ces approches sont la perspective éthique, la vision humaniste/existentielle, l'école de psychodynamique du travail et les perspectives comportementales. Ceux-ci sont à leur tour exprimés à travers quatre pratiques de reconnaissance auprès d'employés, soit: la reconnaissance personnelle, les pratiques de travail, le dévouement au travail et les résultats (Brun et Dugas, 2008).

La reconnaissance de la personne représente la dimension éthique qui permet de considérer un employé en tant qu'être humain. Ce dernier est reconnu en tant que personne au sein de l'organisation, ce qui permet d'avoir une relation entre l'employé et son employeur. Un des éléments principaux de cette mesure amène la personne à se sentir valorisée, car elle permet de prendre en considération les capacités d'un individu. Ce genre de reconnaissance peut être démontré en récompensant consciemment les employés au travail et/ou les tenir informés de ce qui se passe dans la firme. Par exemple, ce mode de reconnaissance peut aussi être le fait-de connaître le nom de l'employé, d'avoir de ses nouvelles et de le consulter concernant les décisions prises ou à prendre dans une firme. Ce qui permet à un employé d'avoir un droit de parole, augmente sa confiance envers son gestionnaire et il importe de noter que traiter les gens avec décence renforce le lien entre une entreprise et ses employés (Cannon,2015, p.19).

Ensuite, on peut souligner la reconnaissance de la pratique de travail, c'est-à-dire la reconnaissance des réalisations. L'employé est reconnu pour ses compétences, son attitude et son travail bien fait. Elle permet d'encadrer la manière dont l'employé effectue sa tâche. Elle permet de tenir compte des comportements de l'employé et de ses qualités professionnelles. Par exemple, les gestionnaires peuvent percevoir des occasions où un employé dépasse un objectif de création en faisant une déclaration ouverte. De telles occasions de reconnaissance indiquent aux employés que leur accomplissement a été vu et que cet engagement est estimé par d'autres. Ce mode de reconnaissance est essentiel pour faire la différence au sein de l'entreprise (Cannon,2015, p.19). Elle porte donc sur la créativité, le développement et l'amélioration constante des techniques de travail, ce qui permet de souligner la manière dont l'employé exécute son expertise au travail. Le troisième mode de reconnaissance est celui du dévouement au travail qui concerne la dévotion à l'activité d'un employé. Elle reconnaît le degré de soutien, de responsabilité et d'engagement apparu par un employé ou un groupe dans la procédure de travail. Elle est liée au devoir, à la fiabilité et l'effort d'un employé.

Quatrièmement, la reconnaissance des résultats permet de reconnaître les efforts réalisés par un employé. Cela comprend la perception des résultats ou des résultats indéniables d'un employé, soulignant ainsi la qualité des efforts déployés par ce dernier pour compléter la procédure de travail. C'est le fait de mettre en scène l'engagement des employés, les dangers qu'ils encourent pour terminer les activités au travail en ne prêtant guère attention aux résultats obtenus.

Dans l'ensemble, la première dimension consiste à percevoir l'employé comme un individu. La deuxième mesure de l'accomplissement permet de percevoir les séquelles de l'exposition de l'employé. La troisième dimension mesure l'engagement pour connaître d'activité le dévouement de ce dernier, sa fidélité à son activité envers son association. Enfin, l'exécution du travail se concentre sur la façon dont une personne assume sa responsabilité.

1.7.b. Les Récipients et Sources de la Reconnaissance au travail

Les entités pouvant recevoir de la reconnaissance sont les employés sur une base régulière ou en tant que composante d'un groupe, d'une division ou d'une association.

En effet, il y a plusieurs sources de reconnaissance qui pourraient provenir de l'organisation, du supérieur, des collègues, des clients et du milieu social, c'est-à-dire qu'elle peut s'exprimer au niveau organisationnel, vertical, horizontal, externe ou social. On constate que la source de la reconnaissance a été prise en compte dans certaines enquêtes, mais peu d'exploration s'est concentrée sur l'effet particulier que diverses sources ont sur une vue singulière de la reconnaissance des employés. Ainsi, notre analyse tournera autour de la reconnaissance verticale et externe, soit par les superviseurs et les clients, soulignant ainsi le développement d'une relation entre le superviseur, le client et l'employé dans une entreprise. Lorsque la reconnaissance s'exprime au niveau vertical ou hiérarchique, elle consiste à être une reconnaissance d'un employé par son superviseur qui permet d'établir une relation directe entre ces deux. Cette dernière peut s'exprimer du haut vers le bas ou vice-versa. Il semble judicieux de se concentrer sur la reconnaissance des

employés par les superviseurs, car ils sont régulièrement dans la meilleure situation pour surveiller ces derniers (Cannon,2015, p.23). Mais, souvent, on note qu'il y a : « [...] un déséquilibre dans cet échange. Dans certains milieux de travail, les gestionnaires distinguent peu la contribution de leurs employés, alors qu'au contraire ces derniers offrent des marques de reconnaissance à leur gestionnaire [...] » (Brun et Dugas,2005, p.84).

Relativement à cela, on peut souligner l'importance de la reconnaissance au niveau externe qui a lieu lorsqu'il y a un manque total de reconnaissance dans un milieu organisationnel et une détérioration sérieuse des conditions de travail. Dans ce cas, les employés se tournent vers une source externe plutôt qu'à l'intérieur de l'organisation telle que les clients, les fournisseurs, les consultants et les autres partenaires d'affaires, pour recevoir une certaine forme d'appréciation et une validité à leur travail. On peut identifier quelques pratiques qui permettent de prendre soin d'un client, par exemple, la prise en considération de l'opinion du client ou du consultant. On peut leur accorder des contacts personnalisés. Dans le domaine du service, par exemple, l'accueil du client peut être plus sympathique et chaleureux par l'employé (Brun et Dugas,2005, p.98). On remarque que ces pratiques nous donnent des résultats relativement effectifs pour un employé. Par exemple, les clients peuvent octroyer une lettre de recommandation vantant son ardeur au travail ou un *feed-back* positif à un fournisseur. Cela peut aussi être des félicitations par un client pour le travail d'un employé dans des conditions difficiles (Brun et Dugas,2005, p.98), d'où l'importance du sujet qui sera traité dans ce travail de mémoire.

Tout bien considéré, la reconnaissance par les supérieurs et/ou les clients aux employés semblent être un moyen utile pour maintenir leur place dans le monde des affaires. Cela peut aider à rendre les clients ainsi que les employés heureux et loyaux si la reconnaissance s'exprime régulièrement par les superviseurs. La véritable appréciation découle du sentiment que nous prenons vraiment soin d'eux. Vu que tout le monde aime être perçu pour ses engagements, les clients de même, ces derniers aiment se faire entendre et respecter au sein de l'organisation. Tout compte fait, [...] il

s'agit parfois de la dimension ultime qui confère un sens au travail et qui maintient la motivation professionnelle chez les employés. L'approche « relationnelle », ou l'approche « client », adoptée par plusieurs entreprises peut constituer un contexte qui favorise l'expression de cette forme de reconnaissance (Brun et Dugas,2005, p.85).

1.7.c. Les moyens de reconnaître un employé

La reconnaissance s'exprime de plusieurs façons. Elle peut être monétaire ou non monétaire, tout comme des récompenses confirmatoires ou discrétionnaires. Dans ce travail, notre analyse se penchera autour de la reconnaissance discrétionnaire, sous forme de reconnaissance verbale et on se concentrera sur la reconnaissance interpersonnelle provenant du superviseur et du client d'un employé. Donc, non monétaire par les superviseurs et les clients dans un milieu organisationnel, parce que la reconnaissance des employés est un standard important de la contribution positive. Elle fournit des données clés aux employés en ce qui concerne l'exécution de la conduite en cours d'emploi et en dehors du travail. Elle est effectivement destinée aux employés qui effectuent un travail hors de leur portée et contribuent positivement dans l'environnement de travail (*Human Capital Institute*,2009, p.5). Souvent ce type de reconnaissance est considéré informel. L'un des points forts de la jonction des variétés est la manière dont la reconnaissance est communiquée à la personne pour l'informer comment et combien elle est appréciée par son superviseur et son client. C'est pourquoi l'importance de la reconnaissance sous forme de rétroaction sera prise en considération dans ce travail de mémoire. De même, la rétroaction positive et la reconnaissance sociale sont liées à des degrés accrus d'exécution de l'occupation. Peut-être que tout le monde pourrait s'y attendre, les employés estimant que leurs engagements sont perçus en plus connaîtront, en général, des niveaux plus élevés d'épanouissement professionnel. Il s'ensuit que les pionniers, qui ont mis de l'avant l'effort de transmettre ce regard aux employés, contribuent à accroître la motivation tout en élargissant les degrés d'exécution par la motivation qui permet de répondre à un besoin clé de la santé mentale humaine (Cannon, 2015).

1.8. Le besoin de reconnaître un employé

D'une manière générale, il y a une nécessité importante de l'appréciation du personnel dans un milieu organisationnel parce qu'elle diminue le stress, la dépression et la négativité au travail. Selon les études, l'appréciation des employés reste un facteur essentiel de leur expérience ainsi que de la culture sur le lieu de travail, ce qui contribue à la rétention. Malgré les avantages de la reconnaissance, on remarque qu'il y a un manque de cette dernière dans les organisations et que ce manque arrive en deuxième position, juste après la surcharge de travail. Dans ce même ordre d'idées, plusieurs recherches scientifiques nous permettent de voir qu'au Québec (Canada) le manque de la reconnaissance dans un milieu de travail est un problème inquiétant dans le sens que les employés font souvent des remarques négatives/insatisfaisantes telles que:

je ne suis pas content, je ne suis pas reconnu. Je fais tant d'efforts, juste pour entendre merci. Je ne demande pas grand-chose, juste de l'encouragement. Mon investissement et mes réalisations ne sont pas reconnus. Je vois que je perds mon temps ici, mon superviseur ne reconnaît pas mes efforts [...], mon superviseur ne dit pas merci pour mes heures supplémentaires travaillées, le sentiment de plaisir au travail n'est plus là [...], je veux quitter l'entreprise... (EnviroCompétences,2017, p.4).

Selon l'Enquête québécoise des conditions de travail d'emploi et de SST(EQCOTESST), publiée en 2011, par l'Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail, il en ressort que 42 % des répondants jugent recevoir une faible reconnaissance au travail (Brun, 2012). La Suisse n'échappe pas à ce problème de manque de la reconnaissance auprès des employés, d'ailleurs on note que même si:

[...] la reconnaissance au travail est l'un des premiers facteurs de motivation des employés. [...]. Contrairement à la culture anglo-saxonne qui prône l'optimisme et la confiance en soi, notre culture est plutôt orientée vers la critique, [...] et en résulte un désengagement inquiétant des employés. Actuellement, selon Gallup, la part des employés réellement engagés dans leur entreprise n'est que de 16% en Suisse [...]. Des études démontrent qu'un déséquilibre entre le travail fourni et la reconnaissance reçue contribue également de façon importante à l'épuisement professionnel et à la détresse psychologique (Castillo, 2015).

En France, la situation est relativement semblable. Les enquêtes nous démontrent que la reconnaissance est le premier facteur de dévalorisation et de démotivation des employés au travail

et que cette dernière est l'attente prioritaire à l'égard de leur supérieur (Région au travail, Terrebonne). Selon d'autres, le baromètre Edender Ipsos fait ressortir en 2011 que le manque de reconnaissance est le premier facteur de démotivation avant même la rémunération (Brun, 2012). Le même rapport nous indique que le manque de reconnaissance augmente 1,7 fois le risque de maladie cardiovasculaire et 1,9 fois le risque de détresse psychologique et que ce dernier reste parmi les quatre premiers facteurs de risque associés à la détresse (Brun, 2012). D'autres effets négatifs sont le développement des comportements contre-productifs chez l'employé, notamment la baisse de productivité, la diminution de l'engagement de la part des employés, l'insatisfaction au sein des membres de l'équipe, l'augmentation du taux de roulement, le *burnout*, l'absentéisme et le développement des sentiments négatifs que l'employeur ne prend pas soin du bien-être de ces employés, ce qui peut nuire à la réputation de l'employeur. Alors, l'action de la reconnaissance semble être un levier important de la gestion des ressources humaines GRH qui permet à l'employeur de fournir un climat de travail stimulant tout en favorisant la croissance de ses employés. Bref, « [...] dans les organisations, la gratitude est en corrélation avec une plus grande réussite personnelle, une plus grande satisfaction au travail, un bien-être au travail et une réduction de l'épuisement professionnel » (Rusk et al., 2016, p.2192).

Chapitre 2

Cadre Théorique

En consultant la revue de la littérature existante, cinq théories ont été principalement mobilisées pour expliquer le concept de la gratitude/reconnaissance dans un milieu organisationnel, soient la théorie de l'échange social, *Find-Remind-Bind theory of Gratitude*, la théorie de l'émotion, la théorie de l'autodétermination et les perspectives du modèle *Job-Demands Resources*. Les analyses de ce travail sont orientées vers les sources de la reconnaissance hiérarchique (superviseur) et externe (client) pour voir son effet sur la dimension « vigueur » de l'engagement dans l'emploi et la performance en rôle et extra-rôle des employés, car diverses sources de reconnaissance pourraient influencer différents résultats de manière inattendue. De cette façon, l'évaluation des engagements conjoints de reconnaissance par les leaders de proximité et la clientèle aiderait à expliquer si diverses sources de reconnaissance peuvent être reçues dans le salon pour rationaliser les avantages de la reconnaissance liés aux résultats des employés.

Avant de présenter les théories, voici la définition des concepts essentiels, car le but de ce travail est de faire une analyse sur la reconnaissance provenant du superviseur et du client envers l'employé. De même, le sens du mot « superviseur », se réfère à: « une personne qui supervise » (Larousse, 2018, p.1110). Ensuite, le mot « client » est vu comme: « une personne qui reçoit, contre paiement, des fournitures commerciales ou des services » (Larousse, 2018, p.260). Et finalement, le mot « employé » se définit de la manière suivante : « une personne salariée qui travaille dans un bureau, une administration, un magasin, ou chez un particulier (Larousse, 2018, p.428).

2.1. La théorie d'échange social (SET)

La première théorie évoquée pour comprendre le concept de la reconnaissance, dans un milieu organisationnel, est celle de l'échange social, car elle met en évidence plusieurs concepts clés liés

au ressentiment de la gratitude que ce soit de la redevabilité, réciprocité, sensibilité aux besoins des autres, les coûts ou les bénéfices de l'échange. C'est une théorie étudiée en psychologie et en sociologie permettant l'étude du comportement humain. Le contributeur marquant de cette théorie est Peter M. Blau (1918-2002).

Selon lui, le concept de l'échange social se réfère : « [...] aux actions volontaires des individus qui sont motivés par les retours qu'elles sont censées fournir et qu'elles amènent généralement des autres » (Cook et al.,2006, p.55). Il explique aussi que les individus peuvent rapidement repérer qui sont les fournisseurs et qui sont les preneurs. Les individus qui accordent un plus grand nombre de faveurs à d'autres que ce qu'ils obtiennent des autres sont des fournisseurs, et ceux qui font l'inverse sont des preneurs. Il a, entre autres, fait une distinction entre un échange économique et un échange social. Le premier consiste à être : « [...] un échange dont la nature est spécifiée, et dans lequel, c'est le contrat formel/écrit qui est utilisé pour s'assurer que chaque partie remplit ses obligations spécifiques » (Coyle-Shapiro et Parzefall,2005, p. 27). Alors que l'échange social représente : « [...] des faveurs qui créent des obligations futures diffuses, non précisément spécifiées, et dont la nature de la contrepartie ne peut être négociée, mais doit être laissée à la discrétion de son auteur » (Coyle-Shapiro et Parzefall,2005, p.27). Il est diffus et souvent optimal dans le futur, il n'y a rien de spécifique. Il est fondé sur la confiance à une vision à long terme, et la norme de réciprocité est essentielle d'où lorsqu'une personne ressent de la reconnaissance pour un acte, cela probablement implique que cette dernière va faire le retour, mais à un moment imprévu. Par exemple, si quelqu'un donne quelque chose à une personne, il attend implicitement qu'elle le remette à son tour, mais l'acte de retour va être dans le temps. Ainsi, « les échanges économiques sont limités dans le temps, alors que dans les relations d'échanges sociaux, il existe une orientation à long terme donnant à l'échange un caractère continu et illimité » (Coyle-Shapiro et Parzefall,2005, p. 28).

La théorie de l'échange social nous permet d'expliquer le lien de la reconnaissance des employés par le fait que leur travail est considéré comme une relation basée sur la valeur, où les gens échangent leur temps, leurs efforts et leurs compétences contre de l'argent et divers avantages. Essentiellement exprimés, les employés qui sont traités décevantement par quelqu'un d'autre ou par un élément se sentiront normalement contraints de traiter cet individu de manière raisonnable. En conséquence, selon Cook et al., (2006), la théorie favorise le principe par lequel une personne rend une faveur à une autre bien qu'il y ait une attente générale d'un retour futur, sa nature exacte n'est certainement pas stipulée à l'avance. C'est le simple principe de la gratitude qui implique une responsabilité de donner à celui de qui on a reçu. Cela dit, l'échange social a un caractère d'obligation non spécifique, d'où une importance capitale est accordée à la réciprocité, car elle est à la base des liens bidirectionnels que les employés partagent avec leur superviseur et leur client. Au moment où les employés consacrent du temps de plus, l'effort pour terminer une occupation, ils mettent, pourrait-on dire, des actifs dans ces connexions. Par conséquent, ils s'attendent à certains résultats indéniables, par exemple, une rémunération raisonnable et des avantages sociaux. Les employés prévoient, en outre, que leur superviseur devrait répondre avec divers actifs immatériels en échange, par exemple, à un lieu de travail protégé. Au moment où les associations les donnent, les employés peuvent ressentir une envie de répondre avec un effort soutenu et un engagement envers l'association (Cannon, 2015).

La littérature sur (*SET*) spécifie aussi que la reconnaissance est conceptualisée comme un résultat enthousiaste, en raison des activités prosociales des autres pour son propre bénéfice qui, dans ce sens, persuade les individus d'agir de manière prosociale. La gratitude a été considérée comme un atout passionnant pour les individus afin de maintenir leurs engagements de correspondance. Les individus sont associés pour éprouver de l'appréciation envers les individus qui leur apportent des avantages et se rappeler si la réponse n'a pas encore été satisfaite. De cette manière, le don de faveur active l'appréciation construit des affiliations relationnelles et améliore la tendresse. Là

encore, les destinataires privilégiés répondront en général aux gentillesse non rémunérées avec différents actifs remplaçables, par exemple, une qualité, une considération et un respect indéniables. Regroupant les arguments de cette théorie, les spécialistes ont soutenu que les gens offriront en général un statut aux prestataires en échange d'obtenir à ce stade, ni rapporter des faveurs. En dépit du fait que les gens échangent en général un type d'actif similaire, des faveurs en échange de faveurs, des dons de courtoisie libéraux / parcimonieux, les bénéficiaires de faveur ne peuvent pas répondre à une mesure similaire des faveurs obtenues des autres. Favoriser les bénéficiaires, en règle générale, ressentir une appréciation envers les fournisseurs quand il reste de gentillesse non rémunérée, et cette inclination constitue une mise à jour programmée dont les bénéficiaires ont besoin pour satisfaire leur travail en donnant de la correspondance dans l'échange social (Ouyang et al., 2018). Selon Spence et al., (2014), la théorie de l'échange social est apparemment le plus incontournable pour expliquer l'*OCB* dans un milieu organisationnel. Selon cette dernière, il résulte de la norme de correspondance qui exprime que les individus devraient aider les individus qui les ont aidés. À ce titre, on pense que les employés participent à l'*OCB* en raison du fait qu'ils sont obligés de répondre au bon traitement de leurs pionniers ou de leurs associations et de conserver l'*OCB* à la lumière d'un mauvais traitement. Dans la recherche, il a été mis en œuvre que l'*OCB* est lié à l'accomplissement du travail, devoir d'autorité, d'aide hiérarchique, de confiance, de justice et du comportement d'initiative. Selon la théorie, l'*OCB* se produit au motif que les gens sont inspirés à alléger leurs obligations sociales. La reconnaissance ne bloque pas cette procédure, mais y ajoute plutôt tout en recommandant que l'*OCB* de l'employé puisse être réveillé par des émotions positives envers l'avocat et que les manifestations prosociales puissent viser des personnes, tout comme des substances, autres que les premiers sponsors. Par exemple, le cas d'un employé qui pratique des comportements extra-rôle ou qui partage de l'information avec son client lorsqu'ils interagissent ensemble. On note effectivement que : « [...] le partage d'informations du vendeur peut être considéré comme un comportement prosocial, car

c'est un moyen de développer des relations et d'offrir aux clients des informations précieuses avec lesquelles prendre des décisions futures » (Mangus et al.,2017. p. 254).

Bref, la théorie de l'échange social (*SET*) nous semble pertinente dans l'étude du comportement des employés, parce qu'elle permet de souligner les éléments essentiels au développement des relations stables et de qualités entre l'employé, le superviseur et le client. Aussitôt que les superviseurs et les clients prendront le temps de percevoir les réalisations d'un employé cette reconnaissance ouverte va contribuer à favoriser un sentiment de réciprocité chez les employés.

2.2. The Find-Remind-Bind Theory of Gratitude

La deuxième théorie qu'on évoque dans ce travail de mémoire est celle de *find-remind-and-bind theory*, élaborée par Sara B. Algoe (2012). C'est une théorie relationnelle qui prend en considération les relations communales parce que ces dernières sont caractérisées par le soin, l'importance des besoins des autres et/ou il n'y a aucune attente de remboursement. Cette théorie vaut plus que les relations d'échange qui sont relativement importantes, à savoir pour des fins économiques. De même, plusieurs travaux du Sara B. Algoe sont identifiés par la réaction enthousiaste d'appréciation qui aide à prendre en charge un problème central de l'endurance humaine qui semble être la reconnaissance des grands complices de la relation et garder les personnes intriguées par cette relation. Globalement, elle a envisagé les éléments des coopérations sociales en ce qui concerne les compagnons, les couples sentimentaux, les collaborateurs et les associés au travail.

D'une manière générale, la théorie prédit qu'une déclaration de la gratitude augmente l'inspiration d'un promoteur de rester occupé dans une relation dyadique avec le bénéficiaire. Alors, la philosophie, derrière cette théorie, nous permet de noter que l'appréciation se produit dans les associations sociales et nous explique comment et pourquoi l'art des remerciements peut être utilisé pour garder une personne naturellement désireuse dans la relation. Un des postulats consiste

à dire que le sentiment positif d'appréciation agit comme une capacité transformatrice de fortifier une relation avec un complice d'association réactive. En ce qui concerne la gratitude, elle signale des normes de relations publiques et pourrait être un instrument développé pour découvrir des spirales ascendantes de pratiques généralement réactives parmi les bénéficiaires et les promoteurs. De ce fait, la gratitude permet d'encadrer et de maintenir les associations importantes avec lesquelles nous communiquons d'une façon cohérente. Cette théorie remet en question les suppositions selon lesquelles l'appréciation est généralement précieuse pour établir une nouvelle connexion égale entre des étrangers ou bien des collègues. Une des hypothèses établies de la théorie nous permet de voir comment nous pouvons en venir à nous confier à une personne et que la gratitude est probablement mieux comprise dans le sens comment nous pouvons nous soucier et compter sur l'autre. Ceci nous permet de voir la façon dont la gratitude exprimée peut jouer un rôle central afin de rapprocher un bienfaiteur de la relation.

Une autre des postulats établis par l'auteure nous permet de dire que l'appréciation a été développée pour tirer le meilleur parti d'une autre circonstance que celle envisagée par les comptes précédents. Entre autres, quant au sentiment d'appréciation, la circonstance dominante est la preuve distinctive d'un complice de relation de premier ordre et la réaction prévue sert à améliorer la relation. Cette théorie se fixe sur la réactivité pour une raison simple qui est en opposition aux contemplations financières d'une relation que ce soit le coût, la valeur et le remboursement. Dans ce cas-ci, la réactivité envoie le message que l'individu réactif comprend, affirme ou pense à soi-même, c'est une focale qui développe une proximité de connexion cachée et qui est de manière prédominante évidente dans une relation chaleureuse, en particulier, celles qui sont de nature publique. Les recherches nous démontrent aussi que la réactivité perçue du partenaire sous-tend l'intimité relationnelle et est associée au sentiment d'être compris, accepté et soigné pour, c'est un élément déclencheur situationnel important pour ressentir la gratitude lors de la réception d'une prestation (Algoe et Way, 2014, p.1855). À son tour, la personne reconnue

est susceptible de démontrer réactivité aux besoins et préférences du bienfaiteur dans l'avenir. De ce fait, l'émotion positive de la gratitude alimente les spirales ascendantes de réactivité mutuelle entre les membres de la dyade, favorisant ainsi la qualité de la relation dans le temps et les personnes reconnaissantes se voient en relation plus étroite avec leur parrain en suivant les normes de relations.

Comme la théorie questionne comment la gratitude d'une personne peut attirer un bienfaiteur dans une relation et surtout comment le ressentiment de la gratitude permettrait d'alimenter la croissance d'une relation dyade ? (Algoe et Zhaoyang, 2016). Elle se: « [...] concentre sur la réactivité perçue du partenaire comme résultat d'interactions de gratitude qui s'appuie sur une histoire riche de théorie concernant les comportements relationnels et leurs implications » (Algoe et Zhaoyang, 2016, p.400). De ce fait, la théorie permet de noter que le sentiment de l'appréciation apparaît par la gentillesse d'un autre, ce qui augmente la probabilité de réponses sociales à leur égard. Cela peut être le fait de dire verbalement un « merci ». Aide ainsi les gens à trouver de nouvelles amitiés, à leur rappeler de la valeur de leurs relations existantes, mais aussi permet de lier et renforcer ses limites sociales.

Dans ce sens, on reconnaît qu'avec l'interdépendance humaine vient un besoin d'évaluer et de savoir comment nous nous relions à nos partenaires d'interaction. Alors, la théorie va: « [...] au-delà des comptes antérieurs pour enrichir considérablement la compréhension du fonctionnement de l'émotion de gratitude dans la vie sociale » (Algoe, 2012, p.456). Cela dit, elle nous indique que la gratitude: « [...] a évolué pour profiter d'une opportunité situationnelle différente de celle envisagée par les récits précédents. [...], pour l'émotion de la gratitude, la situation notable est l'identification d'un partenaire relationnel de haute qualité, et la réponse coordonnée sert à améliorer la relation; c'est-à-dire qu'il *find* de nouveau ou *remind* un bon partenaire connu et aide à *bind* le bénéficiaire et le bienfaiteur » (Algoe, 2012, p.457).

Il est essentiel de comprendre que lorsque la gratitude est ressentie par un individu sous forme d'une émotion, elle: « [...] sert à attirer l'attention sur quelqu'un qui ferait un partenaire relationnel de haute qualité, c'est-à-dire en trouvant ou en rappelant le potentiel de la personne et coordonnent simultanément l'esprit, le corps et le comportement pour lier la personne reconnaissante plus étroitement dans la relation avec cette personne » (Algoe et Zhaoyang,2016, p.400). Ainsi, c'est une théorie de la gratitude dans le sens que l'expression de cette dernière: « [...] peut aider les gens à trouver de bons partenaires relationnels jusque-là inaperçus ou leur rappeler ceux qui sont actuellement dans leur vie » (Algoe,2012, p.459). D'où cette théorie est intéressante à noter parce que l'expression de la gratitude doit apporter le bonheur et la satisfaction pour les deux personnes dans une relation et ainsi devrait aider quelqu'un à trouver, puis à rappeler et à lier finalement la personne avec laquelle un individu désire maintenir ou tisser une association. Bref, les hypothèses de la théorie permettent d'accroître notre compréhension concernant la gratitude. Elle nous explique qu'au-delà d'une composante de remboursement des étrangers, l'appréciation signale tout comportement réactif conspécifique et fait progresser les liens relationnels avec cette personne. Cela se produit directement depuis le début; les individus ressentent de la gratitude lorsqu'ils invitent les ramifications sociales accompagnées d'un avantage réactif.

2.3. La théorie de l'émotion

En troisième lieu, on abordera la théorie de l'émotion développée par Richard Lazarus. En tant que psychologue, ses travaux de recherche se concentrent sur le stress, l'émotion et l'adaptation psychologique des individus. Il a souligné l'importance de l'évaluation cognitive qui influence la personne et conduit une réaction désagréable lorsque les situations angoissantes se produisent. Il a fait une investigation du sentiment et de l'inquiétude dans les relations avec les autres. Théoriquement, les émotions sont des états épisodiques de personnes et elles peuvent se noter dans un langage quotidien par des mots comme la « joie », la « tristesse », « l'espoir », la « peur

», la « colère » et la « pitié ». Cela dit, la théorie consiste à clarifier non seulement l'âge des sentiments, mais en plus, leur tempérament et leurs impacts sur l'activité, la pensée, les pratiques expressives et les réponses physiologiques.

De ce fait, la théorie de l'émotion est un groupe de théories des sentiments qui partagent la supposition que de nombreux sentiments inspirent certains discernements sur les événements qui évoquent (provoquent). Ces compréhensions importantes du sentiment (et états mentaux non cognitifs) décident si une occasion provoque un sentiment, le type de sentiment qu'il provoque et la force du sentiment. Lazarus a reformulé la théorie d'Arnold et fait l'hypothèse reformulée la prémisse d'un programme d'examen exact qui a contribué tout à fait à la reconnaissance de l'hypothèse du sentiment intellectuel dans la science du cerveau. La variation de la théorie de sentiment intellectuel proposée par Arnold et Lazarus est évoquée comme l'hypothèse d'évaluation. Il a proposé que l'évaluation d'un événement connu comme bon ou mauvais est le résultat d'une comparaison de l'événement avec les désirs de la personne (motivations, objectifs). Les événements sont évalués comme positifs s'ils sont conformes au motif et ils répondent à un désir. Les événements sont évalués comme négatifs s'ils sont incongrus, ils frustrerent un désir. Cependant, cette théorie du processus d'évaluation implique que les déterminants des émotions sont les cognitions, leurs déterminants indirects comprennent également les désirs. Les désirs sont les normes auxquelles les événements connus sont comparés pour déterminer qu'ils soient bons ou mauvais (Reisenzein, 2017).

Lazarus explique aussi que toute l'idée doit précéder un sentiment ou une excitation physiologique. Il soutient que l'action psychologique est associée au déchiffrement d'un cadre enthousiaste qui pouvait être conscient ou inconscient et éventuellement apparaître comme une préparation calculée. Il s'est concentré sur le fait que la qualité et la force des sentiments sont contrôlées par des procédures psychologiques, qui interviennent dans la connexion entre l'individu et la nature, à travers des systèmes adaptatifs, qui sont donc la prémisse de la réponse

enthousiaste. D'où l'émotion est une perspective naturelle, une caractéristique qui découle de ses conditions ou de ses relations avec les autres. C'est-à-dire que tout être humain doit d'abord considérer sa situation avant de pouvoir ressentir un sentiment.

Ainsi, l'auteur propose une hypothèse multidimensionnelle dans la théorie concernant les sentiments où l'évaluation est une occasion extérieure. Son hypothèse du sentiment peut être séparée en évaluation intellectuelle, en réaction physiologique et en activité. De là, il a tenté de répondre à deux demandes, soit l'idée des examens qui sous-tendent chaque réponse passionnée et les états précurseurs décisifs de ces évaluations. Les réponses à ces questions nous permettent de comprendre ce qu'est le sentiment, la raison pour laquelle nous avons certaines émotions, en particulier les circonstances et pourquoi les réponses enthousiastes changent d'un individu à l'autre, même dans des circonstances équivalentes ou comparables.

De même, les

[...] émotions empathiques" dont les racines résident dans la capacité d'empathie avec les autres. Un aspect central de la théorie concerne la notion de l'émotion qui est associée à une intrigue dramatique distinctive aussi vue comme le noyau appelé le « thème relationnel », ce qui aide les gens à interpréter les événements qui leur arrivent et de permettre d'évaluer leur pertinence pour leur bien-être personnel (McCullough, 2001, p.250).

D'ici, le thème central de la théorie d'un état relationnel est aussi associé à la gratitude, à la reconnaissance ou à l'appréciation par un don altruiste. La gratitude, qui est une émotion, devrait inciter une personne à répondre à une faveur, même si la réponse lui sera exorbitante. Le processus psychologique se produit par les actions d'une autre personne. Un sentiment constructif inspiré par les pratiques des autres, telles que l'effort et les faveurs, s'applique aux expériences de soutien. De ce fait, les gens ne vivent que ce thème relationnel de base quand ils sympathisent avec la dépense et l'effort du bienfaiteur au nom du bénéficiaire. Cette théorie nous fait voir que les sentiments sont sociaux et proviennent de la condition individuelle dans une relation avantageuse. Ces examens subjectifs permettent d'avoir des réponses enthousiastes et donnent des suggestions

pour la relation en question. Selon la théorie, l'utilisation de la gratitude, en milieu de travail, concernent les relations organisationnelles entre le superviseur, le client et l'employé qui s'explique comme suit:

[...] lorsqu'un employé exécute des comportements de rôle supplémentaires au profit du client, plusieurs évaluations se produisent, par exemple, en raison de l'avantage fourni au client, le comportement des employés devrait être interprété comme étant bénéfique et conforme aux objectifs du client. Ensuite, le client est censé évaluer l'employé, et non lui-même, comme responsable de fournir l'avantage [...] (Brock et al., 2016, p. 347).

Dans ce sens, les sentiments résultant d'un examen d'organisation où une personne (par exemple, le client) attribue un résultat à celui d'un autre opérateur (par exemple, les activités des employés) et non de soi (Tsang, 2006). Cependant, par analyse de l'appréciation et l'obligation comme des sentiments indéniables se déroulant à l'intérieur de l'expérience administrative, les spécialistes peuvent distinguer les pratiques représentatives particulières créant ces sentiments tout comme les résultats faisant autorité provenant de leur élicitation. Les émotions incitent les gens à continuer avec des manières qui les aident à comprendre les difficultés de l'importation polyvalente. Ces sentiments devraient aider à orienter les choix sur le commerce social. Ainsi, ceci nous amène à dire qu'en raison des avantages accordés au client, la conduite représentative devrait être interprétée comme étant conforme aux objectifs du client. À ce stade, le client est tenu d'évaluer le représentant, et non lui-même, comme étant responsable de l'octroi de l'avantage. Fidèle à l'exploration qui a survécu, la conduite des travailleurs évaluée en tant que telle devrait inspirer l'appréciation des clients. Et, c'est cette appréciation qui étend les liens grâce à l'autonomisation d'activités sociales positives (Brock et al., 2016).

2.4. La théorie d'auto-détermination

Quatrièmement, la théorie d'auto-détermination, présentée par Edward L. Deci et Richard M. Ryan, nous semble importante dans ce travail de mémoire parce qu'elle permet d'expliquer les comportements des acteurs organisationnels. Chaque organisation désire avoir le maximum de

performance de la part de ses employés pour pouvoir en retirer le maximum de profit en matière d'argent et de production.

De là, l'idée derrière la théorie met l'emphase sur le concept de la « motivation » qui n'est pas facile à définir. « Mais, du point de vue d'une organisation, lorsque nous parlons d'une personne comme étant motivée, nous voulons généralement dire que la personne travaille « dur », « maintient » son travail et oriente son comportement vers des résultats appropriés » (Johns et Saks, 2016, p. 160) et que les principales caractéristiques de cette dernière peuvent être l'effort, la persistance, la direction et l'objectif qui dirige un individu vers la réalisation d'une tâche.

Cela dit, cette théorie permet de distinguer deux types de motivation, soit la motivation intrinsèque et la motivation extrinsèque. La première est une action libre, qui fait intervenir le plaisir d'un individu et: « [...] découle de la relation directe entre l'employé et la tâche et est généralement auto-appliquée. Les sentiments d'accomplissement, de défi et de compétence dérivés de l'exécution de son travail sont des exemples [...], tout comme l'intérêt pour le travail lui-même » (Johns et Saks, 2016, p.161). Alors que la motivation extrinsèque est vue comme une action imposée: « [...] qui découle de l'environnement de travail extérieur à la tâche et est généralement appliquée par une personne autre que la personne motivée. La rémunération, les avantages sociaux, les politiques de l'entreprise, les diverses formes de supervision, la punition et la récompense [...] » (Johns et Saks, 2016, p.161) ne représentent que des exemples.

Toutefois, il existe de nombreuses façons d'augmenter la motivation chez l'employé en milieu de travail tel que la réalisation des tâches difficiles qui sont exigeantes, mais pas impossibles à atteindre. Celles-ci sont susceptibles de renforcer l'estime de soi. La curiosité et l'intérêt pour une certaine tâche permettent également d'augmenter la motivation intrinsèque. De plus, la motivation intrinsèque peut augmenter avec l'aide des autres, par exemple, lorsqu'un employeur reconnaît le travail acharné de son employé, ou un collègue participe à une saine compétition où vous aidez

un collègue dans une tâche que vous êtes uniquement spécialisée. De ce fait, il est à savoir que la reconnaissance d'un employé fait partie de la motivation intrinsèque. Les recherches nous démontrent que le rôle de la reconnaissance sur les lieux de travail est que les: « [...], récompenses non financières liées à la quantité et à la qualité de la performance individuelle ont le plus grand impact sur l'amélioration de la valeur globale de l'entreprise » (*Human Capital Institut*, 2009, p.7). De même, du point de vue des employés: « [...] les programmes d'appréciation peuvent montrer aux employés qu'ils sont appréciés par l'organisation, en veillant à ce qu'ils ne soient pas pris pour acquis ou ignorés par leurs pairs ou leurs gestionnaires » (Fehr et al., 2017, p.366).

Cette théorie nous permet de noter que les employés sont avant tout des êtres sensibles, sociaux qui aiment se sentir valorisés par les individus qui se trouvent dans son milieu de travail: superviseurs, collègues de travail ou bien clients. La raison de cela est simple : ils s'investissent dans leur travail par leur énergie physique, mentale, leurs connaissances, compétences et ils passent beaucoup de temps à effectuer les tâches qui lui sont demandées pour pouvoir répondre aux exigences, à la mission, la vision, aux valeurs et aux objectifs de la firme pour laquelle ils travaillent. D'où la théorie de l'auto-détermination met significativement un lien entre la motivation des employés et la prospérité mentale de ces derniers parce que celle-ci s'articule autour de trois besoins mentaux innés chez l'humain, soit la compétence, l'autonomie et la relation, qui sont fondamentales pour accomplir une motivation intrinsèque et un travail mental équilibré. Toujours selon Deci et Ryan, le besoin fondamental chez un être humain est d'avoir un état énergisant qui, s'il est satisfait, il conduit à la santé et au bien-être, alors que s'il n'est pas satisfait, il contribue à la pathologie et au mal-être (Cannon, 2015).

Au surplus, la théorie de l'auto-détermination nous dit que les personnes dont le travail leur permet de se sentir capables seront d'autant plus propulsées par ce travail, qui entraînera des niveaux d'exécution plus élevés. Comme indiqué, la reconnaissance assume un rôle clé en donnant des données aux gens sur leurs engagements, soutenant par la suite les sentiments de capacité. Cela

fournit aux pionniers une chance incroyable de cultiver de la motivation chez les représentants en reconnaissant des exemples explicites de capacité et en les renvoyant à la personne (Cannon, 2015).

Une autre des raisons pour laquelle cette théorie explique l'effet de la reconnaissance sur les états psychologiques des employés s'exprime par le fait que les gens seront en général d'autant plus naturellement incités à participer à des exercices qui les amèneront à se sentir identifiés aux autres. Pour ainsi dire, la reconnaissance aide à atteindre cet objectif en faisant sentir aux employés qu'ils sont estimés par les autres membres de leur association. L'exigence de lien de parenté avec un naturel devrait être associée en toute sécurité et considérée par les autres, et avoir une place avec un ensemble social plus grand. En aidant à encourager une connexion solide entre le gestionnaire et l'employé, la reconnaissance encourage la personne à sentir que son travail les relie également à d'autres personnes (Cannon, 2015). De cette façon, la théorie possède toutes les caractéristiques impressionnantes qui permettent d'expliquer des avantages persuasifs de la reconnaissance des employés. Comme la vie professionnelle d'un individu détermine sa raison d'être. Il reste que la satisfaction au travail ne vient pas seulement de la rémunération, mais aussi d'autres domaines, comme la sécurité d'emploi, l'équilibre entre le travail et la vie personnelle, les activités de socialisation, mais aussi de la reconnaissance, d'où son importance dans ce travail de mémoire. Tout cela en vue de donner aux employés davantage de raisons de rester motivés, créer des liens entre collègues et ainsi donner un sens à leur vie.

Essentielle, la « [...] forme de reconnaissance informelle transmet non seulement la reconnaissance et l'approbation, mais aussi des informations pour la motivation du comportement souhaité » (Luthans et Stajkovic, 2009, p.242). La théorie de l'autodétermination fournit un cadre théorique intéressant pour comprendre les effets de la reconnaissance sur l'employé parce que l'accent est mis sur l'épanouissement humain et de son utilité bien établie pour comprendre le lien entre la santé mentale et la motivation.

Pris ensemble, les axes de recherche passés en revue de la littérature, le ressentiment de la gratitude représente de nombreux avantages psychologiques et améliore l'humeur qu'on peut qualifier de conditions gagnantes de la gratitude. Quelqu'un ne ressent de la gratitude que lorsque les actions d'autres personnes ont un prix. Par exemple, lorsque quelqu'un fournit un effort et se met en situation pour aider son semblable, alors seulement ce dernier ressentira de la gratitude. Cependant, lorsqu'une personne fait quelque chose qui ne nécessite aucun effort ni aucun coût pour elle, il ne ressentira pas de la gratitude. Bien que le résultat de leurs actions ait été positif, ils n'ont rien fait qui exigeaient beaucoup d'efforts. Par conséquent, on ne serait heureux que du résultat, mais pas nécessairement reconnaissant envers la personne. De plus, la gratitude est un excellent moyen de montrer son appréciation pour un travail fait par quelqu'un. Elle pourrait même motiver les gens à faire plus de ce qui est exigé dans une situation donnée. Plus précisément, en raison de ses trois composantes, telles qu'affectives, c'est-à-dire le fait de se sentir valorisé, important, soigné et même spécial. La composante cognitive, dans le sens d'attribution de motivation, de sincérité. Et, finalement, la composante comportementale qui est le désir de rendre la contrepartie de l'avantage reçu du bienfaiteur.

2.5. La perspective *Job-Demands Resources* (J-DR)

En dernier, nous allons évoquer le modèle *Job Demands-Resources* (J-DR) développé par Bakker et ses collègues (2001) qui repose sur l'hypothèse que chaque profession puisse avoir ses propres facteurs de risque spécifiques associés au travail. Fondamentalement, le modèle nous permet de faire une différence entre les ressources du lieu de travail et les ressources personnelles, ce qui est important pour le développement de la tension au travail et de la motivation des employés au travail. En d'autres mots, le modèle (J-DR) est un modèle qui favorise le fonctionnement du bien-être des employés. C'est un modèle qui insiste sur le fait qu'il peut exister un déséquilibre entre les nécessités de la tâche et les sources dont l'employé dispose pour satisfaire ses besoins, parce que les ressources sont rares et les exigences du travail sont élevées. Si les ressources du poste

sont suffisamment disponibles et que les exigences de la tâche sont excessives, les facteurs appropriés, tels que l'implication et les étapes de performance globale, sont avancés (Bakker et Demeroutie,2006). De ce fait, les exigences de l'emploi sont associées à l'épuisement et un manque de ressources conduisent à un désengagement des employés. Dans ce sens, les facteurs pris en considération par ce modèle peuvent être classés en deux catégories générales comme les exigences du travail ou les ressources du travail constituant un modèle global qui peut être appliqué à divers milieux professionnels et ceci indépendamment des demandes et des ressources particulières impliquées. Par ailleurs, le segment de la demande couvre la charge de travail physique, la pression du temps, le contact avec le destinataire, l'environnement physique et le travail posté, également connu sous le nom de facteur de stress. Alors que, le segment des ressources comprend la rétroaction, les récompenses, le contrôle des emplois, la sécurité d'emploi et le soutien par les superviseurs. Ce modèle indique donc deux aménagements des conditions de travail qui font ressortir divers cycles à savoir:

(1) un processus de tension dans lequel les exigences professionnelles élevées (ex. surcharge de travail, exigences émotionnelles, conflit entre le travail et la maison) épuisent l'énergie mentale des employés et peuvent ainsi produire un épuisement professionnel (épuisement et cynisme) et une absence de maladie «involontaire»; (2) un processus de motivation dans lequel des ressources professionnelles suffisantes (par exemple, l'autonomie, la rétroaction sur le rendement, le soutien social et les possibilités d'apprentissage) favorisent la motivation des employés et peuvent ainsi produire un engagement au travail (vigueur et dévouement) et réduire les absences pour maladie «volontaires» (Schaufeli et al., 2009,p.896).

C'est donc une illustration, une méthodologie qui tente de clarifier autant les aspects négatifs comme l'épuisement professionnel que l'aspect positif, soit l'engagement au travail. Ainsi, il intègre à la fois deux indicateurs psychologiques indépendants pour décider de la prospérité des employés qui touche les parties physiques, mentales, sociales et/ou hiérarchiques reliées à l'emploi. De ce fait, le segment de la demande d'emploi fait ressortir une mesure d'épuisement professionnel comme une surcharge de travail se traduisant généralement par un coût psychologique. Les ressources peuvent être de type organisationnel, telles que l'autonomie, la performance, l'accompagnement social, l'encadrement, la reconnaissance et/ou les ressources

personnelles comme l'optimisme, l'efficacité personnelle, l'estime de soi et la résilience. Les deux types de ressources sont liés les uns aux autres. Plusieurs travaux ont démontré que ces deux ressources sont positivement associées à l'engagement au travail (Bakker et Schaufeli, 2014, p.2)

Dans le cadre de ce travail nous allons considérer la gratitude comme une ressource qui permettra de déployer plus d'énergie et une plus grande performance en rôle et extra-rôle des employés.

2.6. Le processus de la gratification

Le cadre théorique nous amène vers le processus de la gratification qui s'initie par la perception d'un acte, d'une faveur obtenue par quelqu'un, cela est observable dans une relation organisationnelle (superviseur-employé ou client-employé) tout comme dans une association communale. L'idée clé consiste à être l'examen des gains qui permet de se sentir reconnaissant quand on contemple les liens, les avantages découlant de l'affliction ou pour les choses que quelqu'un se sentirait spéciale de l'avoir. Cela dit, le processus de la gratification commence par le fait de la réalisation qu'une personne a obtenu un bénéfice quelconque par un autre, par exemple, dans une: « [...] situation prototypique qui suscite la gratitude est celle dans laquelle une personne se rend compte qu'elle a obtenu un bon résultat par des actions d'une autre personne (McCullough, 2001, p.250) ». On peut parler de l'aide directe qui est un type de gratitude d'un employé vers un client ou bien d'un supérieur à son employé ou vice-versa et la sensation de la gratitude est émergée auprès de la personne qui a reçu cette aide. Cela conduit à d'importants résultats comportementaux en motivant de la réciprocité de l'aide. Cette forme de gratitude est-ce à quoi Adam Smith faisait référence lorsqu'il a suggéré que la gratitude est essentielle à la vie sociale parce qu'il facilite les transactions sociales lorsqu'il n'y a pas d'autres incitations légales ou économiques à se comporter de manière équitable (McCullough, 2001). D'où l'implication de *l'Organizational Citizenship behavior* par les employés lorsqu'on vient en aide aux autres hors de

sa portée au travail. Ce dernier (*OCB*) consiste à être une telle conduite de l'employé lorsque tout est fait au profit des firmes pour une meilleure exécution et rendement du travail.

Les recherches nous démontrent, par exemple, que:

[...] recognition would be issued by a supervisor, possibly saying to the worker in question, "I noticed that you helped Jeo while your equipment was being serviced by the maintenance crew." In this example, it is important to note that recognition did not include a "thank you" "thank you very much" or some praise for what this worker was doing. Instead, this employee "simply knew that his supervisor knew" that he did everything he could to help other colleagues. Due to the positive reinforcement received through a contingent reinstatement from the supervisor, this employee would likely to repeat (based on Thorndike's Law of Effect) the desired reinforced behavior in the future (Luthans et Stajkovic ,2009, p.243).

Cela dit, quelques conditions de la perception de la gratitude sont essentielles à noter et reposent sur certains facteurs supplémentaires qui ont un impact important dans une relation, par exemple, combien le promoteur est considéré pour assurer le suivi d'un destinataire. Dans ce sens, la première condition consiste à être l'intention du bienfaiteur de faire profiter au récipient. Des preuves expérimentales nous démontrent que l'intentionnalité perçue est importante pour la gratitude et nous confirment que l'agence du bienveillant est plus susceptible de susciter la gratitude lorsqu'elle est motivée de manière autonome. Des actes bénéfiques non-intentionnels sont susceptibles d'induire de la gratitude dans une moindre mesure que les actes destinés à bénéficier au bénéficiaire (Rusk et al,2016, p. 2200).

La deuxième condition consiste à être sûr que la gratitude sera probablement plus forte lorsque l'agence du bienfaiteur sera perçue au-delà des obligations ou des devoirs de bénéficiaires (Rusk et al,2016, p.2200). C'est-à-dire que la sensation de la gratitude sera plus ancrée lorsque les activités du promoteur sont considérées comme délibérées.

Troisièmement, [...] la gratitude devrait être ressentie plus fortement lorsque le bénéficiaire perçoit l'agence comme particulièrement coûteuse pour le bienfaiteur (Rusk et al,2016, p.2200).

Cela revient à dire que l'action, qui est exorbitante pour le contributeur, va probablement être

considérée comme de plus en plus importante. Souvent dans un cas typique, les pratiques normales peuvent inciter un destinataire ayant une inspiration extérieure à rembourser le promoteur. Une autre des conditions du processus de la gratification nous semble démontrer qu'au fur et à mesure : [...] les attentes de réciprocité de la part du bienfaiteur augmentent, les sentiments de la gratitude diminuent et le sentiment d'obligation augmente. Ces attentes de réciprocité sont susceptibles d'être plus élevées lorsque les coûts pour le bienfaiteur sont plus élevés et que les gens sont plus endettés lorsqu'ils perçoivent les actions comme plus coûteuses pour le bienfaiteur (Rusk et al,2016, p.2201). L'appréciation aide à déterminer le problème de la confiance, car elle renforce les pratiques prosociales dans tous les cas, même si les activités sont exorbitantes pour soi. Finalement, on sait aussi que les pratiques inspirées par l'appréciation varient des pratiques persuadées par l'endettement d'où : [...] recevoir une faveur a suscité à la fois de la gratitude et un sens que la faveur devait être réciproque. Cependant, la gratitude ressentie authentiquement prédisait un comportement prosocial, alors que le sentiment d'obligation et le respect de la norme de la réciprocité ne prédisait un comportement prosocial (Rusk et al,2016, p. 2201).

La gratitude ressentie par les clients est une réaction volontaire et coordonnée qui émerge de la reconnaissance, par exemple, lorsqu'un avantage est obtenu d'un concessionnaire. Dans le cas où le gain obtenu est perçu comme réel et montre que le détaillant agit au plus grand intérêt du client, alors le bénéfice est vu comme un acte du grand cœur. La bienveillance des détaillants démontre une pensée certifiée de l'affectabilité pour un client. En termes simples, la gratitude des clients se caractérise par le sentiment de reconnaissance envers son vendeur qui pourrait être ressenti en réponse à une variété de comportements prosociaux du vendeur, tels que le comportement extra-rôle de ce dernier. Le partage d'information de la part d'un employé avec son client est vu comme un effort supplémentaire qui pourrait pousser un client à reproduire la norme de la réciprocité. Il importe de noter que le bénéficiaire doit être en mesure de juger que la prime obtenue est une sorte de démonstration sincère de la part de l'employé. Alors, l'appréciation d'un client s'élève aussi

lorsqu'un client juge que les employés ont investi une énorme quantité d'énergie et que les résultats créés par les employés sont prévisibles et surtout alignés avec les objectifs du client en question. De ce fait, on peut accorder de la reconnaissance aux clients qu'ils méritent par un traitement de l'occasion, par une offre de récompense ou d'un prix pour la sélection de nouveaux clients. Et comme expliqué précédemment lorsque les conditions du processus de la gratification sont respectées, le client va retourner l'acte d'*OCB* de l'employé (le bénéficiaire) en exprimant sa gratitude, soit en disant « merci », soit en offrant un « pourboire ». Les travaux scientifiques nous démontrent bien que la conduite extra-professionnelle continue de maintenir un impact immédiat sur la fidélité des clients. Bref, la gratitude est considérée comme un baromètre signalant une gentillesse qui motive l'individu reconnaissant à rendre le comportement prosocial (McCullough et al., 2001), ce qui peut être davantage l'orientation de l'employé vers son superviseur et son client.

Bref, nous avons pu compléter la section couvrant les théories importantes associées à la gratitude à savoir la théorie de l'échange social, *find, remind and bind theory*, la théorie de l'émotion, la théorie de l'autodétermination tout en évoquant les perspectives du modèle J-DR et le processus de la gratification qui nous permettront de vérifier notre modèle théorique (M_T) et les hypothèses de relation directes et de médiatisation dans ce travail de mémoire. Pour examiner les contours de la gratitude, de même que ses processus et ses conditions, tant dans le milieu communal que celui du milieu de travail, j'ai réalisé une synthèse des recherches scientifiques sur ce sujet. Afin de ne pas alourdir inutilement ce mémoire, cette revue de la littérature présentée sous la forme d'un tableau synthèse que les lecteurs pourront consulter en annexe (voir tableau (2.7.1) à la page 165).

Chapitre 3

Liens entre Reconnaissance-Engagement(énergie) et Performance

Ce chapitre présente la littérature exhaustive sur le rôle médiateur de l'engagement au travail (*work engagement*), un concept bien exploré par les chercheurs de la psychologie positive qui est toujours à la tendance dans un milieu organisationnel. Cette notion apparaît, pour la première fois, dans les travaux de *Gallup Organisation* et de Kahn à partir des années 1990, vu qu'il y a assurément des liens entre les perceptions des employés et la qualité de leur travail. Ce concept qu'est l'engagement dans l'emploi agit comme un vecteur motivationnel pour les dirigeants de la GRH dans le but de maintenir leur personnel en place et favoriser leur performance. D'ailleurs, en termes simples, l'engagement dans l'emploi représente une propriété du lien entre une organisation et ses employés (Schaufeli, 2013).

3.0. Qu'est-ce que l'engagement dans l'emploi

Dans le cadre de ce travail, notre fondement théorique au sujet de l'engagement dans l'emploi se base principalement sur les travaux d'Arnold B. Bakker et de Wilmar B. Schaufeli. Généralement parlant, le mot engagement se réfère à une : « action d'engager, d'embaucher quelqu'un » (Le petit Larousse, 2018, p.435). D'une façon un peu plus précise l'engagement peut se définir comme une : « "emotional involvement or commitment" and as "the state of being in gear" » (Bakker et Schaufeli, 2014, p.1). De même, les employés semblent canaliser leur énergie physique et psychologique vers les positions qu'ils occupent pour réaliser leurs tâches. Plus précisément, l'engagement dans l'emploi est une attitude qui exploite une condition de travail générale comme l'antipode positif de l'épuisement professionnel ou comme un état affectif-cognitif qui reflète : « [...] un état d'épanouissement positif lié au travail qui se caractérise par la vigueur, le dévouement et l'absorption » (Schaufeli et al., 2006, p.702). En outre, il est à noter que: «

l'engagement au travail diffère des autres états psychologiques tels que la satisfaction au travail et le workaholisme. [...] » (Bakker et Schaufeli, 2014, p.2).

3.1. Les dimensions de l'engagement dans l'emploi

Dans cette partie de l'analyse, nous définirons les dimensions de l'engagement dans l'emploi. Nous avons pu identifier six dimensions en tout de l'engagement dans l'emploi, soit : la vigueur, le dévouement, l'absorption, la dimension physique, la dimension intellectuelle et la dimension émotionnelle. Les trois premières dimensions telles que la vigueur, le dévouement et l'absorption sont développés par Schaufeli et al., (2006) et ils nous expliquent que la « vigueur » est le noyau de l'engagement dans l'emploi. Elle consiste à être la résilience mentale d'un employé qui se caractérise comme un intérieur plein de sentiment ou une réserve d'énergie. Tant considérée comme un état d'esprit et un atout individuel vu que la vie est imprévisible et/ou flexible, la « vigueur » est un atout qui peut être avancé ou épuisé par des améliorations pertinentes (Tremblay et al., 2021). Dans ce sens, lorsqu'un employé est engagé grâce à la vigueur ou l'énergie, il est proactif dans son travail. Il a la volonté, mais surtout l'énergie réelle pour fournir une performance connue sous le vocable d'*OCB*. La « vigueur », étant l'élément clé de l'engagement dans l'emploi, se réfère donc à « l'énergie » qui fait également allusion à la force nécessaire pour un mouvement physique ou mental soutenu accessible à soi-même. Au moment où un employé a ce type d'énergie ou de détermination, il/elle a de l'intérêt, de la vitalité et ressent l'aisance d'effectuer son travail.

Le « dévouement » est la deuxième dimension de l'engagement dans l'emploi. Elle est émotionnelle, représentée par des niveaux vérifiables d'énergie et de flexibilité mentale pendant le travail, ainsi que par la capacité de mettre de l'effort dans ce qu'on fait malgré les inconvénients. Cette dimension de l'engagement est le fait d'être résolument impliqué dans son travail et d'éprouver une sensation de signification, d'énergie, d'inspiration, de fierté et de défi. Les employés dévoués se sentent estimés, à la lumière du fait qu'ils ont la liberté de contribuer et

d'avoir un effet. Ils ressentent un sentiment d'importance et, par conséquent, tirent une signification dans ce qu'ils font.

« L'absorption » consiste à être la troisième dimension de l'engagement dans l'emploi. Elle est cognitive, représentée par le fait d'être totalement pensé et enchanté dans son travail; le temps passe vite et on éprouve des difficultés à se restreindre (Bakker et Demerouti, 2008). L'objectif n'est pas de terminer le travail tout de suite, mais de le faire de façon convenable. Bref, un « employé engagé » est celui qui est complètement enthousiasmé par celui-ci.

Par la suite, nous pouvons également mentionner la dimension physique, intellectuelle et émotionnelle de l'engagement dans l'emploi d'un employé élaboré par Kahn (1990). Cela nous amène vers la quatrième dimension physique de l'engagement dans l'emploi qui fait allusion au désir d'attribuer un véritable effort corporel. Elle se reflète dans la force avec laquelle les employés terminent leur travail et s'incluent dans les exercices liés aux affaires. Subséquemment, l'engagement intellectuel est la cinquième dimension de l'engagement dans l'emploi qui se réfère au niveau de la concentration mentale et de la considération que les employés accordent à leur travail. Et enfin, la sixième dimension de l'engagement dans l'emploi est émotionnelle qui reflète le degré d'énergies passionnées et les atouts que les gens sont heureux d'appliquer à leur travail. Les gens qui sont vraiment connectés émotionnellement avec leur emploi sont heureux de leurs réalisations professionnelles (Newton et Lepine, 2018). Quoiqu'il en soit, le concept de l'engagement dans l'emploi fait allusion à l'attribution d'actifs individuels, à l'exécution du travail et, en outre, à la façon dont ces actifs sont appliqués. Alors, ce dernier fluctue à la fois entre les personnes et pour chacune des personnes. Il se montre comme une condition/une caractéristique qui unit l'énergie et l'effort discrétionnaire ou non. Bien que l'engagement dans l'emploi soit considéré comme un construit multidimensionnel, dans le cadre de ce présent mémoire, le focus sera principalement mis sur la dimension énergétique. Le tableau (3.1.2) résume les dimensions de l'engagement dans l'emploi.

Tableau 3.1.2 : Récapitulatif sur les dimensions de l'engagement dans l'emploi

Schaufeli et al., (2006)	Kahn (1990)
1. Vigueur : « énergie et résilience mentale au travail ».	4. Physique : « physiquement impliqué dans la tâche, seul/avec d'autres ».
2. Dévouement : « fortement impliqué dans son travail ».	5. Intellectuel : « vigilant ».
3. Absorption : « absorbé par son travail ».	6. Émotionnelle : « emphatiquement connecté aux autres au travail ».

3.2. Les antécédents de l'engagement dans l'emploi

Concernant l'antécédent de l'engagement dans l'emploi, Wollard et Shuck (2011) ont distingué 42 précurseurs à travers une revue de la littérature scientifique : 21 étaient des prédécesseurs singuliers, par exemple, l'optimisme et la confiance, 21 étaient des précurseurs hiérarchiques comme la rétroaction et la culture des organisations stables. En outre, Bakker et Demerouti (2008) ont également proposé le modèle (J-DR) d'engagement au travail, ce modèle incorpore des actifs de travail comme un flux d'autonomie et de performance et des actifs individuels pour de la viabilité personnelle et idéalisme en tant que prédécesseur de l'engagement au travail, qui sans aucun doute conduira à l'amélioration de la performance au travail. De ce fait, on peut utiliser différents précurseurs dans cette relation pour aider les employés à s'engager et à maintenir leur statut (Kim et al., 2012).

Christian et al., (2011), nous renseignent sur les trois catégories jouant le rôle des antécédents de l'engagement dans l'emploi qui sont les caractéristiques de l'emploi, le leadership et les caractéristiques dispositionnelles. Plusieurs sous-variables sont bien explorées dans la première catégorie qui incluent : l'autonomie, la diversité des tâches, l'importance de la tâche, la résolution

de problèmes, la complexité du travail, la rétroaction, le soutien social, les exigences physiques et les conditions de travail. Par la suite, on peut essayer de comprendre ces sous-variables une par une. Par exemple, l'autosuffisance implique l'opportunité d'effectuer son travail. La variété de tâches peut inclure l'exécution de diverses tâches dans le travail, la rétroaction fait référence à la mesure dans laquelle un travail fournit des informations sur le rendement, la résolution de problèmes illustre la mesure dans laquelle un travail nécessite des solutions innovantes ou de nouvelles idées et, en fin de compte, la complexité du travail est la mesure dans laquelle un travail est multiforme et difficile à exécuter. Quant au soutien social, il est lié à l'engagement puisqu'il peut susciter l'employé par la signification, la polyvalence et la sécurité. Il fait allusion au degré auquel une tâche donne la liberté d'aider et d'avoir des conseils par le superviseur et/ou le coéquipier. Ces caractéristiques motivent les employés en engendrant des expériences de sens, de responsabilité et de connaissance des résultats. D'une manière générale, ces caractéristiques agissent comme facteurs motivants parce que les employés qui disposent de ces ressources, facilitent leurs tâches professionnelles et ainsi ils sont plus enclins et engagés à investir de l'énergie dans leurs fonctions professionnelles. Alors que les exigences physiques et des conditions de travail sont des caractéristiques contextuelles de l'engagement dans l'emploi, les recherches nous ont démontré que ces éléments pourraient être liés négativement à l'engagement dans l'emploi des employés parce que si la demande physique et les conditions de travail stressantes augmentent, les employés deviendraient physiquement mal à l'aise d'où existence d'une relation négative.

La deuxième catégorie agissant comme antécédent de l'engagement dans l'emploi est le *leadership* qui comprend l'élément transformationnel d'un superviseur ainsi que l'échange de la qualité de la relation entre le superviseur et l'employé (LMX). Notamment, les superviseurs sont des composantes de base du contact au travail avec les employés. Au moment où un superviseur a des attentes claires et raisonnables puis perçoit une grande exécution, il affecte l'engagement de

l'employé tout simplement en provoquant un sentiment de lien avec le travail. De plus, lorsque les employés auront confiance en leurs chefs, ils seront plus en mesure de se mettre au travail, car ils ont un sentiment de sécurité. En ce sens, les leaders qui affichent un affect positif (PA) et un charisme, ont tendance à produire des niveaux similaires d'activation et de (PA) chez leurs employés. La qualité de l'échange leader-membre peut également influencer positivement les émotions et les attitudes des employés.

Enfin, les caractéristiques dispositionnelles agissant sur l'engagement dans l'emploi incluent les traits de personnalité d'un employé comme être consciencieux, l'affect positif et avoir une personnalité proactive. Ces éléments représentent des antécédents qui sont positivement corrélés avec l'engagement dans l'emploi de l'employé parce qu'ils renferment les pensées et des émotions afin d'interagir activement avec leur environnement. Par exemple, les individus consciencieux ont un fort sens des responsabilités et sont donc plus susceptibles de s'impliquer dans leurs tâches professionnelles. L'affect positif est connu sous le nom d'extraversion, un employé extraverti est prédisposé à vivre l'activation, la vigilance et l'enthousiasme au travail. Ces employés font preuve d'initiative et de prévoyance dans leur travail. Ils sont également impliqués et très immergés dans leur travail.

D'autre part, les antécédents de l'engagement dans l'emploi peuvent aussi être organisés via le modèle global d'engagement au travail soit : *Job-Demands Resources model* (J-DR) parce qu'il fait ressortir comme mentionné auparavant un atout de travail inspirant et utile pour atteindre les objectifs de travail en aidant les employés à gérer leurs demandes d'occupation élevée, mais en plus par eux-mêmes en tant que stimulants d'auto-amélioration, ce qui entraînerait un niveau d'engagement élevé au travail. Il aide à réduire les demandes de position par l'apprentissage et l'avancement de l'employé tout en affectant les trois composantes de l'engagement, soit la vigueur, le dévouement et l'absorption, qui une fois en action touchera la conduite des employés sous forme de la performance et de la créativité.

Bref, le modèle J-DR nous renseigne sur les variables agissant comme des antécédents qui, d'une part, représentent des exigences de l'emploi comme une surcharge des besoins émotionnels et des interférences de travail et qui, d'autre part, soulignent les ressources de l'emploi qui font référence au contrôle de l'emploi, à la rétroaction, au soutien social et aux possibilités d'apprentissage qui affectent l'engagement de l'employé. Les recherches révèlent que les changements dans les exigences et les ressources professionnelles prédisent l'épuisement professionnel et l'engagement futur des employés. Plus précisément, lorsque la demande du travail augmente et que les ressources du travail diminuent, les scores d'épuisement futur augmentent; et au contraire, lorsque les ressources augmentent, le niveau d'engagement s'élève.

Dans cette perspective de l'analyse, le modèle J-DR nous aide à clarifier le statut de la reconnaissance sociale ou verbale, soit une ressource et un antécédent important de l'engagement dans l'emploi des employés. Elle représente donc une ressource émotionnelle positive fortifiée par un superviseur et un client qui aura un impact direct sur l'état psychologique de l'employé parce qu'elle représente un soutien aux autres. Ceci ressemble au fait que la reconnaissance informelle est indispensable pour les employés parce que le niveau de stress diminue, mais aussi que cet acte de la « reconnaissance » leur donnera une idée de l'endroit où ils se dirigent et se situent dans l'organisation par rapport à leur travail. Sans aucun doute, l'engagement dans l'emploi de l'employé est une condition mentale dans laquelle il/elle ressentait un intérêt personnel contribuerait à la prospérité de l'organisation. De ce fait, honorer le bon travail d'un employé devrait les encourager à poursuivre constamment leur bonne conduite tout en renforçant leur capacité. La reconnaissance continue par le superviseur et/ou le client réaffirme que les efforts des employés aident l'organisation qui affecte leur motivation, dont leur engagement dans le travail et améliorent davantage leur performance, car, en général, lorsqu'ils sont régulièrement félicités, les employés travaillent avec plus de concentration et plus efficacement afin de satisfaire les exigences de l'emploi. C'est pourquoi nous pensons qu'il y a un lien entre la reconnaissance

verbale et l'engagement dans l'emploi des employés et d'une façon plus particulière avec la dimension énergie de l'engagement.

3.3. Les déterminants de l'engagement dans l'emploi

3.3.a. La reconnaissance et l'engagement dans l'emploi des employés

Dans le même ordre d'idées, nous allons conceptualiser l'action de la « reconnaissance » par le superviseur et/ou le client, d'une part comme l'expression d'une gratitude pour un comportement bénéfique perçu, et la réception de cette reconnaissance ou de cette appréciation comme une ressource énergisante. D'ailleurs, il a été expliqué qu'une ressource peut être physique, sociale ou organisationnelle et réduit les exigences et les coûts physiologiques associés à l'emploi. Les ressources permettent à un employé d'être fonctionnel. Elle permet donc d'atteindre les objectifs de travail. Dans ce sens, les ressources sont non seulement nécessaires pour faire face aux fortes demandes de l'emploi, mais elles sont essentielles en elles-mêmes parce qu'elles jouent un rôle dans la stimulation de la motivation intrinsèque afin de favoriser la croissance, l'apprentissage et le développement des employés (Bakker et Demerouti, 2008).

Ainsi, la « reconnaissance » permettra à un employé de se sentir énergétique par rapport à son travail, en raison du fait que cette gratitude exprimée est susceptible de répondre à des besoins fondamentaux, comme l'estime de soi, la fierté, au sentiment d'accomplissement. Quoi qu'on en dise, plusieurs études différentes nous confirment qu'effectivement l'action de la « reconnaissance » a une relation positive avec les variables suivantes: «la performance de l'employé, la rétention de l'employé, la motivation, la satisfaction au travail, le bonheur, l'humeur positive, l'engagement organisationnel et professionnel, l'engagement et soutien organisationnel perçu » (Merino et Privado, 2015, p.2).

D'une part, selon le modèle J-DR: « les ressources professionnelles sont les aspects du travail qui sont fonctionnels pour atteindre les objectifs, qui minimisent les effets des exigences du travail ou stimulent la croissance personnelle [...] » (Demerouti et Cropanzano, 2010, p.153). Dans ce sens, les superviseurs et les clients peuvent jouer un rôle essentiel dans la sécurisation des ressources au motif que le sentiment d'être valorisé par ces deux sources uniques peut être lié à l'acquisition d'un actif qui rend les employés plus engagés. Cela dit, « la reconnaissance » agirait comme un facteur organisationnel, une ressource professionnelle obtenue de la part de son superviseur et/ou de son client qui énergise l'employé et lui permettra de mieux performer au travail. Ce dernier sera effectivement concerné et il aura la sensation d'avoir une place, une fierté et un lien avec la firme, et il développera un comportement dans le sens d'aller au-delà de ces capacités à l'intérieur de son entreprise, donc il sera de plus en plus engagé dans son travail.

D'autre part, la « reconnaissance » du superviseur et/ou du client doit être considérée comme une inspiration dans l'environnement de travail, car elle donne un sentiment d'accomplissement et amène les employés à se sentir estimés pour leur travail. D'ailleurs, la théorie de l'échange social (*SET*) permet de mettre l'accent sur la relation dyadique entre (superviseur-client) et l'employé. La « reconnaissance » démontrée par ces parties élèverait l'engagement dans l'emploi d'un employé par la norme de la correspondance, qui stipule que les individus doivent aider les personnes qui les ont aidés et de ne pas les nuire. Plus précisément, selon (*SET*), la relation évolue au fil du temps en engagements de confiance, loyaux et mutuels tant que les parties respectent certaines « règles » d'échange. Les règles d'échange prévoient généralement des règles de réciprocité ou de remboursement, telles que les actions d'une partie conduisent à une réponse ou à des actions de l'autre partie. Ainsi, lorsque des individus reçoivent des ressources économiques et socio-émotionnelles de leur organisation, ils se sentent obligés de répondre en nature et de rembourser l'organisation (Saks, 2006, p.603). Cela dit, dépendamment de la disponibilité de ressources par l'organisation, l'employé s'engage dans son emploi.

Une autre explication théorique qui nous permet de mieux comprendre le rôle de la reconnaissance est la théorie de l'autodétermination. Par exemple, une fois que l'employé est reconnu, il sera plus en indépendance, en relation et en compétence à l'égard de son travail et dans la réalisation des tâches. Au moment où les employés reçoivent de la « reconnaissance » par la source hiérarchique et externe, leur motivation intrinsèque est renforcée, ce qui semble influencer « l'engagement dans l'emploi » de l'employé parce qu'il /elle aura plus d'énergie et une connexion réussie avec son travail. La démonstration de la « reconnaissance » peut élever l'état d'esprit et le niveau d'activité des employés d'où ils apporteront une contribution positive à leur travail. La « reconnaissance » permettrait à un employé de répondre à une attente relativement élevée qui pourrait surpasser probablement les conditions préalables du travail parce que sa motivation est stimulée.

3.3.b. La reconnaissance et la performance en rôle et extra-rôle des employés

Dans cette section de travail, nous mettrons l'accent sur le lien entre la reconnaissance verbale, la performance en rôle et la performance extra-rôle des employés au travail.

3.3.b.0. Définition de la performance, performance en rôle et performance extra-rôle

Il est difficile de conceptualiser le concept de la performance d'une manière distinctive, mais on sait qu'elle est relative à chaque employé dépendamment de l'emploi et de ces exigences. Or, elle se : « [...] définie comme la valeur totale attendue par l'organisation des épisodes de comportements discrets qu'exerce un individu pendant une période donnée » (Brigitte et al., 2007, p.98). Subséquemment, lorsqu'un superviseur évalue l'activité d'un employé, il se réfère à la performance individuelle, c'est-à-dire « [...] des comportements que l'organisation valorise et qu'elle attend de ses employés » (Brigitte et al., 2007, p.99). D'autre part, elle se divise entre en rôle et/ou extra-rôle. La performance en rôle met l'accent sur l'instrumentalité de la performance individuelle afin d'atteindre les objectifs de l'organisation qu'on peut aussi saisir sous l'angle du thème rôle de travail faisant référence « [...] aux responsabilités de performance qu'un individu

a au travail » (Neal et al., 2012). Mais encore, Rich et al., (2010) définissent la performance en rôle comme les activités qui sont directement impliquées dans l'accomplissement du travail de base et soutiennent directement l'accomplissement des tâches impliquées dans le « noyau technique ». Ainsi, la performance en rôle permet donc de satisfaire les conditions préalables à un emploi où les superviseurs peuvent prendre des mesures prohibitives si l'employé ne remplit pas ces formalités. Alors que la performance extra-rôle ne fait pas partie des nécessités professionnelles d'un employé et il n'y a pas une punition si l'employé n'agit pas instinctivement. Elle ressemble à des comportements discrétionnaires de la part d'un employé et sont censés favoriser directement le fonctionnement d'une organisation sans jamais influencer la productivité de ce dernier [...]. De même, [...], elle inclut le comportement de citoyenneté organisationnelle, mais se réfère également à des aspects tels que l'initiative personnelle [...] et l'exercice constructif de la voix [...] qui présente des comportements proactifs envers des organisations (Demerouti et Cropanzano, 2010, p.148).

3.3.b.1. Les conditions du comportement (OCB)

Aux termes de ce qui précède, Van Dyne et Mclean-Parks (1995) nous permettent de noter que la performance extra-rôle adhère aux quatre conditions fondamentales comme le comportement de l'employé doit être volontaire, c'est-à-dire qu'il n'est pas décrit dans les tâches normales du travail comme le comportement en rôle. Ensuite, l'action de l'employé doit être intentionnelle, son comportement doit être positif, et enfin, le comportement doit être principalement désintéressé du point de vue de l'employé lui-même, c'est-à-dire qu'il doit bénéficier de quelqu'un ou de quelque chose d'autre par son engagement dans des comportements spontanés. Donc, c'est un engagement volontaire de l'employé et plutôt altruiste.

3.3.b.2. Les dimensions d'(OCB)

En suivant la logique, la littérature organisationnelle nous suggère pareillement que la performance de citoyenneté est définie comme des activités qui : « [...] soutiennent

l'environnement organisationnel, social et psychologique dans lequel le noyau technique doit fonctionner » (Neal et al., 2012) qu'on peut lier aux comportements de citoyenneté organisationnelle (*OCB*) pour faire mieux avancer une organisation. Ici, nous puisons davantage en ce qui concerne les comportements spontanés et nous pouvons identifier cinq dimensions relatives à l'*OCB*. Selon Organ, par exemple, *OCB* signifie des comportements de nature discrétionnaire qui ne font pas partie des exigences formelles du rôle des employés, mais qui favorisent néanmoins le fonctionnement efficace de l'organisation. Altruisme est la première dimension d'*OCB* chez un employé qui a pour effet d'aider une autre personne spécifique avec une tâche ou un problème pertinent sur le plan organisationnel. En deuxième lieu, c'est la conscience de l'employé qui va bien au-delà des exigences minimales du rôle de l'organisation, dans les domaines de l'assiduité et du respect des règles. En troisième lieu, vient la dimension de l'esprit sportif, c'est la volonté de l'employé de tolérer des circonstances moins idéales sans se plaindre. En quatrième lieu, c'est le comportement de courtoisie de la part d'un employé visant à éviter les problèmes liés au travail avec les autres. Et, finalement, la vertu civique de la part d'un employé indique qu'il/elle participe de manière responsable et s'implique dans la vie de l'entreprise (Podsakoff et al., 1990). À ceci s'ajoute, le modèle de Griffin et al., (2007) qui propose une matrice sous-dimensionnelle de la performance à neuf facteurs dans un environnement de travail interdépendant et incertain. Leur analyse intègre les degrés de compétence, c'est-à-dire lorsqu'un employé répond aux exigences du rôle qui peuvent être formalisées, l'adaptabilité dans le sens qu'un employé s'adapte aux changements d'un système et/ou rôle de travail et la proactivité permet un employé de prendre une action autodirigée pour anticiper ou amorcer le changement dans le système de travail. Il est intéressant de savoir que ces trois formes de comportements sont au niveau individuel, au niveau de groupe et au niveau organisationnel permettant donc de concevoir le fait que les comportements de tâches et de citoyenneté peuvent être réalisés en faisant varier les degrés d'une combinaison entre compétence, adaptabilité et proactivité pour un roulement effectif à l'emploi.

Le tableau (3.3.3) met l'emphase sur les neuf dimensions de la performance dernièrement élaborée par Griffin et al., (2007).

Tableau 3.3.3 : Récapitulatif sur les dimensions de performance dans l'emploi par Griffin et al., (2007)

Comportement au travail individuel	Compétence : « répond aux exigences prescrites ou prévisibles du rôle ».	Adaptabilité : « Fait face, répond et soutient le changement ».	Proactivité : « changement initial, est autodidacte et orienté vers l'avenir ».
Comportements de tâches individuelles : « contribue à l'efficacité individuelle ».	« S'assurer que la tâche principale est correctement exécutée ».	« S'adapter aux nouveaux équipements, processus ou procédures dans les tâches principales ».	« Initier une meilleure façon d'effectuer les tâches principales ».
Comportements des membres de l'équipe : « les comportements contribuent à l'efficacité de l'équipe ».	« Coordonner le travail avec les membres de l'équipe ».	« Répondre de manière constructive aux changements d'équipe ».	« Développer de nouvelles méthodes pour aider l'équipe à mieux performer ».
Comportements des membres de l'organisation : « contribue à l'efficacité de l'organisation ».	« L'employé parle de l'organisation de manière positive ».	« Faire face aux changements dans le fonctionnement de l'organisation ».	« Faire des suggestions pour améliorer l'efficacité globale de l'organisation ».

Conformément à ce qui précède, nous nous concentrons sur les comportements en rôle et/ou extra-rôle (*OCB*) de l'employé, étant donné qu'ils ont été considérés comme un segment de base lié à la performance au travail de l'employé. Le lien entre la gratitude exprimée, la performance en rôle et/ou extra-rôle s'explique généralement par la théorie de l'échange social (Blau, 1964) qui maintient la pensée fondamentale en affirmant qu'une relation de l'emploi est une interaction entre les employés et les membres de leur organisation qui peut être dans notre cas une relation entre le superviseur- l'employé et/ou le client- l'employé. Où, chaque agent recherche ses avantages parce que les acteurs participent à des exercices pour l'acquisition des objectifs recherchés. Ainsi, cet échange entre superviseur/client/employé est l'essence même de toutes organisations ou le retour peut se faire sous forme matérielle (salaire), les avantages émotionnels (respect/considération) au travail ou l'expression de la reconnaissance par le superviseur ou le client au quotidien influencent, par conséquent, le comportement d'un employé, par exemple, sa performance. La norme de correspondance, qui est la notion fondamentale de la théorie de l'échange sociale (*SET*), nous explique que selon ce principe, un individu aura droit à une assurance où il peut être remboursé, la raison pour laquelle les cadeaux sont réciproques est que les gens: « [...] sont intéressés à maintenir un équilibre entre les intrants et les extrants et ne pas s'endetter dans leurs transactions sociales » (Bradler et al., 2016, p.3088). Par exemple, la « reconnaissance » sera une récompense de la part de son superviseur ou de son client à un employé pour son travail bien fait et ce dernier tentera de répondre par le même traitement. À la lumière du (*SET*), si les employés sont reconnus inlassablement pour leur bon travail, ils participeront à des pratiques extra-professionnelles. En conséquence, l'utilisation de l'appréciation par un supérieur ou un client inciterait les employés à mieux performer tout en étant plus impliqués et investis leur rôle d'emploi. Concis, *OCB* se produit en raison de la norme de réciprocité selon la théorie de l'échange social. Il se produit parce que les individus sont motivés à alléger leurs dettes sociales. La gratitude n'exclut pas ce processus, mais y ajoute plutôt en proposant que l'employé puisse être motivé par des sentiments positifs envers le bienfaiteur et que les actes prosociaux peuvent

être dirigés vers des individus, ainsi que des entités, autres que le bienfaiteur d'origine, qu'on appelle souvent des échanges généralisés (Spence et al., 2014).

Compte tenu de ce qui précède, l'action de l'appréciation améliore la qualité d'une relation au travail, développe la collaboration, augmente la fidélité des consommateurs ainsi que la satisfaction des partenaires en question tout en stimulant les pratiques/les efforts des employés comme leur performance. Dans ce sens, l'action de la reconnaissance peut affecter la performance de l'employé parce qu'elle envoie un signal de gentillesse et de soin pris en compte par la source hiérarchique et externe. En plus de cela, l'action répétitive de la reconnaissance envers les employés peut être un renforcement pour obtenir le comportement désiré que l'on veut d'un employé quelconque parce que le processus de renforcement est:

[...] défini comme une conséquence qui, en effet, augmente la fréquence du comportement qui l'a précédé [...]. Trois types de renforcements positifs (interventions de traitement) qui ont montré qu'ils augmentent la fréquence des comportements des employés et qui sont les plus souvent utilisés pour améliorer les performances dans la littérature recherche sur la gestion des comportements, sont l'argent, la rétroaction et la reconnaissance (Luthans et Stajkovic, 2009, p. 239).

Bien entendu que la gratitude est une : « [...] réaction émotionnelle positive à la réception d'un avantage qui est perçu comme résultant des bonnes intentions d'un autre » (Spence et al., 2014, p. 7.08). Recevoir l'expression d'une gratitude soit par le superviseur, soit par le client représente un signal puissant pour l'orientation de toute relation et sert de facilitateur pour maintenir une connexion saine entre les parties. Lorsque la gratitude est utilisée informellement dans un milieu organisationnel par le superviseur et/ou le client, cela vaut certainement dire qu'ils évaluent leurs employés et que leur travail est pris en considération. De ce fait, dans ce mémoire, nous faisons un pas de considérer « la reconnaissance » par le superviseur et/ou le client comme une ressource émotionnelle, dont l'expression peut constituer un actif pour la personne qui la reçoit afin de construire l'engagement dans l'emploi d'un employé qui affectera la performance parce

que : « [...] la reconnaissance informelle basée sur une attention et une appréciation personnelles a un impact relativement fort sur la performance [...] » (Luthans et Stajkovic, 2009, p.246).

Selon un autre point de vue théorique (*find-bind and remind theory*), il semble évident que la valorisation aide les gens à découvrir des comportements relationnels importants qui étaient auparavant inaperçus et qui les aident à se souvenir efficacement de ces gens. La gratitude agit donc à lier les gens en fortifiant les connexions par le fait que le superviseur, le client et l'employé sont considérés comme des partenaires au travail. En conséquence, lorsque les individus se sentent appréciés par leurs partenaires, ils sont plus heureux dans leur relation et se sentent respectivement plus connectés l'un à l'autre. C'est comme dire que l'action de la reconnaissance est encourageante, renforce la confiance et soutient le partenariat. Au moment où les gens remarquent que quelqu'un d'autre a été réceptif à eux, ceci indique que l'autre partie les comprend, les soutient ou pense à eux. C'est ce signe de bienveillance qui fait progresser les liens. Fondamentalement, c'est ce rappel qui permet aux gens de se rapprocher les uns aux autres. Or, la gratitude entre (superviseur-employé) et/ou (client-employé) peut être suscitée par les actions des entreprises, des employés, des vendeurs ou des consommateurs parce qu'elle est un meilleur indicateur d'expansion des sentiments des complices sur la qualité d'une relation.

Nous pouvons, entre autres, prendre connaissance de certaines études antérieures qui mentionnent la relation entre la reconnaissance et la performance des employés (*OCB*). Par exemple, Bob Nelson a nommé son livre 1 001 façons de récompenser les employés. Il commence son livre en exprimant que : « [...] presque tous les employés savent déjà que la reconnaissance d'un travail bien fait est le principal moteur de la performance des employés. [...] En outre, selon McCullough et al., (2001) la gratitude exprimée par une tierce partie fonctionne comme un motif moral, inspirant les gens à agir de manière prosociale » (Bradler et al., 2016).

En outre, les travaux d'Emmons et McCullough (2003) qui vérifient la relation entre la gratitude et *OCB* dans leur étude (2). On a pu aussi constater que les personnes qui avaient été affectées au

hasard à une condition destinée à susciter des sentiments de gratitude ont déclaré offrir plus de soutien émotionnel aux autres et étaient plus susceptibles de déclarer avoir aidé quelqu'un avec un problème. L'étude de Morales (2005) montre que les consommateurs récompensent les entreprises pour les efforts supplémentaires. Une série de trois expériences en laboratoire montre que lorsque les entreprises déploient des efforts supplémentaires pour fabriquer ou exposer leurs produits, les consommateurs les récompensent en augmentant leur volonté de payer, leur choix de magasin et leurs évaluations globales, même si la qualité réelle des produits n'est pas améliorée.

Luthans et Stajkovic (2009) dans une méta-analyse d'études menées dans des organisations rapportent également de solides résultats concernant les effets de la reconnaissance sur la performance des employés dans le domaine de la restauration rapide. Par ailleurs, Grant et Gino (2010) ont étudié expérimentalement la relation entre l'expression verbale de gratitude et le comportement d'aide (*OCB*). Dans les deux premières expériences, une simple expression de remerciement a plus que doublé la probabilité que les aidants fournissent à nouveau de l'aide (de 25 % à 55 % et de 32 % à 66 %). La troisième expérience démontre que la gratitude a produit une augmentation de plus de 50 % du nombre d'appels effectués par le collecteur de fonds moyen en une seule semaine (tous les appels volontaires que les collecteurs de fonds ont faits étaient purement pour aider l'université *OCB*). Et finalement la quatrième expérience vérifie qu'une seule expression de gratitude a entraîné une augmentation de 15 % du temps moyen passé à aider.

On peut en mentionner l'étude de Spence et al., (2014) suggérant que la gratitude d'état est un prédicteur significatif et positif de l'*OCB* quotidien. Leur travail illustre que les sentiments de gratitude momentanés sont un prédicteur de l'*OCB* quotidienne. Par exemple, dans deux études de journal, ils ont trouvé un soutien pour une conceptualisation dynamique de l'*OCB* et de la gratitude, [...]. Les résultats indiquent bien que la majorité de la variance se situe au niveau interpersonnel, les variables quotidiennes présentent une variance intra-personnelle statistiquement significative (38 % dans la gratitude d'état et 38 % dans l'*OCB*). En supplément,

l'étude de Bock et al., (2016) démontre que le comportement du rôle supplémentaire était positivement lié à l'échelle de gratitude et que l'échelle de la gratitude est liée à la fidélité des clients et à la continuité des relations.

Pour résumer cette recension, des études sur la reconnaissance indiquent que l'expression d'une gratitude par un tiers sont des actions énergisantes qui conduisent les employés à performer davantage.

3.3.c. L'engagement dans l'emploi (énergie) et la performance en rôle et extra-rôle

Dans cette section de travail, nous allons examiner la relation existante entre l'engagement dans l'emploi et la performance de l'employé. Nous soutiendrons que: « [...] l'engagement dans l'emploi saisit à la fois les dimensions « peut faire » et « fera », il aura tendance à avoir des effets plus forts sur le rendement au travail que d'autres concepts connexes » (Demerouti et Cropanzano, 2010, p.148). De la sorte, nous pensons qu'il devrait y avoir un lien statistiquement significatif entre l'engagement dans l'emploi et la performance en rôle et extra-rôle des employés parce que l'engagement est le degré d'inclusion qu'un employé démontre pour adhérer à ses fonctions au travail. « À un niveau général, les employés qui sont très engagés dans leurs rôles de travail concentrent non seulement leurs efforts physiques sur la poursuite d'objectifs liés au rôle, mais sont également cognitivement vigilants et émotionnellement connectés à l'entreprise » (Rich et al., 2010). Alors, dans un milieu organisationnel la dimension « vigueur » de l'engagement dans l'emploi se caractérise comme étant: « [...] une ressource qui peut être appliquée à l'accomplissement du travail. Notamment le construit de la motivation englobe plusieurs facettes de l'énergie, capturant comment les individus préfèrent la direction dans laquelle ils choisissent de consacrer leurs efforts, l'intensité ou la quantité d'énergie à dépenser pour le faire, et combien de temps il persistera à le faire » (Owens al., 2015, p.4). En d'autres termes, la relation entre « énergie » et la performance des employés s'expliquent par le fait que la qualité du travail des employés est un besoin essentiel de chaque entreprise. En ce sens, la performance fait référence à

ce que fait un employé au travail en termes de qualité et de quantité, il nous semble évident que « l'appréciation » serait un atout pour l'employé, qui elle-même générera une autre ressource appelée « énergie » et aura un impact positif sur la performance en rôle et extra-rôle des employés. Par conséquent, il est attendu qu'un employé sera plus performant lorsqu'il aura accès à des ressources abondantes comme « l'appréciation » et « l'énergie » dans son travail parce que : « [...] en conceptualisant l'énergie humaine comme une expérience dynamique qui implique d'avoir les ressources psychologiques et physiologiques pour agir » (Sheridan et Ambrose, 2021, p.2). Cela dit, plus l'engagement dans l'emploi des employés est élevé, meilleure est la nature de son rendement. Pareillement, l'engagement dans l'emploi satisfait un employé psychologiquement et émotionnellement dans ce qu'il fait et sera aussi incité plus tard dans ce qu'il fera, qui sont les conditions de base pour qu'un employé soit à son meilleur dans son travail à une base régulière.

Nous pouvons noter que les employés engagés éprouvent des sentiments positifs tels que l'enthousiasme et le dynamisme. Ces sentiments semblent élargir la collection d'activités et d'idées des individus, en déduisant qu'ils travaillent continuellement sur leurs propres ressources. C'est ainsi que les employés connectés ont un bien-être stable, ils créent en plus leur propre travail et leurs atouts individuels et en fin de compte, ils déplacent leur engagement vers les autres dans leur climat proche compte tenu du fait que dans de nombreuses associations, la performance est la conséquence d'un effort collaboratif. D'où l'engagement d'un individu peut se déplacer vers d'autres personnes et améliorer de manière détournée les performances du groupe (Bakker, 2011).

Il importe de rappeler que nous nous concentrons sur la relation entre la dimension « énergie » de l'engagement dans l'emploi et la performance en rôle et/ou extra rôle des employés parce qu'elle établit un lien positif entre superviseur/client et employé. Cette relation de positivité facilite le partage d'informations et crée une culture de la fraternité entre ces parties qui peut être clarifiée davantage par la théorie de l'échange social (*SET*) et le modèle JD-R. La théorie de l'échange

social (*SET*) s'applique au concept de « l'énergie » et la performance de l'employé par le principe de la réciprocité qui exprime que les employés seront propulsés vers la participation à leur emploi au moment où cela dépend d'échange raisonnable et ajusté. Par exemple, la « gratitude » est une réponse positive envers un bienfaiteur, tout comme l'engagement dans l'emploi qui est une attitude positive de l'employé vis-à-vis son travail. C'est son implication, sa présence à ce qu'il fait au travail qui est affecté par l'acte de la « reconnaissance » des autres parties comme (superviseur ou client) et en retour, l'employé semble avoir l'obligation morale de mieux exécuter ces tâches au travail, donc de mieux performer. Découlant de cette information précise, on peut voir que la « reconnaissance » affecte l'engagement dans l'emploi et ce dernier semble avoir un effet sur la performance de l'employé, tout simplement parce qu'il est considéré comme un baromètre positif de l'adaptation liée au travail pour aider et faciliter les employés dans leurs tâches qui conduisent ensuite à une amélioration de leur performance.

Malgré le fait qu'il existe un nombre relativement restreint d'études qualitatives et quantitatives analysant le lien entre « l'énergie » et la performance en rôle et/ou extra-rôle des employés, nous pouvons en aborder quelques conséquences intéressantes de l'engagement dans l'emploi des employés sur d'autres variables qui ont été mises à l'étude.

3.3.c.0. Études sur la relation Engagement-Performance en rôle

En premier lieu, l'étude de Rich et al., (2010), nous assure que la relation entre engagement dans l'emploi et la performance des tâches est positive et que la valeur de la beta est statistiquement significative ($\beta = 0.25$). L'analyse d'Anita (2014) auprès de 383 employés des niveaux inférieur et moyen de gestion, nous renseigne qu'un niveau élevé de l'engagement dans l'emploi des employés a un effet significatif sur la performance en rôle des employés dont l'analyse de régression est positive ($r^2 = 0.597$). Ensuite, Salanova et al., (2005) ont examiné le lien entre les actifs faisant autorité, l'engagement représentatif et l'exécution des employés. À la vue d'une

étude portant sur 342 employés dans 114 auberges, il a été déduit que les actifs hiérarchiques peuvent affecter de manière catégorique l'engagement de l'employé, de sorte que l'engagement affecte définitivement la performance. Selon Othmana et Mahmooda (2019), l'analyse faite auprès des employés, dans des organisations de fabrication en Malaisie, déduit que la relation directe s'est avérée avoir une valeur ($t=12,774$). L'indicateur d'engagement des employés ($\beta=0,421$, $p<0,01$) est positivement lié aux pratiques en matière de ressources humaines et les pratiques des ressources humaines ($\beta = 0,733$, $p<0,01$) sont également positivement liées à la performance individuelle au travail. En somme, il existe une certaine évidence que les employés énergisés tendent à performer davantage que ceux qui le sont moins.

3.3.c.1. Études sur lien Engagement-Performance extra-rôle

D'ailleurs, nous pensons qu'il devrait y avoir une conséquence de l'engagement dans l'emploi sur les comportements discrétionnaires *OCB* de l'employé, car il sera plus responsable, proactif et au-delà de sa capacité normale, soit en aidant intentionnellement ses collègues ou en offrant une aide relationnelle aux clients. Ces pratiques ont régulièrement un caractère de promotion d'affiliation, fondé sur l'amitié et l'aide sociale. Dans ce sens, les employés mettent plus d'efforts dans leurs tâches professionnelles que les employés non ou moins engagés. Ils se dirigent vers leur travail de course avec des niveaux plus élevés de persévérance et de vigilance. Étant donné que les employés connectés sont tenus d'être inclus et associés de manière rationnelle et relationnelle dans leur travail, ils sont également susceptibles d'aider les collaborateurs et d'aller aux rassemblements pour rester au courant des événements faisant autorité. Essentiellement, l'*OCB* démontré par les employés engagés rassemble et fortifie les associations sociales avec les collègues, ce qui encourage la réalisation viable du travail qui aboutit à une meilleure évaluation de performance. Pourtant, il a été démontré que l'effet sur l'*OCB* et la performance se fait par l'engagement et il existe des preuves convaincantes sur le fait que l'*OCB* et la performance des tâches ont un impact sur la performance générale des employés (Newton et Lépine, 2018).

À cet égard, le travail de Rich et al., (2010) nous renseigne que la relation entre l'engagement dans l'emploi et l'*OCB* est positive et statistiquement significative ($\beta = 0.27$). Une autre étude, réalisée par Babcock-Roberson & Strickland (2010), nous indique qu'il y a une corrélation positive significative entre l'engagement dans l'emploi et l'*OCB*, $r = .41$, $p < .01$. Quant à Saks (2006), à la lumière de l'exploration dirigée sur 102 employés de diverses associations, il a présumé que l'engagement de l'employé affectait de manière catégorique la conduite citoyenne faisant autorité. Dans le modèle hypothétique développé par Bakker et Demerouti (2008), l'engagement des employés influe positivement sur l'exécution hors emploi des représentants (Sun, 2019, p.73).

En définitive, les employés engagés ont une attitude positive au travail, ont en général une meilleure santé, un meilleur bien-être, adoptent des comportements extra-rôle ou prosociaux plus élevés et fournissent un meilleur rendement au travail que ceux qui sont moins engagés et énergisés (Schaufeli, 2017).

Chapitre 4

Modèle Théorique (M_T) et les Hypothèses de Recherche

Dans la foulée de l'exploration des compositions et des théories avancées dans la pièce de travail ci-dessus, nous présentons maintenant, le modèle théorique (M_T) à l'étude et les hypothèses qui permettront de valider ce dernier.

4.0. Proposition d'un modèle théorique (M_T)

Le modèle théorique (M_T) à l'étude est basé conformément aux écrits scientifiques présentés préalablement. À ce stade, notre modèle théorique (M_T) de recherche présentée à la figure (4.0.2) est très particulier parce qu'à notre connaissance, il s'agit d'un tout premier et nouveau modèle théorique (M_T) qui teste l'influence double de la « reconnaissance » par le « supérieur » et par le « client » sur « l'engagement » et la « performance » des employés. Il est à noter que l'utilisation de la reconnaissance non-monnaire est comprise dans un sens de: « merci », « rétroaction positive », « tape dans le dos », « louange », « salutations » et « appréciation » par le superviseur et/ou le client aux employés.

Ce modèle théorique (M_T) permet de propulser l'information en réunissant deux régions importantes à analyser telles que : l'action de la reconnaissance par le supérieur et l'action de la reconnaissance par le client. Nous estimons que cette reconnaissance aura des effets positifs sur la dimension « vigueur » de l'engagement dans l'emploi des employés et la « performance » en rôle et/ou extra-rôle des employés.

Il est clair à ce point que la performance dans le rôle fait référence au comportement individuel qui exécute les tâches requises par le travail alors que la performance extra-rôle fait référence aux comportements supplémentaires. C'est une conduite individuelle qui est facultative dans l'ensemble et fait progresser le fonctionnement viable d'une organisation. Ainsi, comme l'engagement dans l'emploi est un vecteur motivationnel qui peut être considéré comme un

ensemble de forces énergétiques menant à des comportements de mobilisation *OCB*. Toutefois, rappelons-nous toujours que les cinq dimensions d'*OCB* sont: altruisme, conformité généralisée, courtoisie, conscience, esprit sportif et vertu civique dans un milieu organisationnel, aussi expliqué auparavant, qu'affecteront certainement l'engagement et la performance individuelle des employés parce qu'ils prendront des initiatives interpersonnelles. Dans notre cas d'étude, aider, écouter attentivement, partager de l'information, coopérer, rendre un service hors de sa portée par l'employé aux superviseurs et/ou aux clients lorsque les exigences de travail s'appliquent semble être des bons exemples de comportement extra-rôle (*OCB*). Dans ce sens, la performance des employés évaluée par le superviseur est aussi prise en considération dans l'analyse dont l'effet sera intermédiaire par l'engagement dans l'emploi des employés.

Par le fait même, plusieurs principes théoriques sont retenus pour expliquer et comprendre le phénomène de la reconnaissance informelle dans un milieu organisationnel. Par exemple, la théorie de l'échange social, *find-remind-and-bind theory of gratitude*, la théorie d'émotion, le modèle des ressources (J-DR) et la théorie de l'autodétermination, lorsqu'appliquées ensemble, nous permettront d'examiner le modèle théorique (M_T) proposé.

La littérature académique disponible sur la gratitude nous permet de dire qu'il devrait y avoir assurément un lien positif entre la « reconnaissance » par le superviseur et le client qui aura un impact direct sur « l'engagement dans l'emploi » et la « performance des employés ». La reconnaissance provenant de deux sources aussi différentes que celle-ci, soutiendra la motivation intrinsèque des employés qui les gardera plutôt énergisés sur leur lieu de travail, et ainsi, ils mettront leurs efforts et leurs déterminations dans la bonne direction. Il a été démontré que: « [...] les personnes qui reçoivent de la reconnaissance de la part d'un tiers font état d'une motivation intrinsèque envers une gamme de comportements qui favorisent la relation, [...] » (Algoe, 2012, p.460).

La gratitude constitue une réponse émotionnelle face à un acte de bienveillance par autrui. Toutefois l'expression de la gratitude, que ce soit par le supérieur ou par les clients peut varier, de sorte que certains employés peuvent en recevoir beaucoup et d'autres peu. Notre modèle théorique (M_T) de recherche suggère qu'il devrait y avoir un effet bénéfique sur l'état psychologique des individus qui se caractérise par les sentiments que vivent les employés. La reconnaissance reçue devrait affecter « l'engagement dans l'emploi » des employés, qui consiste à être avant tout le devoir enthousiaste envers son entreprise, sa mission et ses valeurs. Et, en conséquence, devrait affecter « la performance individuelle » des employés. La raison pour laquelle nous pensons que « l'engagement dans l'emploi » aura un impact sur « la performance des employés » est par le fait que les employés ressentent des émotions positives lorsqu'ils apprécient et ils permettront de rester efficace au travail. Or, on note que: « [...] les émotions positives élargissent les répertoires de pensée-action momentanée des gens et renforcent leur résilience. Il a été démontré que les émotions positives telles que la joie, le bonheur et l'intérêt ont des avantages adaptatifs à long terme en s'appuyant sur les ressources physiques, intellectuelles, sociales et psychologiques » (Demerouti et al.,2012. p.277). Nous pensons qu'au moment où les employés se soucient de leur entreprise, ils utiliseront l'effort facultatif pour la réalisation des tâches connexes au travail. Dans ce sens, l'étude concernant l'action de la reconnaissance informelle semble être un levier important en GRH qui permettra de ressortir l'élément de la stabilité émotionnelle et un sens de la responsabilité chez l'employé.

Généralement parlant, lorsque les employés sont appréciés pour leurs contributions, cela devient une responsabilité passionnée de ces derniers de rester connectés avec leur travail et leur organisation et ceci par la « norme de la réciprocité ». Celle-ci est au centre de la théorie de l'échange sociale, expliquée auparavant comme un principe jouant le rôle important dans le développement des relations sociales et mettant en perspective un bénéfice mutuel. Elle nous éclaire sur le mécanisme des échanges entre les individus réagissant aux activités d'autrui avec

une autre activité équivalente, dans notre cas le développement de la relation entre superviseur-employé et client-employé après l'expression de la gratitude. L'articulation de l'appréciation amènera l'activité de réciprocité positive puisque les compliments positifs d'un superviseur et d'un client envers les employés auront un effet positif avec une force équivalente, les employés s'engagent davantage dans leur travail et la performance individuelle augmentera en conséquence, parce que : « [...] la réciprocité généralisée présente une orientation altruiste et se préoccupe peu de cadre temporel et du contenu de l'échange (Coyle-Shapiro et Parzefall,2005, p.29). Autrement dit, toutes les sociétés humaines sont tenues de retourner les faveurs, les bonnes invitations d'une manière décente sans qu'on se sente endetté envers le bénéficiaire. D'ailleurs, comme l'indique l'hypothèse de la théorie l'échange social, nous sommes dans une relation d'interdépendance entre individus, c'est-à-dire la capacité d'acquérir des bénéfices en voyant que quelqu'un est contingent sur la capacité de fournir aux autres des récompenses, le principe de la réciprocité s'exerce. Par exemple, lorsqu': « [...] un employé qui aiderait un collègue pourrait se voir remercier par son supérieur plutôt que par le bénéficiaire de l'avantage (Coyle-Shapiro et Parzefall ,2005, p.32).

Le même principe peut être soutenu par le modèle J-D-R, c'est-à-dire que les actifs de travail sont les choses positives qui semblent : « [...] (a) être fonctionnels pour atteindre les objectifs de travail; (b) réduire les exigences du travail et les coûts physiologiques et psychologiques associés; (c) stimuler la croissance et le développement personnels » (Schaufeli, 2017,p.121), sur la base de ces raisons, nous pouvons penser qu'une rétroaction positive par une source hiérarchique et externe serait un atout pour l'employé. Cette action de reconnaissance aiderait aux employés d'être plus affective dans leur travail quotidien, il sera aussi plus facile pour eux d'atteindre leurs objectifs et celle-ci diminue le sentiment d'anxiété au travail. Par exemple, les louanges successives en disant « merci » et «tape dans le dos » pourraient améliorer l'engagement, la performance et inciteraient à prendre des mesures d'apprentissages encourageantes. Dans ce sens,

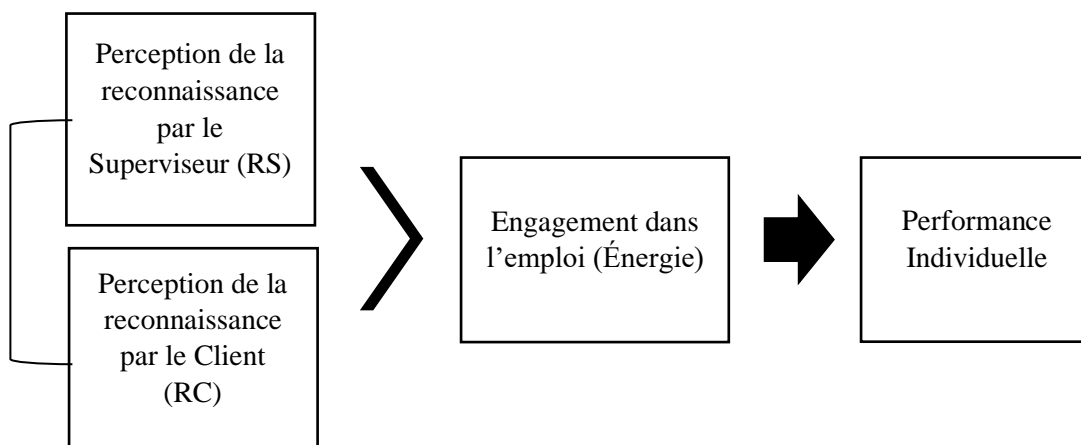
la reconnaissance informelle serait une des ressources d'emploi abondantes qui contribuerait à une augmentation de l'engagement au travail et la performance. D'où on note que :

[...] en augmentant les ressources, telles que le soutien social, le contrôle de l'emploi et *feedback*, deux oiseaux sont touchés par une pierre: le *burn-out* est empêché et l'engagement est favorisé. En revanche, réduire les demandes, tel que la surcharge de travail, les conflits et l'insécurité de l'emploi n'affecteraient que l'épuisement professionnel, mais pas l'engagement au travail. La raison en est qu'en plus d'être potentiellement stressant, le travail les demandes peuvent également être difficiles à un certain point, de sorte que la réduction des demandes d'emploi se traduirait par des emplois moins difficiles et donc des niveaux inférieurs d'engagement au travail (Schaufeli, 2017, p.121).

Ici, on peut insister encore une fois que quand les employés sont reconnus par leurs supérieurs ou par leurs clients dans leur milieu organisationnel, ils devraient performer mieux tout en ayant un sentiment de redevabilité sous forme d'engagement élevé envers ces groupes de personnes.

Ainsi, en tenant compte des fondements théoriques présentés dans la littérature scientifique, voici le modèle théorique (M_T) de recherche à la figure (4.0.2) ainsi que l'ensemble des hypothèses de relation directes et de médiatisation à vérifier dans le tableau (4.0.4).

Figure (4.0.2) Modèle Théorique (M_T)



Le modèle théorique (M_T) projettera une compréhension plus complète des relations qui ont été considérées dans ce travail de recherche soit la « reconnaissance », « l'engagement dans l'emploi » et la « performance » individuelle des employés. Dans ce sens, la variable indépendante

(x) est l'action de la « reconnaissance par le superviseur » et l'action de la « reconnaissance par le client » auprès du personnel de travail, alors que les variables dépendantes (y) sont « engagement dans l'emploi » et « la performance individuelle » des employés. Notre modèle théorique (M_T), décrit dans la figure (4.0.1), recommande que la reconnaissance hiérarchique et externe soit responsable de la communication des conséquences directes pour l'engagement dans l'emploi et la performance individuelle des employés au travail.

Nous prévoyons une association directe entre « l'engagement dans l'emploi » et la « performance individuelle des employés » quand on estime le contre-effet des types de la reconnaissance. Toutefois, il importe de noter aussi que la variable « engagement dans l'emploi » jouera le rôle de la variable médiatrice qui pourra donc: « [...] modifier l'action de (X) sur (Y) selon le contexte ou la conjoncture » (Gingras et Côté, p.109), c'est-à-dire que la variable « engagement dans l'emploi » médiatise la relation de la reconnaissance managériale et la performance au travail des employés, ainsi que la relation de la reconnaissance du client et la performance individuelle au travail des employés. La validation du modèle théorique (M_T) se fait à l'aide des sept hypothèses qui sont présentées dans le tableau (4.0.4) ci-dessous.

Tableau 4.0.4

Hypothèses de recherche de mémoire

	La reconnaissance par le supérieur et la reconnaissance par les clients exercera une influence positive sur l'engagement dans l'emploi des employés et sur la performance des employés.
H₁	La reconnaissance managériale sera positivement liée à l'engagement dans l'emploi des employés.
H₂	La reconnaissance par les clients sera positivement liée à l'engagement dans l'emploi des employés.
H₃	La reconnaissance par les supérieurs sera positivement liée à la performance des employés.
H₄	La reconnaissance par les clients sera positivement liée à la performance des employés.
H₅	L'engagement dans l'emploi est positivement lié à la performance des employés.
H₆	L'engagement dans l'emploi médiatise la relation de la reconnaissance managériale et la performance au travail des employés.
H₇	L'engagement dans l'emploi médiatise la relation de la reconnaissance du client et la performance au travail des employés.

4.1. Les hypothèses de recherche

Voici la présentation des hypothèses d'une manière beaucoup plus approfondie, ainsi que leur justification dans ce travail de mémoire.

4.1.a. La relation entre la reconnaissance (superviseur/client) et l'engagement dans l'emploi des employés

En premier lieu, essayons présentement de nous rappeler de la relation existante entre la « gratitude exprimée ou la réception d'une « appréciation » et « l'engagement des employés ». Pour ce faire, il est essentiel de revoir la définition de l'engagement dans l'emploi qu'on la considère comme un: « [...] travail actif, un état positif lié au travail qui est différent de

satisfaction au travail en ce sens il combine un plaisir de travail élevé (dévouement) avec une activation élevée (force, absorption), il est aussi différent du flux lié au travail en ce qu'il fait référence à un épisode de performance [...] » (Bakker, 2011). Donc, l'engagement dans l'emploi est une combinaison d'énergie (vigueur/résilience mentale), d'identification (dévouement) et de concentration (absorption) élevée. Dans le cadre de ce mémoire, nous allons focaliser sur la dimension « vigueur » énergétique de l'engagement dans l'emploi.

Notre revue de la littérature nous explique que l'expression d'une gratitude envers des employés agirait comme un coup de pouce pour la continuité d'une relation puisque les personnes reconnues se voient dans un rapport plus étroit avec leur parrain et suivent des normes de relation communes, cela se produit dès le début lorsque les gens ressentent de la gratitude et accueillent des implications relationnelles en accompagnant le bénéficiaire réactif. De ce fait, le lien dyade entre le superviseur-employé et le client-employé prend ses racines et peut être saisi par la théorie de l'échange social (*SET*) tout comme un échange qui peut entraîner des conséquences à la fois financières et sociales. Selon ce point de vue théorique, on peut expliquer le lien entre la « reconnaissance » et « l'énergie » en exprimant que chaque individu tente d'augmenter ses bénéfices. D'ailleurs, Blau a expliqué qu'une fois que cette idée est perçue, il est possible de remarquer l'échange social dans toutes les relations tant au niveau du marché du travail et/ou les relations avec autrui. Alors, l'acte d'appréciation hiérarchique et externe envers les employés crée une relation profonde entre le superviseur-employé et client-employé parce que les deux parties assument la responsabilité et comptent l'une sur l'autre. Cette relation d'échange est basée sur une association de confiance, de soutien, d'engagements plus adaptables qui permettent aux employés d'être plus engagés dans leur emploi. Notre lecture précise encore que la relation entre superviseur-client-employé se base sur le principe de la redevabilité/réciprocité qui aura une nature non-économique/non-spécifique parce que lorsqu'une source hiérarchique ou externe appréciera son employé dans son milieu organisationnel, cela confirme que son travail est observé

et même évalué. D'où cette relation d'échange est fondée sur la valeur, où les individus échangent leur temps, leurs efforts et leurs capacités contre un engagement dans l'emploi élevé.

Nous allons reprendre *find-bind and remind theory* pour expliquer que les relations entre superviseur-client-employé sont formées par les actions de la reconnaissance qui devrait soutenir l'engagement dans l'emploi des employés. Ce qui rassemblera à un signe positif que tout va bien chez les employés d'où on notera une congruence dans leur travail parce que la reconnaissance elle-même est l'élément clé d'encouragement chez ce dernier. Les compliments de la part d'un superviseur et/ou d'un client permettent de maintenir la relation entre ces partis ainsi que d'améliorer la concentration envers le travail. D'où on note que: « la gratitude aide à rappeler à un individu ses sentiments envers le partenaire et à inspirer une réactivité mutuelle, ce qui sert à augmenter le lien entre le couple » (Algoe et al., 2010, p.221). Dans notre cas, la relation de couple est entre le superviseur - l'employé et/ou le client - l'employé.

Dans ce même ordre d'idée, nous revenons sur la théorie de l'émotion qui nous explique bien que les émotions sont irrégulières, distinctes des humeurs et en ce sens elles sont considérées comme plus intenses, de durée plus courte et ont une cause spécifique. Ainsi, les émotions : « [...] sont accompagnées de changements physiologiques et que ces sentiments et changements ont été suscités par un événement ou une cause spécifique et se traduisent par une tendance à l'action ou une préparation à un comportement particulier » (Spence et al., 2014, p.709). D'où, la définition elle-même de la dimension « vigueur » de l'engagement dans l'emploi met en évidence le côté émotionnel de l'employé lorsque l'action de la « reconnaissance » est prise en compte par un superviseur et/ou un client parce que son énergie est stimulée par cet acte d'attention. D'où l'appréciation touche la psychologie de l'employé tout en lui fournissant une satisfaction au travail et en le rendant plus engagé dans ce qu'il fait.

Plusieurs preuves théoriques vont dans ce sens, par exemple, les travaux de recherches par Gallup nous permettent de dire que la reconnaissance est fortement corrélée à l'amélioration de

l'engagement des employés dans le travail et l'organisation de l'employé [...] (*Human capital Institute*, 2011). Pourtant, le processus de rétroaction est cohérent avec la notion d'accumulation de ressources. Par exemple, lorsqu'un employé engagé accomplit son travail avec succès, cela augmente non seulement son niveau d'auto-efficacité, mais conduit également à un retour positif de son superviseur (une ressource d'emploi). Dans la même veine, Weigl, Horning, Parker et al., (2010) ont trouvé des preuves de l'existence d'une spirale de gain entre l'engagement dans l'emploi et les ressources professionnelles (c'est-à-dire le contrôle du travail et le soutien social) et des ressources personnelles (c.-à-d. adaptation active). Il semble que l'augmentation de l'engagement au travail entraîne une augmentation des ressources, et vice versa (Schaufeli, 2013). Cependant, la non-reconnaissance au travail peut susciter une perte d'énergie en raison de l'absence de cette vitamine nécessaire à l'énergisation de la personne.

Il est à noter que les employés diffèrent dans leur engagement. Par ailleurs, il a été suggéré que si l'absence de rémunérations et de reconnaissance peut entraîner un épuisement professionnel d'où une reconnaissance et une récompense appropriées sont importantes pour l'engagement de l'employé. D'un point de vue de *SET*, lorsqu'un employé reçoit des prix et des récompenses de son organisation, il se sentira obligé de réagir avec des niveaux d'engagement plus élevés (Saks, 2006, p.605). Ainsi, les employés appréciés pour leurs contributions seront plus susceptibles de démontrer des pratiques aimables/aidantes plutôt prosociales envers les superviseurs et les clients une fois reconnus. Ils vont s'impliquer davantage et avec une motivation intrinsèque beaucoup plus élevée dans leur travail pour servir leurs superviseurs et/ou les clients, leur engagement relié au service sera plus haut.

Il a été démontré que:

s'engager dans des tâches de travail qui sont intrinsèquement motivantes peut avoir deux effets possibles. Premièrement, moins de ressources énergétiques sont consommées et, par conséquent, moins d'épuisement des ressources. Deuxièmement, un tel engagement favorise la construction et la reconstitution des ressources affectives parce que les activités sont intéressantes et agréables. De cette façon, s'engager dans des tâches de travail qui sont intrinsèquement motivantes et qui ont le potentiel d'une expérience de flux peut conduire à un niveau d'énergie plus élevé. (Demerouti et al., 2012, p.278).

On précise encore que la reconnaissance consiste à traiter ses employés d'une manière adéquate d'où elle doit agir comme un stimulant pour maintenir la santé de ceux-ci. Elle permettra d'avoir un état d'esprit positif et représenterait une force qui pourrait conduire à un engagement plus élevé des employés. De ce fait, nous prévoyons que lorsque la reconnaissance sera utilisée comme un vecteur persuasif par le superviseur et/ou le client, cela peut aider les employés à se sentir mieux sur leur lieu de travail, ce qui permettra d'augmenter leur niveau d'engagement dans l'emploi compte tenu du fait que les agents attirés ont une sensation de relation énergique et pratique avec leurs activités professionnelles, d'où ils se croient prêts à faire face aux sollicitations de leurs postes.

C'est pour cette raison que nous prévoyons une relation directe entre la « reconnaissance informelle » et « l'engagement dans l'emploi » des employés dans ce rapport de mémoire d'où nous posons les hypothèses (1) et (2) de la manière suivante:

H₍₁₎: La reconnaissance managériale sera positivement liée à l'engagement dans l'emploi des employés.

H₍₂₎: La reconnaissance par les clients sera positivement liée à l'engagement dans l'emploi des employés.

La relation positive entre la « reconnaissance » et « l'engagement dans l'emploi » des employés a rarement été étudiée. Alors, si un superviseur ou un client souligne le travail d'un employé, cela devrait affecter l'engagement dans l'emploi de ce dernier dans un sens positif. Il se sentira comme un membre fonctionnel de l'équipe au sein de l'organisation, par sa participation aux activités et

de son comportement envers les personnes qui l'entourent, et ce, tout en respectant le travail qui lui est confié.

4.1.b. La relation entre la reconnaissance (Superviseur/Client) et la performance en rôle et extra-rôle des employés

En deuxième lieu, essayons de nous rappeler de la relation entre la reconnaissance et la performance des employés. Comme la reconnaissance informelle est donnée en personne à un employé par un superviseur ou un client, on peut penser que la reconnaissance reçue et donc la prédiction perçue des conséquences à venir, les gens vont autoréguler leurs comportements futurs par prévoyance. En réfléchissant, les employés peuvent planifier des plans d'action pour un avenir proche, anticiper les conséquences probables des actions futures et se fixer des objectifs de performance. Ainsi, les gens anticipent d'abord certains résultats en fonction de la reconnaissance reçue, puis par la prévoyance, ils initient et guident leurs actions dans un mode d'anticipation (Luthans et Stajkovic, 2009). De ce fait, lorsque l'appréciation est prise en considération par le superviseur et/ou le client, un sentiment d'accomplissement apparaît chez l'employé et lui amène à se sentir estimés pour ce qu'il fait au travail, ce qui les aidera à augmenter leurs performances dans le futur. Cela dit, nous pensons que l'acte de l'appréciation n'est pas seulement un instrument pratique pour propulser les employés, mais un mécanisme puissant pour influencer de manière décisive leurs performances. Par ailleurs, les résultats d'une enquête nationale: « [...] menée auprès des employés américains a révélé qu'environ 70% déclarent que les formes non monétaires de reconnaissance fournissent la meilleure motivation. [...] Une autre enquête menée par le Council of Communication Management a révélé que la reconnaissance d'un travail bien fait est le principal facteur de motivation de la performance des employés. » (Luthans et Stajkovic, 2009, p.244).

Pour examiner ce lien en détail, nous reprenons la théorie de l'émotion qui relie le concept de l'appréciation et de la performance. On sait que la gratitude est un sentiment amenant un individu

à réagir à une certaine aide sans se soucier de la réaction. L'interaction mentale se produit à travers les activités de quelqu'un d'autre. Une inclination utile motivée par les actes d'autrui, comme l'effort et les faveurs, s'applique aux rencontres d'aide. Ainsi, lorsque l'employé éprouve, par exemple, le sentiment fondamental de la gratitude, la performance devrait être en jeu parce que le sujet s'identifie au coût et à l'effort dû supporter dans l'intérêt du bénéficiaire. Ainsi, la reconnaissance hiérarchique et/ou externe aux employés peut être l'un des facteurs d'augmentation de la performance des employés, car elle offre aux employés des opportunités et des incitations à s'exprimer afin de se réaliser sur leur lieu de travail.

Ceci ressemble au fait que la reconnaissance hiérarchique et/ou externe répond à un sentiment positif au travail et serait identifiée par des pratiques plus enthousiastes, car elle aide à rassembler des atouts et augmente la flexibilité chez les individus qui devraient aider à accroître la performance des employés en retour. Dans ce sens, nous prévoyons que les employés qui font l'expérience de la reconnaissance au travail par les membres de l'organisation, que ce soit par le superviseur et/ou le client, généreront des effets bénéfiques sur leur conduite comportementale parce que: *« from the organization's viewpoint, engaged workers will increase their level of discretionary effort (if the goal is performance) [...] » (Human Capital Institute, 2009, p.3).*

Alternativement, le lien direct entre la « reconnaissance » et la « performance en rôle et/ou extra/rôle » de l'employé a rarement été envisagé. Alors, pour exprimer ce lien nous nous basons encore sur le raisonnement de la « norme de réciprocité » appuyée par la théorie de l'échange social (*SET*). Nous pouvons en outre soutenir que les relations superviseur-employé et client-employé sont façonnées par les activités de réconciliation, au motif que, dans les circonstances, nous remboursons ce que nous avons obtenu des autres. Cela implique qu'en raison des activités agréables de la part des superviseurs et des clients, l'employé sera beaucoup plus agréable et utile. La correspondance permet de créer des relations et des échanges entre ces parties respectives.

En suivant cette logique, nous repensons à la théorie des ressources (modèle J-DR) qui nous permet de considérer l'acte de la « reconnaissance » comme une ressource organisationnelle fournie par le superviseur et/ou le client. Les employés sont motivés à acquérir, maintenir et protéger un tel sentiment, car il fait référence à des ressources internes qui augmentent l'estime de soi et la détermination. Cela les aide à accomplir des objectifs personnels, à faire face aux défis de travail et permet d'augmenter leur performance. Il a été noté que le monde regorge de situations qui menacent d'épuiser les ressources. Confrontés à des menaces pesant sur leurs ressources, les individus peuvent essayer de minimiser les futures pertes de ressources en retirant ou en accumulant leurs ressources. Cependant, les individus sont également motivés à constituer leurs réserves de ressources pour éviter des menaces futures. Selon Hobfoll, investir dans d'autres dont on est proche est un moyen d'accumuler des ressources (Sheridan and Ambrose, 2021). Par exemple, lorsque les superviseurs et les clients apprécient leurs employés verbalement, ils investissent en eux, ce qui permet en conséquence l'augmentation de la performance en rôle et/ou extra-rôle des employés. Le modèle J-DR exprime que l'expansion des ressources de l'emploi, comme l'appréciation de l'employé, devrait animer l'engagement (l'énergie) et favoriser la performance en rôle et/ou extra-rôle. L'utilisation de la reconnaissance informelle sur une base régulière aura des résultats plus sûrs pour les deux, autant les employés que les organisations.

Tout cela considéré, nous posons les hypothèses (3) et (4) de la manière suivante:

H₍₃₎: La reconnaissance managériale sera positivement liée à la performance des employés.

H₍₄₎: La reconnaissance par les clients sera positivement liée à la performance des employés.

Bref, en particulier on s'attend à ce que la relation entre la « reconnaissance » et la « performance en rôle et/ou extra-rôle des employés soit fortement corrélée.

4.1.c. La relation entre l'engagement dans l'emploi et la performance en rôle et/ou extra-rôle des employés

Plusieurs raisons nous poussent à vérifier la relation entre l'engagement dans l'emploi et la performance en rôle et/ou extra rôle des employés, principalement parce que la plupart du temps un employé engagé est dans un état d'esprit vif, ce qui influencera l'exécution de ce dernier au motif qu'il est très énergique par rapport à son travail, réfléchi par rapport à ce qu'il fait et a une association viable avec les exercices. Ainsi, parlant pensivement, il est de bon augure que les employés engagés se sentent efficaces dans leur travail et ils se considèrent également capables et prêts à bien négocier avec les attentes de leurs positions. Cela créera une expérience de travail positive et aura un effet tangible sur la performance en rôle et/ou extra-rôle de l'employé. Quand un employé est attaché à son travail, cela peut contribuer effectivement à la performance. Étant donné que l'*OCB* en tant qu'engagement a été généralement caractérisé comme l'emploi et l'expression simultanés de soi préférés d'une personne dans des comportements de tâches qui favorisent les liens avec le travail et les autres, la présence personnelle (physique, cognitive et émotionnelle) et des performances actives et complètes (Newton et Lepine, 2018, p.44).

De ce point de vue, nous reprenons la théorie de l'auto-détermination pour expliquer le lien entre « l'énergie » et la « performance » en rôle et/ou extra-rôle. Il est à noter que la sensation de la gratitude devrait toucher la motivation intrinsèque d'un employé parce que c'est l'état où les individus participent au mouvement de travail pour leur propre bien-être, par opposition à une récompense. Les actifs émotionnels comme la « reconnaissance » peuvent soit assumer une part persuasive inhérente puisqu'ils cultivent le développement, l'apprentissage et l'amélioration d'un employé, soit assumer une part extérieure puisqu'ils contribuent à l'accomplissement des objectifs de travail d'où l'amélioration dans sa performance. La « reconnaissance verbale » apporte une satisfaction chez l'employé, car sa demande la plus fondamentale d'être appréciée est comblée.

En fin de compte, il a été démontré par le *Corporate Leadership Council (CLC)* en 2004 que: « [...] *when employee engagement increase, so does discretionary effort and retention, by as much as 20 percentiles points for the former, and 87% for the later* » (*Human Capital Institute, 2009, p.10*).

Zhou et Zhang (2011), nous rappellent qu'au cours de processus de service à la clientèle, les employés adoptent régulièrement certaines pratiques délibérées qualifiaient d'une conduite de citoyenneté organisationnelle *OCB* envers les clients, ce qui rendra les clients plus heureux avec cette aide. Ces pratiques volontaires sont pour la plupart un travail supplémentaire, laissant une obligation typique où *OCB* est coordonné de manière appropriée avec les clients et peut apporter une satisfaction client plus remarquable et des réalisations frappantes aux firmes.

Nous mentionnerons également le résultat d'étude montrant la relation directe entre « l'engagement dans l'emploi » et la « performance en rôle et/ou extra-rôle » des employés. Par exemple, une étude faite par Schaufeli, Taris et Bakker (2006) examine la relation entre l'engagement au travail et le rendement au travail. Cette étude transversale a été menée sur un ensemble de données vaste et hétérogène d'employés néerlandais. Dans l'étude perçue, on a constaté que l'engagement au travail était positivement lié à la performance dans le rôle ($\gamma = 0,37$), à la performance extra-rôle ($\gamma = 0,32$) 9 [...]. Il est intéressant de noter que les employés qui travaillent excessivement durs et de manière compulsive (c'est-à-dire les bourreaux de travail) affichent une meilleure performance extra-rôle (Demerouti et Cropanzano, 2010, p.152).

À la lumière de cette réflexion, nous posons la proposition (5) comme suit:

H₍₅₎: L'engagement dans l'emploi est positivement lié au rendement des employés.

Concise, nous focalisons notre attention entre « l'engagement dans l'emploi » et « leur performance en rôle et/ou extra-rôle » des employés, car: « [...] les programmes de reconnaissance peuvent potentiellement créer un cycle positif d'engagement et de motivation des

employés sans cesse croissants, avec des améliorations résultantes des comportements liés au rendement au travail à des niveaux optimaux avec un investissement limité » (*Human capital Institute*, 2009, p.1).

4.1.d. L'engagement dans l'emploi médiatise la relation entre la Reconnaissance (Superviseur/Client) et la performance en rôle et extra-rôle des employés

Dans la plupart des cas, lorsque la « reconnaissance » informelle est utilisée dans une organisation, elle devrait motiver les employés à augmenter le niveau « d'engagement » envers leur travail, envers un service à la clientèle impeccable et/ou leur employeur, d'où la variable « engagement dans l'emploi » agit aussi comme une variable intermédiaire pour expliquer le comment et le pourquoi des effets qui se produiront entre la perception de la reconnaissance managériale, la perception de la reconnaissance clientèle (v. indépendante) et la performance des employés (v. dépendante) au travail, une fois mise à l'évaluation.

La raison pour laquelle nous nous concentrons sur la relation médiatisée entre l'engagement dans l'emploi, la reconnaissance (superviseur/client) et la performance de l'employé s'expliquent par le fait que lorsqu'un superviseur et/ou le client apprécie son employé, cela va probablement ressasser la conduite de ce dernier. Ceci fait penser au fait que l'employé sera amélioré dans l'exécution de son travail par définition de l'engagement dans l'emploi qui est la participation personnelle de l'employé dans son travail. D'ailleurs, un grand nombre d'études au fil des années ont vérifié que la reconnaissance est en effet un puissant renforçateur des comportements des collaborateurs conduisant à l'amélioration de la performance. Il a également été démontré que la reconnaissance informelle a un fort impact sur la performance au niveau de l'analyse de l'unité commerciale et dans une application internationale. Dans une étude portant sur 21 magasins d'une société de franchise de restauration rapide, la reconnaissance informelle dans le cadre d'une intervention non financière (c'est-à-dire accompagnée de rétroaction sur les performances) dans la gestion comportementale a considérablement augmenté à la fois la performance des bénéficiaires

unitaires et les mesures du service à la clientèle et une diminution du chiffre d'affaires (Luthans et Stajkovic, 2009, p.243). Subséquemment, les employés engagés amènent une responsabilité hiérarchique beaucoup plus élevée, une conduite positive et moins de volonté de quitter l'association. D'autre part, les clients se fidélisent à un rythme plus élevé ce qui permet davantage de faire plus de profits aux entreprises, la satisfaction des clients est aussi plus élevée et le climat de service à la clientèle est relativement positif (Sun, 2019, p.73).

Par conséquent, la relation d'intercession par « engagement dans l'emploi » (variable médiatrice), la « reconnaissance (superviseur/client) » (variable indépendante) et la « performance de l'employé » (variable dépendante) n'a pas été envisagée dans les études scientifiques précédemment d'où nous posons les hypothèses (6) et (7) de la manière suivante:

H₍₆₎: L'engagement dans l'emploi médiatise la relation de la reconnaissance managériale et la performance au travail des employés.

H₍₇₎: L'engagement dans l'emploi médiatise la relation de la reconnaissance du client et la performance au travail des employés.

Chapitre 5

Méthodologie

Le présent chapitre de cette mémoire consiste à présenter la méthodologie en regard des deux études. Le sondage a été mené auprès des employés des deux organisations distinctes qui se trouvent en Suisse et au Canada, pour vérifier nos hypothèses de recherche. Il est à noter que tous les membres des organisations ont donné leur consentement dans le but de répondre à notre questionnaire d'enquête et ceci pour confirmer l'implication de la conduite des employés.

Nous allons décrire l'ensemble des méthodes et des techniques que nous avons utilisées pour valider notre modèle théorique (M_T) ainsi que nos hypothèses de recherche. La section est composée d'une description de l'échantillon de l'étude (1) et de l'étude (2), la procédure, les mesures, les variables à l'étude et l'approche analytique.

Étude (1)

5.0. Description de l'échantillon pour l'étude (1)

Dans la première étude, l'échantillonnage, c'est-à-dire la population étudiée, consiste à être seulement des caissières (365), ceci dans 34 centres d'alimentation COOP situés en Suisse Romande. Les données ont été collectées par M. Claudio Marra dans le cadre de son mémoire de maîtrise à l'Université de Genèse, sous la supervision et la direction du professeur Michel Tremblay de HEC Montréal. En matière de caractéristiques démographiques de l'échantillonnage, 97% des répondants sont de sexe féminin, 56% sont âgés de moins de 44 ans, et 44% d'entre-deux ont plus de 45 ans. Par ailleurs, 38% des répondants travaillent à temps complet, 30% ont moins de cinq ans d'ancienneté tandis que 9% des participants ont plus de 20 ans d'ancienneté.

5.0.a. Procédure

La procédure adoptée pour la réalisation de ce travail est le sondage. Un questionnaire a été distribué aux caissières (365) de la chaîne d'alimentation COOP en Suisse dans les succursales sélectionnées. Nous avons choisi de procéder de cette manière parce qu'elle représente quelques avantages, à savoir : on peut généraliser des résultats, la recherche est bien encadrée, elle est souvent d'un type moins ouvert et le chercheur sait avec précision quoi faire. En ce sens, le sondage agit: « [...] comme un instrument de collecte et de mise en forme de l'information, fondée sur l'observation de réponses à un ensemble de questions posées à un échantillon d'une population » (Durand et Blais, 2016). Il est à noter qu'on doit faire: « [...] recours à des questions contrairement à l'observation directe ou à l'analyse du contenu, ce qui ne sont pas des gestes ni des documents qui sont enregistrés, mais des réponses fournies par l'informateur à une série de questions posées » (Durand et Blais, 2016). De cette façon, on obtient de l'information par les informateurs à une série de questions posées. Cette méthode représente une grande flexibilité dans le sens que par la formulation des questions et de « [...] consigner les réponses. On peut ainsi obtenir rapidement de l'information sur les concepts que l'on veut étudier » (Durand et Blais, 2016, p.457).

Le questionnaire a également l'avantage de la souplesse puisque les collaboratrices disposaient de 15 jours pour y répondre. Enfin, c'est un choix qui a garanti la discrétion des réponses par la mise en place d'un processus de retour par pli confidentiel. Un rendez-vous a été fixé avec chaque gérant d'hypermarché ainsi que la responsable du secteur caisses, afin d'expliquer la démarche, parcourir ensemble un exemplaire type du questionnaire et de remettre les questionnaires ainsi que les enveloppes réponses confidentielles destinées aux caissières. La période d'enquête s'est déroulée du 1er au 30 avril 2012 (Marra, 2012, p.25).

5.0.b. Mesures

Sauf exception, tous les items et variables mesurés ont été évalués sur une échelle du type Likert variant de 1 (*fortement en désaccord*) à 7 (*fortement d'accord*).

5.1. Les variables à l'étude

Les variables indépendantes sont l'action de la « reconnaissance par le superviseur (RS) » et l'action de la « reconnaissance par les clients (RC) » aux employés. Alors que les variables médiatrices et dépendantes sont « l'engagement dans l'emploi » et la « performance individuelle » des employés.

5.1.1. Variables indépendantes

5.1.1.a. Reconnaissance par le supérieur immédiat

L'échelle de mesure utilisée dans ce mémoire a été développée par le professeur Michel Tremblay de HEC Montréal. Cette échelle comprend six items (e.g., « mon supérieur me donne toujours un *feedback* positif lorsque je performe bien », « mon supérieur exprime sa reconnaissance lorsque je mon travail est particulièrement bien fait », « mon supérieur me félicite lorsque je fournis une performance supérieure à la moyenne », « mon supérieur me complimente personnellement lorsque je fais un travail exceptionnel », « souvent mon supérieur ne souligne d'aucune façon ma bonne performance « (inverse) ». Il est à noter que l'alpha de Cronbach pour cette mesure est de ($\alpha = .96$). Cela dit, nous avons agrégé les scores des six items pour chacun des répondants afin de créer un indice global de la « reconnaissance » par le supérieur.

5.1.1.b. Reconnaissance par les clients

Pour mesurer la variable « la reconnaissance par les clients », nous avons utilisé une échelle de mesure développée par le professeur Michel Tremblay de HEC Montréal. Cette échelle comprend aussi six items à savoir : (e.g., « les clients me donnent toujours un *feedback* positif lorsque je réponds à leurs demandes ou attentes », « Les clients expriment leur reconnaissance lorsque je vais au-delà de mes obligations normales pour les servir », « les clients me félicitent lorsque je prends des initiatives pour mieux les servir », « les clients me complimentent personnellement lorsque je résous un problème à leur satisfaction » et « souvent les clients ne soulignent d'aucune façon ma bonne prestation de service (inverse). ». L'alpha de Cronbach pour cette mesure est

de ($\alpha = .93$). Nous avons agrégé les scores des six items pour chacun des répondants afin de créer un indice global de « reconnaissance » par les clients.

5.2. Variables médiatrices et dépendantes

5.2.a. L'engagement dans l'emploi (variable médiatrice)

La variable « engagement dans l'emploi » a été mesurée à l'aide de l'échelle de Schaufeli, Salanova, Gomez-Romà et Bakker, (2002). Cette échelle comprend 17 items qui visent à mesurer trois dimensions distinctes soit: le dévouement qui comprend cinq items comme : « je suis enthousiasmé par mon travail », l'absorption qui comprend 6 items soit : « je suis plongé dans mon travail ») et enfin la vigueur qui comprend aussi 6 items savoir : « j'ai plein d'énergie ». Pour ce travail, nous avons retenu seulement la dimension vigueur afin de maintenir une parcimonie théorique avec notre étude (2). La mesure de la vigueur démontre un niveau de consistance interne très adéquat ($\alpha = .90$).

5.2.b. La performance individuelle

Les données sur la performance individuelle nous ont été fournies par la direction des ressources humaines de l'organisation. Chaque employé est évalué annuellement sur un certain nombre de critères par leur supérieur immédiat. Les critères sont résumés dans un score global de rendement, comprenant quatre modalités variant de 1 à 4 (1= ne répond pas aux attentes; 2= en partie conformes aux attentes; 3=conformes aux attentes; 4 = en partie supérieure aux attentes). Les critères de performance sont déclinés en quatre grandes dimensions, soit les compétences techniques qui comprennent 2 items tels que les connaissances techniques nécessaires à l'emploi et les compétences personnelles qui comprennent 10 items comme la capacité de démontrer de l'initiative, à trouver des solutions, à suivre les directives respectives et les règlements, à assumer le volume de travail prévu. Quant aux compétences sociales, ils comprennent 6 items comme par exemple, s'intégrer dans l'équipe, être serviable et avoir l'esprit du client. Dans son

ensemble, cette mesure inclut des éléments de performance in rôle, des éléments de performance interpersonnelle envers les collègues, des éléments de performance d'innovation et de service à la clientèle.

5.3. Variables de Contrôle

Les variables de contrôle dans ce travail de mémoire sont : « l'effet de l'âge des employés », « l'ancienneté » et « le statut de l'emploi » (temps complet ou temps partiel). Nous avons aussi contrôlé l'effet de la « justice interpersonnelle du supérieur (JIS) » immédiat (4 items, Cronbach alpha ($\alpha = .86$), par exemple, « Êtes- vous traité avec politesse par votre supérieur immédiat »), afin d'évaluer si la « reconnaissance du supérieur » a un effet indépendant de la qualité de traitement interpersonnelle reçue par le supérieur immédiat. Nous avons aussi contrôlé pour l'effet de « la justice relationnelle provenant des clients (JIC) » (4 items, l'alpha de Cronbach est de ($\alpha = .77$)). Par exemple, « est-ce que les clients vous font des remarques inappropriées ou désobligeantes » et cela afin de vérifier si la reconnaissance des clients a un effet indépendant sur l'engagement et la performance au-delà de la justice relationnelle perçue des clients.

5.4. L'approche analytique

Pour vérifier les hypothèses au niveau individuel, nous avons utilisé la modélisation linéaire hiérarchique (HLM) avec le logiciel R. HLM est particulièrement recommandé lorsque des données individuelles sont imbriquées dans des unités ou des leaders (Aguinis, Gottfredson, & Culpepper, 2013) et ceci afin de suivre les recommandations par Hofmann and Gavin (1998). Toutes les variables ont été centrées avant de les tester. HLM fournit des statistiques du modèle (-2 log statistique du rapport de vraisemblance) ainsi permettant de tester une série de comparaisons de modèles imbriqués. Nous avons constaté que les modèles avec des statistiques de grandes déviations sont pires que les modèles avec des statistiques de petite déviance. Les statistiques de déviance sont utilisées pour comparer la qualité de l'ajustement des modèles

estimés (Bliese et Ployart, 2002). Pour évaluer l'effet indirect des sources de « reconnaissance » sur la performance individuelle via la dimension « vigueur » de l'engagement nous avons utilisé la macro-PROCESS proposé par Hayes (2018).

Étude 2

5.5. Description de l'échantillon pour étude (2)

La seconde étude a été réalisée auprès de 665 employés d'un grand détaillant québécois possédant 36 magasins ou succursales à la grandeur du Canada. Les données ont été collectées par le professeur Michel Tremblay de HEC Montréal, titulaire de la chaire de mobilisation des personnes, des groupes et des organisations. En matière de caractéristiques démographiques, 76% des répondants sont de sexe féminin, la moyenne d'âge des participants est de 33.1 années, et ceux-ci ont en moyenne 6.6 années d'ancienneté au sein de l'entreprise, en outre, 29% des répondants possèdent un diplôme universitaire. Par ailleurs, 42% des répondants travaillent à temps complet.

5.5.a. Mesures

Sauf exception, tous les items et variables mesurés ont été évalués sur une échelle de type Likert variant de 1 (*fortement en désaccord*) à 7 (*fortement d'accord*).

5.6. Les variables à l'étude

Les variables indépendantes sont l'action de la « reconnaissance par le superviseur (RS) » et la « reconnaissance par les clients (RC) » aux employés. Alors que, les variables dépendantes sont la dimension « vigueur » de l'engagement dans l'emploi et la « performance individuelle » des employés.

5.6.1. Variables indépendantes

5.6.1.a. Reconnaissance par le supérieur

Nous avons utilisé la même échelle que l'étude (1). L'alpha de Cronbach pour cette mesure est de ($\alpha = .92$). Nous avons agrégé les scores des items pour chacun des répondants afin de créer un indice global de la « reconnaissance par le supérieur ».

5.6.1.b. Reconnaissance par les clients

Nous avons utilisé la même échelle que l'étude (1). L'alpha de Cronbach pour cette mesure est de ($\alpha = .89$). Nous avons agrégé les scores des items pour chacun des répondants afin de créer un indice global de « reconnaissance par les clients ».

5.7. Variables médiatrices et dépendantes

5.7.a. L'énergie (variable médiatrice)

La perception d'énergie par les employés a été mesurée par 14 items provenant de l'échelle de mesure de Shirom-Melamed (2006). Ces éléments reflètent la construction tridimensionnelle de l'énergie au travail décrite par Shirom (2006). Les exemples d'items sont: « ces derniers mois, vous êtes-vous généralement senti plein de peps? (Force physique); Mentalement alerte? (Vivacité cognitive); capable de montrer sa chaleur aux autres? (Énergie émotionnelle) ». Cette échelle a démontré une bonne cohérence interne pour les abonnés ($\alpha = .94$).

5.7.b. Comportements orientés vers le service à la clientèle

Chaque directeur de magasin a été invité à évaluer la performance de chaque employé sur une échelle à trois éléments élaborés par Netemeyer and Maxham (2007). Les exemples d'items sont: « à quelle fréquence cet employé ... va-t-il au-delà de ce qui est nécessaire pour aider un client à résoudre un problème? ». Le coefficient alpha de Cronbach est de ($\alpha = .93$).

5.8. Les variables de contrôle

Nous avons contrôlé l'effet de « l'âge », de « l'ancienneté » et du « genre » (homme/femme) comme pour l'étude (1). Nous avons aussi contrôlé l'effet de la « justice interpersonnelle du supérieur (JIS) » immédiat comprenant (4 items) d'où l'alpha de Cronbach est de ($\alpha = .92$), ex. « Êtes- vous traité avec politesse par votre supérieur immédiat ». De même, nous avons aussi contrôlé l'effet de « la justice relationnelle provenant des clients (JIC) » comprenant (4 items) d'où le coefficient de l'alpha de Cronbach est de ($\alpha = .91$), par exemple, (« est-ce que les clients vous font des remarques inappropriées ou désobligeantes »).

Chapitre 6

Présentation des Résultats

Le présent chapitre de ce mémoire vise à présenter les résultats de l'analyse statistique à partir des deux études. Nous exposons des résultats confirmatoires qui déterminent notre modèle théorique (M_T) final retenu et permettent la validation de nos hypothèses. Nous commençons par présenter des résultats préliminaires comme les indices absolus, le tableau (6.2.5) d'alpha de Cronbach, le tableau (6.3.6) et (6.4.9) de corrélation, et ceci pour les deux études. Ensuite, nous allons présenter les résultats de modélisation de coefficient aléatoires afin de voir s'il existe une relation entre nos variables et nous terminerons par présenter nos résultats à propos de nos hypothèses de médiatisation. Toutefois, l'objectif de ce mémoire est de démontrer si la « reconnaissance informelle » par le supérieur et le client influence d'une manière significative la dimension « énergie » de l'engagement dans l'emploi et la performance en rôle et/ou extra-rôle des employés.

Les indices retenus pour analyser notre modèle théorique (M_T) sont respectivement *comparatifs fit index* (CFI), *Tucker-Lewis's index* (TLI) qui permettent d'évaluer l'écart entre les données et le modèle hypothétique (M_H) et leurs valeurs sont compris entre « 0 » et « 1 » d'où une valeur élevée proche de « 1 » indique un meilleur ajustement du modèle. Ensuite, l'indice de RMSEA représente l'erreur quadratique moyenne d'approximation, une valeur RMSEA inférieure à 0,05 indique un « ajustement serré » et une valeur inférieure à 0,08 suggère un « ajustement raisonnable » entre le modèle et les données.

6.0. Les variables de contrôle

Compte tenu de ce qui précède, dans ce travail de recherche, pour des raisons spécifiques, nous avons contrôlé quelques variables telles que : « l'âge », « le sexe », « l'ancienneté » des caissières au travail, « la justice relationnelle par le superviseur (JIS) » et « la justice relationnelle par le

client (JIC) ». En premier lieu, on a voulu renforcer la légitimité interne de notre expérience qui consiste à être la capacité de donner de bonnes explications alternatives et le fait de dire qu'on n'a pas d'autres explications possibles. C'est aussi dire que les caractéristiques d'un instrument possèdent les bonnes qualités pour mesurer ce qu'on veut calculer. C'est de ne pas passer à côté du sujet et du phénomène étudié. Et en second lieu, on veut limiter l'impact des variables étrangères. Cela nous aide à établir un lien corrélational entre les variables de notre intérêt, cela nous aide aussi à tester précisément la valeur d'une variable indépendante (reconnaissance) sur une variable dépendante (engagement de travail) et (performance en rôle et extra-rôle) des employés.

6.1. Les Hypothèse de relation directe

Dans ce travail de recherche, nous avons fait deux sondages tout en ayant recours aux deux échantillonnages différents. Toutefois, nous avons (5) hypothèses de relation directe. Ces hypothèses montrent effectivement qu'il y a une liaison directe entre (Reconnaissance par le supérieur), (Reconnaissance par le client) et « l'engagement dans l'emploi »; « (Reconnaissance par le supérieur) », « (Reconnaissance par le client) » et la « performance en rôle et extra-rôle » des employés et finalement, une association positive entre la dimension « vigueur de l'engagement dans l'emploi » et la « performance en rôle et extra-rôle » des employés et ceci toujours selon notre modèle théorique (M_T) proposé.

6.2. Les hypothèses de médiatisation

Finalement, les hypothèses de médiatisation dans les deux études concernent en particulier l'effet médiateur de « l'engagement dans l'emploi » dans la relation entre les variables indépendantes, soit « (Reconnaissance par le supérieur) », « (Reconnaissance par le client) » et la variable dépendante « la performance en rôle et extra-rôle » des employés. Dans le but d'avoir des résultats reliés à ces hypothèses, nous avons utilisé la procédure dite « bootstrapping » dérivée du

programme Macro-Process. Encore une fois, afin que la relation indirecte soit qualifiée de significative, 95% des coefficients d'intervalles de confiance ne doivent pas inclure « 0 ». Cela dit, lorsque nous essayons d'expliquer l'effet indirect à l'égard de nos variables indépendantes, dépendantes et médiatrices, nous essayons de comprendre dans quelle mesure la variable dépendante change lorsque la variable indépendante est maintenue fixe et que la variable médiatrice varie du montant qu'elle aurait changé si la variable indépendante avait augmenté d'une unité. Pour nous assurer de la fiabilité interne de nos variables, nous nous sommes basées sur la valeur de coefficient Alpha de Cronbach. Cette valeur statistique permet de mesurer la cohérence interne lors d'une expérimentation. Il est à noter que la valeur du coefficient doit être inférieure ou égale à « 1 » et les résultats sont généralement considérés comme « acceptables » à partir de « 0,7 ». Le tableau (6.2.5) sur Alphas de Cronbach nous renseigne sur le coefficient de chaque variable et ceci pour les deux études. Ainsi, en nous basant sur la valeur élevée du coefficient d'Alpha de Cronbach pour nos variables à l'étude, nous pouvons considérer que nos résultats sont statistiquement significatifs pour les deux études.

Tableau 6.2.5 : Alphas de Cronbach

Variables	Alpha Étude (1) Suisse	Alpha Étude (2) Canada
1.(Reconnaissance par le Supérieur)	.96	.92
2.(Reconnaissance par le Client)	.93	.89
3. Vigueur	.90	.94
4. Performance	----	.93
5.Justice relationnelle par le supérieur	.86	.92
6.Justice relationnelle par le client	.77	.91

6.3. La présentation des résultats factoriels confirmatoires Étude (1) Suisse

Nous avons effectué une analyse factorielle confirmatoire pour évaluer la validité discriminante des variables à l'étude et comparer notre modèle théorique (M_T) avec différents modèles alternatifs (M_A). Nous avons comparé le modèle théorique (M_T) à trois facteurs, qui incluent la « reconnaissance par le supérieur (RS) », la « reconnaissance par le client (RC) » et la « vigueur » soit une des dimensions de « l'engagement dans l'emploi » ($CFI = .92$, $TLI = .89$, $RMSEA = .06$). Cela dit, nous avons aussi travaillé avec deux autres modèles alternatifs, soit un modèle à un facteur ($CFI = .81$, $TLI = .74$, $RMSEA = .12$) et un modèle à deux facteurs qui fusionnent les deux sources de « reconnaissance » (supérieur/client) et respectivement les résultats sont : ($CFI = .88$, $TLI = .84$, $RMSEA = .09$). Les résultats indiquent que le modèle théorique (M_T) à trois facteurs correspond bien et mieux aux données que les modèles alternatifs (M_A) en raison des résultats des indices retenus : ($CFI = .92$, $TLI = .89$, $RMSEA = .06$). Ce dernier propose un meilleur ajustement avec les données de notre échantillon parce que parmi tous les modèles, l'indice de RMSEA de notre modèle théorique (M_T) est celui qui se rapproche le plus de 0.08, ainsi que les indices d'ajustement comme CFI et TLI se rapprochent le plus de « 1 ».

6.3.1. Analyse de tableau Corrélational

On peut noter que l'examen de la corrélation est une enquête visant à sonder la présence ou non d'un lien entre les différents facteurs considérés lors de l'expérimentation. Nous avons décidé d'utiliser ce type de processus, car il comprend peut-être la meilleure méthode pour affirmer ou infirmer la présence d'un lien entre les variables de notre modèle théorique (M_T), c'est-à-dire que le tableau de corrélation nous permettra de dire s'il y a bel et bien un lien entre les variables indépendantes, les variables de contrôle, les variables dépendantes et/ou médiatrices. Cela dit, nous avons deux tableaux de corrélation dans ce travail de recherche, le tableau (6.3.6) est lié à l'étude (1), le sondage ayant été réalisé en Suisse. Alors que, le tableau (6.4.9) de corrélation est lié à l'étude (2), le sondage ayant été réalisé au Canada.

Le tableau (6.3.6) rapporte les corrélations entre les variables de l'étude (1)

Tableau (6.3.6)

Corrélations entre les variables de l'étude (1)

	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Âge	-							
2. Ancienneté	.43*	-						
3. JIS	-.13**	-.13**	-					
4. JIC	-.15**	.01	.21**	-				
5. RS	-.03	-.06	.59**	.24**	-			
6. RC	.15**	.04	.19	.49**	.38**	-		
7. Vigueur	.23**	.09*	.32**	.42**	.49**	.49**	-	
8. Rendement	-.10**	-.02	.16**	-.02	.16**	-.04	.13**	-
9. Moyenne	38.1	8.4	5.9	4.9	5.3	5.6	5.5	3.1
10. Déviation standard	13.0	7.4	1.4	1.2	1.5	1.2	1.1	.46

Note: N= 639 Note: (JIS) Justice relationnelle par le supérieur; (JIC): Justice relationnelle par les clients; (RS); Reconnaissance par le supérieur immédiat; (RC): Reconnaissance par les clients

6.3.2. L'analyse de corrélation tableau (6.3.6) de l'étude (1)

En regardant le tableau (6.3.6) de l'étude (1), on voit que la corrélation de notre première variable indépendante de la recherche, la « reconnaissance par le supérieur (RS) » avec les variables de contrôle, par exemple, « l'âge » est de ($r = -0.03$), « l'ancienneté » est de ($r = -0.06$), la variable « justice relationnelle par le superviseur » est de ($r = 0.59$) et la « justice relationnelle par le client » est de ($r = 0.24$). D'ici, on peut constater que « l'âge » et « l'ancienneté » sont corrélés négativement, mais restent significatifs, alors que (JIS) et (JIC) sont positivement et significativement reliées avec notre variable indépendante (RS). Quant à la corrélation de notre première variable indépendante la « reconnaissance par le supérieur (RS) » avec nos deux variables dépendantes soit « l'engagement dans l'emploi » et « la performance individuelle » des employés, il s'agit respectivement de ($r = 0,49$) et de ($r = 0,16$). On peut comprendre que selon

l'étude (1), lorsque la « reconnaissance par le supérieur (RS) » est fréquente, la relation est positive avec la variable dépendante « l'engagement dans l'emploi » et « la performance en rôle et extra-rôle » des employés dont la corrélation est de ($r = 0,49$) et de ($r = 0,16$). Par la suite, toujours selon le tableau (6.3.6) de l'étude (1), la corrélation de notre deuxième variable indépendante la « reconnaissance par le client (RC) » avec les variables de contrôle telle que « l'âge » est de ($r = 0,15$), « l'ancienneté » est de ($r = 0,04$), « la justice relationnelle par le superviseur » est de ($r = 0,19$) et « la justice relationnelle par le client » est de ($r = 0,49$). D'ici on peut observer que toutes les variables de contrôle sont positivement et significativement corrélées avec notre variable indépendante (RC), alors que la corrélation de notre variable indépendante la « reconnaissance par le client (RC) » avec nos deux variables dépendantes, « l'engagement dans l'emploi » et « la performance en rôle ou extra-rôle » des employés est respectivement de ($r = 0,49$) et de ($r = -0,04$). Ainsi, lorsqu'il y a une appréciation de la part des clients envers les employés, la relation avec la variable dépendante « engagement dans l'emploi » est positive, alors que ce n'est pas le cas pour la variable dépendante « la performance en rôle et/ou extra-rôle », c'est-à-dire que la relation entre la variable « reconnaissance par les clients » et la « performance des employés » est négative, mais non significative. Le tableau (6.3.6) de corrélation nous rapporte aussi les mesures statistiques comme la moyenne et l'écart-type relatif à nos données. L'écart-type nous renseigne sur la dispersion d'un ensemble de données par rapport à sa moyenne. Si la valeur de l'écart type est faible, cela signifie que les données sont regroupées autour de la moyenne et si sa valeur est élevée, cela indique que les données sont plus dispersées.

6.3.3. Résultats de modélisation

Tests d'hypothèses de l'étude (1) en Suisse

La reconnaissance (supérieur et client) et l'engagement dans l'emploi des employés

Selon l'hypothèse (1), le niveau de la « reconnaissance du supérieur (RS) » devrait être positivement lié à « l'engagement dans l'emploi » des employés. Selon les résultats présentés dans le tableau (6.3.7), le modèle 3(M3) nous révèle que la « reconnaissance du supérieur (RS) » est positivement et significativement associée à la dimension « vigueur » de l'engagement dans l'emploi, (M3, $\beta=0.31$, $p < .01$), et ce, même lorsque l'effet de la justice interpersonnelle perçue du supérieur (JIS) a été prise en compte. L'hypothèse (2) postulait que la « reconnaissance des clients (RC) » serait liée positivement à « l'engagement dans l'emploi » des employés. Les résultats présentés au tableau (6.3.7), le modèle 4 (M4) nous révèle que la « reconnaissance des clients (RC) » est positivement et significativement associée à la dimension « vigueur » de « l'engagement dans l'emploi » des employés, selon le modèle 4 (M4, $\beta = .29$, $p < .01$) et ce, même lorsque l'effet de la justice interpersonnelle des clients (JIC) a été pris en compte. Selon le tableau (6.3.7), le modèle 5 (M5) montre bien que lorsque les deux sources de « reconnaissance » sont introduites simultanément dans le modèle théorique (M_T), tant la « reconnaissance du supérieur (RS) » ($\beta= .24$, $p<.01$) que celle des « clients (RC) » ($\beta= .20$, $p<.01$) restent reliées positivement à la dimension « vigueur » de l'engagement. Dans ce sens, dans ce travail de recherche, les résultats de l'étude (1) vérifient les hypothèses (1) et (2).

La reconnaissance (supérieur et client), l'engagement dans la l'emploi et performance individuelle

L'hypothèse (3) proposait que la dimension « vigueur » de « l'engagement dans l'emploi » soit reliée positivement à la « performance individuelle » et que l'influence indirecte des sources de « reconnaissance » sur la performance soit transmise via l'engagement. Selon les résultats présentés dans le tableau (6.3.7), le modèle 2 (M2) nous indique que la « reconnaissance du supérieur immédiat (RS) » est positivement reliée à la performance, (M2, $\beta=.30$, $p<.01$), et ce, même lorsque les effets des deux sources de justice interpersonnelle sont pris en compte. Les résultats du tableau (6.3.7) révèlent que l'hypothèse (4) qui stipulait que « la reconnaissance des clients (RC) » serait

positivement liée à la performance des employés n'est pas vérifiée. On a pu constater que la reconnaissance du client (RC) n'est pas significativement associée à la performance des employés ($\beta = -.13, p > .05$). Dans le tableau (6.3.7), le modèle 4 (M4) montre que lorsque les deux sources de « reconnaissance » sont introduites simultanément dans l'équation, la « reconnaissance du supérieur (RS) » demeure significative et positive ($\beta = .45, p < .01$), alors que la « reconnaissance des clients (RC) » devient significative, mais négative ($\beta = -.32, p < .05$). De même, dans le tableau (6.3.8), le modèle 5 (M5) nous révèle que « l'engagement dans l'emploi » est significativement et positivement relié au « rendement individuel » évalué par le supérieur immédiat ($\beta = .34, p < .05$), et ceci, au-delà de l'effet des variables de justice et de la « reconnaissance ». Cela confirme notre hypothèse (5) de la recherche qui nous disait que « l'engagement dans l'emploi » est positivement lié à la « performance » des employés. Dans ce sens, selon l'étude (1), l'hypothèse (3), (4) et (5) se sont vérifiées.

6.3.4. Tests hypothèses de médiatisation de l'étude (1)

La macro-PROCESS avec la méthode Bootstrap (5,000 interactions) a été utilisée afin de tester l'effet indirect des sources de « reconnaissance » sur la performance via la dimension « vigueur » de l'engagement dans l'emploi. Les résultats de PROCESS ont révélé que l'hypothèse (6) qui devrait vérifier l'effet indirect de la « reconnaissance du supérieur (RS) » n'était pas significative étant donné que l'intervalle de confiance de 95% incluait 0 (effet indirect $\beta = .01$; 95% CI = $-.01, .02$). Cependant, l'effet indirect de la « reconnaissance des clients (RC) » sur le rendement via l'engagement s'est révélé significatif étant donné que l'intervalle de confiance de 95% n'incluait pas 0 (effet indirect $\beta = .05$, CI = $.01, .07$). Par conséquent, l'hypothèse (7) concernant l'effet indirect de la « reconnaissance du supérieur (RS) » n'a pas été confirmée, alors que l'hypothèse (7) concernant l'effet indirect de la « reconnaissance » des clients (RC) s'est révélée confirmée, suggérant ainsi que l'engagement exerce un effet médiateur dans la relation entre la reconnaissance des clients et le rendement des employés évalué par une source indépendante.

Dans ce sens, les hypothèses (6) et (7) de l'étude (1) se sont vérifiées en partie, c'est-à-dire que l'effet indirect de la reconnaissance du supérieur (RS) n'est pas significatif, alors que l'effet indirect de la reconnaissance des clients (RC) sur le rendement via l'engagement s'est révélé significatif.

Tableau 6.3.7

Liens entre les sources de reconnaissance et l'engagement (dimension vigueur: étude 1)

	M1	M3	M4	M5
1. Control variables				
2. Constance	1.7	1.7	1.6	1.30
3. Âge	0.02	0.02	0.01	0.01
4. Ancienneté	-0.01	-0.01	-0.01	-0.01
5. JIS	0.26**	0.04	0.23*	0.16**
6. JIC	0.29**	0.25**	0.15**	0.24**
7. Prédicteurs				
8. RS		0.31**		.24**
9. RC			.29**	.20**
10. -2 Loglikelihood	1796.1	1692.3	1706.5	1648.3

Note: JIS: Justice relationnelle par le supérieur; JIC: Justice relationnelle par les clients; RS; Reconnaissance par le supérieur immédiat; RC: Reconnaissance par les clients.

Tableau 6.3.8

**Relations entre les sources de reconnaissance, l'engagement et le
Rendement individuel (étude 1)**

	M1	M2	M3	M4	M5	
1. Control variables						
2. Constance	-2.8	-2.8	-2.5	-2.1	-2.7	
3. Âge	-0.31	-0.38	-0.31	-0.42	-0.43	
4. Ancienneté	-0.01	-0.01	-0.01	-0.01	-0.01	
5. JIS	0.41*	0.20	0.43**	0.16	0.12	
6. JIC	-0.13	-0.18	-0.08	-0.06	-0.12	
7. Prédicteurs						
8. RS		0.30*		.45**	0.37**	
9. RC			-0.13	-.32*	-0.39**	
10. EVig					0.34*	
11. R square	.04	.06	.04	.08	.10	

Note: Justice relationnelle par le supérieur; JIC: Justice relationnelle par les clients; RS; Reconnaissance par le supérieur immédiat; RC: Reconnaissance par les clients. E Vig: Engagement dans l'emploi-dimension vigueur.

6.4. La présentation des résultats factoriels confirmatoires Étude (2) Canada

Nous avons effectué une analyse factorielle confirmatoire pour évaluer la validité discriminante des variables à l'étude et comparé notre modèle théorique (M_T) avec différents modèles alternatifs (M_A). Nous avons comparé le modèle théorique (M_T) à trois-quatre facteurs, qui inclut la « reconnaissance par le supérieur (RS) », la « reconnaissance par le client (RC) », la dimension « vigueur » de la variable l'engagement dans l'emploi et les comportements pro-clientèle (CFI = .92, TLI = .89, RMSEA = .06). Cela dit, avec deux autres modèles alternatifs (M_A), soit un modèle à un facteur (CFI = .81, TLI = .74, RMSEA = .12); et un modèle à deux facteurs qui fusionnent les deux sources de la reconnaissance (supérieure et client) (CFI = .88, TLI = .84, RMSEA = .09), les résultats indiquent que le modèle théorique (M_T) à quatre facteurs correspond bien et mieux aux

données que les modèles alternatifs (M_A) en raison des résultats des indices retenus : (CFI = .92, TLI = .89, RMSEA = .06). Ce dernier propose un meilleur ajustement avec les données de notre échantillon parce que parmi tous les modèles, l'indice de RMSEA de notre modèle théorique (M_T) est celui qui se rapproche le plus de 0.08 et les indices d'ajustement comme CFI et TLI se rapproche le plus de 1.

Le tableau (6.4.9) rapporte les corrélations entre les variables de l'étude (2).

Tableau 6.4.9

Table de corrélation entre les variables (étude 2)

	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Âge	-							
2. Sexe	-.05	-						
3. Ancienneté	.59**	-.06	-					
4. IJS	.02	-.02	.02	-				
5. IJC	.22**	.01	.15**	.15**	-			
6. RS	.03	.01	-.01	.60**	.16**	-		
7. RC	.09*	-.03	-.01	.09**	.46**	.14**	-	
8. Énergie	.12**	.088*	-0.007	.28**	.38**	.31**	.37**	
9. OCB-clients	.16**	-.04	.16**	.14**	.14**	.14**	.15**	-
10. Moyenne	.33	1.7	4.6.	5.2	5.5	5.6	5.0	
11. Déviation standard	.13	.43	6.1	1.1	1.5	1.1	1.1	

Note: N= 639 Note: JIS: Justice relationnelle par le supérieur; JIC: Justice relationnelle

Par les clients; RS; Reconnaissance par le supérieur immédiat; RC: Reconnaissance par les clients. OCB-C Comportements de citoyenneté orientés vers le service à la clientèle.

6.4.1. Analyse de corrélation tableau (6.4.9) de l'étude (2) au Canada

Dans ce même ordre d'idées, lorsqu'on analyse les résultats de corrélation du tableau (6.4.9) de l'étude (2), on s'aperçoit que la corrélation de notre première variable indépendante de la

recherche, la « reconnaissance par le supérieur (RS) » avec les variables de contrôle, par exemple, « l'âge » est de ($r = 0,03$), le « sexe » est de ($r = 0,01$), « l'ancienneté » est de ($r = -0,01$), « la justice relationnelle par le superviseur » est de ($r = 0,6$) et la « justice relationnelle par le client » est de ($r = 0,16$). Toutes les variables de contrôle sont reliées positivement et significativement à notre variable indépendante (RS) sauf « l'ancienneté » des employés qui est négative, mais significative. Quant à la corrélation de notre variable indépendante, la « reconnaissance par le supérieur (RS) » avec nos deux variables dépendantes, soit l'énergie et la « performance en rôle et extra-rôle » des employés, c'est-à-dire « OCB envers client » est respectivement de ($r = 0,31$) et de ($r = 0,14$). De ce fait, on peut percevoir que « la reconnaissance par le supérieur (RS) » est positivement liée avec la dimension « vigueur », alors que, la « reconnaissance par le supérieur (RS) » est positivement liée avec la performance de l'employé dont la corrélation est de ($r = 0,14$). Par la suite, toujours selon le tableau (6.4.9) de l'étude (2), la corrélation de notre deuxième variable indépendante la « reconnaissance par le client (RC) » avec les variables de contrôle telles que « l'âge » de ($r = 0,09$), « le sexe » est de « ($r = -0,03$) », « l'ancienneté » est de ($r = -0,01$), « la justice relationnelle par le superviseur » est de ($r = 0,09$) et la « justice relationnelle par le client » est de ($r = 0,46$). Dans ce sens, toutes les variables de contrôle sont positivement et significativement reliées avec notre variable indépendante (RC), sauf « le sexe » et « l'ancienneté » qui sont négatifs, mais restent significatifs, alors que la corrélation de notre variable indépendante la « reconnaissance par le client (RC) » avec nos deux variables dépendantes soit « l'énergie » et « la performance » des employés sont respectivement de ($r = 0,37$) et de ($r = 0,15$). Le tableau (6.4.9) de corrélation, nous rapporte aussi les mesures statistiques comme la moyenne et l'écart-type relatif à nos données.

L'écarttype nous renseigne sur la dispersion d'un ensemble de données par rapport à sa moyenne. Si la valeur de l'écarttype est faible, cela signifie que les données sont regroupées autour de la moyenne et si sa valeur est élevée, cela indique que les données sont plus dispersées.

6.4.2. Résultats de Modélisation

Tests d'hypothèses de l'étude (2) au Canada

Reconnaissance du supérieur, des clients et Énergie

Selon l'hypothèse (1), le niveau de la « reconnaissance du supérieur (RS) » devrait être positivement lié à « l'énergie ». Les résultats présentés dans le tableau (6.4.10), modèle 3(M3) révèlent que la « reconnaissance du supérieur (RS) » est positivement et significativement associée à la dimension « vigueur » de l'engagement (M3, $\beta = 08$, $p < .01$), et ce, même lorsque l'effet de la justice interpersonnelle perçue du supérieur a été pris en compte. L'hypothèse (2) postulait que la « reconnaissance des clients (RC) » serait liée positivement à « l'énergie » des employés. Les résultats présentés dans le tableau (6.4.10) du modèle 4 (M4) révèlent que la « reconnaissance des clients (RC) » est positivement et significativement associée à « l'énergie » (M4, $\beta = .18$, $p < .01$), et ce, même lorsque l'effet de la justice interpersonnelle des clients a été pris en compte. Ainsi, les hypothèses (1) et (2) ont été effectivement validées dans ce travail de recherche, selon l'étude (2). Le modèle 5 (M5) dans le tableau (6.4.10) montre que lorsque les deux sources de « reconnaissance » sont introduites simultanément dans le modèle, autant la « reconnaissance » du supérieur (RS) ($\beta = .08$, $p < .01$) que celle des clients (RC) ($\beta = .17$, $p < .01$), restent reliées positivement à la dimension « vigueur » de l'engagement dans l'emploi.

Tableau 6.4.10**Liens entre les sources de reconnaissance et l'énergie (étude 2)**

	M1	M3	M4	M5
1. Variables de contrôle				
2. Constance	3.6	3.6	3.1	3.1
3. Âge	0.01*	0.01*	0.01**	0.01**
4. Genre	-0.11	-0.11	-0.11	-0.11
5. Ancienneté	-0.01*	-0.02**	-0.01*	-0.01*
6. JIS	0.11**	0.05	0.11**	0.06
7. JIC	0.28**	0.27**	0.19**	0.19**
8. Prédicteurs				
9. RS		0.08**		.08**
10. RC			.18**	.17**
11. -2 Loglikelihood	1263.4	1259.3	1238.5	1236.3

Note: JIS: Justice relationnelle par le supérieur; JIC: Justice relationnelle par les clients; RS: Reconnaissance par le supérieur immédiat; RC: Reconnaissance par les clients.

Reconnaissance, énergie et citoyenneté organisationnelle orientée vers les clients

L'hypothèse (3) proposait que « l'énergie » soit reliée positivement à la performance de citoyenneté et que l'influence indirecte des sources de « reconnaissance » sur la performance de citoyenneté soit transmise via « l'énergie ». Les résultats présentés dans le tableau (6.4.11), le modèle 2 (M2) indique que la « reconnaissance du supérieur (RS) » immédiat est positivement reliée à la « performance » de citoyenneté orientée vers les clients (M2 $\beta=.09$, $p<.05$), et ce, même lorsque les effets des deux sources de justice interpersonnelle sont pris en compte. Les résultats du modèle 3 (M3) dans le tableau (6.4.11) révèlent que « la reconnaissance des clients (RC) » est aussi significativement associée à la « performance individuelle » ($\beta=.09$, $p\leq.05$). Le modèle 4 (M4) dans le tableau (6.4.11) montre que lorsque les deux sources de reconnaissance sont introduites simultanément dans l'équation, la « reconnaissance du supérieur (RS) » demeure

significative et positive ($\beta = .08, p < .01$), comme d'ailleurs la « reconnaissance des clients (RC) », ($\beta = .08, p < .05$). Le modèle 5 (M5) dans le tableau (6.4.11) révèle par ailleurs que « l'énergie » est positivement reliée à la « performance » de citoyenneté orientée vers le client et évaluée par le supérieur immédiat ($\beta = .18, p < .01$), et ceci au-delà de l'effet des variables de justice et de reconnaissance, c'est pourquoi l'hypothèse (5) se trouve aussi confirmée. Nous avons aussi calculé le log de vraisemblance pour valider la relation de nos hypothèses directes. Les résultats de l'étude (2), nous démontrent aussi que les hypothèses (3), (4) et (5) de ce mémoire se sont vérifiées.

Tableau 6.4.11

Relations entre les sources de reconnaissance, l'énergie et les comportements de citoyenneté organisationnelle orientée vers les clients (étude 2)

	M1	M2	M3	M4	M5	
1. Control variables						
2. Constance	2.9	2.8	2.6	2.6	2.0	
3. Âge	0.01**	0.01**	0.01**	0.01**	0.01**	
4. Genre	0.18	0.19*	0.19	.20*	0.21*	
5. Ancienneté	0.02**	0.01*	0.01*	0.02*	0.02*	
6. JIS	0.18**	0.12*	0.18**	0.12**	0.11*	
7. JIC	0.09*	0.09	0.05	0.05	0.02	
8. Prédicteurs						
9. RS		0.09*		.08*	0.07	
10. RC			0.09*	.08*	0.06	
11. Énergie					0.18**	
12. -2loglikelihood	1464.5	1463.7	.04	1464.4	1459.1	

Note: JIS: Justice relationnelle par le supérieur; JIC: Justice relationnelle par les clients; RS; Reconnaissance par le supérieur immédiat; RC: Reconnaissance par les clients.

6.5. Tests hypothèses de médiatisation

La macro-PROCESS avec la méthode Bootstrap a été utilisée afin de tester l'effet indirect des sources de « reconnaissance » sur la performance via « l'énergie ». Les résultats de PROCESS ont révélé que l'effet indirect de la « reconnaissance du supérieur (RS) » est significatif étant donné que l'intervalle de confiance est de 95% excluant 0 (effet indirect $\beta = .04$; 95% CI = .01, .06), d'où l'hypothèse (6) de la recherche est vérifiée, selon l'étude (2). L'effet indirect de la « reconnaissance des clients (RC) » sur la performance de citoyenneté via « l'énergie » s'est révélé significatif étant donné que l'intervalle de confiance de 95% n'incluait pas 0 (effet indirect $\beta = .06$, CI = .02, .09), d'où l'hypothèse (7) s'est confirmée également. Par conséquent, les hypothèses (6) et (7) sont confirmées, étant donné que les effets indirects des deux sources de « reconnaissance » sur la performance de citoyenneté via « l'énergie » se sont révélés significatifs. Enfin, le tableau (6.5.12) résume les résultats de nos hypothèses de l'étude (1) et de l'étude (2).

Tableau 6.5.12 : Résumé des résultats relatifs de nos hypothèses de l'étude (1) & l'étude (2)

Les (7) hypothèses de recherche	Résultats Étude (1) Suisse	Résultats Étude (2) Canada
H₍₁₎ : La reconnaissance managériale sera positivement liée à l'engagement dans l'emploi des employés.	Confirmée	Confirmée
H₍₂₎ : La reconnaissance par les clients sera positivement liée à l'engagement dans l'emploi des employés.	Confirmée	Confirmée
H₍₃₎ : La reconnaissance par les supérieurs sera positivement liée à la performance des employés.	Confirmée	Confirmée
H₍₄₎ : La reconnaissance par les clients sera positivement liée à la performance des employés.	Infirmée	Confirmée
H₍₅₎ : L'engagement dans l'emploi est positivement lié au rendement des employés.	Confirmée	Confirmée
H₍₆₎ : L'engagement dans l'emploi médiatise la relation de la reconnaissance superviseur (RS) et la performance au travail des employés.	Infirmée	Confirmée
H₍₇₎ : L'engagement dans l'emploi médiatise la relation de la reconnaissance du client (RC) et la performance au travail des employés.	Confirmée	Confirmée

En résumé, les résultats confirment notre modèle théorique (M_T) parce que presque toutes les hypothèses de relation directe se sont confirmées sauf l'hypothèse (4) de l'étude (1) qui stipulait que la « reconnaissance par les clients (RC) » serait positivement liée à la « performance en rôle et extra-rôle des employés ». On peut souligner le fait que notre modèle théorique (M_T) confirme aussi nos hypothèses de médiatisation. La variable « engagement dans l'emploi » agit comme une variable médiatrice entre la « reconnaissance par le superviseur (RS) » et/ou la « reconnaissance par le client (RC) » et la « performance en rôle et extra-rôle » des employés. Cependant, seulement

l'hypothèse (6) de l'étude (1) n'est pas supportée, celle qui exprimait que l'engagement dans l'emploi médiatise la relation de la « reconnaissance par le superviseur (RS) » et la « performance au travail » des employés, alors que toutes les autres hypothèses de médiatisation se sont confirmées. De ce fait, les résultats non attendus seront discutés dans le prochain chapitre.

Chapitre 7

Discussion

(Interprétation des résultats/ Implications Théoriques et Pratiques/Limites et Recherches Futurs)

Dans l'avant-dernier chapitre de ce mémoire, nous allons interpréter les résultats attendus et/ou inattendus d'une manière beaucoup plus approfondie, c'est-à-dire que nous allons décrire les résultats de nos (7) hypothèses confirmées ou infirmées tout en essayant de comprendre leur raison de validation ou non. D'abord, nous allons discuter des résultats. Ensuite, nous allons dénoter les implications théoriques et les implications pratiques potentielles qui ont eu lieu grâce à ce travail de mémoire. Et enfin, nous allons terminer ce chapitre, en mentionnant certaines limites et les avenues de recherches futures possibles. Cela dit, en général, les résultats des données quantitatives soutiennent l'idée que l'expression de la « reconnaissance informelle » par un « superviseur » et/ou par un « client » est une astuce de louange raisonnable pour soutenir les employés dans un milieu organisationnel de type détaillant.

7.0. Interprétation des résultats de l'Étude (1) & (2)

Rappelons-nous toujours que l'objectif principal de notre travail de recherche était de décomposer l'effet de « la reconnaissance informelle » sur « la dimension énergie de l'engagement dans l'emploi » et la « performance en rôle et/ou extra rôle » des employés. Dans la plupart du temps, les résultats sont confirmatoires dans les deux études et permettent de dire qu'il y a bel et bien une relation directe entre presque toutes nos hypothèses de relation directe. C'est-à-dire que les enquêtes réalisées en (Suisse) et au (Canada) auprès des employés ont donc permis d'affirmer ou d'infirmier nos hypothèses de recherche.

D'une manière générale, nos résultats démontrent un appui empirique quant à l'importance de la « gratitude » dans un milieu organisationnel par le « superviseur » et le « client » envers les employés. Les données statistiques tiennent à supporter les cadres théoriques. Il est à noter que d'une manière globale parmi cinq de nos hypothèses de relation directe seulement une d'entre-

elle est infirmée qui portent spécifiquement sur le fait que la « reconnaissance fournie par le client (RC) » n'a pas d'effet sur la performance en rôle et/ou extra-rôle de l'employé dans le cas de l'étude (1). Seulement l'une d'entre-elle est infirmée. Toujours dans l'étude (1), une autre hypothèse est infirmée en partie, c'est celle de la médiatisation qui suggère que l'effet indirect de la « reconnaissance par le superviseur (RS) » n'a pas d'effet sur la « performance en rôle et/ou extra-rôle » de l'employé lorsque cette relation est médiatisée par la dimension « vigueur » de l'engagement dans l'emploi. Cela dit, les prochaines lignes de ce mémoire mettent en avant les énoncés tout en expliquant les résultats de la relation directe entre les hypothèses qui ont été affirmées ainsi que les résultats des hypothèses qui ont été réfutées, pour ensuite discuter des résultats des hypothèses de médiatisation.

7.1 et 7.2. Résultat de l'hypothèse H₍₁₎ & H₍₂₎ pour l'étude (1) & (2) Reconnaissance et Engagement dans l'emploi

Il existe une relation positive entre la « reconnaissance du supérieur (RS) », la « reconnaissance du client (RC) » et la dimension « vigueur de l'engagement dans l'emploi » des employés.

En premier lieu, l'hypothèse H₍₁₎ de l'étude (1) & (2) suggère que l'effet de la « reconnaissance par le superviseur (RS) » est positivement lié à la dimension « vigueur » de « l'engagement dans l'emploi » des employés. Nos résultats confirment que la « reconnaissance » est une ressource professionnelle qui stimule « l'énergie » des employés. Dans ce sens, il est possible d'affirmer que pour l'échantillon visé en Suisse et au Canada dans le cas des études (1) & (2), plus le superviseur immédiat présente un intérêt élevé de « reconnaître » un employé pour son travail bien fait, plus l'effet sur la dimension « vigueur » de la variable dépendante « engagement dans l'emploi » est significatif. La « reconnaissance » est donc une ressource abondante qui facilite l'engagement dans l'emploi de l'employé comme soutenu par le modèle JD-R. Cette explication

empirique va dans le sens de plusieurs autres études antérieures stipulant que la « reconnaissance » est une ressource professionnelle énergétique, qu'elle favorise la stimulation de l'employé et crée le sentiment de redevabilité chez l'employé (voir Saks, 2006; Demerouti et Cropanzano, 2010; Merino et Privado, 2015). D'ailleurs, nous avons réussi à démontrer un lien positif entre la « reconnaissance verbale » de la part du superviseur et la dimension « vigueur de l'engagement dans l'emploi » des employés dont la valeur de la bêta est de ($\beta = 0.31$, $p < .01$) en Suisse (étude 1) et la valeur de beta est de ($\beta = .08$, $p < .01$) au Canada (étude 2).

En second lieu, l'hypothèse H₍₂₎ dans les deux études propose que l'effet de la « reconnaissance par le client RC » auprès des employés est positivement et significativement lié à la dimension « vigueur » de la variable « engagement dans l'emploi ». Nos résultats confirment donc que la « reconnaissance du client (RC) » régularise le processus de l'engagement dans l'emploi des employés vu que ce dernier est un antécédent de l'engagement dans l'emploi comme discuté dans la littérature académique dans le chapitre (3) de ce mémoire et ainsi soutenu par le modèle JD-R. Cela dit, il est possible d'affirmer que pour l'échantillon visé en Suisse et au Canada dans le cas de notre étude (1) & (2), plus les clients ont une tendance à « reconnaître » le bon travail des employés, c'est-à-dire, « l'appréciation » pour une écoute attentive envers un client de la part d'un employé, une attention plus attentive lors d'une transaction, un partage de l'information particulière, plus l'effet sur la dimension « vigueur de l'engagement dans l'emploi » est significatif. D'ailleurs, nous avons réussi à démontrer un lien positif entre la « reconnaissance verbale » de la part du client et « l'engagement dans l'emploi » des employés dont la valeur de la beta est de ($\beta = .29$, $p < .01$) en Suisse (étude 1) et la valeur de la beta est de ($\beta = .18$, $p < .01$) au Canada (étude 2). Il est juste d'avancer que ce résultat va dans le même sens que ce qui a été suggéré dans la littérature scientifique existante. La reconnaissance engendre donc de « l'énergie » positive chez l'employé (voir Saks, 2006 ; Demerouti et Cropanzano, 2010; *Human Capital Institute*, 2009 ; Demerouti et al., 2012 ; Schaufeli, 2013 ; Merino et Privado, 2015).

En définitive, nous pouvons supposer que l'acte de « gratitude » suit le principe d'un cercle vertueux, les aidants prêtent attention aux réactions des bénéficiaires à être aidés lorsqu'ils envisagent de s'engager dans une aide ultérieure. La gratitude motive les individus à adopter des comportements prosociaux pour rendre l'aide qu'ils reçoivent des autres (Grant et Gini, 2010, p.946). Cette ligne positive entre nos variables « reconnaissance par le superviseur (RS) », « reconnaissance par le client (RC) » et la dimension « vigueur de l'engagement dans l'emploi », nous confirme davantage en ce qui concerne les principes de base de la théorie de l'échange social *SET* (Blau, 1964) qu'on a analysé et mentionné à maintes reprises dans ce travail de recherche. Les arguments théoriques nous disent que les êtres humains sont en relation d'interdépendance, mais n'aiment surtout pas être endettés envers leur bienfaiteur. L'acte de « gratitude » renforce les relations sociales, on reçoit ce qu'on donne lorsqu'on est en échange par le principe de la réciprocité/de remboursement/ de redevabilité. D'où plus « d'appréciation » pour un bon travail par le superviseur et/ou par le client permet d'avoir un niveau élevé de « l'énergie » chez un employé d'où plus de ressource/plus d'énergie.

7.3. Résultat de l'hypothèse H₍₃₎ pour l'étude (1) & (2) Reconnaissance et Performance en rôle et (OCB)

Il existe une relation positive entre la « reconnaissance du supérieur (RS) » et la « performance en rôle et/ou extra- rôle » des employés.

En troisième lieu, notre hypothèse H₍₃₎ suggère que la « reconnaissance de la part d'un superviseur (RS) » est liée positivement à la « performance en rôle et/ou extra-rôle » des employés parce qu'elle représente un support ou un moyen efficace qui fournit aux employés qu'ils dirigent à tendre vers une amélioration du travail. Une fois que l'employé se sent en confiance envers son superviseur, il sera prêt à faire de son mieux à chaque étape de son travail. Nos résultats confirment

que la « reconnaissance du superviseur (RS) » standardise la performance en rôle et/ou extra-rôle des employés. Cela dit, il est possible d'affirmer que pour l'échantillon visé en Suisse et au Canada dans le cas de notre étude (1) & (2), plus les superviseurs ont une tendance à « reconnaître » le bon travail des employés, plus l'effet sur la variable dépendante « la performance en rôle et/ou extra-rôle » des employés est significatif. Ainsi, nous avons réussi à démontrer un lien positif entre la « reconnaissance verbale » de la part du superviseur (RS) et « la performance » en rôle et/ou extra-rôle des employés dont la valeur de la bêta est de ($\beta=.30$, $p<.01$) en Suisse (étude 1) et la valeur de la bêta est de ($\beta=.09$, $p<.05$) au Canada (étude 2). D'ailleurs, il est important de dire que nos résultats vont dans la même logique que des études précédentes. La reconnaissance affecte donc la performance en rôle et/ou extra-rôle des employés d'une manière positive (voir McCullough et al., 2001 ; Emmons et McCullough, 2003 ; Grant et Gino, 2010 ; Luthans et Stajkovic, 2009 ; *Human Capital Institute*, 2009 ; Spence et al., 2014 ; Bock et al., 2016 ; Sheridan and Ambrose, 2021).

En effet, l'analyse faite par Rohades et Eisenberger en (2006) nous: « [...] révèle que lorsque les superviseurs estiment que leur organisation valorisant leur contribution et se souciant de leur bien-être, les superviseurs apportent à leur tour un soutien à leurs employés. Les superviseurs ont donc répondu de manière réciproque en construisant un environnement positif, ce qui a influencé la performance » (Merino et Privadi, 2015, p.6). Ceci est conforme à notre prédiction, selon laquelle l'expression de la « gratitude » touchera la performance en rôle et/ou extra-rôle des employés, mais surtout le comportement *OCB*, c'est-à-dire être prosocial envers l'autre partie. Notre travail de mémoire, nous confirme d'une part que la « gratitude » pousse vers les comportements prosociaux et d'autre part, les employés performant mieux en adaptant des activités complémentaires *OCB* telles que de réaliser des exercices comme coopérer, aider, offrir des conseils ou une participation dynamique de la part de l'employé au sein de l'organisation. L'acte de la reconnaissance est une arme puissante qui initie le comportement extra-rôle chez l'employé

(voir McCullough et al., 2001; Emmons et McCullough, 2003; Bob Nelson, 2005 ; Grant et Gino, 2010; Bradler et al., 2016). Concis, les résultats de notre étude réalisée en Suisse et au Canada démontrent que de petites articulations d'appréciation, des notes de contributions et des paroles motivantes de la part du superviseur peuvent persuader les employés d'où une amélioration dans la performance en rôle et/ou extra-rôle chez ce dernier.

7.4. Résultat de l'hypothèse H₍₄₎ pour l'étude (1) & (2)

Pour l'étude (1), il n'existe pas une relation positive entre la « reconnaissance du client (RC) » et la « performance en rôle et/ou extra-rôle » des employés.

Alors que pour l'étude (2), il existe une relation positive entre la « reconnaissance des clients RC » et la « performance en rôle et/ou extra-rôle » des employés.

En quatrième lieu, les résultats empiriques sont mitigés concernant l'hypothèse H₍₄₎ de notre mémoire, où nous avons observé que la « reconnaissance du client (RC) » n'est pas associée à la « performance en rôle et/ou extra-rôle » des employés d'une manière significative pour l'échantillon Suisse (étude 1). Le résultat empirique révèle qu'il existe une relation négative entre la « reconnaissance par le client (RC) » et la « performance en rôle et/ou extra-rôle » de l'employé, c'est pourquoi la valeur de la beta est négative dont ($\beta = -32$, $p < .05$) lorsque les variables de contrôle et la reconnaissance sont incluses dans les équations. Ce résultat est surprenant et va à l'encontre de notre prédiction, alors que nous avons considéré que « le client » est une source externe importante pour souligner le bon travail d'un employé affectant sa « performance en rôle et/ou extra-rôle ». Ceci nous amène à penser que la « reconnaissance par le client (RC) » diminue probablement la performance en rôle et/ou extra-rôle des employés peut-être via une autre variable médiatrice, comme le sentiment de sécurité psychologique. Une autre raison qui peut expliquer cette relation non-significative entre la « reconnaissance par le client (RC) » et la « performance

en rôle et/ou extra-rôle » des employés peut-être par le fait que certains clients sont de type aléatoires et non réguliers qui ne commentent pas nécessairement le bon ou mauvais travail des employés. Ceci dans le sens que les clients aléatoires ou très occasionnels ne suivent pas nécessairement les règles ou les procédures de l'entreprise. Par conséquent, ils n'interviennent pas vraiment dans ce qui se passe dans l'entreprise ou ne fournissent pas des efforts pour connaître les employés disponibles en magasin. En général, c'est une interaction très rapide entre eux et les employés. Alors que les clients réguliers suivent les procédures, les dépliants, les prix, ils connaissent les superviseurs et surtout les employés, en ce sens, ils savent à qui ils ont affaire. Habituellement, ce sont eux qui complimentent le bon ou commentent le mauvais travail des employés. Il est aussi possible que l'inclusion de la reconnaissance du supérieur a eu pour effet de supprimer l'effet de la reconnaissance. Malgré le fait que la « reconnaissance » est une ressource énergétique qui devrait alléger le stress au travail, nous n'avons pas réussi à démontrer un lien positif entre « l'acte de la gratitude » de la part du client et la « performance en rôle et /ou extra-rôle » des employés en cas du Suisse (étude 1).

Alors que, les résultats statistiques de l'étude (2), réalisé au Canada nous dit qu'il y a une association positive entre la « reconnaissance des clients (RC) » et la « performance en rôle et/ou extra-rôle » des employés d'où la valeur de la beta est positive dont ($\beta=.08$, $p < 05$). D'ailleurs, ceci est cohérent avec les études antérieures présentes dans la littérature académique (voir Morales, 2005; Palmatier et al., 2009 ; Sun, 2019 ; Bock et al., 2016). Les théories comme l'échange social *SET* (Blau, 1964), *find-bind and remind theory*, nous suggèrent que de se sentir reconnaissant conduit à un comportement prosocial. L'appréciation touche l'aspect émotif de l'employé : alors, il se sent content et disponible envers les autres.

7.5. Résultat de l'hypothèse H₍₅₎ pour l'étude (1) & (2) Engagement et Performance

Il existe une relation positive entre la dimension « vigueur » de l'engagement dans l'emploi et la « performance en rôle et/ou extra-rôle » des employés.

En cinquième lieu, le résultat de l'étude (1) & (2) pour notre hypothèse H₍₅₎ dans ce travail de recherche, nous confirme que la dimension « vigueur » de l'engagement dans l'emploi est un facteur significatif qui a un effet positif sur la « performance en rôle et/ou extra-rôle » des employés, mesurées par le supérieur immédiat. Le modèle 5 (M5) du tableau (6.3.8) et du tableau (6.4.11) révèle une valeur du bêta positive ($\beta = .34, p < .05$) pour l'échantillon étudié en Suisse (étude 1) et pour l'échantillon canadienne ($\beta = .18, p < .01$). Ceci va dans le sens de la littérature scientifique existante sur le sujet, c'est-à-dire que la relation entre « l'engagement dans l'emploi » et la « performance en rôle » des employés est positive (voir Schaufeli, Taris et Bakker 2006; Rich et al., 2010; Anitha, 2014; Othman et Mahmood, 2019). De plus, la relation entre l'engagement dans l'emploi et la « performance extra-rôle » des employés est aussi significative et positive et va dans le sens de la littérature demeurante (voir Schaufeli, Taris et Bakker 2006; Saks, 2006; *Human Capital Institute*, 2009; Rich et al., 2010; Zhou et Zhang, 2011; Sun, 2019). Une des raisons qui justifie cette positivité de relation entre la dimension « vigueur » de l'engagement dans l'emploi et la « performance en rôle et/ou extra-rôle » des employés peut être le fait que les employés engagés mettent beaucoup d'efforts dans leur travail parce qu'ils sont motivés et « à son tour, on suppose que l'engagement produit des résultats positifs les résultats, tant au niveau individuel (personnel croissance et développement) ainsi qu'au niveau organisationnel (qualité du rendement) » (Bakker et Schaufeli, 2014, p.1). Comme expliqué auparavant, le modèle JD-R accepte que les ressources de travail aient un potentiel d'inspiration et conduisent à un engagement de travail élevé avec une exécution exceptionnelle. Les résultats s'expliquent par le fait que lorsqu'un employé est énergétique par rapport à son travail, c'est qu'il dispose suffisamment de ressources professionnelles (comme la gratitude) pour diriger son attitude, ensuite soi-même vers

les autres ou vers l'organisation. L'acte de la « reconnaissance » peut convaincre les employés d'agir d'une manière prosociale.

Hypothèses de médiatisation

7.6. Résultat de l'hypothèse H₍₆₎

Pour l'étude (1) Suisse

L'effet indirect de la « reconnaissance du supérieur (RS) » n'a pas été confirmé, suggérant ainsi que « l'engagement dans l'emploi » n'exerce pas un effet de médiateur dans la relation entre « reconnaissance du supérieur (RS) » et « le rendement des employés ».

Pour l'étude (2) Canada

L'effet indirect de la « reconnaissance du supérieur (RS) » est significatif suggérant ainsi que la dimension « vigueur » de l'engagement dans l'emploi exerce un effet de médiateur dans la relation entre « reconnaissance du supérieur (RS) » et « le rendement des employés ».

En sixième lieu, nous allons discuter le résultat de notre hypothèse H₍₆₎ de médiatisation soit liée à nos deux études réalisées en Suisse et au Canada. En ce qui concerne, le résultat relatif de l'effet indirect de la médiatisation via la dimension « vigueur » de l'engagement dans l'emploi, il ne s'est pas avéré être significatif dans le cas de notre première étude soit en Suisse, alors que l'effet de médiateur indirect dans le cas notre deuxième étude réalisée au Canada est significatif soit entre la « reconnaissance du supérieur (RS) » et « le rendement des employés ». De ce fait, nous pouvons conclure que la médiatisation via la dimension « vigueur » de l'engagement dans l'emploi est partielle, car nous avons d'abord évalué la relation directe entre notre variable dépendante « la performance en rôle et/ou extra-rôle » des employés et la variable indépendante la « reconnaissance par le supérieur (RS) » et la « reconnaissance par le client (RC) » en l'absence de variable médiatrice (M) que soit la dimension « vigueur » de l'engagement dans l'emploi. On

a pu constater que cette relation directe entre ces deux mêmes variables s'est dévoilée être significative dont la corrélation de l'hypothèse (H₃) est de (r = 0,16) pour l'échantillon sondé en Suisse et la corrélation de l'hypothèse (H₃) est de (r = 0,14) pour l'échantillon sondé au Canada.

Par conséquent, nous testons davantage la signification des effets indirects entre la variable dépendante et la variable indépendante via la variable médiatrice (M). Plus précisément, on peut expliquer que la dimension « vigueur » de l'engagement dans l'emploi n'est pas significative dans le cas notre étude (1) entre la relation de la « reconnaissance du superviseur (RS) » et la « performance en rôle et/ou extra-rôle » des employés puisque l'intervalle de confiance de 95% incluait 0 (effet indirect $\beta = .01$; 95% CI = -.01, .02). L'hypothèse (H₆) pour l'étude (1) n'est donc pas vérifiée. Ainsi, ces résultats n'abondent pas entièrement dans le sens de nos hypothèses de relation directe d'où il n'y a pas de médiatisation. On peut dire que la variable indépendante la « reconnaissance par le supérieur (RS) » exerce un impact sur la variable dépendante « performance », mais cet effet n'est pas médiatisé via la variable médiatrice (M) choisie soit la dimension « vigueur » de l'engagement dans l'emploi. Il est fort probable qu'il existe d'autres variables médiatrices non mesurées par cette étude. On peut considérer que des recherches ouvertes à l'avenir pourraient certainement nous révéler ce que cela peut être. Pour ce qui est de l'étude (2), les résultats relatifs à l'effet indirect de médiatisation concernant la dimension « vigueur » de l'engagement dans l'emploi sont significatifs entre la relation dont l'effet indirect de la « reconnaissance du superviseur (RS) » et la « performance en rôle et/ou extra-rôle » des employés puisque l'intervalle de confiance est de 95% excluait 0 (effet indirect $\beta = .04$; 95% CI = .01, .06). Ainsi, ces résultats abondent entièrement dans le sens des hypothèses de relation indirecte. Il est possible d'avancer que notre modèle théorique (M_T) sur lequel reposent nos (7) hypothèses de recherches, est abondamment confirmé par les résultats d'analyse statistique. Nous sommes aussi en mesure de dire que la dimension « vigueur » de l'engagement dans l'emploi agit comme une variable médiatrice(M) dans la relation entre la « reconnaissance » et la

« performance » des employés en partie. Il est néanmoins important de considérer que notre modèle théorique (M_T) fonctionne pour les échantillons visés dans les deux études (Suisse) & (Canada) et ceci en prenant en compte les variables de contrôle qui sont: « l'âge », « le sexe », « l'ancienneté » des caissières au travail, « la justice relationnelle par le superviseur (JIS) » et « la justice relationnelle par le client (JIC) ».

7.7. Résultat de l'hypothèse $H_{(7)}$ Pour l'étude (1) & (2)

Pour l'étude (1) & (2), l'effet indirect de la « reconnaissance » des clients sur la performance de citoyenneté s'est révélé confirmé via « l'énergie », suggérant ainsi que la dimension « vigueur de l'engagement dans l'emploi » exerce un effet médiateur dans la relation entre la « reconnaissance des clients (RC) » et le rendement des employés évalué par une source indépendante.

Finalement, le même principe s'applique à l'hypothèse $H_{(7)}$ de l'étude (1) & (2). Rappelons-nous toujours que la (V. indépendante) est la « reconnaissance par le RC », la (V. dépendante) est la « performance en rôle et/ou extra-rôle » des employés et la (V. médiatrice) est la dimension « vigueur » de l'engagement dans l'emploi. De ce fait, en ce qui concerne l'hypothèse (H_7) de médiatisation pour les deux études, les résultats concernant l'effet indirect de la « reconnaissance des clients RC » sur la « performance » de citoyenneté sont significatifs, nous disent ainsi que la variable « engagement dans l'emploi » joue le rôle de médiateur dans la relation entre la « reconnaissance des clients RC » et le « rendement » des employés évalué par une source indépendante, ce qui va aussi dans le sens direct des hypothèses de relation directe. L'intervalle de confiance de 95% n'inclut pas 0 se note comme suit pour l'étude (1) en Suisse (effet indirect $\beta = .05$, CI = .01, .07) et se note comme (effet indirect $\beta = .06$, CI = .02, .09) pour l'étude (2) au Canada. Or, la dimension « vigueur » de l'engagement dans l'emploi a médiatisé l'effet de « gratitude » informelle sur la performance des employés.

Bref, par rapport aux relations directes entre nos variables telles que la « reconnaissance par le superviseur (RS) », la « reconnaissance client (RC) », la dimension « vigueur » de l'engagement

dans l'emploi et la « performance en rôle et/ou extra-rôle » des employés, les hypothèses théoriques et les données statistiques suggèrent que « l'acte de la gratitude » influence positivement la motivation dans l'emploi et plus particulièrement « l'énergie » des employés au travail (voir H₍₁₎, H₍₂₎, H₍₃₎ pour les deux études et seulement H₍₄₎ qui stipule que [la reconnaissance par les clients sera positivement liée à la performance des employés] pour l'étude (2). Cependant, nous n'avons pas trouvé la validation entre la « reconnaissance par le client (RC) » et la « performance en rôle et/ou extra-rôle » des employés dans l'étude (1) (voir H₍₄₎). On note une relation positive entre la dimension « vigueur » de l'engagement dans l'emploi et la « performance en rôle et/ou extra-rôle » des employés (voir H₍₅₎). Un de nos résultats de la médiatisation ne s'est pas confirmé (voir H₍₆₎ qui stipule que [l'engagement dans l'emploi médiatise la relation de la reconnaissance par le superviseur (RS) et la performance au travail des employés] de l'étude (1), alors que les autres hypothèses de médiatisation ont été validées (voir seulement H₍₆₎ pour l'étude (2) et H₍₇₎ pour les deux études). D'une manière générale, on peut dire que les participants dans les deux études ont rétorqué qu'ils étaient plus motivés lorsqu'ils reçoivent une faveur sous forme de « reconnaissance » verbale et plus disposés à aider les personnes qui les entourent, ce qui est en soi la nature même de la « gratitude » comme mentionnée précédemment. En d'autres mots, les employés étaient plus prosociaux. On peut donc conclure que la « reconnaissance verbale » est une méthode positive qui permet de rapprocher et mobiliser les employés dans un milieu organisationnel de type détaillant.

Maintenant, nous entamons la description des implications théoriques et des implications pratiques qu'avance ce travail de mémoire.

7.8.a. Implications Théoriques

En premier lieu, ce travail de recherche permet d'étendre la littérature existante sur la « gratitude » ainsi que d'élargir notre compréhension théorique actuelle sur le concept dans son ensemble, mais surtout de son implication dans un milieu organisationnel.

En second lieu, sa principale contribution consiste à être le fait qu'aucune étude faite auparavant qui n'a testé empiriquement la relation entre les variables telles que l'acte de la « reconnaissance non financière », la dimension « vigueur » de l'engagement dans l'emploi et « la performance en rôle et/ou extra-rôle » des employés dans un milieu organisationnel dans deux pays aussi différents que sont la Suisse et le Canada. Or, à travers ce travail de mémoire, nous avons saisi et exploré d'une manière significative l'importance de la reconnaissance verbale et de son impact sur la dimension vigueur de l'engagement dans l'emploi et la performance en rôle et/ou extra-rôle des employés dans un secteur de type détaillant.

En troisième lieu, notre étude permet donc de proposer un simple modèle théorique (M_1) qui met en évidence l'importance de la « reconnaissance » verbale provenant des deux sources distinctes que sont les superviseurs et les clients tout en mettant en évidence l'existence d'une relation directe entre les variables dépendantes comme « l'engagement dans l'emploi » et « la performance en rôle et/ou extra-rôle » des employés, mais encore nous avons ajouté à notre analyse l'effet indirect de la « reconnaissance informelle » via la dimension « vigueur » de l'engagement dans l'emploi comme une variable médiatrice (M). Ceci nous permet de compléter la littérature scientifique existante sur la « gratitude » et de sa double provenance des deux sources uniques que sont la source hiérarchique (superviseur) et la source externe (client). Dans ce sens, l'analyse à travers ce modèle théorique (M_1) est un véritable ajout pour disséquer les jointures qui n'existent pas encore dans les travaux scientifiques actuels et ceci bien sûr pour faire avancer l'exploration logique dans le domaine de la gestion des ressources humaines (GRH). Ainsi, ce travail de mémoire permet de compléter le manque dans la littérature concernant l'importance

de « reconnaissance non financière » auprès des employés dans le domaine de la gestion des ressources humaines GRH tout en démontrant que l'utilisation de la « gratitude » est non seulement indispensable, mais primordiale dans un milieu travail. Toutefois, la plupart des études précédentes abordant le lien entre la « reconnaissance » financière ou non-financière provenant d'une autre source, soit sociales, collègue, hiérarchique ou horizontale, en faisant un lien avec d'autres variables dépendantes. À titre d'exemple, Merino et Privado (2015), analysent l'effet de la double reconnaissance de la part du superviseur et des collègues de travail sur l'affect psychologique positif et le bien-être des employés.

Nous complétons ce manque dans la littérature en prenant soin de bien analyser la source hiérarchique, mais encore la source externe que sont les clients parce que ces derniers sont en contact direct avec les employés tout comme les superviseurs lors du processus de la vente et d'achat dans un commerce de type détaillant. Toutefois, à travers ce travail de mémoire, nous considérons que les clients sont ceux qui donnent des affaires à n'importe quelle entreprise existante, c'est donc une source très importante sur laquelle repose l'existence des entreprises lorsqu'elles ont besoin d'augmenter leur rendement et elles veulent que leurs employés performant mieux. Ils peuvent donner une vraie rétroaction aux caissières par rapport à leur travail. D'ailleurs, tout employé doit être prêt à adopter des pratiques attentionnées et aidantes qui peuvent inciter le client à se sentir reconnaissant. C'est pourquoi il faut considérer cette source comme un groupe distinctif parce qu'ils aident certainement une entreprise à grandir. Toute personne qui participe au succès de l'entreprise dès le début connaît la valeur de l'aide et le client semble être un pilier utile à l'entreprise, donc il faut les encourager à donner des appréciations positives lorsqu'ils reçoivent un bon service. D'une manière générale, la nature humaine est telle que nous oublions rapidement ceux qui nous ont aidés. Par exemple, nous ne parvenons pas à nous souvenir de la façon dont les autres nous ont soutenus au fur et à mesure lorsque nos entreprises se développent, par exemple. Dans ce sens, il est primordial de considérer les clients comme une

source essentielle, tout comme les superviseurs, et leur accorder du temps en les écoutant attentivement et d'une manière décente pour terminer leurs demandes et leurs échanges. Ainsi, ils reviendraient probablement car ils percevaient les efforts des employés et inversement, ces derniers seront plus fidèles.

De cette manière, il sera cohérent de dire que l'analyse de nos résultats complète la conversation scientifique englobant les facteurs retenus dans notre travail d'exploration dans un milieu organisationnel de type détaillant dans deux pays aussi distincts et vont dans le sens d'un cadre théorique solide comme la théorie de l'échange social, *find, bind and remind theory*, la théorie de l'émotion, la théorie de l'auto-détermination et le modèle J-DR. Ainsi, notre examen obtient des résultats intrigants quant à la plupart des spéculations actuelles en pensant à un exemple bien spécifique. Nous pouvons donc conclure que la « gratitude » est un déterminant de mobilisation important qui « énergit » l'employé, augmente sa « performance » en rôle et initie le développement des comportements *OCB*. Donc, nous contribuons théoriquement à la littérature scientifique sur la « gratitude » et de son implication dans toutes sortes d'entreprises.

7.8.b. Implications Pratiques

Dans la littérature organisationnelle, le département des ressources humaines est la clé de réussite pour toute entreprise en affaire et les praticiens en GRH veulent et peuvent améliorer l'engagement dans l'emploi et la performance en rôle et/ou extra-rôle des employés faisant autorité et en augmentant les capacités des employés par le bon choix des politiques de travail mises en place. De plus, il est aussi important que les clients participent activement et qu'ils s'impliquent dans la vie et le bon fonctionnement de l'entreprise. Ils peuvent donner de la reconnaissance et une rétroaction aux employés sur leurs bonnes conduites en les communiquant aux superviseurs par sondage ou courriel. Cela dit, on sait que les pratiques des professionnelles en GRH regroupent, par exemple, la formation des employés avec les changements technologiques qui peuvent certainement augmenter leurs compétences. Les politiques de la

rémunération sont une autre pratique qui assure la stabilité des employés. L'évaluation des employés les rassure par rapport à comment ils effectuent leur travail, et s'avancent dans leur milieu de travail, mais il importe de noter que la communication entre les membres de l'organisation est une technique qui appartient aux superviseurs de la GRH. Par ce fait même, cette étude fournit un certain nombre d'implications pour les gestionnaires, les organisations et la société en général. Cela dit, la façon de transmettre l'information par les praticiens en GRH auprès des employés est la clé de réussite pour toute entreprise, ainsi les simples gestes communicatifs de la « gratitude » comme de dire « merci », « bon travail », « continue ton effort » permettent aux employés de s'engager positivement dans l'entreprise, apportent « respect », « dynamisme » et « fluidité » entre les individus et le travail. Alors, l'expression de la « reconnaissance » est une méthode sans coût, mais apporte plusieurs avantages pour l'ensemble des employés et leur permet d'adopter des comportements sains au travail. Les superviseurs en GRH peuvent améliorer la nature des éléments à leur utilité. Conjointement à cela, les techniques en GRH peuvent être une source particulièrement importante de prise en charge de la haute main pour toute organisation, ce que notre étude démontre en une première contribution importante, puisqu'elle a prouvé que la « reconnaissance informelle » est essentielle à la survie des employés qui pourrait être l'une des actions les plus importantes et les plus riches par les praticiens en GRH. L'implication de cet acte sur une base régulière pourrait aider à satisfaire les employés, réduire leur stress au travail et aider à créer un environnement de travail propice et vivable tant à l'interne qu'à l'externe de l'entreprise. Ceci en mettant dans la perspective que la santé physique et psychologique de l'employé doit être la priorité de toute entreprise et on devrait la prendre en considération.

La deuxième contribution pratique s'ajoute d'un point de vue organisationnel par le fait que « l'acte de gratitude » devrait être un effort stratégique de la part du superviseur et des clients pour atteindre les objectifs de l'entreprise ainsi que pour augmenter « l'énergie » et « la performance en rôle et/ou extra-rôle » des employés, et cela devrait être vrai pour toutes organisations

(petites/moyennes/grandes). L'utilisation de la « gratitude » par le superviseur et/ou le client devrait faire partie d'un programme organisationnel. De manière générale, donner une rétroaction positive plutôt constructive aux employés serait nécessaire. Avec cette prise de conscience, les gestionnaires et les clients contribuent à maintenir « l'énergie » et « la performance en rôle et/ou extra rôle » de l'employé pour un bon bout de temps. D'ailleurs, il est essentiel de recruter des gestionnaires qui ont des styles de leadership de récompenses contingentes parce que les employés veulent se réaliser au travail et ils veulent avoir une rétroaction continue, justement pour savoir où ils se trouvent par rapport à leur travail. Ces gestionnaires, de type transactionnel, sont ceux qui fixent les objectifs de l'entreprise et informent au fur et à mesure les employés sur comment atteindre ces objectifs. Les mesures prises par les superviseurs motivent les employés parce qu'ils sont clairs dans leurs directions. Cela dit, la rétroaction peut se faire sur place lorsqu'un superviseur observe un comportement bien ou mal et peut aussi se faire lors des réunions mensuelles et/ou annuelles, en fonction des exigences de l'emploi. Il importe de noter que la communication est faite d'une manière cohérente, constructive, positive et que les gestionnaires ont un bon sens de l'écoute pour ne pas créer de conflits/erreurs et préjugés. On dit que les indicateurs de la rétroaction doivent être clairs, c'est-à-dire que le gestionnaire doit savoir ce qu'il faut faire, quand il faut le faire, qui doit le faire et la quantité à faire. Ainsi, les objectifs et les indicateurs de toute rétroaction doivent être de type SMART spécifiques (cibler un domaine d'amélioration spécifique), mesurables (suggérer un indicateur de progrès), atteignables (préciser qui le fera), réalistes (indiquer quels résultats seront obtenus avec les ressources disponibles) et temporels (spécifier quand les résultats peuvent être atteints) (Doran, 1981). Dans ce sens, il faut aussi former des gestionnaires de façon continue, ce qui leur permettrait d'atteindre des nouvelles compétences tout en s'ajustant aux changements du marché de travail, peut-être par exemple, en offrant des ateliers. La formation peut aussi se faire par les réseaux d'entraide ou par les pairs, justement en communiquant avec les autres gestionnaires en contact par les réseaux sociaux.

Enfin, d'un point de vue collectif, l'acte de la « gratitude » confirme le processus de la redevabilité qui représente une contribution pour la société en générale, mais plus spécifiquement des avantages inévitables pour un milieu organisationnel. D'ailleurs on note que : [...] la chaîne de rétroaction alimente le « cycle du succès », ce qui est précieux pour organisation. Les chefs d'entreprise peuvent choisir des idées enrichissantes et adopter des stratégies pour promouvoir leur condition de service et récolter plus d'avantages (Zhou et Zhang, 2011).

En définitive, l'expression de la « reconnaissance » est un moyen sans coût qui contribue positivement dans un milieu organisationnel, qui favorise la loyauté, l'honnêteté et la fidélité entre les parties.

Maintenant, nous entamons la description de quelques limites ainsi que les pistes de travail futur qu'avance ce mémoire.

7.8.c. Les Limites

Malgré les apports théoriques et les apports pratiques, certaines limites de notre travail de recherche sont à noter. Il est néanmoins important de considérer que notre modèle théorique (M_T) fonctionne pour un échantillon respectif dans les deux pays différents (Suisse) et (Canada) et ceci pour l'étude (1) & (2) tout en respectant les diverses variables de contrôle, comme « l'âge », « le sexe », « l'ancienneté », « la justice relationnelle superviseur (JIS) » et « la justice relationnelle client (JIC) » dans un secteur de commerce de type détaillant, d'où nous repérons quelques limites immanentes à notre étude. Dans les prochaines lignes, nous allons discuter des extrémités découlant des variables, de la méthodologie utilisée et de l'utilisation des données secondaires.

En premier lieu, il importe de noter que notre échantillon est composé de femmes, âgées de 30 à 45 ans pour l'étude (1) en cas du Suisse, ce qui peut être une limite à notre travail de recherche, car leur point de vue concernant les actions de la « reconnaissance informelle » de la part des superviseurs et/ou des clients peut différer de celui des hommes ou des jeunes participants parce

que souvent les hommes sont moins expressifs que les femmes alors que les jeunes sont beaucoup plus ouverts et explicatifs par rapport à ces sujets. En deuxième lieu, notre analyse peut être concordante avec les pays individualistes comme c'est le cas en Suisse et au Canada puisque dans ces types de pays, souvent les relations entre le supérieur, le client et l'employé sont beaucoup plus harmonieuses et amicales. Au contraire, il se peut très bien que cela ne soit pas le cas dans les pays socialistes ou d'autres cultures où la relation entre ces trois parties est en général beaucoup plus distante.

En troisième lieu, la méthode par le sondage en tant que telle peut être une limite dans ce travail de recherche. La limite peut découler du biais du chercheur ou du sujet, c'est-à-dire que les gens qui ont fait de la collecte de données peuvent avoir mal posé certaines questions. Il est possible que les participants n'aient pas répondu à un certain nombre de questions. Il est aussi possible que les participants n'aient pas bien compris les questions, que les données soient mal analysées, interprétées ou que les informations recueillies soient mal interprétées. Il se peut aussi que les données aient été perdues. C'est pourquoi on peut constater que la méthode par questions ne permet pas à l'évaluateur d'expliquer certaines demandes, de garantir qu'il comprend efficacement les réponses données, de demander des explications ou des clarifications sur les réponses ou de garantir que le répondant ait répondu à chacune des demandes sur la structure. Il est donc difficile d'évaluer si les acteurs disent la vérité ou donnent des réponses pour plaire au chercheur.

En quatrième lieu, une autre des limites peut être la non-réponse aux questions. Le problème découle du fait qu'un certain nombre de personnes n'ont pas répondu au questionnaire. Il faut connaître la raison de la non-réponse, les personnes qui n'ont pas répondu ne ressemblent pas à ceux qui ont répondu à un sondage. Il y a un problème avec les non-répondants parce qu'ils sont différents des autres. Pour résoudre un problème de non-réponse, il faut tout faire pour motiver

les gens à répondre à un sondage, et diminuer le nombre de non-répondants. En suivant cette même logique, une des limites peut être le fait que selon plusieurs auteurs, le sondage est:

[...] surexploité en sciences sociales et que les chercheurs doivent faire recours à d'autres méthodes, soit des entrevues semi-dirigées, des observations directes et l'analyse du discours. Comme les questions sont administrées à des individus, on peut s'interroger sur la pertinence de la méthode de sondage pour analyser des phénomènes sociaux essentiellement collectifs. La perspective n'est-elle pas tronquée dès le départ? On oublie que même si les informations sont recueillies auprès des individus, l'analyse peut procéder à d'autres niveaux (Durand et Blais, 2016).

En cinquième lieu, une autre des limites peut être due au fait qu'on a eu recours à des données secondaires qui datent de quelques années et peut-être que la vision des personnes n'est plus d'actualité aujourd'hui. Selon Bernatchez et Turgeon (2016), l'utilisation des données secondaires représente quelques avantages, mais aussi des inconvénients à savoir que : l'information secondaire rend envisageable de s'acclimater à un autre champ sans apporter un nombre excessif d'actifs. Les actifs monétaires peuvent être évités comme une spéculation d'époque pour les analystes. L'enquête facultative aide à expliquer les qualités d'un assortiment potentiel d'informations essentielles, permet de vérifier les finitions de différentes chapelles, par exemple, le détail de modèles illustratifs légèrement uniques et la génération des résultats pour garantir que les résultats ne le sont pas des antiquités d'erreur d'enquête. Ces informations effacent les problèmes opérationnels liés à la collecte d'informations primaires. Ils rendent envisageable de revenir au passé pour examiner l'immuable à partir de pointeurs pris en continu. Elles permettent de compléter une normalisation spécifique de l'ordre, en utilisant une source d'information similaire, de ce fait, les scientifiques viennent favoriser une compréhension typique d'un problème en examen.

En ce qui concerne l'utilisation restreinte des données secondaires, elles peuvent nuire à l'innovation des chercheurs et rechute la nature de l'examen. Un autre inconvénient de l'enquête auxiliaire est l'absence d'accessibilité des données. Il y a une limite liée au trou entre les objectifs de l'assortiment essentiel et les cibles de l'enquête facultative, c'est-à-dire que nous n'abordons

pas certaines manipulations ou que les certains indicateurs significatifs ne sont pas accessibles. Le facteur temps est un inconvénient des données secondaires, a au moins deux égards parce que, même il est facile et rapide d'avoir accès aux données déjà colligées, il arrive que le délai écoulé avant de recevoir les données du détenteur, la période requise afin de se familiariser avec les détails de ces données et la durée nécessaires pour mettre en forme les données pour l'analyse dépassent le temps alloué à la recherche et par définition les données secondaires sont vieilles (Bernatchez et Turgeon,2016, p.509). En fin de compte, ce travail de recherche n'apporte pas seulement de nouveaux résultats hypothétiques à l'écriture scientifique, mais a en plus des suggestions pour les praticiens en GRH tout comme pour les clients et ceci pour toute taille d'entreprises.

7.8.d. Les Recherches Futures

À la lumière des résultats obtenus dans ce travail de recherche, nous pouvons pareillement formuler certaines recommandations pour les prochaines recherches à mener dans le domaine de la gestion des ressources humaines (GRH) toujours pour voir si la « gratitude » est une variable de rapprochement entre les êtres humains. Il serait intéressant de faire une étude en élargissant notre type d'échantillonnage tout en incluant les hommes et les jeunes pour voir si les effets de la double reconnaissance sont similaires ou divergents toujours sur la dimension « vigueur de l'engagement dans l'emploi » et la « performance en rôle et/ou extra-rôle » des employés. On pourrait faire un travail de recherche sur l'effet de la « reconnaissance collective et entre collègues » dans un milieu organisationnel parce que nous vivons toujours en interdépendance dans une firme alors que notre mémoire se porte sur l'analyse de l'effet en ce qui concerne la « gratitude » du point de vue individuel des employés. Une autre recherche peut être menée avec les mêmes choix de variables auprès des employés à distance, car nous travaillons de plus en plus à distance et nous perdons constamment le lien avec ces derniers, mais surtout le lien réel avec le lieu de travail réel, et ce en raison de la récente crise sanitaire qu'est la COVID-19. Une autre des études

futures pourrait également analyser l'impact entre les deux autres dimensions de l'engagement dans l'emploi que sont l'absorption, le dévouement et la performance en rôle et/ou extra-rôle des employés, y compris les mesures financières/non financières de la reconnaissance ainsi que provenant des mêmes sources (superviseur/client) ou autres tels que social/ horizontale/collègue. On pourrait aussi effectuer un travail de recherche en ajoutant d'autres variables médiatrices comme l'absentéisme et le *turnover*. Dernier point, mais non le moindre, on pourrait toujours mener une étude dans d'autres cultures ou dans des pays qui ne sont pas individualistes car les relations entre les employés, les superviseurs et les clients dans des pays individualistes sont beaucoup plus amicales et douces que dans des pays socialistes, par exemple. Cette approche d'analyse permettrait d'en tirer des résultats beaucoup plus concrets dans le but d'élargir notre compréhension et ceci en tenant compte des mêmes ou d'autres sources de « reconnaissance » comme horizontales, sociales ou par les collègues dans un milieu organisationnel.

Chapitre 8

Conclusion

Le dernier chapitre de ce mémoire consiste à présenter une conclusion globale couvrant l'aspect qualitatif et quantitatif relatif à l'utilisation de la « gratitude » dans la vie en général des êtres humains, mais surtout de son importance et de son influence dans un milieu organisationnel de type détaillant.

La définition classique de la « gratitude » nous suggère que l'acte d'indulgence par une autre personne assure la stabilité d'une relation entre les partis concernés. La littérature scientifique nous dit aussi que la « gratitude » est un sujet positif qui a été négligé à travers les années parce que les études en psychologie positive ont analysé les effets des émotions négatives plutôt que positives. Même si elle a la capacité d'agir comme un trait de personnalité, une émotion permet d'équilibrer une relation entre les êtres humains tout en provoquant une intuition d'agir pro socialement chez l'individu.

Or, l'objectif de la présente étude était de disséquer la signification de l'activité de la « reconnaissance informelle » envers les employés par les superviseurs et/ou les clients et de voir de son impact sur les variables dépendantes et médiatrices, par exemple la dimension « énergie » de l'engagement dans l'emploi et la « performance » en rôle et/ou extra-rôle des employés. Cette étude est la première qui s'ajoute à l'écriture scientifique au sujet de la « reconnaissance » dans l'environnement de travail de commerce de type détaillant. Le modèle théorique (M_t) analyse l'effet de la double « reconnaissance » verbale de type non financière via le superviseur et/ou le client qui influencent le niveau de l'énergie donc l'engagement dans l'emploi et la performance en rôle et/ou extra-rôle des employés dans leur travail parce que ces deux sources sont en contact direct avec les employés et donc prendront le temps de souligner le bon travail de leur employé. La question de recherche posée dans ce travail [quel est l'effet de la double reconnaissance hiérarchique et externe sur la dimension « vigueur » de l'engagement dans l'emploi et la

performance en rôle et extra-rôle des employés?] a été validée à travers le modèle théorique (M_1) et par un sondage réalisé auprès de deux échantillons différents que sont des caissières femmes et des employés auprès des clients, dans deux pays et milieux organisationnels différents que sont le Suisse et le Canada.

Nous avons pu voir que l'acte de la « reconnaissance » informelle par le superviseur et le client envers les employés est nécessaire pour la réussite d'une organisation et qu'il y a un changement en ce qui concerne l'énergie de l'employé, qui est une des dimensions de l'engagement dans l'emploi et la « performance » en rôle et extra-rôle des employés. En dépit de trouver un résultat général pour l'ensemble de nos hypothèses de relation directes, très peu de nos résultats étaient inattendus, surtout en ce qui concerne l'hypothèse $H_{(4)}$ et l'hypothèse $H_{(6)}$ de notre mémoire pour l'étude (1), et ceci en Suisse.

En dernier lieu, on a pu constater que les études antérieures et notre modèle théorique (M_1) via les résultats statistiques à propos de l'effet de la double reconnaissance supportent les idées suggérant que la gratitude est une émotion positive qui ne nous laisse pas sans réagir en tant qu'un être humain. Elle aide avant tout à être plus joyeux dans la vie, à avoir un état d'esprit plus positif, elle aide à améliorer l'image de soi, à construire une attitude de gré chez un individu et elle aide à garder une meilleure santé mentale et physique. Elle permet surtout à un employé de détenir une vision pour l'avenir, elle aide à développer de saines habitudes de vie au travail et à être proactif envers la société et son entourage. L'expression de la « gratitude » permet de réduire les conflits, d'accepter les personnes de son entourage, mais surtout de créer des liens harmonieux et pacifiques entre individus.

Rappelons-nous que la « gratitude » joue le rôle d'un baromètre parce que la situation de l'employé a été changée. Comme expliqué dans le chapitre (1) du présent écrit, le niveau d'énergie des employés s'élève grâce au sentiment positif après l'acte de la reconnaissance par le superviseur et/ou le client, son niveau de motivation s'élève (la reconnaissance donne envie aux

employés de travailler dur) et la gratitude agit aussi comme un renforçant moral (une responsabilité de redevabilité s'initie chez l'employé par le principe de dette morale; il agira alors d'une manière prosociale). Il arrive que les employés soient effectivement de plus en plus énergisés et performants dans leur milieu de travail respectif, si on se base sur les résultats pratiques obtenus dans ce travail de mémoire. La « gratitude » apporte une valeur sociale ajoutée à soi-même et aux yeux des autres. Nous en venons donc à la conclusion que l'acte de la « gratitude » doit être couramment utilisé dans un milieu organisationnel, sans hésitation, de la part des superviseurs en GRH et des clients pour éviter toute sorte de chaos/désordre auprès des employés.

Bibliographie

- Aguinis, Herman, Ryan K. Gottfredson et Steven A. Culpepper (2013). « Best-practice recommendations for estimating cross-level interaction effects using multilevel modeling », *Journal of Management*, vol.39, no 6, p. 1490-1528.
- Algoe, Sara B. (2012). « Find, remind, and bind: the functions of gratitude in everyday relationships », *Social and Personality Psychology Compass*, vol.6, no 6, pp. 455-469.
- Algoe, Sara B. et Baldwin M. Way (2014). « Evidence for a role of the oxytocin system, indexed by genetic variation in cd38, in the social bonding effects of expressed gratitude », *Social Cognitive and Affective Neuroscience*, vol. 9, no 12, p. 1855-1861.
- Algoe, Sara B. et Jonathan Haidt (2009). « Witnessing excellence in action: the ‘other-praising’ emotions of elevation, gratitude, and admiration », *The Journal of Positive Psychology*, vol. 4, no 2, p. 105-127.
- Algoe, Sara B. et Ruixue Zhaoyang (2016). « Positive psychology in context: effects of expressing gratitude in ongoing relationships depend on perceptions of enactor responsiveness », *The Journal of Ppsitive Psychology*, vol.11, no 4, p.1-17.
- Algoe, Sara B., Shelly L. Gable et Natalya C. Maisel (2010). « It’s the little things: everyday gratitude as a booster shot for romantic relationships », *Personal Relationships*, vol. 17, no 2, p.217-233.
- Algoe, Sara B., Laura E. Kurtz et Nicole M. Hilaire (2016). « Putting the “you” in “thank you”: examining other-praising behavior as the active relational ingredient in expressed gratitude », *Social Psychological and Personality Science*, vol.7, no 7, p. 658-666.
- Babcock-Roberson, Meredith Elaine et Oriel J. Strickland (2010). « The relationship between charismatic leadership, work engagement, and organizational citizenship behaviors », *The Journal of Psychology Interdisciplinary and Applied*, vol.144, no 3, p. 313-326.
- Bakker, Arnold B. (2006). « The Job Demands- Resources model: state of the art », *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 22, No 3, p 309-328.
- Bakker, Arnold B., Evangelia Demerouti, Friedhelm Nachreiner et Wilmar B. Schaufeli (2001). « The job demands-resources model of burnout », *Journal of Applied Psychology*. Vol 86, no 3, p. 499–512.
- Bakker, Arnold B. (2011). « An evidence-based model of work engagement », *Current Directions in Psychological Science*, vol. 20, no 4, p. 265–269.
- Bakker, Arnold B. et Evangelia Demerouti (2008). « Towards a model of work engagement », *Career Development International*, vol. 13, no 3, p. 209-223.
- Bakker, Arnold B. et Wilmar B. Schaufeli (2014). « Work engagement », *Wiley Encyclopedia of Management*, 3rd edition, edited by Proessor Sir Cary L Cooper, John Wiley & Sons, Ltd.

- Bartlett, Monica Y. et David DeSteno (2006). « Gratitude and prosocial behavior: helping when it costs you », *Association of Psychological Science*, vol. 17, no 4, p. 319-325.
- Bartlett, Monica Y., Paul Condon, Jourdan Cruz, Jolie Baumann et David Desteno (2012). « Gratitude: prompting behaviours that build relationships », *Cognition and Emotion*, vol. 26, no 1, p. 2-13.
- Beaud, Jean-Pierre (2016). « L'échantillonnage » dans recherche sociale: de la problématique à la collecte des données, 6^e édition., Les presses de l'Université du Québec, 251-289.
- Bernatchez, Jean et Jean Turgeon (2016). « Les données secondaires », dans Recherche sociale: De la problématique à la collecte des données, 6^e édition, Presses de l'Université du Québec, p.503-535.
- Bliese, Paul D. et Robert E. Ployhart (2002). « Growth modeling using random coefficient models: Model building, testing, and illustrations », *Organisationnel Research Methods*, vol.5, no 4, p. 362-387.
- Bock, Dora E., Judith Anne Garretson Folse et William C. Black (2016). « When frontline employee behavior backfires: distinguishing between customer gratitude and indebtedness and their impact on relational behaviors », *Journal of Service Research*, vol.19, no 3, p.322-336.
- Bock, Dora E., Raymond J. Harbert, Judith Anne Garretson Folse et William C. Black (2016). « Gratitude in service encounters: implications for building loyalty », *Journal of Services Marketing*, vol. 30, no 3, p. 341-358.
- Bradler, Christiane, Robert Dur, Susanne Neckermann et Arjan Non (2016). « Employee recognition and performance: a field experiment », *Management Science*, vol.62, no 11, p.3058-3099.
- Brigitte, Charles-Pauvers, Nathalie Commeiras, Dominique Peyrat-Guillard et Patrice Roussel (2007). « La performance individuelle au travail et ses déterminants psychologiques », dans Gestion des performances au travail. Bilan des connaissances, de Boeuk, p.97-150.
- Brun, Jean-Pierre (2012). « La reconnaissance au travail : de la gratitude à l'intégration », *Ordre des conseillers en ressources humaines agréés*, récupéré le 11 novembre 2019 via l'URL : <https://ordrecrha.org/ressources/revue-rh/archives/la-reconnaissance-au-travail-de-la-gratitude-a-l-integration>.
- Brun, Jean-Pierre et Ninon Dugas (2005). « La reconnaissance au travail: analyse d'un concept riche de sens », *Gestion*, vol.30, no 2, p.79-88.
- Brun, Jean-Pierre et Ninon Dugas (2008). « An analysis of employee recognition: perspectives on human resources practices », *The International Journal of Human Resource Management*, vol.19, no 4, p.716-730.
- Cannon, Michael (2015). « Employee recognition: understanding the construct, its measurement and its relationship to employee outcomes », A Thesis Submitted to: Saint Mary's University, Halifax, Nova Scotia, p.1-133.

- Castillo, Amanda (2015). « Les bienfaits de la reconnaissance au travail », *Le Temps*, récupéré le 17 novembre 2021 via l'URL : <https://www.letemps.ch/economie/bienfaits-reconnaissance-travail>.
- Chouinard, Yvon et Carole Doucet (2017). « Donner et recevoir de la rétroaction, ça fait peur? Et pourtant... », *Plan*, vol. LIV, no 5, p.54-55.
- Christian, Michael S., Adela S. Garza et Jerel E. Slaughter (2011). « Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance », *Personnel Psychology*, vol. 64, no 1, p.89–136.
- Collectif. (2018). « Client », dans *Le petit Larousse*, édition bicentenaire, France, Larousse, p.260.
- Collectif. (2018). « Employé », dans *Le petit Larousse*, édition bicentenaire, France, Larousse, p.428.
- Collectif. (2018). « Engagement », dans *Le petit Larousse*, édition bicentenaire, France, Larousse, p.435.
- Collectif. (2018). « Reconnaissance », dans *Le petit Larousse*, édition bicentenaire, France, Larousse, p.977.
- Collectif. (2018). « Superviseur », dans *Le petit Larousse*, édition bicentenaire, France, Larousse, p.1110.
- Cook, Karan Scoye Cheshire, Eric Rice et Sandra Nakagawa (2006). « Social exchange theory », John Delamater (dir.), dans *Handbook of social psychology*, 4e éd, Wiley, p. 61-88.
- Coyle-Shapiro, Jacqueline A.M. et Marjo-Riitta Parzefall (2005). « Explorer la théorie du contrat psychologique: questions clés pour comprendre et investiguer la relation d'emploi », dans *Comportement Organisationnel*, 1^{ère} édition., Bruxelles, de Boeck, p.22-67.
- Demerouti, Evangelia et Russell Cropanzano (2010). « From thought to action: employee work engagement and job performance », dans Arnold B. Bakker et Michael P. Leiter (dir), *work engagement: a handbook of essential theory and research*, Psychology Press, p.147-163.
- Demerouti, Evangelia, Arnold B. Bakker, Sabine Sonnentag et Clive J. Fullagar (2012). « Work-related flow and energy at work and at home: a study on the role of daily recovery », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 33, no 2, p. 276-295.
- DeSteno, David, Monica Y. Bartlett, Jolie Baumann, Lisa A. Williams et Leah Dickens (2010). « Gratitude as moral sentiment: emotion-gratitude cooperation on economic exchange », *American Psychological Association*, vol. 10, no 2, p. 289-293.
- Doran, George T. (1981) « There's a s.m.a.r.t. way to write management's goals and objectives », *Management Review*, vol. 70, no 11, p. 35–36.
- Durand, Claire et André Blais (2016). « Le sondage », dans *Recherche sociale: De la problématique à la collecte des données*, 6e édition, Presses de l'Université du Québec, p.455-501.

Emmons, Robert A. et Michael E. McCullough (2003). « Counting blessings versus burdens: an experimental investigation of gratitude and subjective well-being in daily life », *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 84, no 2, p.377-389.

Environ compétences : Comité de sectoriel de la main d'œuvre de l'environnement (2017). « La reconnaissance au travail : la source d'énergie et de motivation des employés », Bibliothèque et Archives nationales du Québec, récupéré le 11 novembre 2019 via l'URL : <https://www.envirocompetences.org/media/publications/GuideReconnaissanceautravail.pdf>.

Fehr, Ryan, Ashley Fulmel et Eli Awtrey Jared A. Miller (2017). « The grateful workplace: A multilevel model of gratitude in organizations », *Academy of Management*, vol. 42, no 2, p.361-381.

Feys, Marjolein, Frederik Anseel et Bart Wille (2013). « Responses to co-workers receiving recognition at work », *Journal of Managerial Psychology*, vol. 28, no 5, p. 492-510.

Gable, Shelly L. et Jonathan Haidt (2005). « What (and why) is positive psychology? », *Review of General Psychology*, vol. 9, no 2, p. 103-110.

Gallus, Jana et Bruno S. Frey (2017). « Awards: A strategic management perspective », *Strategic Management Journal*, vol.37, no. 8, p.1699-1714.

Gaudet, Marie-Claude (2013). « Trois études sur l'effet des comportements de leadership: exploration de la boîte noire psychologique », thèse présentée en vue de l'obtention du grade de Ph. D. en Administration Spécialisation : Gestion des ressources humaines, HEC Montréal, p.1-222.

Grant, Adam M. et Francesco Gino (2010). « A little thanks goes a long way: explaining why gratitude expression motivates prosocial behavior », *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 98, no 6, p. 946-955.

Griffin, Mark A., Andrew Neal et Sharon K. Parker (2007). « A new model of work role performance: positive behavior in uncertain and interdependent contexts », *Academy of Management Journal*, vol. 50, no 2, p.327-347.

Hayes, Andrew F. (2018). « Partial, conditional, and moderated moderated mediation: Quantification, inference, and interpretation », *Communication Monographs*, vol.85, no 1, p.4.40.

Hofmann, David A. et Mark B. Gavin (1998). « Centering decisions in hierarchical linear models: Implications for Research in organizations », *Journal of Management*, vol.24. No 5, p.623-642.

Human Capital Institute (2009). « The value and ROI in employee recognition: linking recognition to improved job performance and increased business value- the current state and future needs », *Forum for people performance management and measurement*, p. 1-37.

J. Anitha (2014). « Determinants of employee engagement and their impact on employee performance », *International Journal of Productivity and Performance Management*, vol. 63, no 3, p. 308-323.

- Johns, Gary et Alan M. Saks (2016). *Organizational behaviour: Understanding and managing life at work*, 10^e édition., Pearson Canada.
- Kahn, William A. (1990). « Psychological conditions of personal engagement and Disengagement at Work », *The Academy of Management Journal*, vol. 33, no 4, p. 692-724.
- Kim, Woocheol, Judith A. Kolb et Taesung Kim (2012). « The relationship between work engagement and performance: a review of empirical literature and a proposed research Agenda », *Human Resource Development Review*, vol 12, no 3, p. 248–276.
- Kim, You Jin (YJ), Linn Van Dyne et Stephanie M. Lee (2017). « A dyadic model of motives, pride, gratitude, and helping », *Journal of Organizational Behavior*, vol.39, no 10, p.1367-1382.
- Lambert, Nathaniel M. et Frank D. Fincham (2011). « Expressing gratitude to a partner leads to more relationship maintenance behavior », *American Psychological Association*, vol.11, no 1, p.52-60.
- Lambert, Nathaniel M., Margaret S., Clark, Jared Durtschi, Frank D. Fincham et Steven M. Graham (2010). « Benefits of expressing gratitude: expressing gratitude to a partner change one's view of the relationship », *Psychological Science*, vol. 21, no 4, p. 574-580.
- Lambert, Nathaniel M., Steven M. Graham et Frank D. Fincham (2009). « A prototype analysis of gratitude: varieties of gratitude experience », *Society for Personality and Social Psychology*, vol. 35, no 9, p. 1193-1207.
- Ma, Lawrence K., Richard J. Tunney et Eamonn Ferguson (2017). « Does gratitude enhance prosociality? a meta-analytic review, *Psychological Bulletin*, vol.143, no 6, p.601-635.
- Mangus, Stephanie M., Dora E. Bock, Eli Jones et Judith Anne Garretson Folse (2017). « Gratitude in buyer-seller relationships: a dyadic investigation », *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol.37, no 3, p.250-267.
- Marra, Claudio (2012). « L'influence de la flexibilité du travail et la mobilisation des collaborateurs : le cas des caissières dans la grande distribution », *Master of advanced studies en gestion des ressources humaines et des carrières*, Suisse, Université de Genève, p.1-41.
- Mathews, Maureen A. et Jeffrey D. Green (2010). « Looking at me, appreciating you: self-focused attention distinguishes between gratitude and indebtedness », *Cognition and Emotion*, vol.24, no 4, p.710-718.
- McCullough, Michael E., Shelley D. Kilpatrick, Robert A. Emmons et David B. Larson (2001). « Is gratitude a moral affect? », *Psychological Bulletin*, vol. 127, no 2, p.249-266.
- Merino, Ma Dolores et Jesús Privado (2015). « Does employee recognition affect positive psychological functioning and well-being? », *Spanish Journal of Psychology*, 18, e64, p. 1–7.
- Montani, Francesco, Jean-Sébastien Boudrias et Marilyne Pigeon (2020). « Employee recognition, meaningfulness and behavioural involvement: test of a moderated mediation model », *The International Journal of Human Resource Management*, vol.31, no3, p. 356-384.

Morales, Andrea C. (2005), « Giving Firms an ‘E’ for Effort: Consumer Responses to High-Effort Firms », *Journal of Consumer Research*, vol.31, no 4, p. 806–812.

Nasr, Linda, Jamie Burton et Thorsten Gruber (2017). « Developing a deeper understanding of positive customer feedback », *Journal of Service Marketing*, vol. 32, no 2, p.142-160.

Neal, Andrew, Gillian Yeo, Annette Koy et Tania Xiao (2012). « Predicting the form and direction of work role performance from the Big 5 model of personality traits », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 33, no 2, p.175-192.

Netemeyer, Richar G. et James G. Maxham (2007). «Employee versus supervisor ratings of performance in the retail customer service sector: Differences in predictive validity for customer outcomes», vol.83, no 1, p.131.145.

Newton, Daniel et Jeffery A. Lepine (2018). « Organizational citizenship behavior and job engagement: “You gotta keep ‘em separated!” », dans *The Oxford Handbook of Organizational Citizenship Behavior*, Edited by Philip M. Podsakoff, Scott B. Mackenzie, and Nathan P. Podsakoff, Oxford University Press, p. 43-54.

Ngwenya, Bongani et Theuns Pelsier (2020). « Impact of psychological capital on employee engagement-job satisfaction and employee performance », *SA Journal of Industrial Psychology*, vol.46, no 4, p.1-13.

Othmana, Siti Amirah et Nik Hasnaa Nik Mahmooda (2019). «Linking employee engagement towards individual work performance through human resource management practice: From high potential employee’s perspectives», *Management Science Letters*, Vol.9, No.7, pp. 1083-1092.

Ouyang, Kan, Erica Xu, Xu Huang, Wu Liu et Yipeng Tang (2018). « Reaching the limits of reciprocity in favor exchange: the effects of generous, Stingy, and Matched favor giving on social status », *American Psychological Association*, vol. 103, no 6, p. 614-630.

Owens, Bradley P., Wayne E. Baker, Dana McDaniel Sumpter et Kim Cameron (2015). « Relational energy at work: implications for job engagement and job performance », *Journal of Applied Psychology*, vol.101, no 1, p.1-52.

Palmatier, Robert W., Cheryl Burke Jarvis, Jennifer R. Bechkoff et Frank R. Kardes (2009). « The Role of Customer Gratitude in Relationship Marketing », *Journal of Applied Psychology*, vol.103, no 6, p. 614-630.

Podsakoff, Philip M., Scott B. MacKenzie, Robert H. Moorman et Richard Fetter (1990). « Transformational leader behaviors and their effects on followers’ trust in leader satisfaction, and organizational citizenship behaviors », *Leadership Quarterly*, vol.1, no 2, p.107-142.

« Provide recognition for performance improvement », dans Fred Luthans et Alexander D. Stajkovic *Handbook of Principles of Organizational Behavior: Indispensable Knowledge for Evidence-Based Management*, chapter 13, (dir) Edwin Locke, John Wiley & Sons, Incorporated, p.239-253.

- Reisenzein, Rainer (2017). « Cognitive theory of emotion », dans Shackelford, Todd K. (dir.), *Encyclopedia of Personality and Individual Differences*, Living Edition, *Springer*, Cham, p. 1-11.
- Rich, Bruce Louis et Eean Crawford (2010). « Job engagement: antecedents and effects on job performance », *The Academy of Management Journal*, vol. 53, no 3, p.617-635.
- Rusk, Reuben D., Dianne A. Vella-Brodrick et Lea Waters (2016). « Gratitude or gratefulness? a conceptual review and proposal of the system of appreciative functioning », *Journal of Happiness Studies*, vol. 17, no 5, p. 2191-2212.
- Saks, Alan M. (2006). « Antecedents and Consequences of employee engagement », *Journal of Managerial Psychology*, vol. 21, no 7, p.600–619.
- Schaufeli, Wilmar B., Arnold B. Bakker et Marisa Salanova (2006). « The measurement of work engagement with a short questionnaire: a cross-National Study », *Educational and Psychological Measurement*, vol. 66, no 4, p. 701-716.
- Schaufeli, Wilmar B., Arnold B. Bakker et Van Rhenen W. (2009). « How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism », *Journal of Organizational Behavior*, vol.30, no 7, p. 893-917.
- Schaufeli, Wilmar B. (2013). « What is engagement? », In C. Truss, K. Alfes, R. Delbridge, A. Shantz, & E. Soane (Eds.), *Employee Engagement in Theory and Practice*, Chapter 1, London: Routledge, p. 1-37.
- Schaufeli, Wilmar B. (2017). « Applying the Job Demands-Resources model: A ‘how to’ guide to measuring and tackling work engagement and burnout », *Organizational Dynamics*, Vol. 46, No. 2, p. 120-132.
- Schaufeli, Wilmar B., Marisa SAlanova, Vicente Gonzalez-Roma et Arnold B. Bakker (2002). « The measurement of engagement and burnout: a two-sample confirmatory factor analytic approach », *Journal of Happiness Studies*, vol. 3, no 1, p.71-92.
- Sheridan, Sharon et Maureen L. Ambrose (2021). « My cup runneth over: a daily study of the energy benefits for supervisors who feel appreciated by their subordinates », *Journal of Management*, vol. XX no X, pp. 1-32.
- Shirom, A. et Melamed, S. (2006). « A comparison of the construct validity of two burnout measures in two groups of professionals », *International Journal of Stress Management*, vol.13, no 2, p.176 –200.
- Slanova, Marisa, Sonia Agut et Jose Maria Peiro (2005). « Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The Mediation of Service Climate », *Journal of Applied Psychology*, vol.90, no 6, p.1217-1227.
- Spence, Jeffrey R., Douglas J. Brown, Lisa M. Keeping et Huiwen Lian (2014). « Helpful today, but not tomorrow? feeling grateful as a predictor of daily organizational citizenship behaviors », *Personal Psychology*, vol. 67, no 3, p. 705-738.
- Sun, Li. (2019). « Employee engagement: a literature review », *International Journal of Human Resource Studies*, vol. 9, no 1, p.63-80.

Tremblay, Michel et Thierry Wils (2005). « La mobilisation des ressources humaines: Une stratégie de rassemblement des énergies de chacun pour le bien de tous », *Gestion*, vol.30, no 2, p. 37-49.

Tremblay, Michel, Marie-Claude Gaudet et Xavier Parent-Rochelleau (2021). « How and when relative leader–member exchange (RLMX) invigorates attendance at work within a context of LMX differentiation », *Journal of Leadership & Organizational Studies*, p. 1-19.

Tsang, Jo-Ann (2006). « Gratitude and prosocial behavior: An experimental test of gratitude », *Cognition and Emotion*, vol. 20, no 1, p. 138-148.

Tsang, Jo-Ann (2007). « Gratitude for small and large favors: A behavioral test », *The Journal of Positive Psychology*, vol. 2, no 3, pp. 157-167.

Van Dyne, Linn Na et Judi McLean Parks (1995). « Extra-role behaviors: in pursuit of construct and definitional clarity », *Research in Organizational Behavior*, vol.17, p. 215-285.

Watkins, Philip C., Jason Scheer, Melinda Ovnicek et Russell Kolts (2006). « The debt of gratitude: dissociating gratitude and indebtedness », *Cognition and Emotion*, vol. 20, no 2, p.217-241.

Wollard, Karen Kelly et Brad Shuck (2011). « Antecedents to employee engagement a structured review of the Literature», *Advances in Developing Human Resources*, vol.13 no 4, p.429.446.

Wood, Alex M., Gordon D.A. Brown et John Maltby (2011). « Thanks, but I'm used to better: a relative rank model of gratitude », *American Psychological Association*, vol. 11, no 1, p. 175-180.

Wood, Alex M., John Maltby, Raphael Gillett P., Alex Linley et Stephen Joseph (2007). « The role of gratitude in the development of social support, stress, and depression: two longitudinal studies », *Journal of Research in Personality*, vol. 42, no 4, p.854-871.

Zhou, Mingjian et Ruixue Zhang (2011). « From employees' OCB to customers' OCB: testing a mediation model », *International Conference of Management Science and Industrial Engineering*, p.331-335.

Annexe

Tableau: 2.7. 1. Une Synthèse des Recherches sur la Gratitude

N°	Auteur(s) Année	Titre Article	Mots clés/Thèse
1.	Michael E. McCullough, Shelley D. Kilpatrick, Robert A. Emmons et David B. Larson (2001).	<i>Is Gratitude a Moral Affect?</i>	<p>Mots clés : Gratitude, Affect Moral, Baromètre moral, Fonction de motivation morale, Renforçant moral.</p> <p>Thèse : « Le message essentiel de la présente revue se résume de la manière suivante: la gratitude est à la fois une réponse à un comportement moral et un facteur de motivation d'un comportement moral. Les personnes (bénéficiaires) répondent avec gratitude lorsque d'autres personnes se comportent d'une manière qui favorise le bien-être des « bénéficiaires ». Les bénéficiaires agissent également de manière à promouvoir le bien-être des autres lorsqu'ils ont eux-mêmes été reconnaissants. Enfin, exprimer sa gratitude à ses bienfaiteurs incite les bienfaiteurs (ceux-ci) à se comporter de façon prosociale à l'avenir » (p. 250).</p>
2.	Robert A. Emmons Michael E. McCullough (2003).	<i>Counting Blessings Versus Burdens: An Experimental Investigation of Gratitude and Subjective Well-Being in Daily Life</i>	<p>Mots clés : Gratitude, Bien-être physique.</p> <p>Thèse : « Le but de cette recherche est d'étudier expérimentalement les effets d'une « perspective reconnaissante » sur le bien-être psychologique et physique. Plus spécifiquement, nous nous intéressons à la concentration sur les plaintes ou les événements neutres de la vie, mettre l'accent sur le « comptage des bénédictions » pour améliorer le fonctionnement psychologique et physique » (p. 378).</p>
3.	Jean-Pierre Brun et Ninon Dugas (2005).	La reconnaissance au travail: analyse d'un concept riche de sens.	<p>Mots clés : Reconnaissance, travail.</p> <p>Thèse : La reconnaissance au travail est « envisagée comme une modalité de l'organisation du travail et de l'exercice de la gestion des ressources humaines, représente une alternative aux approches axées sur le contrôle et la subordination » (p.79).</p>

N°	Auteur(s) Année	Titre Article	Mots clés/Thèse
4.	Michel Tremblay et Thierry Wils (2005).	La mobilisation des ressources humaines: Une stratégie de rassemblement des énergies de chacun pour le bien de tous.	<p>Mots clés : Mobilisation, Reconnaissance.</p> <p>Thèse : Les auteurs nous expliquent le concept de la mobilisation et nous stipulent que : « [...] les gestionnaires auraient dû, au niveau organisationnel, faire appel à tous les employés pour traverser la crise ou affronter les difficultés, tandis qu'au niveau individuel, chaque employé aurait dû rassembler toutes son énergie pour aider son organisation à accomplir cette œuvre collective consistant à faire face à la concurrence ou à réaliser pleinement sa mission première » (p. 37).</p>
5.	Philip C. Watkins, Jason Scheer, Milinda Ovnicek et Russell Kolts (2006).	<i>The Debt of Gratitude: Dissociating Gratitude and indebtedness.</i>	<p>Mots clés : Gratitude, Endettement.</p> <p>Thèse : « Les auteurs ont cherché à évaluer la gratitude et l'endettement qui sont associés à des tendances d'actions distinctes. Nous étudions les schémas de réponses de gratitude et d'endettement aux faveurs reçues. Nous prévoyons qu'avec l'augmentation des attentes des bienfaiteurs en matière de reprise, l'endettement augmenterait, mais la gratitude diminuerait. Nous prédisons que la gratitude et l'endettement seraient associés à des états distincts de préparation à la pensée / action » (p. 219).</p>
6.	Jo-ann Tsang (2006).	<i>Gratitude and prosocial behaviour: An experimental test of gratitude</i>	<p>Mots clés : Gratitude, Comportements prosociaux, Émotions.</p> <p>Thèse : « Les auteurs ont fait une expérimentation en utilisant une induction de gratitude en laboratoire, une méthode qui potentiellement vaut plus qu'un scénario et suscite une réelle émotion reconnaissante. Les réponses de comportements prosociaux à la gratitude sont devenues opérationnelles alors que la distribution des ressources à une autre a été accompagnée d'une mesure d'auto-évaluation de la gratitude pour tester l'effet prosocial de la gratitude (p. 138). Pour étudier l'émotion positive comme explication alternative, cette expérience a comparé les réponses des individus recevant une faveur à celles des individus recevant un résultat positif par hasard » (p.138).</p>
7.	Monica Y. Bartlett et David Desteno (2006).	<i>Gratitude and prosocial behavior: helping when it costs you</i>	<p>Mots clés : Gratitude, Comportements prosociaux, Échanges sociaux.</p> <p>Thèse : « Les auteurs soutiennent que dans certaines circonstances, la gratitude peut faciliter le comportement prosocial d'une manière qui ne peut pas être une norme sociale dérivée de réactions émotionnelles » (p. 320).</p>

N°	Auteur(s) Année	Titre Article	Mots clés/Thèse
8.	Alex M. Wood, John Maltby, Raphael Gillett, P. Alex et Stephen Joseph (2007).	<i>The role of gratitude in the development of social support. Stress, and depression: Tow longitudinal studies</i>	<p>Mots clés : Gratitude, Psychologie positive, Soutien social, Stress, Dépression, Modélisation d'équations structurelles, SEM, Bien-être, différences individuelles, Personnalité, Longitudinal.</p> <p>Thèse : « [...] Les auteurs ont examiné la direction des relations entre la reconnaissance des traits, le soutien social perçu, le stress et la dépression au cours d'une transition de vie. Les deux études ont soutenu un modèle direct selon lequel la gratitude a conduit à des niveaux plus élevés de soutien social perçu et à des niveaux plus faibles de stress et de dépression. La gratitude globale semble favoriser directement le soutien social et protéger les gens contre le stress et la dépression, ce qui a des implications pour les interventions cliniques » (p. 854).</p>
9.	Jo-Ann Tsang (2007).	<i>Gratitude for small and large favors: A behavioral test</i>	<p>Mots clés : Gratitude, Endettement, Valeur, Mesures comportementales.</p> <p>Thèse : « La présente étude utilise une mesure comportementale de la gratitude pour comparer les effets des petites et grandes faveurs ou la valeur de faveur sur la gratitude et le comportement prosocial » (p. 157).</p>
10.	Sara B. Algoe et Jonathan Haidt (2009).	<i>Witnessing excellence in action: the 'other-praising' emotions of elevation, gratitude, and admiration</i>	<p>Mots clés : Émotions positives, Relations sociales, Moralité, Gratitude, Élévation, Admiration.</p> <p>Thèse : « Dans cet article, les auteurs présentent des preuves empiriques pour montrer que les émotions de louange existent en tant que modèles distincts d'expérience émotionnelle positive » (p.105).</p>
11.	<i>Human Capital Institute</i> (2009).	<i>The Value and ROI in Employee Recognition: Linking recognition to improved Job performance and Increased Business Value--- The current State and Future Needs</i>	<p>Mots clés : Reconnaissance des employés.</p> <p>Thèse : « Les principales recherches discutées dans ce rapport fournissent une multitude de supports pour le lien entre l'amélioration de l'engagement des employés et l'augmentation de la valeur commerciale, mesurée de plusieurs manières différentes. Certaines de ces études prouvent également que la reconnaissance est une méthode pour accroître l'engagement des employés. Cependant, les études révèlent également la nécessité de disposer de données sur le corps, comme de type spécifique de programmes de reconnaissance avec des estimations quantitatives de la valeur commerciale. Cette valeur est aussi susceptible d'être non-financière que financière, renforçant le concept de ROI » (p. 28).</p>

N°	Auteur(s) Année	Titre Article	Mots clés/Thèse
12.	Fred Luthans et Alexandeer D. Stajkovic (2009).	<i>Provide Recognition for performance improvement</i>	<p>Mots clés : Reconnaissance, Rétroaction, Récompense.</p> <p>Thèse : « Le principal comportement organisationnel de ce chapitre est que la reconnaissance conduit à une amélioration des performances. En raison du large attrait et de l'utilisation courante (au travail, à la maison, au jeu) de la reconnaissance sociale informelle (et de certains programmes de reconnaissance plus formelle). Nous suggérons que la principale application de la reconnaissance informelle en tant qu'intervention pour améliorer les performances à raconter, et recommande son utilisation aussi bien dans le comportement organisationnel que dans la vie en général » (p. 252).</p>
13.	Robert W. Palmatier, Cheryl Burke Jarvis, Jennifer R. Bechkoff et Frank R. Kardes (2009).	<i>The Role of Customer Gratitude in Relationship Marketing</i>	<p>Mots clés : Gratitude, Réciprocité, Marketing relationnel, Gestion de la relation client, Programme de fidélisation.</p> <p>Thèse : « Les auteurs proposent que la gratitude, l'appréciation émotionnelle pour les avantages reçus, accompagnés d'un désir de réciprocité est une construction importante pour comprendre l'efficacité de la RM (Emmons et McCullough 2004; Morales 2005). Les investissements en marketing relationnel (par exemple, lorsqu'un vendeur fournit un effort supplémentaire ; adapté des politiques ; et fournit de petites faveurs ou considérations, telles que des repas, des cadeaux ou des notes personnalisées) génèrent des sentiments de gratitude chez les clients, ce qui conduit à des comportements réciproques fondés sur la gratitude et améliore les performances du vendeur » (p. 1).</p>
14.	Nathaniel M. Lambert, Steven M. Graham, Frank D. Fincham (2009).	<i>A Prototype Analysis of Gratitude: Varieties of Experiences</i>	<p>Mots clés : Reconnaissance, Gratitude déclenchée par les avantages; Gratitude généralisée, Analyse de prototype, Psychologie positive</p> <p>Ogy, échange interpersonnel.</p> <p>Thèse : « La présente recherche a testé l'hypothèse selon laquelle les concepts de gratitude sont organisés de manière prototypique et exploré si les concepts laïcs de gratitude sont plus pertinents que les concepts de gratitude des chercheurs. Le but principal des études actuelles était d'explorer comment on perçoit la construction de la gratitude » (p.1195).</p>

N°	Auteur(s) Année	Titre Article	Mots clés/Thèse
15.	Adam M. Grant et Francesca Gino (2010).	<i>A Little Thanks Goes a Long Way: Explaining Why Gratitude Expressions Motivate Prosocial Behavior</i>	Mots clés : Gratitude, Comportements prosociaux, Aide, Agence et Communication, Valeur sociale. Thèse : « Les auteurs proposent que les expressions de gratitude puissent améliorer le comportement prosocial à travers des mécanismes à la fois argentiques et communautaires, de sorte que lorsque les assistants sont remerciés pour leurs efforts, ils éprouvent des sentiments plus forts d'auto-efficacité et de valeur sociale, ce qui les motive à adopter un comportement prosocial » (p. 946).
16.	Sara B. Algoe, Shelly L. Gable et Nathalya C. Maisel (2010).	<i>It's the little things: Every gratitude as a booster shot for romantic relationships</i>	Mots clés : Gratitude, Relation amoureuse. Thèse : « Dans cette étude, les auteurs proposent que les fonctions de gratitude favorisent ou améliorent les relations. L'endettement peut simplement travailler au service du maintien, nier (ou ne pas perdre) des relations. L'endettement semble être étroitement lié aux normes de réciprocité perçues (attentes en matière de remboursement) tandis que la gratitude est liée aux soins perçus d'un bienfaiteur » (p. 218).
17.	David Desteno, Monica Y. Bartlett, Jolie Bamann et Lisa A. Williams (2010).	<i>Gratitude as Moral sentiment: Emotion-Guided Cooperation in Economic Exchange</i>	Mots clés : Émotions, Économie comportementale, Prise de décision, Coopération. Thèse : « Les auteurs ont émis l'hypothèse que la gratitude augmenterait la probabilité d'une prise de décision coopérative même dans le domaine économique. [...] Nous pensons que la gratitude augmentera la prise de décision financière coopérative, même au détriment des gains asymétriques individuels. En tant que tel, il fonctionnera comme un mécanisme affectif conçu pour augmenter et étendre la stabilité des relations basées sur l'échange » (p. 290).
18.	Maureen A. Mathews et Jeffrey D. Green (2010).	<i>Looking at me, appreciation you: Self-focused attention distinguishes between gratitude and indebtedness</i>	Mots clés : Auto-concentration, Conscience de soi, gratitude, Endettement, échange social. Thèse : « Les auteurs proposent que l'endettement soit plus probable lorsque l'attention est tournée vers l'intérieur, vers soi, plutôt que vers l'extérieur, soit les avantages ou les facteurs externes » (p. 711).
19.	Nathaniel M. Lambert, Margaret S. Clark, Jared Durtschi,	<i>Benefits of Expressing Gratitude: Expressing gratitude to a</i>	Mots clés : Gratitude, Force commune. Thèse : « [...] Les auteurs pensent que le simple fait d'exprimer de la gratitude à un partenaire augmenterait la perception d'exprimer que la relation est caractérisée par une forte force communautaire » (p. 575).

N°	Auteur(s) Année	Titre Article	Mots clés/Thèse
	Frank D. Fincham et Steven M. Graham (2010).	<i>partner change one's view of the relationship</i>	
20.	Alex M. Wood, Gordon D. Brown et John Maltby (2011).	<i>Thanks, but I m' Used to Better: A review Rank Model of Gratitude</i>	<p>Mots clés : Fréquence, Théorie, Rang, Émotion, Gratitude.</p> <p>Thèse : « Les auteurs soutiennent que plus d'aide ne mène pas nécessairement à davantage de gratitude. La gratitude dépend plutôt de la façon dont une instance d'aide donnée se compare à celle qu'une personne a l'habitude de recevoir » (p. 175).</p>
21.	Nathaniel M. Lambert et Frank D. Fincham (2011).	<i>Expressing gratitude to a partner Leads to more relationship Maintenance Behavior</i>	<p>Mots clés : Gratitude, Appréciation, Exprimer des préoccupations relationnelles, Maintien de la relation, Perception positive du partenaire.</p> <p>Thèse : « Les auteurs ont proposé que l'expression de la gratitude augmenterait la perception positive d'un partenaire relationnel, augmentant ainsi le confort d'exprimer des préoccupations relationnelles, qui est une forme de maintien de la relation » (p. 52).</p>
22.	Monica Y. Bartlett, Paul Condon, Jourdan Cruz et Julie Baumann et David Desteno (2012).	<i>Gratitude: Prompting behaviors that build relationships</i>	<p>Mots clés : Gratitude, Relations, Comportement social.</p> <p>Thèse : « Le présent article apporte la preuve que la gratitude est une preuve expérimentale de gratitude facilitant les comportements d'établissements de relations. [...]. Dans cet article, nous examinons deux de ces comportements. Choisir de s'affilier à son partenaire et agir socialement envers son partenaire même lorsque cette action a un coût pour soi » (p.3).</p>
23.	Sara B. Algoe (2012).	<i>Find, Remind, and Bind: The Functions of Gratitude in Everyday Relationships</i>	<p>Mots clés : Gratitude, La théorie de la recherche, Du rappel et de la liaison.</p> <p>Thèse : « Dans l'article actuel, l'auteur élabore sur la théorie de la recherche, du rappel et de la liaison, j'intègre les dernières preuves et je discute des prochaines questions qu'elle pose » (p.456).</p>
24.	Marjolein Feys, Frederik	<i>Responses to co-Workers receiving</i>	<p>Mots clés : Reconnaissance des employés, Qualité de la relation, Comportement contre-productif interpersonnel, Comportements</p>

N°	Auteur(s) Année	Titre Article	Mots clés/Thèse
	Anseel et Bart Wille (2013).	<i>recognition at work</i>	organisationnels des citoyens, Affect positif et négatif, Soins de santé, Employés. Thèse : « [...], la contribution théorique de notre étude à la littérature sur la reconnaissance des employés va dans le sens: premièrement, nous documentons les effets non étudiés de la reconnaissance sur les émotions et le comportement des collègues. Deuxièmement, nous élargissons les connaissances actuelles en fournissant un meilleur aperçu des conditions spécifiques (qualité de la relation) dans lesquelles ces réponses se produiront » (p. 492).
25.	Jeffrey R. Spence, Douglas J. Brown, Lisa M. Keeping et Huiwen Lian (2014).	<i>Helpful Today, But not Tomorrow? Feeling Grateful as A predictor of Daily Organizational Citizenship Behaviors</i>	Mots clés: Gratitude, OCB (organizational citizenship behavior). Thèse: « À ces fins, dans cet article, nous développons un instrument psychométrique solide pour évaluer la gratitude de l'état, tester la relation entre la gratitude de l'état et l'OCB quotidienne, et démontrer l'utilité de la gratitude au-delà des conceptualisations agrégées de l'affect positif » (p. 707).
26.	Michael Cannon (2015).	<i>Employee Recognition: Understanding the Construct, its Measurement and its Relationship to Employee Outcomes</i>	Mots clés: Reconnaissance d'employés, mesure de la reconnaissance. Thèse: « L'auteur aborde le concept de la mesure. Ainsi, le premier objectif de ce projet était de développer une échelle d'employés reconnaissance qui pourrait être utilisée par les futurs chercheurs. Ensuite, mon objectif était d'étudier les résultats spécifiques de la reconnaissance » (p.5 - 6).
27.	Ma Dolores Merino et Jesus Privado (2015).	<i>Does Employee Recognition Affect Positive Psychological Functioning and Well-Being?</i>	Mots clés: Employee Recognition, Psychological resources, Well-Being, Healthy Organization. Thèse: « Selon cela, la relation entre la reconnaissance des employés et une conséquence comme le bien-être, doit être indirecte et doit être médiatisée par des ressources psychologiques. Vérifier cette question est l'objectif de cette recherche » (p.2).
28.	Dora Elizabeth Bock,	<i>Gratitude in service encounters:</i>	Mots clés: Marketing relationnel, Gratitude, Employés de première ligne, Émotions des consommateurs.

N°	Auteur(s) Année	Titre Article	Mots clés/Thèse
	Raymond J. Harbert, Judith Anne Garretson Folse et William C. Black (2016).	<i>implications for building loyalty</i>	Thèse: « Cet article vise à fournir une définition théorique fondée sur la gratitude des clients, développe et valide une échelle de gratitude pour saisir pleinement la définition complète et évalue l'échelle dans un réseau nomologique avec des antécédents et des conséquences » (p. 341).
29.	Dora E. Bock, Judith Anne Garretson Folse, and William C. Black (2016).	<i>When Frontline Employee Behavior Backfires: Distinguishing Between Customer Gratitude and Indebtedness and Their Impact on Relational Behaviors</i>	Mots clés : Gratitude, Émotions des consommateurs, Employés de première ligne, Échanges, Marketing relationnel. Thèse : Le but des auteurs dans cette recherche est: « [...] d'étendre la compréhension de la gratitude et de l'endettement des clients lors de la rencontre de service en identifiant les comportements des employés de service de première ligne provoquant ces émotions et les résultats relationnels impactés par ces émotions » (p. 323).
30.	Sara B. Algoe, Laura E. Kurtz, and Nicole M. Hilaire (2016).	<i>Putting the "You" in "Thank You": Examining Other-Praising Behavior as the Active Relational Ingredient in Expressed Gratitude</i>	Mots clés : Gratitude exprimée, Réactivité perçue, Processus interpersonnels, Comportements observés, Relations amoureuses, Émotions. Thèse : « [...], les auteurs mettent en lumière ce qui se passe entre une personne reconnaissante et le bienfaiteur pour éclairer ce qui peut construire un pont entre eux. Plus précisément, nous nous appuyons sur un travail qualifiant la gratitude d'émotions « d'autrui » (p. 658).
31.	Jana Gallus et Bruno S. Frey (2016).	<i>Awards: A strategic management perspective</i>	Mots clés : Récompense, Incitation monétaire. Thèse : « Les auteurs proposent que lorsque les récompenses risquent de détruire la valeur et lorsqu'elles sont particulièrement utiles ».
32.	You Jin (YJ) Kim, Linn Van Dyne et Stephanie	<i>A dyadic model of motives, pride, gratitude, and helping</i>	Mots clés : Gratitude, Aide, Motifs, Fierté. Thèse : « Le but de cet article est de s'appuyer sur la théorie de l'affect de l'échange social et de se concentrer sur les aides et les bénéficiaires de l'aide. Plus précisément, nous développons et testons un modèle

N°	Auteur(s) Année	Titre Article	Mots clés/Thèse
	M. Lee (2017).		d'aide dyadique qui met l'accent sur les motivations et les réponses affectives discrètes des assistants et des destinataires pour fournir et recevoir de l'aide » (p. 1367).
33.	Stephanie M. Mangus, Dora E. Bock, Eli Jones & Judith Anne Garretson Folse (2017).	<i>Gratitude in buyer-seller relationships: a dyadic investigation</i>	Mots clés : Reconnaissance du vendeur, Comportements prosociaux, Contagion émotionnelle. Thèse : « Le travail est conforme à la vision du praticien quant à l'importance de la gratitude. Plus précisément, notre travail examine la gratitude des vendeurs et leurs effets sur les comportements prosociaux des vendeurs, la gratitude et l'engagement des clients et contribue à la littérature de quatre manières » (p. 251).
34.	Lawrence K. Ma, Richard J. Tunney et Eamonn Ferguson (2017).	<i>Does Gratitude Enhance Prosociality? A Meta-Analytic Review</i>	Mots clés : Réciprocité indirecte, Gratitude, Réciprocité indirecte, Méta-analyse, Prosocialité. Thèse : « [...], les auteurs visent à examiner la force globale de l'association entre gratitude et prosocialité et d'identifier les variables théoriques et méthodologiques qui modifient ce lien » (p. 601).
35.	Ryan Fehr, Ashley Fulmel, Eli Awtrey Jared A. Miller (2017).	<i>The Grateful Workplace: A Multilevel Model of Gratitude in Organizations</i>	Mots clés : Gratitude dans les organisations, Reconnaissance des employés. Thèse : « [...], les auteurs proposent qu'un modèle de gratitude à plusieurs niveaux, en examinant ses manifestations aux niveaux d'analyse de l'événement, individuel et organisationnel. Deuxièmement, nous explorons les antécédents organisationnels uniques de gratitude, en mettant l'accent sur les initiatives de ressources humaines (RH) visant à cultiver la gratitude. Troisièmement, nous identifions les éventualités clés de l'émergence de gratitude, en soulignant les défis auxquels les organisations sont susceptibles de faire face dans leurs efforts pour promouvoir la gratitude des employés. Quatrièmement enfin, nous examinons les conséquences du renforcement de la gratitude au sein des organisations à plusieurs niveaux d'analyse » (p. 362).
36.	Linda Nasr, Jamie Burton et	<i>Developing a deeper understanding of</i>	Mots clés : Service encounter, ZMET, Positive customer feedback, Employés de première ligne, Laddering.

N°	Auteur(s) Année	Titre Article	Mots clés/Thèse
	Thorsten Gruber (2017).	<i>positive customer feedback</i>	Thèse : « Les auteurs suggèrent que la rétroaction des clients est un moyen essentiel pour l'appréciation des clients et le partage des émotions positives, qui peuvent avoir des implications positives cruciales pour les clients, les employés de première ligne et les entreprises » (p. 143).
37.	Francesco Montani, Jean-Sebastien Boudrias et Marilyne Pigeon (2017).	<i>Employee Recognition, meaningfulness and behavioural involvement: test of a moderated mediation model</i>	Mots clés: Recognition, Meaningfulness, Behavioural Involvement, Manager, Coworker. Thèse: « Cette étude examine comment et dans quelles conditions les pratiques de reconnaissance sont liées à l'implication comportementale des salariés au travail » (p.356).
38.	Kan Ouyang, Erica Xu, Xu Huang, Wu Liu et Yipeng Tang (2018).	<i>Reaching the limits of reciprocity in Favor Exchange: The Effects of generous, Stingy, and matched favor giving on social status</i>	Mots clés : Généreux et avare de faveur, les allumettes favorisent le don, la gratitude, la compétence perçue et le statut social. Thèse : « Dans le présent article, les auteurs construisent un modèle à double processus (gratitude-compétence) pour expliquer la relation entre le don de faveur et l'obtention du statut. Plus important encore, nous proposons un effet linéaire de la faveur généreuse / avare sur l'obtention du statut grâce à la fois à la gratitude et au mécanisme de compétence perçue, mais un effet curviligne de la faveur appariée donnant sur l'obtention du statut uniquement à travers le processus de compétence perçue » (p. 615).

