







## **Le rôle de la reconnaissance au travail dans la performance à travers les générations actives**

Mémoire présenté

dans le cadre du programme de maîtrise en gestion des personnes en milieu de travail  
en vue de l'obtention du grade de maître ès sciences

PAR

**© Jephthé Amost D'Haïti**

**Octobre 2025**



**Composition du jury :**

**Andrée-Anne Deschênes, présidente du jury, Université du Québec à Rimouski**

**Catherine Beaudry, directrice de recherche, Université du Québec à Rimouski**

**Stéphanie Fissette, autre membre, Université du Québec à Rimouski**

Dépôt initial le 22 août 2025

Dépôt final le 29 octobre 2025



UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI  
Service de la bibliothèque

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire « *Autorisation de reproduire et de diffuser un rapport, un mémoire ou une thèse* ». En signant ce formulaire, l'auteur concède à l'Université du Québec à Rimouski une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de son travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, l'auteur autorise l'Université du Québec à Rimouski à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de son travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits moraux ni à ses droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, l'auteur conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont il possède un exemplaire.



## **REMERCIEMENTS**

Avant tout, je rends grâce à Dieu pour la santé et la force qu'il m'accordé tout au long de ce parcours, depuis le début des cours jusqu'à la rédaction finale de ce mémoire.

J'adresse mes remerciements les plus sincères à ma charmante épouse, Weslande D'Haïti, pour son appui constant, sa patience et sa capacité à me motiver dans les périodes de doute. Sa présence bienveillante et ses encouragements me permettent de maintenir le cap et de persévéérer dans l'atteinte de mes objectifs.

Je remercie également ma maman, Érancia V. Charles, mon papa, Amost D'Haïti, ainsi que ma petite sœur, Nostha A. D'Haïti, pour leur confiance renouvelée en mes capacités et leur soutien moral indéfectible, qui m'incitent à aller plus loin possible.

Mes remerciements vont à madame Catherine Beaudry, professeure et directrice de recherche, pour son accompagnement méthodologique rigoureux, sa disponibilité et la qualité de ses conseils. Sa patience et son sens de la pédagogie contribuent de manière significative à l'orientation et à la structuration de ce travail. Je remercie également la professeure Andrée-Anne Deschênes pour ses recommandations éclairées, qui enrichissent mes réflexions et m'aident à affiner mes analyses.

Enfin, je tiens à remercier mes collègues et amis pour leurs encouragements, leurs échanges constructifs et leurs conseils tout au long de cette démarche. Ce projet d'étude, qui représente l'aboutissement d'un objectif personnel, me permet d'approfondir ma compréhension de thématiques centrales en gestion, telles que le bien-être au travail, la gestion des équipes et le climat organisationnel. Il constitue une étape déterminante dans mon développement intellectuel et professionnel, ainsi qu'une base pour mes futures contributions dans le domaine.



## RÉSUMÉ

Ce mémoire a pour objectif principal de brosser le portrait de l'état actuel des connaissances sur le lien entre la reconnaissance au travail et la performance des générations actives en emploi. Dans un contexte organisationnel marqué par la diversité générationnelle, il s'agit d'explorer comment ces notions sont abordées dans la littérature scientifique et de dégager les principales tendances qui en émergent.

La méthode utilisée est celle de la recension narrative des écrits. Cette approche interprétative permet d'analyser un corpus varié de publications scientifiques, en mettant en lumière les perspectives théoriques et empiriques sur la reconnaissance, la performance et les dynamiques intergénérationnelles. Les sources ont été sélectionnées selon des critères de pertinence, de rigueur et d'actualité.

Les écrits recensés valorisent la reconnaissance comme levier de mobilisation, d'engagement et de bien-être au travail. Toutefois, les formes attendues diffèrent selon les générations, influençant les représentations de la performance et les pratiques organisationnelles. La conclusion souligne la contribution de cette synthèse à l'actualisation des connaissances et propose des pistes pour des recherches futures, notamment sur les environnements hybrides et sur les formes émergentes de reconnaissance.

Mots clés : reconnaissance au travail, performance, générations, engagement, motivation, mobilisation, bien-être, sens du travail



## **ABSTRACT**

This thesis aims to provide an overview of current knowledge on the relationship between workplace recognition and performance across active working generations. In a context where multiple generations coexist with diverse expectations, the research explores how these concepts are addressed in scientific literature and identifies key emerging trends.

A narrative literature review was conducted using an interpretative approach. This method enabled the analysis of a wide range of scholarly publications, highlighting theoretical and empirical perspectives on recognition, performance, and generational dynamics. Sources were selected based on relevance, rigor, and timeliness.

Findings reveal that workplace recognition is widely valued for its role in fostering employee engagement, motivation, and well-being. However, the forms of recognition expected vary across generations, shaping perceptions of performance and influencing organizational practices. The conclusion emphasizes the contribution of this review to updating knowledge on the topic and suggests avenues for future research, particularly regarding hybrid work environments and emerging forms of recognition.

**Keywords:**

Workplace recognition, performance, generations, engagement, motivation, well-being, meaning of work



## TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS.....	vii
RÉSUMÉ .....	ix
ABSTRACT.....	xi
TABLE DES MATIÈRES .....	xiii
LISTE DES TABLEAUX .....	xv
LISTE DES FIGURES .....	xvii
INTRODUCTION GÉNÉRALE .....	1
CHAPITRE 1 Cadre théorique .....	6
1.1 LA MISE EN CONTEXTE .....	6
1.2 UN APERÇU GENERATIONNEL.....	9
1.2.1 Le profil des Baby-Boomers en milieu de travail .....	12
1.2.2 Le profil de la génération X en milieu de travail.....	13
1.2.3 Le profil de la génération Y en milieu de travail.....	13
1.2.4 Le profil de la génération Z en milieu de travail .....	14
1.3 LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL .....	15
1.3.1 L'influence de la reconnaissance sur les individus et les organisations.....	18
1.3.2 Les dimensions et les pratiques de la reconnaissance en milieu de travail.....	21
1.4 LA PERFORMANCE AU TRAVAIL.....	26
1.4.1 Les facteurs influençant la performance au travail.....	28
CONCLUSION DU CHAPITRE .....	31
CHAPITRE 2 La démarche de la recension narrative des écrits .....	33
2.1 LA QUESTION ET LES OBJECTIFS DE RECHERCHE.....	33

2.2 LA DEMARCHE DE LA RECENSION NARRATIVE DES ECRITS.....	35
2.2.1 La constitution du corpus de données et critères d'éligibilité.....	37
2.2.2 L'évaluation et sélection de la documentation.....	39
2.2.3 L'extraction et synthèses des résultats .....	41
2.3 LES CONSIDERATIONS ETHIQUES .....	43
CONCLUSION DU CHAPITRE .....	43
CHAPITRE 3 Recension des écrits.....	45
3.1 LE PORTRAIT DES ARTICLES SELECTIONNES.....	45
3.2 LA RECONNAISSANCE SELON LES GENERATIONS.....	47
3.3 LA RECONNAISSANCE ET LA PERFORMANCE .....	48
3.3.1 Les formes de reconnaissance comme catalyseurs de la performance individuelle .....	49
3.3.2 La reconnaissance comme stratégie managériale au service de la performance organisationnelle.....	51
3.4 LA PERFORMANCE ET LES GENERATIONS .....	55
CONCLUSION DU CHAPITRE .....	58
CHAPITRE 4 Discussion.....	60
4.1 LE PORTRAIT DES ARTICLES SELECTIONNES.....	60
4.2 LES CONTRIBUTIONS PRATIQUES .....	64
4.3 LES CONTRIBUTIONS THEORIQUES .....	67
CONCLUSION DU CHAPITRE .....	70
CONCLUSION GÉNÉRALE .....	73
ANNEXE I .....	76
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES .....	92

## **LISTE DES TABLEAUX**

Tableau 1. Grille d'analyse.....42

Tableau 2. Portrait des articles sélectionnés .....46



## **LISTE DES FIGURES**

Figure 1. Modèle conceptuel .....	64
-----------------------------------	----



## **INTRODUCTION GÉNÉRALE**

La reconnaissance au travail constitue une thématique centrale dans les réflexions contemporaines sur la gestion des personnes en milieu de travail. Elle est souvent évoquée comme une pratique valorisante, susceptible de soutenir l'engagement des employés et de structurer les interactions professionnelles (Dagenais-Desmarais et Privé, 2010). Dans un contexte marqué par une diversité générationnelle croissante en milieu organisationnel, les attentes en matière de reconnaissance se complexifient, appelant à une compréhension plus fine entre les travailleurs de diverses générations (Dalmas, 2019 ; Saba, 2009).

La problématique centrale de ce mémoire repose sur la complexité des liens entre reconnaissance au travail et performance professionnelle dans un environnement multigénérationnel. Alors que les générations actives que sont les baby-boomers, X, Y et Z expriment des besoins distincts en matière de reconnaissance (Savard, 2019), les pratiques organisationnelles peinent parfois à répondre à cette diversité. Cette situation peut engendrer des tensions (Saba, 2009), affecter la motivation et compromettre la performance individuelle et collective. Il devient donc important de comprendre comment la reconnaissance peut être adoptée pour optimiser la performance dans un contexte intergénérationnel.

L'objectif principal de ce mémoire est de brosser le portrait de l'état actuel des connaissances sur le lien entre la reconnaissance au travail et la performance professionnelle des générations actives en emploi. Cette visée guide la recension narrative des écrits en orientant l'analyse vers une synthèse interprétative des travaux existants. Il s'agit de dégager les tendances, les convergences et les zones d'ombre dans les discours scientifiques portant sur ces notions (Déry, 2021 ; Saracci et al., 2019).

Les travaux antérieurs mobilisés dans cette recension abordent la reconnaissance sous divers angles : comme pratique managériale (St-Onge et al., 2005), comme expérience subjective (Morin et Lebel, 2010), ou encore comme vecteur de justice organisationnelle (Pourtois, 2009). Des auteurs tels que Brun et Dugas (2005), Dagenais-Desmarais et Privé (2010) et Morin (2008) proposent des typologies et des modèles conceptuels qui éclairent les dimensions de la reconnaissance. D'autres, comme Saba (2009) et Savard (2019), s'intéressent aux préférences générationnelles et aux ajustements requis dans les pratiques organisationnelles. Savard (2019) souligne que l'adaptation des formes de reconnaissance aux caractéristiques générationnelles constitue un levier stratégique pour favoriser la motivation, la fidélisation et l'atteinte des objectifs organisationnels. De leur côté, Dagenais-Desmarais et Privé (2010) indiquent que la reconnaissance, en tant qu'ingrédient clé du bien-être psychologique au travail, influence positivement des indicateurs de performance tels que la productivité, la loyauté de la clientèle et la sécurité organisationnelle. Ces écrits, bien que riches, ne sont pas toujours articulés de manière conjointe autour des trois concepts centraux de ce mémoire.

L'originalité de cette recherche repose donc sur cette articulation tripartite : reconnaissance, performance et générations. En mobilisant une recension narrative des écrits, le mémoire propose une lecture transversale des savoirs disponibles, en mettant en dialogue des perspectives théoriques et empiriques issues de disciplines variées (Dumez, 2011 ; Pariseau-Legault et Holmes, 2017).

La méthode retenue pour cette recherche est celle de la recension narrative des écrits. Cette démarche vise à explorer les connaissances existantes sur un sujet donné, sans suivre une procédure systématique (Déry, 2021 ; Saracci et al., 2019). Elle permet d'intégrer des études théoriques, empiriques et réflexives, en adoptant une posture critique et

contextualisée. Le corpus analysé dans le cadre de cette recension comprend quatorze références, incluant douze (12) articles scientifiques, un (1) mémoire et deux (2) rapports de recherche. Ces sources ont été sélectionnées selon des critères de pertinence, de rigueur méthodologique et de contribution au sujet étudié.

Le mémoire est structuré en quatre chapitres principaux. Le premier chapitre présente le cadre théorique, en définissant les concepts centraux et en contextualisant leur pertinence dans le marché du travail canadien. Il propose une mise en perspective des enjeux liés à la reconnaissance et à la performance dans un environnement multigénérationnel. Ce chapitre établit les fondements conceptuels de la recherche. Le deuxième chapitre expose la démarche recherche documentaire retenue, soit la recension narrative des écrits. Il précise la question de recherche, les objectifs, les critères de sélection des sources, les bases de données utilisées et les considérations éthiques. Ce chapitre justifie le choix de la méthode, explique les étapes et la cohérence de la démarche.

Le troisième chapitre présente les résultats de la recension, en explorant les liens entre reconnaissance et générations, reconnaissance et performance, ainsi que performance et générations. Il ouvre la voie à une réflexion sur les ajustements requis dans les pratiques organisationnelles afin de mieux répondre aux attentes générationnelles et de soutenir la mobilisation professionnelle. Ce chapitre constitue le cœur analytique du mémoire. Le quatrième chapitre propose une discussion des résultats, en identifiant les apports pratiques et théoriques de la recension. Il souligne les limites des écrits recensés, les angles morts conceptuels et les pistes de recherche à approfondir. Il met en évidence les implications pour la gestion des personnes dans un contexte intergénérationnel, tout en ouvrant sur des perspectives de développement organisationnel durable.





## **CHAPITRE 1**

### **CADRE THEORIQUE**

La structure du marché du travail canadien est marquée par une diversité générationnelle, où baby-boomers, membres de la génération X, membres de la génération Y et membres de la génération Z se côtoient dans les milieux de travail, avec des aspirations et des valeurs parfois différentes. Le présent chapitre présente le cadre théorique de ce mémoire qui porte sur la reconnaissance et sur la performance en milieu de travail des différentes générations. Il s'amorce par une mise en contexte, puis s'attarde aux concepts de génération, de reconnaissance et de performance.

#### **1.1 LA MISE EN CONTEXTE**

Le marché de l'emploi canadien reflète aujourd'hui une diversité générationnelle importante, avec la cohabitation de plusieurs générations aux conditions professionnelles variées. À la suite du recensement de 2021 de Statistique Canada (2022, p. 8), les données confirment que « des 23 957 760 Canadiens en âge de travailler, 33,2 % étaient des millénariaux et 17,6 % de la génération Z ». Ces deux groupes combinés forment près de 51 % de la population active canadienne. En comparaison, les membres de la génération X représentent 29,5 % de la population active, tandis que les baby-boomers en constituent 19,7 %. Selon Statistique Canada (2022), les générations Y et Z devraient surpasser les baby-boomers en nombre d'ici 2032 et dominer la population canadienne d'ici 2046. De leur côté, Brun et Laval (2018) estimaient que les jeunes générations, Y et Z, représenteraient près de 70 % de la main-d'œuvre en 2025.

Pour sa part, la génération Z (1997 à 2012), constitue 17,6 % de la population active et 18,2 % de la population totale canadienne, soit environ 6,7 millions de personnes (Statistique Canada, 2022). Elle est particulièrement présente au Nunavut (28,7 %) et dans les Territoires du Nord-Ouest (20,7 %). Caractérisée par sa jeunesse, sa scolarisation élevée et sa diversité ethnoculturelle, cette génération privilégie la flexibilité et une quête de sens au travail, influençant ainsi ses attentes envers les employeurs. Statistique Canada (2022) indique qu'elle surpassera les baby-boomers en nombre d'ici 2032 et les milléniaux d'ici 2045, annonçant une transformation majeure des dynamiques professionnelles dans deux décennies.

Ensuite, les données de Statistique Canada (2022) indiquent que la génération Y, également appelée milléniaux (1981 à 1996), représente 33,2 % de la population active canadienne, soit 7,9 millions de personnes, faisant d'elle le groupe le plus important sur le marché du travail. Ces jeunes constituent 21,4 % de la population totale canadienne et sont majoritairement concentrés dans des mégapoles telles que Toronto, Montréal, Vancouver, Ottawa-Gatineau, Calgary et Edmonton, ainsi que dans les Territoires du Nord-Ouest (25,2 %) et au Yukon (25,0 %). Avec un niveau d'éducation élevé et une forte connexion technologique, ils privilégient l'équilibre entre le travail et la vie personnelle, ainsi que la flexibilité professionnelle. Selon les projections démographiques de Statistique Canada (2022), ils dépasseront les baby-boomers en nombre dès 2029, atteignant 8,6 millions de personnes, consolidant ainsi leur rôle dans les transformations économiques et sociales du Canada.

Quant à la génération X (1966 à 1980), elle représente 29,5 % de la population active, soit environ 7 millions de Canadiens, elle constitue 19,1 % de la population totale. Elle joue un rôle stabilisateur grâce à son expérience et sa fiabilité. Les membres de cette génération sont particulièrement nombreux à Terre-Neuve-et-Labrador (20,4 %) et aux Territoires du

Nord-Ouest (20,2 %). Bien qu'ils soient moins nombreux que les millénariaux et les baby-boomers, ils servent de pont entre les générations plus âgées et plus jeunes dans les environnements professionnels. Selon les projections de Statistique Canada (2022), la génération X surpassera les baby-boomers démographiquement d'ici 2036, tout en restant devancée par les millénariaux et la génération Z, soulignant son rôle transitoire dans l'évolution démographique canadienne.

Enfin, selon Statistique Canada (2022), les baby-boomers (1946 à 1965), représentent 19,7 % de la population active et 24,9 % de la population totale. Ils constituent la cohorte dominante de la société canadienne, bien que leur présence sur le marché du travail diminue progressivement. Ils se concentrent principalement dans les zones rurales et les petites villes de moins d'un million d'habitants, avec des proportions élevées à Terre-Neuve-et-Labrador (31,1 %) et au Nouveau-Brunswick (29,6 %). En pleine transition vers la retraite, certains prolongent leur activité professionnelle ou s'engagent dans le bénévolat. Toutefois, leur diminution démographique est remarquable, en raison de leur âge avancé, de la mortalité et d'une faible immigration dans leur catégorie, car la majorité des immigrants sont souvent de jeunes adultes. Selon les estimations, leur population pourrait se réduire à 4,1 millions d'ici 2046, soit 2,2 fois moins que les millénariaux (Statistique Canada, 2022).

Hormis les données de Statistique Canada (2022), qui identifient des différences spécifiques entre les générations, les analyses de Dalmas et Lima (2016), Dalmas (2019) et Saba (2009, 2017) éclairent les valeurs et attentes des générations Y et Z, caractérisées par des aspirations professionnelles axées sur l'innovation, le sens et l'équité. La génération Y, se distinguant par l'optimisme et la sociabilité, aspire à des carrières dynamiques, des projets significatifs et une reconnaissance immédiate de ses contributions, tout en valorisant la flexibilité et l'altruisme environnemental (Dalmas et Lima, 2016 ; Saba, 2009). La génération Z, partageant ces aspirations, met davantage l'accent sur l'équité organisationnelle, le

professionnalisme et la créativité, privilégiant des relations professionnelles transparentes et des environnements collaboratifs (Dalmas, 2019).

En revanche, les baby-boomers et la génération X présentent des valeurs et attentes contrastées, décrites par Dalmas et Lima (2016) et Saba (2009, 2017). Les baby-boomers, marqués par l'optimisme et l'engagement, valorisent la stabilité organisationnelle, le respect des hiérarchies et une reconnaissance fondée sur l'expérience et l'ancienneté, reflétant une vision plus traditionnelle du travail (Saba, 2009). La génération X, définie par le pragmatisme et l'indépendance, privilégie l'autonomie et l'employabilité, avec une loyauté institutionnelle réduite et une attente de reconnaissance basée sur les résultats (Dalmas et Lima, 2016 ; Saba, 2009). Ces générations, bien que différentes dans leurs priorités, partagent des besoins universels tels que la reconnaissance et la sécurité, ce qui, selon Saba (2017), suggère que les variations liées sont davantage influencées par les contextes professionnels que par des identités générationnelles distinctes. En effet, Saba (2017) nuance les différences intergénérationnelles, arguant que les attentes de reconnaissance, d'autonomie et de respect, bien que modulées par les contextes socioéconomiques et les cycles de carrière, sont largement partagées, atténuant l'idée de clivages générationnels marqués. Dans cette perspective, le terme *intergénérationnel* désigne la cohabitation et l'interaction de plusieurs générations au sein des milieux de travail, une réalité marquée par des écarts de valeurs, de parcours et d'attentes (Saba, 2009), mais aussi par des enjeux de transmission des savoirs et de gestion de la relève, dans un contexte de vieillissement démographique et de transformation des trajectoires professionnelles (Audet, 2004).

## 1.2 UN APERÇU GÉNÉRATIONNEL

L'analyse des générations actives sur le marché du travail nécessite préalablement de clarifier la notion de génération, un concept dont les définitions multiples, ancrées dans des

cadres sociologiques et démographiques, permettent d'éclairer leurs influences distinctives en contexte professionnel.

Selon Statistique Canada (2022), le marché du travail actuel réunit quatre générations principales : les Baby-Boomers (1946-1965), la génération X (1966-1980), la génération Y (1981-1996) et la génération Z (1997-2012).

Statistique Canada (2011, p.1), définit une génération comme

un groupe de personnes qui ont à peu près le même âge et qui ont vécu, le plus souvent pendant leur enfance ou au début de l'âge adulte, des événements historiques particuliers, tels qu'une crise ou une période de prospérité économique, une guerre ou des changements politiques importants [...]. Ces événements peuvent influencer leur vision du monde.

Cette perspective sociologique met en avant une mémoire collective façonnée par des contextes partagés, distincte d'une approche démographique où, selon Statistique Canada (2011, p. 1), la génération « s'appuie exclusivement sur l'année ou les années de naissance d'un groupe de personnes ». À cet égard, Kleber et Persson (2016), en s'appuyant sur les travaux de Eyerman et Turner (1998), décrivent une génération comme un processus qui implique que des personnes, sur une même période, ont en commun des habitudes, des problèmes et une culture commune et partagent une mémoire collective. De même, Dufour (2012) s'appuie sur les travaux de Smoïa et Sutton (2002) et indique qu'une génération représente les individus qui, au cours d'une même époque, ont vécu les mêmes événements marquants. Finalement, dans le même ordre d'idées, Brillet et al. (2012, p. 70) définissent une génération comme « une sous-population de la société dont les membres ont à peu près le même âge ou ont vécu à la même époque. Ces membres partagent généralement des pratiques communes et partagent des représentations, des attentes et des besoins à peu près

identiques ». Ces définitions convergentes soulignent que les générations, façonnées par des expériences communes, influencent les attentes professionnelles.

Cette cohabitation multigénérationnelle, prolongée par des retraites tardives et des retours au travail (Saba, 2009), génère des chocs dans le climat organisationnel. Savard (2019) révèle à cet égard qu'il importe que les gestionnaires puissent dégager une certaine compréhension des valeurs et des attitudes de chacune de ces générations ainsi que les facteurs qui influencent leur satisfaction, leur motivation et leur rétention, de manière à déployer différentes stratégies de gestion.

Toutefois, les différences intergénérationnelles doivent être abordées avec nuance. Twenge (2010), à partir d'études longitudinales, observe que les générations X et Y accordent moins d'importance au travail comme valeur centrale, valorisent davantage les loisirs, la flexibilité et l'équilibre travail et vie personnelle, tout en exprimant une moindre loyauté organisationnelle comparativement aux Baby-Boomers. Elle note également que les valeurs altruistes et intrinsèques (comme le sens du travail) ne varient pas significativement entre les générations, contrairement aux idées reçues.

De manière complémentaire, Costanza et al. (2012), dans une méta-analyse portant sur près de 20 000 participants issus des générations dites traditionnelles, baby-boomers, X et Y concluent que les écarts générationnels en matière de satisfaction au travail, d'engagement organisationnel et d'intention de quitter sont faibles, voire négligeables. Les auteurs concluent que ces écarts, bien que parfois perceptibles, sont trop modestes pour justifier des interventions managériales fondées exclusivement sur l'appartenance générationnelle. En d'autres termes, les comportements professionnels observés seraient davantage influencés

par des facteurs contextuels, organisationnels ou liés au stade de carrière que par des caractéristiques générationnelles intrinsèques.

Chaque génération est dotée de caractéristiques distinctives qui exigerait une gestion nuancée. Les profils spécifiques de ces générations, détaillés ci-après, éclairent ces différences.

### **1.2.1 Le profil des Baby-Boomers en milieu de travail**

Les baby-boomers, nés entre 1945 et 1965 et âgés de 60 à 80 ans en 2025, se distinguent en milieu de travail par leur optimisme, leur engagement et leur attachement à la stabilité organisationnelle, percevant le travail comme une composante centrale de leur identité (Saba, 2009). Marqués par une époque de prospérité économique, ils valorisent le respect des hiérarchies, l'esprit d'équipe et une reconnaissance fondée sur l'expérience et l'ancienneté, souvent au détriment de l'équilibre travail-vie personnelle (Beaussier et al., 2020 ; Saba, 2009). Ils privilégient, selon Beaussier et al. (2020), des emplois stables favorisant une progression de carrière et une reconnaissance significative, basée sur leur ancienneté et leurs contributions durables. Leur résilience face aux exigences élevées et leur disposition à sacrifier leurs intérêts personnels pour des objectifs organisationnels permettent une forte valeur de travail (Saba, 2009). Beaussier et al. (2020) soulignent leur tendance à occuper des postes décisionnels, parfois avec une réticence à céder leurs responsabilités. Toutefois, Beaussier et al. (2020) et Saba (2009) indiquent que leur difficulté à concilier vie professionnelle et vie familiale, ainsi que leur compétitivité et leur résistance au changement, peuvent engendrer des tensions intergénérationnelles, bien que leur engagement soutenu demeure un atout pour les organisations.

### **1.2.2 Le profil de la génération X en milieu de travail**

La génération X, née entre 1966 et 1980 et âgée de 45 à 59 ans en 2025, se distingue en milieu de travail par son pragmatisme, son indépendance et la recherche d'autonomie, façonnés par un contexte d'incertitudes économiques et sociales, telles que la guerre froide et les crises économiques (Beaussier et al. 2020 ; Saba, 2009). Saba (2009) indique qu'elle valorise l'employabilité, la flexibilité des horaires et un équilibre travail-vie personnelle, manifestant une loyauté institutionnelle réduite en raison de son scepticisme envers les organisations, témoin des licenciements massifs qu'ont subi ses prédecesseurs après avoir travaillé longtemps pour le même employeur. Son approche participative privilégie la résolution collaborative de problèmes, avec une reconnaissance attendue pour ses contributions immédiates et de sa créativité, plutôt que pour l'ancienneté (Dalmas et Lima, 2016 ; Saba, 2009). Beaussier et al. (2020) notent son individualisme et sa méfiance envers l'autorité, qui contrastent avec l'engagement collectif des générations Y et Z, bien qu'elles partagent des attentes universelles de reconnaissance et de sécurité (Saba, 2017). À propos des membres de la génération X, Saba (2009) précise qu'ils sont ouverts à la diversité et à l'aise avec la technologie, s'adaptent aux environnements dynamiques, mais peuvent exprimer une insatisfaction face à un manque d'autonomie ou d'opportunités d'avancement, particulièrement en mi-carrière.

### **1.1.3 Le profil de la génération Y en milieu de travail**

La génération Y, née entre 1981 et 1996 et âgée de 29 à 44 ans en 2025, se distingue en milieu de travail par un optimisme marqué, une sociabilité affirmée et une quête de sens, influencés par l'essor numérique et l'instabilité économique post-1980 (Brillet et al., 2012 ; Saba, 2009). Valorisant l'autonomie, la collaboration et l'innovation, elle aspire à des carrières dynamiques et à des projets significatifs, attendant une reconnaissance immédiate

basée sur les contributions et l'expertise plutôt que sur l'ancienneté (Brillet et al., 2012 ; Saba (2009). Lavallard (2019) et Saba (2009) décrivent les Y de la même manière en disant qu'ils sont technophiles, qu'ils excellent dans des environnements flexibles, favorisant des relations égalitaires et un management participatif, tout en manifestant une tolérance à la diversité et une sensibilité aux enjeux écologiques. Audet (2004) souligne également leur besoin d'indépendance, leur liberté d'expression et leur rapport au temps marqué par l'immédiateté, ce qui se traduit par une mobilité professionnelle et une faible loyauté institutionnelle, avec des changements de carrière pouvant atteindre sept à huit fois. Brillet et al. (2012) avancent que cette génération privilégie un équilibre travail-vie personnelle, avec des frontières perméables entre sphères professionnelle et privée. Toutefois, Luc et Fleury (2016) nuancent ces traits, suggérant que des comportements comme l'opportunisme ou la recherche de gratification rapide reflètent davantage les aspirations universelles de la jeunesse et les transformations du travail postfordiste que des caractéristiques strictement générationnelles.

#### **1.2.4 Le profil de la génération Z en milieu de travail**

La génération Z, née entre 1997 et 2012 et âgée de 13 à 28 ans, se distingue en milieu de travail par son hyperconnectivité, sa quête de sens et son attachement à l'équité et à l'éthique, façonnés par un environnement numérique omniprésent et des crises globales telles que le changement climatique (Dalmas, 2019 ; Plante, 2023). Cette génération valorise, selon Plante (2023), l'autonomie, la collaboration et la créativité, recherchant des environnements de travail flexibles, avec des horaires adaptables, le télétravail et une conciliation travail-vie personnelle, tout en privilégiant le bien-être et le plaisir au détriment du prestige ou de la rémunération élevée. Plante (2023) poursuit en indiquant qu'elle attend une reconnaissance immédiate pour ses contributions, favorise des relations égalitaires et un leadership inspirant de type coaching, rejetant les hiérarchies rigides au profit de l'intelligence collective et du partage. Dalmas (2019) souligne son professionnalisme, sa recherche d'innovation et sa disposition à prendre des risques, avec un fort accent sur l'équité dans les relations

professionnelles, perçue comme essentielle à une culture organisationnelle juste. Cependant, Plante (2023) relate sa faible loyauté institutionnelle et sa propension à quitter un employeur après environ deux ans, ce qui reflète une approche pragmatique, où le travail est un moyen de subsistance aligné sur des valeurs personnelles et sociétales, telles que l'engagement écologique et communautaire.

Ainsi, les quatre générations cohabitent en milieu de travail, chacune avec des attentes différentes. Cette diversité générationnelle invite à des approches de gestion flexibles et inclusives pour répondre aux besoins variés tout en favorisant la collaboration. Parmi ces besoins, la reconnaissance se distingue comme un outil important pouvant stimuler l'engagement et la performance en milieu de travail.

### **1.3 LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL**

Dans un milieu de travail marqué par la pénurie de main-d'œuvre, une quête croissante de sens et des attentes générationnelles changeantes, la reconnaissance au travail s'impose comme une stratégie organisationnelle essentielle. Comme le soulignent Brun et Laval (2018), le travail est devenu pour beaucoup un lieu central de réalisation personnelle, où les attentes en matière de reconnaissance se vivent de manière plus accentuée. Les diverses définitions de la reconnaissance sont abordées dans cette section, de même que ses conséquences, ses dimensions pratiques et son rôle dans l'amélioration de la performance et de l'épanouissement professionnel des travailleurs.

La reconnaissance au travail se manifeste comme un processus relationnel complexe, façonné par des perspectives théoriques variées. La reconnaissance au travail se définit comme une expérience valorisante qui met en lumière la contribution des employés dans leur

contexte professionnel. Selon le ministère du Travail du Québec (2016), elle représente une forme de rétroaction constructive sur la contribution au travail d'un ou plusieurs employés, soulignant des aspects tels que les connaissances, l'effort personnel, les procédures de travail ou les résultats dépassant les attentes et contribuant aux valeurs organisationnelles. La reconnaissance, particulièrement pertinente dans des contextes d'innovation où les employés s'adaptent à de nouvelles pratiques, peut se manifester de manière ponctuelle ou régulière, officielle ou informelle, privée ou publique, à travers des gestes, paroles, symboles, ou récompenses variées.

Dans le même ordre d'idées, Brun et al. (2002, p. 20) la définissent ainsi :

Réaction constructive et authentique, de préférence personnalisée, spécifique, cohérente et à court terme, qui s'exprime dans les rapports humains et qui est fondée sur la reconnaissance de la personne comme un être unique, libre, égal, qui mérite respect, qui connaît des besoins, mais qui possède également une expérience utile. Elle constitue un jugement posé sur la contribution du travailleur, tant en termes de pratique de travail que d'investissement personnel et de mobilisation. En outre, elle consiste à évaluer les résultats de ce travail et à les souligner. La reconnaissance est pratique sur une base quotidienne, régulière ou ponctuelle, et se manifeste de façon formelle ou informelle, individuelle ou collective, privée ou publique, financière ou non. Du point de vue de celui qui le mérite, enfin, la reconnaissance peut avoir une valeur symbolique, affective, concrète ou financière.

Cette définition met l'accent sur l'authenticité et la personnalisation, ancrant la reconnaissance dans les interactions humaines. En complément l'Organisation des Nations Unies (ONU, 2022, p. 3) décrit la reconnaissance comme : « le fait de reconnaître une personne ou une équipe pour une qualité, un comportement ou une action qui épouse les objectifs ou les valeurs de l'organisation, de l'entité ou de l'équipe ». Selon la définition de Honneth (2006, cité dans Roche, 2024, p. 66), la reconnaissance consiste en effet à « des pratiques ou des conceptions par lesquelles des sujets individuels ou des groupes sociaux se voient confirmés dans certaines de leurs qualités ». Roche (2024) identifie quatre modalités

de reconnaissance : physiologique (stimuli sensoriels), relation (interactions), récompense (rétributions), et accomplissement (utilité sociale). Ces définitions convergent vers une idée centrale : la reconnaissance valorise l'unicité individuelle tout en s'alignant sur les objectifs collectifs, la positionnant comme un catalyseur d'engagement et de satisfaction.

Cette compréhension fondamentale s'étend à travers des lentilles supplémentaires. Pourtois (2009, p. 189), s'appuyant sur Fraser (2001, 2003, 2005), situe la reconnaissance au sein de la justice sociale :

La notion de reconnaissance peut recevoir deux sens distincts, quoique non exclusifs, dans le cadre d'une réflexion sur la justice. L'un est analytique et se rapporte à l'identification des causes culturelles des injustices. Le deuxième sens, proprement normatif, formule une exigence de justice à l'aune de laquelle on pourrait évaluer des situations comme injustes et orienter des pratiques destinées à y remédier.

Plus précisément, Pourtois (2009) lie la reconnaissance à un principe de participation paritaire, où l'absence de subordination statutaire devient une condition d'égalité dans les interactions sociales. Appliqué au travail, ce cadre suggère que la reconnaissance ne se limite pas à valoriser les résultats ou les efforts, mais vise à garantir un statut égal, essentiel à l'engagement des employés. Cependant, Pourtois (2009) nuance cette vision en réintégrant les dimensions identitaires et psychologiques, dont l'épanouissement qui dépend d'une reconnaissance authentique et personnalisée, dépassant une simple équité formelle.

Renault (2009, p. 28) complète cette idée avec le modèle réciproque de Hegel : « il faut que chaque conscience de soi nie la finité de sa propre action [...] en affirmant l'infini de sa volonté [...]. D'où la totale symétrie et la totale réciprocité de la reconnaissance ». Dans les contextes professionnels, cette réciprocité favorise la valorisation mutuelle, renforçant l'appartenance et la motivation, en particulier pour les jeunes générations sensibles à l'équité

et au sens. Renault (2009) souligne également le rôle du travail comme vecteur de liberté et les luttes suscitées par le déni de reconnaissance, suggérant qu'un manque de valorisation peut engendrer des conflits internes, minant l'engagement et la productivité. Ainsi, une reconnaissance réciproque devient un levier stratégique pour transformer les dynamiques organisationnelles, stimulant à la fois l'épanouissement personnel et les résultats collectifs.

### **1.3.1 L'influence de la reconnaissance sur les individus et les organisations**

Les vertus de la reconnaissance au travail sont abondamment documentées, tant pour les individus que pour les organisations et la société. Selon le ministère du Travail du Québec (2016), elle renforce chez l'employé le développement de l'identité, le sens au travail, le sentiment de compétence et l'estime de soi, tout en constituant une source de motivation et de satisfaction. Dans le même esprit, Brun et Laval (2018, p. 3) affirment que « la reconnaissance a un pouvoir sur l'estime de soi, le bien-être, la santé », mais aussi sur l'engagement au travail, suggérant une dimension vécue qui transcende les effets mesurables. Bertholet et Alexandre (2023) associent la reconnaissance à la gratitude, à la bienveillance et à l'émerveillement, perçues comme des expériences qui créent un climat de confiance et de créativité.

Ainsi, pour l'organisation, elle améliore la qualité de vie au travail, favorise la mobilisation et la rétention du personnel, et soutient le développement continu, tout en projetant une image positive auprès de la clientèle. Bertholet et Rousseau (2023, p. 106) affirment que : « la reconnaissance au travail peut contribuer à lutter contre la pénurie de main-d'œuvre, augmenter la motivation des employés, favoriser la rétention des talents et améliorer la performance organisationnelle ». Selon eux, des gestes simples et fréquents, posés en personne, par SMS ou par courriel, amplifient ces effets. Selon Gavrancic (2013, p. 102), « la reconnaissance provenant du supérieur immédiat est positivement reliée à

l’engagement affectif des employés », une conclusion tirée d’une étude quantitative auprès de 305 employés québécois qui met en lumière l’importance des relations authentiques. De plus, la reconnaissance contribue à atténuer le sentiment de déséquilibre entre les efforts fournis et les récompenses perçues, favorisant ainsi un engagement organisationnel, ce qui renforce la motivation et la rétention, piliers de la performance.

Dans la même veine, Brun et Laval (2018, p. 3) indiquent que « la reconnaissance a un pouvoir sur l’estime de soi, le bien-être, la santé, mais également sur l’investissement dans le travail, l’efficacité du travail, la productivité et donc la performance des organisations ». La CNESST (2023) corrobore cette idée en positionnant la reconnaissance comme un déterminant clé de la santé psychologique, notant qu’un faible niveau de reconnaissance peut engendrer du stress, un épuisement professionnel et une baisse de performance. Dans des contextes à haut stress, Dufresne et al. (2020) soulignent son rôle de facteur de résilience, notamment pour les répartiteurs d’urgence, en protégeant contre la détresse psychologique. Morin et Lebel (2010) et Morin (2008) lient la reconnaissance à la quête de sens. Plus encore, la reconnaissance au travail, envisagée comme une caractéristique essentielle d’un travail porteur de sens, exerce une influence déterminante sur la santé mentale et sur l’engagement organisationnel, selon une étude menée par Morin (2008) auprès de 1 623 employés issus de quatre organisations québécoises. La reconnaissance, combinée à l’utilité sociale et à des occasions d’apprentissage, explique significativement la variance des scores de détresse psychologique et d’engagement affectif. Obtenir de la reconnaissance pour le travail accompli, pour les résultats produits, pour ses compétences, devient un levier pour prévenir la détresse et promouvoir l’engagement (Morin et Lebel, 2010).

En psychodynamique du travail, la reconnaissance au travail se révèle essentielle à la construction de l’identité sociale des individus, en valorisant leur contribution face aux défis du réel. Selon Gernet et Dejours (2009), elle se manifeste à travers deux jugements distincts

: le jugement d'utilité, qui implique la pertinence technique, sociale ou économique du travail, souvent formulé par la hiérarchie ou les clients, et le jugement de beauté, qui célèbre la qualité et l'originalité de l'accomplissement, typiquement reconnu par les pairs. Ces formes de reconnaissance ne se limitent pas à une récompense externe ; elles permettent de transformer la souffrance issue de la confrontation au réel en une expérience dotée de sens, voire de plaisir, lorsque l'ingéniosité déployée est validée par autrui.

La reconnaissance au travail, envisagée comme un processus multidimensionnel, s'impose donc comme un déterminant essentiel de l'identité professionnelle et de la santé mentale des salariés (Machado, 2019), qui s'ancre également dans la psychodynamique du travail et de la justice organisationnelle. Cette reconnaissance répond à un besoin d'équilibre entre les efforts fournis et les récompenses perçues, dont le déséquilibre peut engendrer une souffrance liée aux risques psychosociaux, amplifiée par l'individualisation et l'érosion des collectifs de travail. À cet égard, l'absence de reconnaissance engendre des effets profondément négatifs. Daloz et al. (2007), dans une étude auprès de personnels médicaux à Québec ont révélé un profond malaise professionnel et une envie de ne plus continuer en raison de l'absence de reconnaissance des contributions de ces professionnels au travail. Les employés y expriment un besoin d'attention et d'empathie, révélant les dimensions affectives souvent sous-estimées de la reconnaissance. Brun et Dugas (2005, p. 85) soulignent que « la reconnaissance au travail est un élément essentiel pour préserver et construire l'identité des individus, donner un sens à leur travail, favoriser leur développement et contribuer à leur santé et à leur bien-être ». Son absence fragilise l'équilibre psychologique et professionnel.

Par ailleurs, dans le cadre d'une étude quantitative auprès de 4795 salariés français, Barel et al. (2019, p. 49) révèlent que « la perception d'insécurité de l'emploi diminue lorsque les salariés ont le sentiment que leur travail est reconnu à sa juste valeur, que les critères retenus pour l'évaluation de leur travail sont pertinents et que la personne qui les évalue

connaît leur travail », validant ainsi les retombées de la valorisation du travail réel. El Akremi et al. (2009, p. 678) affirment que « la quête et les espoirs de reconnaissance professionnelle enclenchent et dynamisent la motivation au travail, laquelle se matérialise par une productivité accumulée ou des comportements prosociaux ». Ces résultats soulignent collectivement la triple influence de la reconnaissance : individuel, organisationnel et sociétal.

Cette dualité, effets bénéfiques de sa présence et les conséquences délétères de son absence, met en lumière la reconnaissance comme un enjeu incontournable. Toutefois, son efficacité dépend largement de sa mise en œuvre, un aspect que les dimensions et pratiques explorées ci-après permettent de mieux cerner.

### **1.3.2 Les dimensions et les pratiques de la reconnaissance en milieu de travail**

Brun et al. (2002) identifient quatre dimensions principales de la reconnaissance, offrant un cadre pratique pour son application : 1) la perspective éthique, 2) la conception humaniste et existentielle, 3) l'approche psychodynamique et 4) l'approche bémorialiste ou comportementaliste. La perspective éthique considère que la reconnaissance est avant tout une question de dignité humaine et de justice sociale. Selon cette vision, la personne au travail ne constitue pas qu'un moyen d'atteindre les objectifs de l'organisation : elle est une fin en soi (De Konink, 1999, cité dans Brun et al., 2002). La conception humaniste et existentielle de la reconnaissance s'intéresse à la personne, à son existence et au caractère unique de son être. Selon cette approche, qui s'appuie sur une confiance fondamentale envers l'être humain, les personnes s'engagent spontanément dans leur travail dans la mesure où elles ont accès aux conditions de travail appropriées (Martin et al., 1996 cités dans Brun et al. (2002)). L'approche psychodynamique s'intéresse pour sa part aux expériences des personnes en milieu de travail, notamment à leurs façons de s'adapter et de se protéger dans les situations

déstabilisantes. L'approche bénaviorale ou comportementaliste estime que le comportement de la personne est contrôlé par les conséquences de ses actes. *Vous obtenez ce que vous récompensez*, comme le dit l'axiome (Nelson, 2001, cité dans Brun et al., 2002). Selon cette approche, la reconnaissance est une méthode de renforcement positif qui incite l'individu à produire les actions souhaitables.

Ces dimensions se traduisent, selon Brun et al. (2002), par des pratiques de reconnaissance variées :

- La reconnaissance existentielle : l'individu est valorisé en tant que personne unique, à travers des gestes quotidiens comme saluer, écouter, consulter, ou offrir des horaires flexibles, renforçant son sentiment d'existence et de respect.
- La reconnaissance des résultats : elle se fait, par le biais de félicitations, cérémonies, primes ou lettres personnalisées, montre l'efficacité et l'utilité du travail accompli.
- La reconnaissance de la pratique : elle célèbre les compétences et la manière de travailler, par des commentaires sur la créativité, des prix professionnels ou des opportunités de contribution spécifique, valorisant les qualités professionnelles.
- La reconnaissance de l'investissement : elle honore les efforts, l'implication et les risques pris, même sans résultats probants, à travers des remerciements verbaux, des lettres ou des applaudissements, favorisant la progression et l'estime de soi.

Dans cette optique, Fall (2011) identifie également différents types de reconnaissance : la reconnaissance de l'entreprise (moyens matériels et opportunités de développement), la reconnaissance du supérieur hiérarchique (appréciations et soutien symbolique) et la reconnaissance des collègues (félicitations spontanées). Les deux dernières formes de reconnaissance, de nature symbolique, influencent davantage la motivation autonome, englobant la motivation intrinsèque (plaisir dans la tâche) et la motivation identifiée (importance accordée au travail).

Selon Machado (2019), qui explore les contours de la reconnaissance dans une perspective interactionnelle et organisationnelle, elle englobe la valorisation de l'individu en tant que travailleur, à travers sa dignité et sa singularité ainsi que la prise en compte de ses compétences, efforts et performances, se déclinant en formes financière (rémunération), organisationnelle (sécurité, perspectives de carrière), pratique (soutien, moyens) et symbolique (respect, estime).

De même, selon Chaibi et al. (2022), la reconnaissance se manifeste à travers des sources variées : institutionnelle par le biais de l'entreprise, hiérarchique par les supérieurs, et horizontale par les collègues. Elle combine des expressions matérielles, telles que les opportunités de formation, à des gestes symboliques, comme les encouragements, valorisant ainsi l'investissement personnel. Soutenue par la théorie de l'échange social, cette reconnaissance instaure une dynamique de réciprocité, où la perception d'être apprécié incite les employés à contribuer au-delà des attentes prescrites, un effet amplifié par un climat de confiance organisationnelle.

Dagenais-Desmarais et Privé (2010, p. 72) notent que

l'être humain est un être social, il est également attentif à la perception que les autres membres de son milieu de travail entretiennent à son égard. Il souhaite se sentir apprécié par ses collègues, son supérieur, ses subordonnés et ses clients, tant pour son travail que pour ce qu'il est comme individu.

Les auteurs soulignent l'importance d'une reconnaissance perçue comme authentique.

En considérant l'authenticité de la reconnaissance, Brun et al. (2022) établissent huit critères de qualité pratique de la reconnaissance, soit :

- La sincérité : l'expression de la reconnaissance doit être authentique, sincère. Les gestionnaires doivent pouvoir reconnaître aussi bien les faiblesses que les forces des employés ;
- La réactivité : la reconnaissance doit être manifestée le plus rapidement possible après l'acte, le résultat ou le comportement de travail ;
- La proximité hiérarchique : en général, la reconnaissance est d'autant plus efficace et fructueuse qu'elle est exprimée par un supérieur hiérarchique d'un niveau rapproché ;
- La variabilité : il est important de maintenir une certaine diversité dans les formes et les pratiques de la reconnaissance ;
- La personnalisation : la reconnaissance doit être taillée sur mesure, c'est-à-dire adaptée aux caractéristiques des personnes et des groupes, car il existe peu de pratiques de reconnaissance universelles ;
- La légitimité : les sources de la reconnaissance doivent être significatives et crédibles aux yeux de la personne qui en reçoit le témoignage ;
- La spécificité : la reconnaissance doit être formulée le plus précisément possible en soulignant une réalisation, un effort ou un événement particulier ;
- La cohérence : les pratiques de reconnaissance, surtout dans le cas des récompenses, doivent être en lien avec les objectifs et les priorités de l'organisation.

En complément, Roche (2021) indique que les gestionnaires peuvent mettre en œuvre des pratiques de reconnaissance au travail, organisées autour de trois axes : relation, récompense et accomplissement. Les pratiques relationnelles comprennent le fait de saluer, d'écouter attentivement, de complimenter pour des aptitudes et d'être présent lors d'événements significatifs. Les stratégies de récompense comprennent l'attribution de rémunérations, de primes, de distinctions officielles, d'avantages matériels (par exemple, des chèques-repas) et de responsabilités (par exemple, la gestion de projets). L'axe de

l'accomplissement comprend les méthodes de reconnaissances des réalisations qui favorisent le sens du travail à travers des tâches stimulantes, des formations, l'attribution de responsabilités et la mise en valeur de l'utilité sociale. Ces méthodes, soutenues par la compréhension des attentes, l'attention, les aptitudes relationnelles et les ressources (temps, énergie, finances), accentuent l'implication et le bien-être des employés.

Leconte (2012, p. 16), associe également la reconnaissance au rôle du supérieur. Il s'agit plus précisément, du « degré auquel le supérieur souligne les accomplissements des employés, les récompenses et reconnaît de façon formelle, informelle et équitable, la performance, le rendement, les efforts ou les comportements des employés ». Cette approche révèle le rôle clé des gestionnaires dans l'équilibre entre formalité et spontanéité, tout en soulignant l'importance de l'équité. Perreault (2008) souligne que l'écoute, le questionnement et le feedback, en tant que fondements de la communication interpersonnelle, permettent au gestionnaire de témoigner une appréciation authentique de la personne et de son travail, transcendant les simples récompenses matérielles pour privilégier une reconnaissance symbolique et personnalisée. Cette approche, qui repose sur le respect, l'ouverture et la capacité à susciter la collaboration, distingue les gestionnaires reconnaissants en créant un climat où l'employé se sent entendu et impliqué.

Les différentes pratiques, bien qu'universelles dans leur essence, s'adaptent aux contextes culturels et organisationnels. Laval (2011), dans une analyse comparative de 445 gestionnaires nord-américains et français, révèle des différences significatives : les Nord-Américains anglophones privilégient une reconnaissance existentielle et publique, les Français valorisent les compétences techniques et les récompenses péculiaires, tandis que les Québécois combinent pragmatisme et sens du résultat avec des valeurs et un environnement social qui font souvent penser à la « vieille Europe ». Laval (2011, p. 97) insiste sur l'immédiateté, notant que « la reconnaissance doit être témoignée le plus

rapidement possible après le résultat ou le comportement que l'on veut souligner, sinon elle risquera d'apparaître comme factice ou décalée ». La reconnaissance est non seulement cruciale pour la valorisation des employés, mais aussi pour leur performance. Il est donc essentiel de présenter ses définitions et les facteurs qui l'influencent.

## 1.4 LA PERFORMANCE AU TRAVAIL

La performance au travail, au-delà d'une mesure objective, peut être appréhendée comme une expérience subjective liée à la perception de sa contribution dans le cadre professionnel. Elle se divise en deux dimensions : la performance individuelle et la performance organisationnelle.

La performance individuelle, selon Campbell et al. (1990, cités dans Frimousse et al. 2008, p. 122), désigne des « comportements individuels observables appropriés aux buts de l'organisation ». Cette performance individuelle inclut la performance dans la tâche, liée aux responsabilités spécifiques, et la performance contextuelle, caractérisée par des comportements discrétionnaires tels que la citoyenneté organisationnelle (Frimousse et al., 2008). Plus précisément, la performance dans la tâche représente la compétence technique qui transforme les objectifs stratégiques en résultats concrets et quantifiables. Selon Koopmans et al. (2011), cette dimension fait référence à la maîtrise avec laquelle un individu accomplit les missions essentielles de son emploi, en se fondant sur des indicateurs clés tels que la quantité et la qualité du travail, ainsi que l'étendue de ses connaissances professionnelles. Cette performance, intrinsèquement liée aux responsabilités spécifiques du poste, reflète non seulement l'expertise technique, mais aussi la capacité de l'individu à organiser et à structurer ses activités de manière optimale. Une gestion efficace des ressources, une planification rigoureuse et une exécution précise des tâches sont autant de facteurs qui conditionnent la productivité et la qualité du travail accompli. Dans cette

perspective, Borman et Motowidlo (1997, cités dans Frimousse et al., 2008, p. 122) définissent la performance individuelle comme

l'efficacité dans l'accomplissement des activités contribuant directement ou exclusivement au noyau technique de l'organisation, soit directement en mettant en application une partie de son processus technologique, soit indirectement en fournissant les matériaux ou les services dont il a besoin.

En outre, bien que la nature des tâches varie selon les emplois, leur réalisation efficiente constitue un pilier fondamental de la performance organisationnelle, attirant l'attention des gestionnaires en raison de son impact direct sur les résultats opérationnels. Quant à la performance contextuelle, elle façonne l'environnement organisationnel en tissant les liens qui facilitent la coopération et le bien-être collectif. Koopmans et al. (2011) définissent cette dimension comme l'ensemble des comportements discrétionnaires qui soutiennent l'environnement social et psychologique dans lequel s'inscrit l'activité professionnelle. Ces comportements incluent notamment la collaboration, l'engagement volontaire, la prise d'initiative et le respect des normes organisationnelles. Souvent assimilée à la « citoyenneté organisationnelle », la performance contextuelle englobe des attitudes telles que l'effort, la discipline et la facilitation des performances des pairs, contribuant ainsi à l'instauration d'une culture d'entreprise inclusive et résiliente. En favorisant des interactions interpersonnelles harmonieuses et une coordination collective efficace, elle joue un rôle déterminant dans la dynamique interne des équipes, transformant l'organisation en un espace de collaboration proactive et d'innovation partagée.

En ce qui concerne la performance organisationnelle, Dagenais-Desmarais et Privé (2010) indiquent qu'elle se mesure à travers des indicateurs collectifs tels que la productivité, la satisfaction de la clientèle, la sécurité au travail ou la réduction du roulement du personnel. Frimousse et al. (2008) précisent que des pratiques de justice organisationnelle, notamment interactionnelle et procédurale, enrichissent le contexte social et psychologique, renforçant

l’engagement collectif et l’attractivité de l’organisation. Ainsi, si la performance individuelle dépend des compétences et du bien-être individuel de l’employé, la performance organisationnelle résulte de l’agrégation des contributions individuelles et de la culture organisationnelle.

#### **1.4.1 Les facteurs influençant la performance au travail**

Les travaux de Morin (2008) et de Morin et Lebel (2010) identifient des facteurs influençant la performance au travail, principalement à travers le sens du travail. Le sens du travail, caractérisé par l’utilité sociale, l’autonomie, les opportunités d’apprentissage, la rectitude morale, la reconnaissance et la qualité des relations, favorise un engagement affectif et une vigilance accrue, renforçant ainsi la performance individuelle (Morin, 2008). Morin et Lebel (2010) soulignent que l’autonomie, en permettant aux employés de structurer leurs tâches, stimule la motivation et la productivité, tandis que la reconnaissance authentique et des relations positives réduisent la détresse psychologique, favorisant un climat propice à la coopération et à l’efficacité. Ces facteurs, en créant un environnement où les employés trouvent du plaisir et un sentiment d’accomplissement, optimisent la performance individuelle, mais également la performance collective.

Dans le même sens, certaines études insistent sur le bien-être psychologique. Dagenais-Desmarais et Privé (2010) identifient cinq ingrédients du bien-être psychologique : l’adéquation interpersonnelle, l’épanouissement, le sentiment de compétence, la reconnaissance et l’engagement volontaire, qui accroissent la performance individuelle en stimulant la motivation et les comportements de citoyenneté organisationnelle. Selon Dagenais-Desmarais et Privé (2010, p. 72), le bien-être psychologique renforce cette performance individuelle en favorisant l’autonomie, l’engagement et des comportements proactifs, notamment lorsque les employés perçoivent une reconnaissance authentique de

leurs efforts et de leur identité. Nande et Commeiras (2022) montrent également que le bien-être au travail représente un facteur clé de la performance individuelle, notamment en matière d'innovation. Un milieu de travail qui favorise la reconnaissance et offre des conditions adéquates, contribue au développement de ressources psychologiques telles que l'auto-efficacité, l'espoir, l'optimisme et la résilience. Ces éléments permettent aux employés de mieux gérer les exigences de leur activité et de proposer des solutions novatrices. En outre, il existe une relation bidirectionnelle entre le bien-être et la performance : plus un salarié s'engage dans des initiatives créatives, plus il ressent une satisfaction personnelle qui renforce son équilibre psychologique. Le capital psychologique agit comme un médiateur de cette dynamique, influençant la capacité des individus à mobiliser leurs ressources pour améliorer leur efficacité.

Frimousse et al. (2008) mettent quant à eux en avant la justice interactionnelle et procédurale, qui favorisent la performance dans la tâche et contextuelle en renforçant la réciprocité et l'engagement, tandis qu'une culture organisationnelle équitable soutient l'attractivité et la fidélité des employés. Ensemble, ces facteurs que sont le bien-être, la justice et le sens du travail créent une dynamique organisationnelle propice à une performance durable. La satisfaction au travail joue également un rôle déterminant. Selon Bakotić (2016), les employés satisfaits, motivés par des éléments tels que la nature du travail, les relations avec les collègues ou un salaire équitable, adoptent des comportements engagés et créatifs. Ils contribuent ainsi à améliorer les indicateurs financiers de la performance organisationnelle, tels que le rendement des capitaux propres ou les revenus par employé. De même, Gilibert et al. (2011) soulignent que la satisfaction au travail, lorsqu'elle est soutenue par un management favorisant l'autonomie et la compétence, stimule des comportements discrétionnaires, tels que l'altruisme et la conscience professionnelle, qui renforcent la cohésion et l'efficacité collective. Ainsi, la satisfaction au travail agit comme un levier essentiel, consolidant l'engagement des employés et amplifiant les retombées des autres facteurs pour une performance organisationnelle pérenne.

Par ailleurs, selon Barrette et Carrière (2003), la complémentarité des pratiques de dotation, de rémunération, de formation et d'évaluation du rendement exerce un rôle central dans la performance organisationnelle. Lorsque ces éléments sont intégrés de manière cohérente, ils renforcent la productivité des employés et améliorent le positionnement concurrentiel. Les effets de ces pratiques varient selon le secteur. Dans les entreprises manufacturières, elles influencent principalement l'efficacité opérationnelle et la productivité. Dans les entreprises de services, elles contribuent davantage à l'acquisition et à la fidélisation de la clientèle. L'adaptation des stratégies RH aux spécificités du secteur est ainsi un facteur déterminant pour maximiser la performance organisationnelle.

Frimousse et al. (2018) mettent plus spécifiquement en évidence le rôle du développement des compétences dans la performance adaptative des salariés. Face aux évolutions constantes du monde du travail, la capacité des employés à s'adapter repose en grande partie sur leur accès à des formations et des opportunités de développement professionnel. Leur étude révèle que la satisfaction des besoins fondamentaux tels que l'autonomie, la compétence et l'affiliation sociale favorise l'engagement des employés dans des rôles inhabituels et améliore leur flexibilité face aux transformations organisationnelles. Le renforcement des compétences contribue ainsi à une meilleure gestion des imprévus et à une augmentation de la créativité, des éléments déterminants pour une performance accrue.

Finalement, alors que la performance organisationnelle conditionne la pérennité des entreprises, le style de leadership devient un levier stratégique, influençant directement la motivation, l'engagement et l'efficacité des employés. Selon Ibrahim et Daniel (2019), un leadership efficace, caractérisé par la délégation ainsi que par l'harmonie entre gestionnaires et collaborateurs, augmente le niveau de la performance organisationnelle, en renforçant la cohésion et l'initiative grâce à des pratiques participatives. Ezeanya (2024) souligne que le

leadership transformationnel, par sa capacité à inspirer une vision commune, stimule la créativité et le sentiment d'appartenance, optimisant ainsi la performance organisationnelle. Al Khajeh (2018) précise que les styles démocratique, transformationnel et, dans une moindre mesure, autoritaire créent un environnement productif, tandis que les styles transactionnel et charismatique, en se focalisant sur les récompenses ou la personnalité du leader, freinent l'innovation, et que le style bureaucratique, trop procédural, limite la réactivité dans des contextes dynamiques. Plus précisément, le leadership démocratique encourage la participation, renforçant l'engagement, tandis que le leadership autoritaire, efficace dans les situations urgentes nécessitant des décisions rapides, peut restreindre la flexibilité. Ainsi, l'adoption d'un style de leadership adapté aux besoins de l'organisation et des employés est essentielle pour optimiser la performance, la rentabilité et le bien-être au travail, en assurant un équilibre entre vision, motivation et structure managériale.

## **CONCLUSION DU CHAPITRE**

En définitive, ce chapitre met en évidence la diversité générationnelle du marché du travail canadien, où baby-boomers, génération X, milléniaux et génération Z façonnent des dynamiques professionnelles aux aspirations variées. Les études de Dalmas et Lima (2016), de Saba (2009, 2017) et de Statistique Canada (2022), entre autres, soulignent l'importance d'adapter les pratiques organisationnelles pour concilier ces attentes, en valorisant la reconnaissance comme levier central. Cette reconnaissance, tout comme le bien-être psychologique, la justice organisationnelle, le sens du travail, la satisfaction au travail et un leadership efficace, transformationnel ou démocratique, stimulent l'engagement, l'innovation et la cohésion, optimisant la performance individuelle et organisationnelle (Bakotić, 2016 ; Dagenais-Desmarais et Privé, 2010 ; Ezeanya, 2024 ; Frimousse et al., 2008 ; Ibrahim et Daniel, 2019). Après avoir présenté le cadre théorique sur lequel s'appuie ce mémoire, nous poursuivons au chapitre suivant en abordant la démarche de recension narrative des écrits pour approfondir cette réflexion.



## **CHAPITRE 2**

### **LA DEMARCHE DE LA RECENSION NARRATIVE DES ECRITS**

La reconnaissance au travail, constituant l'un des leviers de performance professionnelle, revêt une importance croissante dans les organisations. La présence de diverses générations, avec leurs attentes variées, rend complexe l'adaptation des pratiques de reconnaissance au travail, nécessitant une compréhension approfondie de leur influence en matière de performance individuelle et organisationnelle. Ce chapitre présente la démarche de recension narrative des écrits adoptée pour explorer cette problématique, en s'appuyant sur une synthèse qualitative et interprétative des connaissances existantes. Guidée par une question de recherche précise et par des objectifs clairs, cette approche vise à clarifier les liens entre reconnaissance et performance, à comparer les perspectives générationnelles, à identifier les lacunes dans la littérature et à proposer des pistes adaptées au contexte organisationnel québécois. En intégrant des considérations éthiques rigoureuses, cette recension garantit une analyse respectueuse, objective et nuancée, posant les bases d'une contribution significative aux connaissances en gestion des personnes en milieu de travail.

#### **2.1 LA QUESTION ET LES OBJECTIFS DE RECHERCHE**

Dans les organisations où coexistent différentes générations, la reconnaissance au travail apparaît comme un levier potentiel pour optimiser la performance individuelle et organisationnelle, mais son influence pourrait varier selon les attentes et les valeurs propres à chaque génération. Alors que certaines privilégient une reconnaissance formelle et institutionnalisée, d'autres valorisent les rétroactions immédiates et informelles (Brun et al., 2022 ; Brun et Laval, 2018). Les réponses aux attentes différentes des générations peuvent façonner l'engagement, la motivation et l'efficacité individuelle. Cette diversité

intergénérationnelle engendre des défis liés aux différences de perception de la reconnaissance, nécessitant une analyse approfondie des mécanismes liés à ces pratiques. Une recension narrative des écrits se révèle pertinente pour synthétiser les connaissances existantes, examiner les tendances et les écarts dans la littérature, puis proposer des perspectives théoriques adaptées au contexte organisationnel québécois, où les pratiques de reconnaissance pourraient contribuer à la mobilisation des talents et à la performance en milieu de travail. Cette réflexion amène à se questionner sur l'état des connaissances relatifs à la reconnaissance au travail et son influence sur la performance professionnelle des employés.

La question guidant la recension narrative des écrits est donc la suivante : Quelle est l'influence de la reconnaissance au travail sur la performance professionnelle des générations actives en emploi ?

L'objectif principal est de brosser le portrait de l'état actuel des connaissances sur le lien entre la reconnaissance au travail et la performance professionnelle des générations actives en emploi.

Les objectifs secondaires sont les suivants :

1. Synthétiser et interpréter les connaissances sur la reconnaissance au travail et sur la performance.
2. Comparer les connaissances sur la reconnaissance et sur la performance en prenant en compte les différentes générations actives en emploi.
3. Identifier les limites des recherches actuelles afin de mettre en évidence les lacunes et les pistes non explorées.

4. Dégager des perspectives de recherche adaptées au contexte organisationnel et intergénérationnel.

## 2.2 LA DÉMARCHE DE LA RECENSION NARRATIVE DES ÉCRITS

La revue narrative des écrits est une méthode de synthèse qualitative qui vise à explorer, à interpréter et à contextualiser les connaissances existantes sur un sujet donné, en adoptant une approche flexible et critique. Selon Saracci et al. (2019), elle repose sur une sélection non systématique de publications scientifiques pour mettre à jour les savoirs et poser les bases de nouveaux projets de recherche. Déry (2021) précise qu'elle cherche à clarifier les concepts, dégager les tendances et identifier les lacunes, offrant une vue d'ensemble particulièrement adaptée aux questions complexes. Pariseau-Legault et Holmes (2017) mentionnent que la revue narrative permet d'intégrer des études empiriques et théoriques pour une analyse multidimensionnelle. De son côté, Dumez (2011) la situe dans un processus dynamique d'exploration (diastole) et de resserrement (systole), visant à positionner une question de recherche originale à la frontière du savoir et du non-savoir. Ainsi, la revue narrative se définit comme une démarche souple, interprétative et contextualisée, privilégiant une synthèse riche et nuancée.

La pertinence de la revue narrative pour répondre à la question de recherche « Quelle est l'influence de la reconnaissance au travail sur la performance professionnelle des générations actives en emploi ? » réside dans sa capacité à aborder des sujets interdisciplinaires et à intégrer des perspectives variées. Cette question, englobant des concepts comme la reconnaissance, la performance et les différences générationnelles, exige une analyse nuancée. Déry (2021) indique que la revue narrative est idéale pour explorer des questions larges, où la diversité des sources est cruciale pour comprendre les dynamiques complexes. Pour la reconnaissance au travail, la revue narrative permet d'explorer comment

ce concept est perçu selon les générations (exemple, baby-boomers versus Y, , d'identifier les facteurs motivationnels liés à la performance et de repérer les lacunes, comme le manque d'études comparatives intergénérationnelles, offrant ainsi une base solide pour des recherches futures.

En comparaison avec d'autres types de revues de littérature, la revue narrative se distingue par son absence de méthodologie systématique et son caractère exploratoire. Nambiema et al. (2021) détaillent cinq types de revues : systématique, narrative, de portée, rapide et général. La revue systématique, par exemple, repose sur des méthodes rigoureuses, reproductibles et exhaustives, utilisant des outils comme PRISMA pour minimiser les biais, tandis que la revue de portée, s'oriente vers l'étendue des recherches disponibles, souvent comme préalable à une étude plus approfondie. La revue rapide privilégie la rapidité au détriment de la rigueur, et la revue générale synthétise des revues systématiques existantes. En revanche, la revue narrative, comme le notent Saracci et al. (2019), ne documente pas systématiquement ses critères de sélection, ce qui la rend plus subjective, mais aussi plus adaptable aux sujets multidimensionnels. Pariseau-Legault et Holmes (2017) soulignent cette flexibilité, qui permet d'explorer des thématiques complexes sans se limiter à des critères prédéfinis. Cette approche, bien que moins rigoureuse, favorise une synthèse interprétative, essentielle pour les questions nécessitant une vision large. Les avantages de la revue narrative sont donc nombreux et reposent notamment sur sa flexibilité méthodologique et son accessibilité. Saracci et al. (2019) soulignent qu'elle est particulièrement adaptée aux chercheurs novices ou aux praticiens, car elle ne nécessite pas de compétences avancées en méthodologie systématique, facilitant son utilisation dans des contextes éducatifs ou exploratoires. Dumez (2011) met en avant sa capacité à intégrer des perspectives interdisciplinaires, en explorant des disciplines connexes comme la psychologie organisationnelle, la sociologie du travail ou la gestion des ressources humaines. Déry (2021) ajoute que son approche qualitative permet de clarifier des concepts abstraits ou émergents, comme la reconnaissance, notamment en synthétisant des études qualitatives et théoriques.

Malgré ses atouts, la revue narrative présente des limites, principalement liées à son manque de rigueur méthodologique. Nambiema et al. (2021) soulignent que son caractère subjectif augmente le risque de biais, car les choix des sources peuvent refléter les préférences du chercheur. Saracci et al. (2019) précisent que l'absence de standardisation complique l'évaluation de la qualité de la revue, notamment sa fiabilité pour des décisions cliniques ou politiques nécessitant des preuves robustes. Déry (2021) indique que, par sa nature non généralisable, elle est moins adaptée aux contextes où des conclusions définitives sont nécessaires. Dans le cadre de la question sur la reconnaissance et la performance, ces limites pourraient se traduire par une omission d'études pertinentes ou des conclusions trop générales, rendant difficiles l'orientation précise des interventions en gestion des ressources humaines. En outre, comme le note Dumez (2011), l'absence de transparence dans le processus de sélection peut entraîner une impression de désordre, rendant difficile la reproductibilité des résultats.

En conclusion, la revue narrative des écrits constitue une démarche précieuse pour explorer des questions complexes comme l'influence de la reconnaissance au travail sur la performance professionnelle des générations actives sur le marché du travail, en offrant une synthèse flexible et interprétative. Sa capacité à intégrer des perspectives interdisciplinaires et à identifier les lacunes en fait un outil intéressant pour poser les bases de recherches futures. Cependant, sa subjectivité et son manque de standardisation exigent une vigilance accrue pour limiter les biais, notamment dans les contextes exigeant des preuves solides.

### **2.2.1 La constitution du corpus de données et critères d'éligibilité**

Dans le cadre de ce mémoire, les critères d'éligibilité de la documentation ont été établis selon les normes académiques rigoureuses, garantissant la fiabilité et la pertinence des

sources utilisées. La sélection s'est appuyée sur des publications scientifiques révisées par des pairs, ainsi que sur des mémoires, des thèses ou des rapports de recherche, afin d'assurer une validation méthodologique et une contribution significative à la connaissance. Cette exigence de qualité permet de s'assurer que les travaux retenus reposent sur des méthodologies solides et qu'ils offrent une analyse approfondie des thématiques abordées.

La recherche de la documentation s'est opérée sur des bases de données spécialisées en gestion, économie et sciences humaines et sociales, reconnues pour la richesse et la diversité de leur contenu scientifique. Les plateformes sélectionnées incluent ABI/INFORM Collection (ProQuest), Business Source Complete (EBSCO), Érudit et Cairn qui regroupent des publications évaluées par des experts du domaine et jugées comme indispensables par les bibliothécaires de l'Université du Québec à Rimouski<sup>1</sup>.

La recherche documentaire a été menée en utilisant une approche ciblée, avec une sélection de mots-clés, en français et en anglais : reconnaissance/recognition, performance, baby-boomers, génération/generation (X, Y, Z), milléniaux/millenials. Ces mots-clés ont été essentiels pour identifier les travaux les plus pertinents en lien avec les objectifs de cette étude. Afin d'optimiser la recherche documentaire, l'utilisation des opérateurs booléens a permis de structurer et d'affiner les requêtes dans les bases de données. L'opérateur AND a été utilisé pour combiner plusieurs termes et obtenir des résultats précis, tandis que OR a permis d'élargir le champ d'analyse en incluant diverses perspectives. L'opérateur NOT a été employé pour filtrer les recherches et éliminer les publications non pertinentes.

---

<sup>1</sup> <https://biblio.uqar.ca/guides-par-discipline/gestion/articles>

La sélection documentaire couvre la période allant de 2000 à 2025, afin de saisir l'évolution des travaux scientifiques portant sur la reconnaissance au travail, ses liens avec la performance (individuelle et organisationnelle) et les dynamiques générationnelles. Ce choix temporel permet d'inclure les écrits phares du début des années 2000 comme Brun et al. (2002) et Brun et Dugas (2005), utilisés fréquemment par de nombreux auteurs comme sources, tout en intégrant les contributions récentes qui abordent les mutations du marché de l'emploi, l'arrivée de la génération Z et les ajustements managériaux répondant aux nouvelles attentes des salariés. La période retenue vise à enrichir l'analyse des pratiques organisationnelles en tenant compte des transformations socioprofessionnelles et des enjeux intergénérationnels. Elle permet également d'examiner comment la reconnaissance, en tant que levier psychosocial, s'inscrit dans des contextes de gestion en constante évolution et influence les attitudes liées à la performance.

### **2.2.2 L'évaluation et sélection de la documentation**

L'évaluation et la sélection de la documentation ont suivi une méthodologie rigoureuse visant à garantir la pertinence scientifique des sources retenues. Ce processus s'est déroulé en plusieurs étapes permettant de filtrer les publications selon des critères clairs et objectifs, assurant ainsi une analyse approfondie et cohérente des thématiques abordées dans ce mémoire.

La première étape de sélection s'est appuyée sur les critères d'éligibilité définis précédemment. Seuls les articles scientifiques révisés par les pairs, les mémoires universitaires ainsi que les rapports de recherche ont été retenus, afin d'assurer la crédibilité des données. Les publications devaient être issues des bases de données reconnues dans les disciplines pertinentes, soit ABI/INFORM Collection (ProQuest), Business Source Complete (EBSCO), Érudit et Cairn et répondre aux exigences méthodologiques des recherches

académiques. En outre, des mots-clés ont guidé les recherches pour cibler les études les plus en adéquation avec les objectifs du mémoire.

Une fois la documentation identifiée à partir des bases de données, un premier filtre a été appliqué en analysant le titre et le résumé de chaque publication. Cette étape a permis d'exclure les études dont le champ d'analyse ne correspondait pas aux objectifs de la recension. Les écrits abordant des concepts connexes, mais trop éloignés du sujet central ont été écartés afin de maintenir une convergence sur la reconnaissance et la performance en milieu professionnel.

Dans le cadre de cette recherche, un tri documentaire a été menée sur quatre (4) bases de données : ABI/INFORM Collection (ProQuest), Business Source Complete (EBSCO), Érudit et Cairn. La recherche a permis d'identifier 89 articles dans ProQuest, parmi lesquels 2 [Dagenais-Desmarais et Privé (2010) ; Saba (2009)], ont été retenus après l'analyse de leur pertinence. Du côté d'EBSCO, 285 articles ont été trouvés, et 3 [Gerhards et Siemer (2016) ; Kgarimetsa et Naidoo (2024) ; Masri et Suliman (2019)] ont été jugés utiles. Puis, sur la base Érudit, 82 articles ont été repérés, 2 [Bétrisey (2017) ; Nande et Commeiras (2022)] ont été sélectionnés pour leur contribution significative au sujet. Les sources retenues ont été sélectionnées selon des critères de pertinence thématique, afin d'assurer leur adéquation avec les objectifs de recherche.

Et enfin, dans la base de Cairn, 177 résultats ont été trouvés dont 6 ont été choisis [Audet (2004) ; Brun et al. (2002) ; Brun et Dugas (2005) ; Gernet et Dejours (2009) ; Morin (2008) ; St-Onge et al. (2005)]. Lors de la phase de tri aussi, deux doublons [Dagenais-Desmarais et Privé (2010) et Saba (2009)] ont été relevés entre ProQuest et Cairn, ce qui a permis de rajuster le décompte pour éviter les redondances. Ainsi, onze (11) articles et deux

(2) rapports de recherche ont été retenus à partir de ces bases. À cela s'ajoute, un (1) mémoire, Savard (2019), identifié dans les chapitres précédents pour sa valeur complémentaire, portant le total à 14 sources analysées dans le cadre de cette étude.

### **2.2.3 L'extraction et synthèses des résultats**

Pour obtenir les informations pertinentes dans les articles, les rapports de recherche et le mémoire consultés pour cette recherche documentaire, il est essentiel de suivre une démarche rigoureuse garantissant la cohérence et la crédibilité des données collectées. Tout d'abord, il convient de sélectionner des articles scientifiques révisés par des pairs, des mémoires d'université ainsi que des rapports de recherche qui traitent clairement de la thématique étudiée, à savoir la reconnaissance au travail des générations actives (baby-boomers, génération X, Y ou milléniaux et Z) en lien avec la performance professionnelle. Une fois les documents sélectionnés, l'étape suivante consiste à analyser la méthodologie de chaque étude en dégageant la question ou les objectifs de la recherche et en identifiant le type de recherche menée (théorique, quantitative, qualitative ou mixte), les caractéristiques de l'échantillon (âge, sexe, lieu géographique etc.) ainsi que les outils de collecte utilisés (questionnaires, entretiens, observations, etc.).

Ensuite, le cadre théorique constitue un élément clé de l'extraction des données, car il offre une grille de lecture permettant de comprendre les fondements conceptuels de l'étude. Il est important de cibler la ou les théories mobilisées et d'examiner comment elles structurent l'analyse et orientent l'interprétation des résultats. De plus, les limites et les biais y compris les pistes de recherche futures sont identifiées. Enfin, une attention particulière est accordée à la citation des sources afin de respecter les normes académiques. Ainsi, la référence complète des auteurs est systématiquement relevée et intégrée dans la recension selon les normes APA utilisées à l'UQAR. Cette rigueur méthodologique garantit la

crédibilité de la recherche en offrant un aperçu structuré des connaissances existantes. Les informations sélectionnées sont intégrées à la grille d'analyse présentée au tableau 1.

Tableau 1.  
Grille d'analyse

Référence complète	
Localisation géographique	
Question ou objectif de recherche	
Méthodologie	
Type d'étude	
Échantillon	
Instruments de collecte	
Méthodes d'analyse	
Cadre théorique	
Principaux résultats de la recherche	
Limites et biais des études	
Pistes de recherche futures	

Les grilles complètes pour chacune des références recensées sont présentées à l'annexe I.

## **2.3 LES CONSIDÉRATIONS ÉTHIQUES**

Selon Martineau (2007, p. 74), « l'éthique en recherche scientifique est définie comme étant l'ensemble des valeurs et des finalités qui fondent et qui légitiment le métier de chercheur ». Dans le cadre de ce mémoire sur la reconnaissance au travail pour les générations actives, plusieurs considérations éthiques guident la recension narrative des écrits. Le respect des sources et de la propriété intellectuelle exige de citer correctement les auteurs et d'éviter le plagiat, honorant ainsi leurs contributions. L'objectivité et la transparence imposent une sélection impartiale des écrits, sans biais, avec des critères clairement exposés pour assurer la crédibilité des conclusions. De plus, la fiabilité et la validité des sources nécessitent de s'appuyer sur des travaux vérifiés, évitant la diffusion d'informations erronées. Enfin, l'équilibre des perspectives intègre diverses approches pour offrir une analyse complète et nuancée du sujet. Ces principes garantissent une approche éthique rigoureuse, essentielle à une recension narrative des écrits crédible et respectueuse.

## **CONCLUSION DU CHAPITRE**

La recension narrative des écrits offre une approche pertinente pour analyser l'influence de la reconnaissance au travail sur la performance professionnelle des générations actives. Sa flexibilité permet d'intégrer des perspectives variées et d'identifier les lacunes, tout en posant les bases de recherches futures adaptées au contexte organisationnel. Malgré ses limites, les considérations éthiques assurent une démarche rigoureuse et respectueuse. Cette synthèse contribue ainsi à enrichir la compréhension des dynamiques intergénérationnelles en milieu de travail. Dans le prochain chapitre, les résultats de la recherche documentaire seront présentés.



## **CHAPITRE 3**

### **RECENSION DES ECRITS**

Le chapitre 3 propose une recension des écrits scientifiques portant sur trois concepts : la reconnaissance au travail, la performance et les générations. À partir des sources sélectionnées, elle explore d'abord le lien entre les pratiques de reconnaissance et les attentes des différentes générations (Kgarimetsa et Naidoo, 2024 ; Saba, 2009 ; Savard, 2019), en mettant en évidence les ajustements requis pour assurer la mobilisation intergénérationnelle en milieu organisationnel. Elle s'intéresse ensuite à la relation entre reconnaissance et performance, en mobilisant des études empiriques et théoriques (Bétrisey, 2017 ; Brun et al., 2022 ; Brun et Dugas, 2005 ; Masri et Suliman, 2019 ; St-Onge et al., 2005, etc.) qui montrent la portée stratégique de la reconnaissance dans les dynamiques organisationnelles. Enfin, la recension examine le lien entre performance et générations (Audet, 2004 ; Kgarimetsa et Naidoo, 2024 ; Saba, 2009 ; Savard, 2019 ;), en soulignant les effets différenciés des préférences générationnelles sur les conceptions et les indicateurs de performance au travail.

#### **3.1 LE PORTRAIT DES ARTICLES SÉLECTIONNÉS**

Un total de onze (11) articles scientifiques, un (1) mémoire et deux (2) rapports de recherche ont été retenus dans le cadre de cette recension narrative des écrits. Leur sélection repose sur la pertinence des contenus en lien avec la thématique étudiée. Ci-dessous, le tableau 2, présente un portrait descriptif de ces références, classées selon les catégories préalablement établies. Chaque référence y est identifiée par son auteur (ou ses auteurs), en ordre alphabétique, conformément aux normes scientifiques (APA). Lorsqu'aucune référence ne correspond à une catégorie donnée, la mention « aucun » est indiquée. Il est à noter qu'un même auteur peut apparaître aussi dans plusieurs catégories.

Tableau 2.  
Portrait des articles sélectionnés

Localisation géographique	
Afrique	Kgarimetsa et Naidoo (2024)
Amérique du Nord	Audet (2004) ; Brun et al. (2002) ; Brun et Dugas (2005) ; Dagenais-Desmarais et Privé (2010) ; Morin (2008) ; Saba (2009) ; Savard (2019) ; St-Onge et al. (2005).
Amérique du Sud	Bétrisey (2017)
Asie	Masri et Suliman (2019)
Europe	Bétrisey (2017) ; Gerhards et Siemer (2016) ; Gernet et Dejours (2009) ; Nande et Commeiras (2022)
Océanie	Aucun
Méthodologie	
Qualitative	Bétrisey (2017) ; Savard (2019).
Quantitative	Gerhards et Siemer (2016) ; Masri et Suliman (2019) ; Morin (2008) ; Nande et Commeiras (2022) ; Saba (2009).
Mixte	Dagenais-Desmarais et Privé (2010) ; Kgarimetsa et Naidoo (2024)
Article théorique	Audet (2004) ; Brun et al (2002) ; Brun et Dugas (2005) ; Gernet et Dejours (2009) ; St-Onge et al. (2005)
Thématiques abordées	
Reconnaissance	Brun et al (2002) ; Brun et Dugas (2005) ; Bétrisey (2017) ; Dagenais-Desmarais et privé (2010) ; Gerhards et Siemer (2016) ; Gernet et Dejours (2009) ; Kgarimetsa et Naidoo (2024) ; Masri et Suliman (2019) ; Morin (2008) ; Nande et Commeiras (2022) ; Saba (2009) ; Savard (2019) ; St-Onge et al (2005).
Générations	Audet (2004) ; Kgarimetsa et Naidoo (2024) ; Saba (2009) ; Savard (2019).
Performance	Audet (2004) ; Bétrisey (2017) Brun et al (2002) ; Brun et Dugas (2005); Dagenais-Desmarais et Privé (2010) ; Gerhards et Siemer (2016) ; Gernet et Dejours (2009) ; Masri et Suliman (2019) ; Morin (2008) ; Nande et Commeiras (2022) ; Saba (2009) Savard (2019) ; St-Onge et al. (2005).

### **3.2 LA RECONNAISSANCE SELON LES GÉNÉRATIONS**

La reconnaissance au travail prend place davantage comme un levier stratégique dans la gestion des ressources humaines, particulièrement lorsqu'elle est pensée en fonction des attentes générationnelles. Saba (2009) souligne que le besoin de reconnaissance se manifeste de manière constante et élevée dans toutes les catégories d'âge, bien que sa forme, sa fréquence et sa portée varient selon les cohortes. Les jeunes travailleurs, notamment ceux des générations Y et Z, manifestent une forte sensibilité à la reconnaissance immédiate, personnalisée et authentique. Ils valorisent les rétroactions rapides, l'écoute active et la valorisation de leurs idées, préférant des environnements de travail flexibles et participatifs. Cette tendance est particulièrement marquée chez la génération Z, qui associe la reconnaissance au besoin de validation et à la prise en compte de son autonomie dans l'organisation (Kgarimetsa et Naidoo, 2024 ; Savard, 2019). De leur côté, les générations plus âgées comme les baby-boomers et les X privilégiennent des formes de reconnaissance traditionnelles, davantage axées sur la stabilité, l'ancienneté et l'engagement à long terme, ainsi que sur l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle (Saba, 2009 ; Savard, 2019).

Selon Savard (2019), les gestionnaires interrogés dans divers secteurs d'activité (fabrication, commerce, enseignement, santé et services sociaux) reconnaissent la nécessité d'adapter leurs pratiques de reconnaissance aux attentes générationnelles pour maintenir la mobilisation des équipes. Ils suggèrent notamment d'ajuster les formes de reconnaissance selon les sensibilités générationnelles, en misant sur des gestes personnalisés, une rétroaction fréquente et une valorisation des compétences. En outre, ils recommandent aussi d'adapter le style de gestion pour favoriser l'écoute, la souplesse et la participation active des employés aux décisions. Par ailleurs, Kgarimetsa et Naidoo (2024), dans le contexte du secteur minier sud-africain, constatent que la reconnaissance ciblée et flexible augmente le taux de rétention chez les employés de la génération Z, avec des résultats empiriques indiquant une corrélation positive significative entre la reconnaissance et la rétention des talents. Les auteurs

(Kgarimetsa et Naidoo, 2024 ; Saba, 2009 ; Savard, 2019), mettent ainsi en lumière que l'ajustement des pratiques de reconnaissance contribue à l'adhésion des employés et répond aux spécificités intergénérationnelles dans les milieux organisationnels.

En complément, les auteurs abordent la reconnaissance comme un dispositif de gestion à mesurer selon les variables générationnelles, tout en tenant compte des contextes organisationnels. Savard (2019) insiste sur l'importance pour les gestionnaires de développer une posture réflexive, leur permettant d'anticiper les différences de perception liées à l'âge et d'éviter les biais dans la distribution de la reconnaissance. Kgarimetsa et Naidoo (2024) soulignent quant à eux que l'efficacité des pratiques de reconnaissance repose sur leur alignement avec les valeurs générationnelles et les pratiques managériales contemporaines. Enfin, Saba (2009) met en garde contre les généralisations et recommande d'articuler reconnaissance et équité perçue pour éviter les tensions intergénérationnelles.

Ces contributions précisent que les modes de reconnaissance ne peuvent être standardisés, mais doivent être articulés à la fois selon les générations et les dynamiques spécifiques à chaque organisation. Ainsi, une approche adaptée favorise non seulement la rétention et la performance, mais renforce également la cohésion organisationnelle dans un contexte multigénérationnel.

### **3.3 LA RECONNAISSANCE ET LA PERFORMANCE**

Cette section vise à établir, les liens existants entre les pratiques de reconnaissance au travail et les différents niveaux de performance, tant individuelle qu'organisationnelle. Elle est divisée en trois sous-sections et s'intéresse aux formes de reconnaissance comme

catalyseurs de la performance individuelle, puis à la reconnaissance comme stratégie de performance organisationnelle et, enfin, à la performance durable.

### **3.3.1 Les formes de reconnaissance comme catalyseurs de la performance individuelle**

La reconnaissance au travail est décrite dans la littérature comme une composante structurante de la dynamique professionnelle, en influençant directement la mobilisation des travailleurs et leur disposition à maintenir ou accroître leur performance. Brun et al. (2002) proposent une typologie articulée autour de quatre formes de reconnaissance : des résultats, de la pratique professionnelle, de l'investissement et existentielle. Chacune joue un rôle distinct dans la valorisation du travail accompli. Par exemple, la reconnaissance des résultats cible les productions concrètes alignées sur les objectifs organisationnels, tandis que la reconnaissance de la pratique s'attache à valoriser les savoir-faire, les gestes professionnels et les compétences déployées au quotidien. La reconnaissance de l'investissement tient compte de l'engagement personnel, même en l'absence de résultats immédiats, et la reconnaissance existentielle met l'accent sur la personne elle-même, en tant qu'individu contribuant à l'organisation. Ces formes participent ensemble à la construction de la motivation, à la prévention du désengagement et à l'instauration d'un climat propice au rendement soutenu.

Dans une perspective de bien-être au travail, Dagenais-Desmarais et Privé (2010) intègrent la reconnaissance parmi les cinq composantes fondamentales du bien-être psychologique, soulignant sa contribution à la performance par l'activation de sentiments d'utilité, de compétence et d'estime de soi. Leurs travaux mettent en évidence que les employés perçoivent plus de sens à leur travail lorsqu'ils bénéficient d'une reconnaissance régulière, ce qui se traduit par une productivité accrue, une meilleure qualité d'exécution et une réduction du retrait émotionnel. La reconnaissance permet aussi de renforcer l'auto-

efficacité perçue, facteur déterminant dans la capacité à relever les défis professionnels et à maintenir un niveau élevé de concentration et d'effort, éléments corrélés à une performance constante.

Cette articulation entre reconnaissance, bien-être et performance est également présente dans les travaux de Nande et Commeiras (2022), qui étudient le rôle médiateur du capital psychologique dans cette dynamique. L'enquête menée auprès de 400 enseignants-recherateurs met en évidence que la reconnaissance valorise les ressources internes telles que l'optimisme, la résilience, l'auto-efficacité et l'espoir, lesquelles soutiennent les comportements créatifs et la capacité d'innovation. La reconnaissance, lorsqu'elle est perçue comme authentique et valorisante, alimente la motivation intrinsèque des salariés et facilite la transformation des dispositions psychologiques en expressions concrètes de performance innovante. Elle joue ainsi un rôle d'activation dans la spirale vertueuse liant bien-être et efficacité.

Dans cet ordre d'idées, Morin (2008) montre que certaines caractéristiques du travail, telles que l'autonomie, les occasions d'apprentissage et la reconnaissance influencent directement le bien-être psychologique des employés. Ces éléments contribuent à créer un environnement où les individus se sentent valorisés, compétents et libres d'exercer leur opinion, ce qui favorise leur engagement personnel et leur efficacité. Le sens du travail agit ici comme un médiateur essentiel : plus les employés perçoivent leur travail comme porteur de sens, plus ils manifestent de la vigilance, de la coopération, de la solidarité et une grande mobilisation de leurs compétences. À l'inverse, l'absence de sens est associée à une détresse psychologique, une irritabilité et une baisse de motivation. Ainsi, la reconnaissance ne se limite pas seulement à une gratification symbolique ou financière, mais constitue aussi un levier fondamental pour soutenir la santé mentale et, par extension, la performance individuelle.

Au-delà des effets individuels, la reconnaissance agit également sur la régulation collective des comportements professionnels en contexte institutionnel. Dans le secteur académique, Bétrisey (2017) examine la reconnaissance comme un mécanisme normatif qui structure les pratiques scientifiques et la posture du chercheur en milieu universitaire. La reconnaissance sociale ou organisationnelle, lorsqu'elle se manifeste sous forme de validation des travaux, de participation à des projets ou de promotion symbolique, contribue à aligner les engagements individuels sur les attentes collectives, renforçant ainsi l'efficacité scientifique et la cohérence des productions. Elle oriente implicitement les conduites professionnelles vers les formes de performance valorisées par l'institution, tout en préservant l'autonomie du chercheur dans ses choix méthodologiques et thématiques.

En outre, Masri et Suliman (2019) confirment la relation entre reconnaissance et performance à partir d'une enquête menée dans des institutions de recherche. Leur analyse statistique révèle que la reconnaissance, conçue comme une forme de rétroaction valorisante et constructive, influence davantage la performance individuelle que les autres pratiques RH telles que le développement des talents ou la formation. Elle agit non seulement sur la qualité du travail réalisé, mais aussi sur la capacité des employés à maintenir une constance dans leur rendement, en favorisant l'engagement, la satisfaction et le sens de la contribution. La reconnaissance, en tant que pratique intégrée, permet aux organisations de renforcer l'alignement entre les objectifs institutionnels et les comportements professionnels attendus.

### **3.3.2 La reconnaissance comme stratégie managériale au service de la performance organisationnelle**

La reconnaissance au travail constitue un levier stratégique puissant pour améliorer la performance organisationnelle, notamment en matière de productivité. Gerhards et Siemer

(2016) montrent que la reconnaissance, qu'elle soit privée ou publique, stimule fortement l'engagement des employés, même en l'absence de récompenses financières. Être reconnu comme meilleur performeur dans un groupe déclenche une mobilisation accrue des efforts, même dans des tâches répétitives ou peu valorisantes. Cette dynamique favorise une productivité soutenue, surtout lorsque la rétroaction est immédiate et contextualisée. Brun et Dugas (2005) soulignent que, lorsque la reconnaissance est intégrée dans les pratiques de gestion du changement, elle permet de valoriser les efforts d'adaptation, la coopération et les initiatives individuelles. Cette valorisation contribue à maintenir la continuité du rendement, même dans des contextes instables ou complexes.

Au-delà de la productivité, la reconnaissance joue un rôle déterminant dans la satisfaction de la clientèle. Dagenais-Desmarais et Privé (2010) établissent un lien direct entre le bien-être psychologique des employés, dont la reconnaissance est un pilier et la qualité des interactions avec les clients. Un salarié reconnu est plus enclin à adopter des comportements proactifs, à faire preuve d'écoute et à s'investir dans la résolution des problèmes, ce qui améliore l'expérience client. Brun et Dugas (2005) ajoutent que la reconnaissance favorise la coopération et l'initiative, deux éléments essentiels pour offrir un service personnalisé et réactif. Ainsi, la reconnaissance agit comme un catalyseur de comportements orientés vers la qualité, influençant positivement la fidélisation et la réputation de l'organisation.

Enfin, la reconnaissance contribue significativement à la réduction du taux de roulement. Dagenais-Desmarais et Privé (2010) montrent que les employés qui se sentent valorisés développent un sentiment d'appartenance plus fort, réduisant leur intention de quitter l'organisation. Cette rétention est essentielle pour préserver les expertises, limiter les coûts liés au recrutement et maintenir la stabilité des équipes. Brun et Dugas (2005) insistent

sur le rôle de la reconnaissance dans les périodes de changement, où elle permet de consolider les dynamiques d'apprentissage et de renforcer la résilience collective. En somme, la reconnaissance ne se limite pas à une fonction symbolique : elle devient un outil de gestion essentiel pour soutenir la performance durable à travers des indicateurs concrets et mesurables.

Sur le plan organisationnel, Morin (2008) propose un modèle théorique qui met en lumière les liens entre les caractéristiques du travail, le sens attribué à celui-ci, et les indicateurs de performance collective. Ce modèle s'inscrit dans une perspective de qualité de vie au travail (QVT), définie comme un état général de bien-être des personnes dans leur milieu professionnel. Lorsque les employés évoluent dans un environnement qui valorise la justice, la dignité humaine, la reconnaissance et le développement personnel, ils sont plus enclins à s'engager affectivement envers leur organisation (sentiment d'appartenance). Cette dynamique favorise la stabilité du personnel, réduit l'absentéisme et améliore la qualité du service. Le sens du travail devient alors un vecteur de mobilisation organisationnelle, en stimulant des comportements professionnels qui dépassent les attentes. Morin (2008) souligne également que les organisations qui investissent dans la QVT, notamment à travers des pratiques de gestion participative et de reconnaissance, obtiennent des résultats financiers plus durables. En somme, la reconnaissance, lorsqu'elle est inscrite dans une culture organisationnelle cohérente et soucieuse du bien-être, agit comme un catalyseur de performance globale, en alignant les aspirations individuelles avec les objectifs collectifs.

### **3.3.3 La reconnaissance, évaluation du travail et climat de performance durable**

La portée de la reconnaissance dépasse le cadre individuel et managérial pour s'étendre aux enjeux de l'évaluation du travail et du vivre ensemble organisationnel. Gernet et Dejours (2009) introduisent une perspective psychosociologique en distinguant le travail prescrit du

travail réel, ce dernier étant souvent invisible, improvisé et nécessitant une intelligence pratique. La reconnaissance du travail vivant, lorsqu'elle est exprimée par les pairs ou les bénéficiaires du travail, permet de légitimer les ajustements, les détours et les choix opérés par les professionnels en situation. Cette reconnaissance fondée sur le jugement, portant sur l'utilité et la beauté du travail, favorise l'engagement durable, le sentiment de compétence et la cohésion des collectifs. L'étude met en garde contre les effets néfastes des évaluations individualisées et quantitatives, qui fragmentent les dynamiques de coopération et compromettent la performance globale en altérant le sens de l'activité.

Saba (2009), sur les différences intergénérationnelles, examine la reconnaissance comme vecteur d'équité perçue, de loyauté organisationnelle et de climat favorable à la performance. L'auteure indique que toutes les générations expriment un besoin élevé de reconnaissance, mais que la forme et la fréquence attendues varient selon les cohortes. L'adéquation entre les pratiques de reconnaissance et les préférences générationnelles contribue à l'attachement à l'organisation, à la stabilité et à une mobilisation plus durable. Ce lien entre reconnaissance adaptée et engagement soutenu se traduit par une amélioration du rendement, une plus grande responsabilisation des salariés et une réduction des tensions.

De son côté, Savard (2019) souligne que les pratiques de reconnaissance doivent être contextualisées selon les profils générationnels et les trajectoires professionnelles des employés. Dans le cadre de son mémoire, les gestionnaires interviewés évoquent le besoin d'un ajustement constant des pratiques, non seulement pour renforcer la cohésion intergénérationnelle, mais aussi pour canaliser les efforts vers les objectifs communs. L'analyse montre que la reconnaissance ciblée, lorsqu'elle est délivrée avec précision, écoute et équité, favorise la mobilisation collective, améliore la communication interne et stimule la qualité du travail accompli. Elle agit comme un levier de convergence entre attentes individuelles et orientations stratégiques.

St-Onge et al. (2005) proposent une lecture intégrative des effets de la reconnaissance sur la performance, en mobilisant plusieurs courants théoriques de la motivation et en s'appuyant sur des enquêtes sectorielles. L'article met en lumière que la reconnaissance, qu'elle soit monétaire, symbolique ou comportementale, influence les comportements orientés vers la performance, à condition qu'elle respecte des critères de légitimité, d'équité et de cohérence stratégique. Les méta-analyses recensées indiquent que la reconnaissance sociale, notamment les félicitations, les encouragements et les rétroactions positives, génère un impact particulièrement élevé sur le rendement, notamment dans les secteurs manufacturiers et de services. Ces résultats soulignent l'importance d'une gestion rigoureuse, différenciée et ciblée des pratiques de reconnaissance pour optimiser leur effet sur la performance à long terme.

### **3.4 LA PERFORMANCE ET LES GÉNÉRATIONS**

La question du lien entre performance et générations soulève des enjeux complexes liés à la diversité des attentes, des valeurs et des comportements professionnels. Saba (2009) souligne que les différentes générations présentes dans les organisations, notamment les baby-boomers, la génération X, et Y, ne partagent pas les mêmes représentations du travail ni les mêmes leviers de mobilisation. Les baby-boomers et X valorisent la stabilité, la loyauté et la reconnaissance fondée sur l'ancienneté, ce qui influence leur rapport à la performance comme résultat d'un engagement soutenu dans le temps. À l'inverse, la génération Y privilégie une performance contextualisée, rapide et alignée sur des objectifs personnels, souvent liés à l'autonomie, à la flexibilité et à la reconnaissance immédiate. Ces différences générationnelles imposent aux gestionnaires une adaptation fine des pratiques de gestion de la performance pour éviter les tensions et favoriser la mobilisation.

Dans cette perspective, Savard (2019) met en évidence que la performance au travail ne peut être dissociée des préférences générationnelles en matière de reconnaissance, de rétroaction et de style de supervision. Son étude montre que les jeunes générations, en particulier les Z, sont sensibles à une performance valorisée par des indicateurs qualitatifs, tels que l'innovation, la contribution aux projets collectifs et la capacité à apprendre rapidement. Les gestionnaires interrogés dans différents secteurs d'activité soulignent que les pratiques de gestion de la performance doivent être ajustées en fonction des attentes générationnelles, notamment en intégrant des rétroactions fréquentes, des objectifs clairs et des mécanismes de valorisation adaptés. Cette personnalisation des pratiques permet de renforcer l'engagement et d'optimiser la contribution des employés, tout en maintenant une cohésion intergénérationnelle.

Kgarimetsa et Naidoo (2024), dans une étude menée dans le secteur minier sud-africain, confirment que la performance des jeunes générations est fortement influencée par la manière dont les organisations reconnaissent leur apport. Les auteurs observent que les employés de la génération Z réagissent positivement à des environnements de travail qui valorisent la transparence, la participation et la reconnaissance symbolique. La performance, dans ce contexte, est perçue comme un processus dynamique, lié à la capacité de l'organisation à créer un climat de confiance et à offrir des opportunités de développement. L'étude souligne également que les pratiques de gestion de la performance doivent intégrer des éléments de reconnaissance non monétaire, tels que le feedback constructif, la visibilité des réalisations et l'implication dans les décisions, pour mobiliser durablement les jeunes générations.

Audet (2004) aborde la question sous l'angle démographique et stratégique, en soulignant les défis liés au vieillissement de la main-d'œuvre et à la cohabitation intergénérationnelle dans les organisations. Il met en lumière le risque de perte de capital de

compétences avec le départ des travailleurs expérimentés, tout en soulignant la nécessité d'attirer et de retenir les jeunes générations. La performance organisationnelle, selon Audet (2004), dépend de la capacité des entreprises à gérer la relève en tenant compte des différences générationnelles, notamment en adaptant les pratiques de gestion, les régimes de retraite et les dispositifs de transfert des connaissances. Il insiste sur l'importance de créer des environnements de travail favorables à la collaboration intergénérationnelle, afin de transformer les différences en complémentarités et de maintenir un niveau élevé de performance collective.

L'analyse des articles sélectionnés converge vers un même constat : la performance au travail est influencée par les caractéristiques générationnelles, tant sur le plan des attentes que sur celui des modes d'engagement. Les générations plus anciennes tendent à associer la performance à la constance, à la rigueur et à la fidélité organisationnelle, tandis que les générations plus jeunes la relient à la créativité, à la réactivité et à la reconnaissance immédiate. Cette pluralité de référents impose aux gestionnaires de développer des pratiques de gestion de la performance différencierées, capables de répondre aux besoins spécifiques de chaque groupe tout en favorisant une culture commune de l'efficacité.

Ainsi, la gestion de la performance dans un contexte intergénérationnel ne peut se limiter à des indicateurs standardisés ou à des approches uniformes. Elle gagne à intégrer une compréhension fine des dynamiques générationnelles, en mobilisant des leviers adaptés à chaque profil, tout en maintenant une cohérence stratégique. Les écrits analysés montrent que la performance devient un enjeu transversal, à la fois individuel et collectif, qui dépend de la capacité des organisations à reconnaître, valoriser et intégrer les apports spécifiques de chaque génération dans une logique de complémentarité et de développement durable.

## **CONCLUSION DU CHAPITRE**

Dans l'ensemble des écrits recensés, la reconnaissance et la performance apparaissent comme des leviers indissociables de la mobilisation professionnelle, dont l'efficacité repose sur leur adaptation aux réalités générationnelles. Les auteurs mobilisés convergent vers une compréhension contextualisée et différenciée des pratiques organisationnelles, qu'il s'agisse de valoriser les apports individuels ou de soutenir les dynamiques collectives. Cette triple articulation (reconnaissance, performance et génération) permet de cerner les conditions d'une gestion efficace du travail dans un environnement marqué par la diversité des profils et des attentes professionnelles.



## **CHAPITRE 4**

### **DISCUSSION**

Ce chapitre présente les retombées pratiques et théoriques issues de la recension des écrits portant sur la reconnaissance au travail, la performance et les générations. Il met en lumière les apports du corpus sélectionné pour comprendre comment les pratiques de reconnaissance peuvent être modulées selon les profils générationnels afin d'optimiser la performance individuelle et organisationnelle. Des pistes concrètes sont proposées pour adapter les pratiques managériales aux attentes générationnelles en matière de reconnaissance. Les limites des recherches actuelles et les lacunes théoriques persistantes sont également identifiées. Enfin, des perspectives de recherche sont dégagées, en lien avec les enjeux intergénérationnels et organisationnels, afin d'approfondir le rôle de la reconnaissance dans la performance des générations au travail.

#### **4.1 LE PORTRAIT DES ARTICLES SÉLECTIONNÉS**

La recension narrative des écrits présentée au chapitre précédent a permis de dégager une compréhension approfondie des liens entre trois concepts centraux : la reconnaissance au travail, la performance et les générations. Les quatorze références sélectionnées, incluant des articles scientifiques, un mémoire et deux rapports de recherche, offrent une diversité méthodologique et géographique qui enrichit la portée de l'analyse. Ce corpus met en lumière des dynamiques organisationnelles, où les pratiques de reconnaissance doivent être pensées en fonction des attentes générationnelles et des objectifs de performance des organisations.

Les écrits convergent vers une reconnaissance conçue comme un levier stratégique de mobilisation, dont les effets se déplient à plusieurs niveaux. Brun et al. (2002), Brun et Dugas (2005) et Morin (2008) insistent sur la reconnaissance comme facteur de valorisation du travail, de soutien au bien-être psychologique et de renforcement du sens du travail. Dagenais-Desmarais et Privé (2010) l'intègrent dans leur modèle du bien-être au travail, soulignant son rôle dans la construction de l'estime de soi et de la motivation intrinsèque. Ces apports montrent que la reconnaissance ne se limite pas à une gratification symbolique, mais constitue un vecteur d'activation des ressources internes des employés.

La performance, quant à elle, est abordée sous différents angles : individuel, organisationnel et durable. Les travaux de Gerhards et Siemer (2016), de Masri et Suliman (2019) et de St-Onge et al. (2005) montrent que la reconnaissance agit comme catalyseur de comportements orientés vers la performance, à condition qu'elle soit perçue comme légitime, équitable et alignée avec les valeurs organisationnelles. Morin (2008) propose une lecture intégrative où le sens du travail, nourri par la reconnaissance, devient un médiateur essentiel entre les caractéristiques du poste et les indicateurs de performance collective.

Les attentes générationnelles constituent une variable incontournable dans l'analyse des pratiques de reconnaissance et de gestion de la performance. Kgarimetsa et Naidoo (2024), Saba (2009) et Savard (2019) montrent que les jeunes générations, à savoir les Y et Z, valorisent des formes de reconnaissance immédiates, personnalisées et participatives. Elles associent la reconnaissance à la validation de leur autonomie, à la rétroaction continue et à la visibilité de leurs contributions. À l'inverse, les générations plus âgées (baby-boomers et X) privilégient des formes plus traditionnelles, fondées sur la stabilité, l'ancienneté et l'engagement à long terme.

Cette diversité des attentes impose aux gestionnaires une adaptation des pratiques organisationnelles. Savard (2019) souligne que les gestionnaires doivent adopter une posture réflexive pour anticiper les différences de perception liées à l'âge et éviter les biais dans la distribution de la reconnaissance. Kgarimetsa et Naidoo (2024) confirment que l'alignement des pratiques de reconnaissance avec les valeurs générationnelles augmente significativement la rétention des talents et la mobilisation des équipes. Ces ajustements permettent de renforcer la cohésion organisationnelle dans un contexte multigénérationnel.

La reconnaissance agit également comme un vecteur de bien-être et d'engagement. Les travaux de Dagenais-Desmarais et Privé (2010) et Nande et Commeiras (2022) montrent que la reconnaissance valorise les ressources psychologiques telles que l'optimisme, la résilience et l'auto-efficacité, qui soutiennent la performance innovante. Elle favorise l'engagement affectif envers l'organisation, réduit le stress et stimule la motivation intrinsèque. Ces effets sont particulièrement marqués chez les jeunes générations, sensibles à l'authenticité et à la personnalisation des pratiques managériales.

La reconnaissance influence par ailleurs la qualité des relations interpersonnelles et la dynamique collective. Gernet et Dejours (2009) introduisent la notion de reconnaissance du travail réel, souvent invisible, mais essentiel à la performance durable. Ils mettent en garde contre les évaluations quantitatives qui fragmentent les collectifs et altèrent le sens de l'activité. La reconnaissance, lorsqu'elle est fondée sur le jugement des pairs et des bénéficiaires, légitime les ajustements professionnels et renforce la cohésion des équipes.

La performance, dans ce contexte, devient une construction sociale et générationnelle. Audet (2004) et Savard (2019) montrent que les représentations de la performance varient selon les cohortes : les générations plus anciennes l'associent à la rigueur et à la fidélité

organisationnelle, tandis que les plus jeunes la relient à la créativité, à la réactivité et à la reconnaissance immédiate. Cette pluralité de référents conduit vers une gestion différenciée de la performance, capable de répondre aux besoins spécifiques de chaque groupe tout en favorisant une culture commune de l'efficacité.

Ainsi, les écrits analysés convergent vers une triple articulation : la reconnaissance comme levier de mobilisation, la performance comme objectif stratégique et les générations comme variable modulatrice. Cette articulation met en évidence l'importance d'une gestion contextualisée, équitable et réflexive des pratiques organisationnelles. Elle souligne que la reconnaissance, lorsqu'elle est pensée en fonction des attentes générationnelles et intégrée dans une culture de bien-être, agit comme un catalyseur de performance durable.

Pour illustrer ces liens, le schéma ci-dessous (figure 1) propose un modèle conceptuel intégrant les variables clés identifiées dans la recension. Il montre comment la reconnaissance influence des variables intermédiaires (motivation, engagement, bien-être, sens du travail), qui à leur tour soutiennent la performance individuelle et organisationnelle. Les générations agissent comme modulateurs de cette dynamique, en orientant les formes et les effets de la reconnaissance.

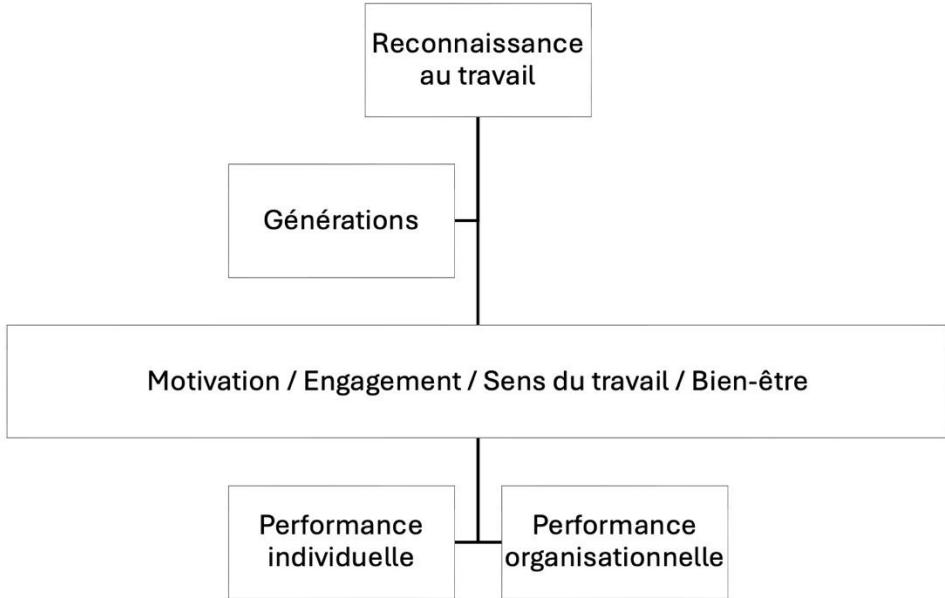


Figure 1. Modèle conceptuel

## 4.2 LES CONTRIBUTIONS PRATIQUES

Les résultats issus de la recension des écrits permettent d'identifier plusieurs pistes susceptibles d'inspirer les gestionnaires dans l'élaboration de pratiques favorables à la mobilisation des employés, à leur épanouissement professionnel et à la performance organisationnelle. Ces suggestions ne constituent pas une panacée, mais des orientations à considérer selon les contextes, les profils générationnels et les objectifs stratégiques propres à chaque organisation.

Tout d'abord, une première piste consiste à adapter les pratiques de reconnaissance aux préférences générationnelles, en tenant compte des attentes distinctes en matière de

valorisation. Saba (2009) et Savard (2019) indiquent que les générations Y et Z réagissent positivement à des formes de reconnaissance immédiates, interactives et alignées sur leurs valeurs d'autonomie et de sens. À l'inverse, les générations X et les baby-boomers privilégient des approches plus formelles, stables et liées à la progression de carrière. L'ajustement des pratiques en fonction de ces préférences peut renforcer le sentiment d'équité intergénérationnelle, réduire les tensions liées aux perceptions de favoritisme et favoriser un climat de travail inclusif. Il devient alors pertinent d'intégrer des mécanismes de rétroaction souples, des espaces de dialogue et des formes de reconnaissance symbolique ou tangible selon les profils.

Ensuite, la reconnaissance peut également soutenir les processus de transformation organisationnelle. Brun et Dugas (2005) montrent que lorsqu'elle valorise les efforts d'adaptation, la coopération et les initiatives individuelles, elle facilite l'appropriation des changements et la continuité du rendement. Dans les contextes de réorganisation, de fusion ou de transition numérique, la reconnaissance permet de maintenir la motivation, de réduire la résistance et de renforcer le sentiment d'appartenance. Il est possible d'intégrer des pratiques de reconnaissance dans les dispositifs de gestion du changement, en valorisant les ajustements réalisés par les employés, les apprentissages informels et les contributions discrètes qui soutiennent la résilience organisationnelle.

De plus, Dagenais-Desmarais et Privé (2010) et Morin (2008) soulignent que la reconnaissance contribue au bien-être psychologique, à la motivation intrinsèque et à l'engagement affectif. En favorisant un climat de respect, d'écoute et de valorisation des compétences, les gestionnaires peuvent créer des conditions propices à la mobilisation durable. Cette approche peut s'appuyer sur des gestes simples, tels que la reconnaissance des efforts invisibles, la prise en compte des contraintes personnelles dans l'organisation du travail ou encore la valorisation des savoirs expérientiels. La reconnaissance devient alors un

vecteur de santé organisationnelle, en soutenant l'équilibre entre les exigences professionnelles et les besoins humains fondamentaux.

Puis, la reconnaissance peut également jouer un rôle dans la rétention du personnel, particulièrement dans les secteurs où la concurrence pour les talents est forte. Kgarimetsa et Naidoo (2024) observent que les pratiques de reconnaissance ciblées et flexibles sont associées à une réduction du taux de roulement, notamment chez la génération Z en quête de sens et de valorisation. En valorisant les contributions individuelles, en offrant des perspectives de développement et en reconnaissant les aspirations personnelles, les organisations peuvent favoriser la stabilité des équipes, préserver les expertises et réduire les coûts liés au recrutement et à la formation.

Une posture réflexive dans la distribution de la reconnaissance apparaît comme une condition favorable à son efficacité. Savard (2019) insiste sur l'importance d'anticiper les différences de perception liées à l'âge, au rôle et au contexte organisationnel. Il devient pertinent de sensibiliser les gestionnaires aux biais potentiels, tels que la reconnaissance sélective ou la survalorisation des résultats visibles, et de les outiller pour ajuster leurs pratiques en fonction des réalités de terrain. L'instauration de moments de réflexions collective, de rétroactions croisées ou de formations à la reconnaissance peut contribuer à une culture plus équitable et inclusive.

Enfin, les résultats suggèrent que l'intégration de la reconnaissance dans une culture organisationnelle cohérente peut soutenir la performance globale. Dagenais-Desmarais et Privé (2010) et Morin (2008) mettent en évidence que la reconnaissance, lorsqu'elle est inscrite dans les politiques RH, les évaluations de performance et les rituels organisationnels, favorise la qualité de vie au travail, la fidélisation et la croissance durable. Cette intégration

stratégique permet d’aligner les aspirations individuelles avec les objectifs collectifs, tout en consolidant la légitimité des pratiques managériales. Elle peut s’appuyer sur des indicateurs de reconnaissance, des tableaux de bord RH ou des enquêtes internes pour assurer un suivi rigoureux et une amélioration continue.

#### **4.3 LES CONTRIBUTIONS THÉORIQUES**

La recension des écrits réalisée dans le cadre de cette recherche contribue à la consolidation des connaissances théoriques en articulant des thématiques rarement explorées conjointement. En croisant les notions de reconnaissance, de performance et de génération, elle permet de dégager une lecture transversale des dynamiques organisationnelles contemporaines. Ce regard croisé enrichit la compréhension des leviers de performance au travail, en tenant compte des spécificités générationnelles et des enjeux de transformation.

La mise en relation de ces trois concepts révèle une fragmentation dans la littérature existante. Les études sur la reconnaissance se concentrent souvent sur ses formes ou ses effets, sans intégrer les différences générationnelles dans la réception ou la perception de cette reconnaissance (Brun et al., 2002 ; Brun et Dugas, 2005). De même, les recherches sur les générations abordent les préférences professionnelles ou les styles de gestion, mais rarement leur influence sur les mécanismes de reconnaissance et de performance (Saba, 2009 ; Savard, 2019). Cette recension comble partiellement ce vide en proposant une lecture croisée et contextualisée.

Plusieurs limites méthodologiques ressortent des sources analysées. Certaines études reposent sur des approches théoriques ou des synthèses secondaires, sans validation empirique directe (Audet, 2004 ; Brun et Dugas, 2005 ; Gernet et Dejours, 2009). Cette

absence de données primaires limite la portée des conclusions et souligne le besoin de recherches empiriques plus robustes, notamment pour examiner les effets concrets de la reconnaissance sur la performance selon les générations.

La forte concentration géographique des études constitue une autre limite. Plusieurs des travaux recensés sont ancrés dans le contexte québécois ou canadien francophone (Morin, 2008 ; Dagenais-Desmarais et Privé, 2010 ; Saba, 2009), ce qui restreint leur transférabilité à d'autres environnements culturels ou organisationnels. Cette concentration géographique s'explique par le dynamisme des recherches en gestion des personnes en milieu de travail menées dans les milieux universitaires francophones du Québec, notamment autour des enjeux de reconnaissance, de performance organisationnelle et de diversité générationnelle. De plus, parmi les bases de données consultées (Érudit, Cairn, etc.) privilégient les publications en français, ce qui contribue à une forte présentation des travaux québécois dans le corpus analysé. Ce biais contextuel, bien que riche en profondeur locale, limite la transférabilité des résultats à des environnements organisationnels régis par d'autres normes culturelles ou managériales. Cette recension met en évidence la nécessité d'élargir les terrains d'étude à des contextes plus diversifiés, afin de mieux comprendre les variations culturelles dans la perception de la reconnaissance et de la performance.

Les biais liés aux méthodes auto-déclaratives sont également fréquents. Certaines études s'appuient sur des questionnaires ou des témoignages personnels, exposant les résultats à des biais de désirabilité sociale ou d'interprétation subjective (Kgarimetsa et Naidoo, 2024 ; Masri et Suliman, 2019 ; Nande et Commeiras, 2022). Ce constat invite à privilégier des méthodologies mixtes ou triangulées, combinant observations, entretiens et mesures objectives de performance.

La segmentation générationnelle demeure incomplète dans les travaux. Certaines études se limitent à des catégorisations approximatives par âge, sans validation rigoureuse des cohortes (Saba, 2009), tandis que d'autres se focalisent exclusivement sur une génération, comme la Z, sans perspective comparative (Kgarimetsa et Naidoo, 2024). Cette recension souligne l'intérêt de développer des modèles théoriques intégrant une analyse fine des générations, en tenant compte de leurs trajectoires, de leurs valeurs et de leurs attentes spécifiques.

L'absence d'un cadre théorique unifié sur la reconnaissance intergénérationnelle constitue une lacune majeure dans la littérature. Les typologies existantes, bien que structurantes, comme celles proposées par Brun et al. (2002) et St-Onge et al. (2005) ont été élaborées dans un contexte organisationnel moins marqué par la diversité générationnelle actuelle. Elles ne tiennent pas pleinement compte des variations contemporaines dans la réception, l'interprétation et les effets de la reconnaissance selon les générations. Il reste donc à construire un modèle intégrateur capable de relier les formes de reconnaissance aux profils générationnels, en tenant compte des contextes organisationnels et des objectifs de performance.

La reconnaissance informelle, bien qu'évoquée dans certains écrits, demeure peu théorisée. Ses mécanismes, ses effets et ses conditions d'efficacité ne sont pas suffisamment explorés, notamment dans les environnements hybrides ou numériques. Cette recension ouvre la voie à des recherches sur les formes discrètes de reconnaissance, leur rôle dans la cohésion intergénérationnelle et leur contribution à la performance durable.

À partir de ces constats, plusieurs pistes de recherche peuvent être envisagées. Il serait pertinent d'étudier les effets différenciés de la reconnaissance selon les générations dans des

contextes de transformation organisationnelle, en mobilisant des méthodologies longitudinales. De même, l'analyse des pratiques de reconnaissance dans les environnements multiculturels ou virtuels pourrait enrichir les modèles existants. Enfin, le développement d'indicateurs de reconnaissance adaptés aux réalités contemporaines permettrait de mieux évaluer leur retombée sur la mobilisation, la rétention et le bien-être, ainsi que sur la performance.

En somme, cette recension contribue à élargir le champ théorique en articulant des dimensions rarement réunies dans la littérature. Elle met en évidence les lacunes méthodologiques, les angles morts conceptuels et les besoins d'approfondissement empirique. Elle propose également des perspectives de recherche adaptées aux enjeux organisationnels actuels, en tenant compte de la diversité générationnelle, de la complexité des environnements de travail et de la quête d'une performance durable et humaine.

## **CONCLUSION DU CHAPITRE**

En articulant les dimensions de reconnaissance, de performance et de générations, ce chapitre met en évidence des leviers d'action et des limites théoriques. Il propose des ajustements pratiques pour les gestionnaires et des pistes de recherche pour les milieux académiques. Ces apports contribuent à une gestion plus équitable, contextualisée et durable. Ils renforcent la pertinence d'une approche intergénérationnelle en milieu de travail. Le chapitre prépare ainsi le terrain pour un cadre structuré sur les pratiques de reconnaissance, capable d'intégrer les spécificités générationnelles et les enjeux de performance organisationnelle.





## **CONCLUSION GÉNÉRALE**

La recension narrative des écrits menée dans ce mémoire met en évidence la complexité du lien entre reconnaissance au travail et performance professionnelle dans un contexte intergénérationnel. Elle révèle que, bien que la reconnaissance soit unanimement valorisée, ses formes et ses effets varient selon les générations.

En mobilisant une pluralité de sources théoriques et empiriques, cette synthèse propose une lecture nuancée des discours scientifiques. Elle actualise les connaissances sur l'objet d'étude tout en identifiant des tensions conceptuelles et des zones d'ombre, notamment autour des définitions de la performance et des pratiques de reconnaissance. Ces constats enrichissent la réflexion sur les pratiques de gestion des personnes, en invitant à une approche plus contextualisée et sensible à la diversité générationnelle.

Comme toute œuvre scientifique, cette démarche comporte certaines limites méthodologiques inhérentes à la nature de la recension narrative des écrits. Le choix d'une sélection raisonnée des sources, bien que rigoureux, ne permet pas une couverture exhaustive de la littérature disponible. De plus, l'absence de protocoles systématiques et la diversité des formats des études recensées peuvent introduire une part de subjectivité dans l'interprétation des résultats. Ces limites, assumées dans le cadre de cette approche scientifique, n'altèrent pas la pertinence des constats, mais invitent à une lecture prudente et contextualisée des conclusions.

Enfin, cette recension pose les bases de futures recherches, en identifiant des angles morts et des pistes d'approfondissement prometteuses. Les environnements de travail hybrides, les contextes multiculturels ou encore les formes émergentes de reconnaissance

méritent d'être explorés davantage. En définitive, ce mémoire contribue à une meilleure compréhension des dynamiques organisationnelles contemporaines et à une gestion plus équitable, adaptée aux réalités générationnelles du monde du travail.



## **ANNEXE I**

### Grilles d'analyse des articles sélectionnés

Ci-dessous, les différents tableaux de l'extraction des résultats sont présentés pour chaque référence séparément, en ordre alphabétique.

<b>Référence complète</b>	
1. Audet, M. (2004). La gestion de la relève et le choc des générations. <i>Gestion</i> , 29(3), 20–26.	
<b>Localisation géographique</b>	
Québec, Canada	
<b>Question ou objectif de recherche</b>	
Analyser les impacts des transformations démographiques – en particulier le vieillissement de la population active et l'arrivée de la génération Y – sur la gestion de la relève, la cohésion intergénérationnelle et la performance organisationnelle.	
<b>Méthodologie</b>	
Type d'étude	Étude théorique et analytique basée sur une revue des tendances démographiques et des pratiques de gestion. Revue de littérature, rapports gouvernementaux (ex. : Institut de la statistique du Québec, Emploi-Québec), études de cas sectorielles.
Échantillon	Non applicable
Instrument de collecte	Aucun
Méthodes d'analyse	Analyse documentaire croisée Lecture critique de tendances RH et des dispositifs institutionnels liés à la relève.
<b>Cadre théorique</b>	
Non spécifié explicitement, mais s'appuie sur des concepts de gestion des ressources humaines, de diversité générationnelle et de gestion des connaissances.	
<b>Principaux résultats de la recherche</b>	
L'article met en lumière une attente forte de reconnaissance chez la génération Y, notamment en matière de valorisation de leurs compétences, d'équilibre vie personnelle/professionnelle, de rétroaction fréquente, et de liberté d'action. Ces attentes non satisfaites peuvent conduire à un turnover élevé, à une mobilité professionnelle accrue, et donc à une baisse de performance organisationnelle si elles ne sont pas intégrées dans les politiques RH. La mise en place de mécanismes de reconnaissance adaptés (flexibilité, innovation, participation) favorise la fidélisation des jeunes et la transmission des savoirs entre générations.	
<b>Limites et biais des études</b>	
L'étude est théorique et ne s'appuie pas sur des données empiriques primaires, ce qui limite la validation des propositions. Les généralisations sur la génération Y peuvent masquer des variations individuelles. Les données démographiques sont spécifiques au Québec, ce qui peut limiter leur applicabilité à d'autres contextes.	
<b>Pistes de recherche futures</b>	
L'auteur présente trois pistes de recherches futures à savoir : Le partage des connaissances intergénérationnelles, c'est-à-dire, valoriser l'expertise des travailleurs expérimentés et les compétences des jeunes ; La transformation du rôle des gestionnaires et des syndicats, c'est-à-dire, définir une posture proactive pour faciliter la cohabitation entre générations ; L'adaptation des pratiques de gestion des ressources humaines, c'est-à-dire, réconcilier flexibilité organisationnelle et équité intergénérationnelle.	

<b>Référence complète</b>
2. Brun, J.-P., Dugas, N., et Tison, M. (2002). La reconnaissance au travail : une pratique riche de sens. Document de sensibilisation. Centre d'expertise en gestion des ressources humaines, Secrétariat du Conseil du trésor.
<b>Localisation géographique</b>
Québec, Canada
<b>Question ou objectif de recherche</b>
Sensibiliser à la reconnaissance au travail et proposer des formes et pratiques adaptées.
<b>Méthodologie</b>
Type d'étude Document de sensibilisation basé sur une recherche exploratoire
Echantillon Fonction publique québécoise (non quantifié)
Instruments de collecte Recension de pratiques, témoignages
Méthodes d'analyse Analyse descriptive et typologique
<b>Cadre théorique</b>
Approches humaniste, comportementale, psychodynamique et éthique
<b>Principaux résultats de la recherche</b>
La reconnaissance sous ses différentes formes (existentielle, des résultats, de la pratique, de l'investissement) améliore le bien-être, l'engagement et la performance organisationnelle et individuelle.
<b>Limites et biais des études</b>
Absence de données empiriques récentes ; approche normative ; non prise en compte des différents points de vue intergénérationnelles en ce qui a trait à la reconnaissance au travail.
<b>Pistes de recherche futures</b>
Non précisé dans l'article.

<b>Référence complète</b>	
3. Brun, J.-P., et Dugas, N. (2005). La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens. <i>Gestion</i> , 30(2), 79–88.	
<b>Localisation géographique</b>	
Québec, Canada	
<b>Question ou objectif de recherche</b>	
Clarifier et conceptualiser la notion de reconnaissance au travail à travers une revue théorique, en explorant ses dimensions, ses pratiques et son impact sur les employés et les organisations, dans le contexte des besoins croissants de reconnaissance et des transformations organisationnelles.	
<b>Méthodologie</b>	
Type d'étude	Étude théorique basée sur une recension de la littérature scientifique.
Échantillon	Non applicable (analyse théorique sans données empiriques primaires).
Instruments de collecte	Non applicable (basé sur une revue de littérature et des études secondaires).
Méthodes d'analyse	Classification typologique des formes de reconnaissance Croisement théorique entre perspectives éthique, humaniste, psychodynamique et comportementaliste Élaboration d'un modèle à quatre dimensions de la reconnaissance (existence, pratique, investissement, résultats).
<b>Cadre théorique</b>	
Théorie de la reconnaissance (Honneth, Ricoeur) Psychodynamique du travail (Dejours) Théories organisationnelles du management éthique, justice organisationnelle, climat de travail Modèle behavioriste et perspectives humanistes.	
<b>Principaux résultats de la recherche</b>	
L'article montre que la reconnaissance est un levier central de performance organisationnelle, car elle favorise la motivation, la santé mentale, l'engagement et l'apprentissage. Les quatre formes de reconnaissance identifiées (existentielle, de la pratique, de l'investissement, des résultats) sont complémentaires et nécessaires pour assurer le bien-être et la mobilisation des employés. Il est souligné qu'un déséquilibre entre l'effort consenti et la reconnaissance reçue mène à une démotivation, voire à une souffrance psychologique, diminuant la performance individuelle et collective.	
<b>Limites et biais des études</b>	
Étude purement théorique sans enquête empirique propre. Approche principalement francophone et centrée sur les environnements de travail canadiens.	
<b>Pistes de recherche futures</b>	
<p><b>Comprendre les obstacles à la reconnaissance au travail</b> Explorer ce qui freine la mise en œuvre de pratiques de reconnaissance : résistances culturelles, rigidité organisationnelle, etc.</p> <p><b>Étudier les conséquences de la non-reconnaissance</b> Analyser les effets sur les employés : stress, perte de motivation, détresse psychologique, baisse de performance ou d'engagement.</p> <p><b>Concevoir des pratiques de reconnaissance personnalisées</b> Chercher comment adapter les formes de reconnaissance à chaque individu, tout en conservant une cohérence et une équité organisationnelle.</p>	

<b>Référence complète</b>	
4. Bétrisey, F. (2017). Désir, conditions et politiques de reconnaissance du chercheur en sciences sociales : réflexions sur la performance de terrain et d'écriture. <i>Nouvelles perspectives en sciences sociales</i> , 13(1), 91-116.	
<b>Localisation géographique</b>	
Bolivie et Suisse	
<b>Question ou objectif de recherche</b>	
Comment les théories de la reconnaissance éclairent-elles les performances de terrain et d'écriture des chercheurs en sciences sociales ?	
<b>Méthodologie</b>	
Type d'étude	Réflexive et auto-ethnographique.
Échantillon	Expérience personnelle de l'auteure (doctorante) lors de trois phases de terrain en Bolivie (2012-2014).
Instruments de collecte	Carnets de terrain, observations, entretiens semi-directifs, auto-analyse des émotions.
Méthodes d'analyse	Analyse qualitative réflexive, basée sur les Performative Social Sciences (PSS) et les théories de la reconnaissance
<b>Cadre théorique</b>	
Théories de la reconnaissance (Honneth, 2004, 2007 ; Butler, 2007), Performative Social Sciences (Gergen et Gergen, 2012), non-représentationnalisme (Cadman, 2009).	
<b>Principaux résultats de la recherche</b>	
La reconnaissance est centrale à la performance de recherche, influençant la subjectivité du chercheur. Dans l'espace académique, la conformité aux normes néolibérales (ex. : thèse par articles, métriques de publication) assure la reconnaissance, mais aliène le chercheur et renforce les inégalités.	
<b>Limites et biais des études</b>	
Approche auto ethnographique ancrée dans un parcours individuel difficilement généralisable. Risque d'introspection surinvestie ou partiellement aveugle à d'autres variables. Pas d'analyse empirique indépendante ou comparative.	
<b>Pistes de recherche futures</b>	
Enquêtes empiriques sur le vécu subjectif des jeunes chercheurs face aux normes de reconnaissance. Exploration comparative entre champs académiques (sciences sociales vs sciences naturelles). Etudes sur les effets des politiques d'évaluation sur la créativité et la santé mentale des chercheurs.	

<b>Référence complète</b>	
5. Dagenais-Desmarais, V. et Privé, C. (2010). Comment améliorer le bien-être psychologique au travail ? <i>Gestion</i> , 35(3), 69-76.	
<b>Localisation géographique</b>	
Québec, Canada	
<b>Question ou objectif de recherche</b>	
Comprendre les composantes du bien-être psychologique au travail et proposer des pistes d'intervention concrètes pour améliorer la santé mentale positive des employés, au-delà des approches curatives traditionnelles.	
<b>Méthodologie</b>	
Type d'étude	Étude mixte : qualitative exploratoire et quantitative.
Échantillon	20 entretiens et 1080 répondants au questionnaire
Instruments de collecte	Entrevue et questionnaire
Méthodes d'analyse	Analyse thématique des entrevues pour identifier les composantes du bien-être ; analyses psychométriques pour valider les qualités du questionnaire et le modèle proposé.
<b>Cadre théorique</b>	
Approche positive de la psychologie organisationnelle, intégrant des concepts de bien-être psychologique (Dagenais-Desmarais, 2010 ; Ryan et Deci, 2008 ; Ryff, 1995), de justice organisationnelle, et de théories motivationnelles (ex. auto-efficacité de Bandura, 1997).	
<b>Principaux résultats de la recherche</b>	
La reconnaissance contribue à renforcer l'identité professionnelle, le sentiment d'appartenance et l'investissement personnel, ce qui soutient la performance individuelle et collective. Les résultats montrent que plus un employé perçoit qu'il est reconnu pour ses efforts, sa contribution et sa personne, plus il affiche des comportements proactifs, une motivation durable et une performance accrue. Ces effets sont amplifiés lorsqu'il existe un arrimage entre les pratiques de reconnaissance et les attentes individuelles, ce qui renvoie à l'importance de considérer les différences générationnelles dans la perception de la reconnaissance au travail.	
<b>Limites et biais des études</b>	
Étude centrée sur le contexte québécois et fortement ancrée dans les services professionnels. Données auto-rapportées, donc possibilité de biais de désirabilité sociale. Lien entre bien-être et performance mesuré de façon indirecte.	
<b>Pistes de recherche futures</b>	
Validation de l'outil dans d'autres contextes culturels et sectoriels Études longitudinales sur le lien entre reconnaissance, bien-être et fidélisation Exploration des attentes générationnelles spécifiques en matière de bien-être et reconnaissance.	

<b>Référence complète</b>	
6. Gerhards, L. et Siemer, N. (2016). The impact of private and public feedback on worker performance: Evidence from the lab. <i>Economic Inquiry</i> , 54(2), 1188–1201.	
<b>Localisation géographique</b>	
Allemagne et Danemark	
<b>Question ou objectif de recherche</b>	
Quel est l'impact du feedback privé et public sur la performance des travailleurs dans deux tâches expérimentales (une tâche monotone et une tâche plus stimulante), et comment les caractéristiques personnelles (comme les préférences compétitives) et le type de tâche influencent-ils ces effets ?	
<b>Méthodologie</b>	
Type d'étude	Étude quantitative expérimentale
Échantillon	279 étudiants (99 en condition contrôle, 95 en condition feedback privé et 85 en condition feedback public)
Instruments de collecte	Tâche réelle sur ordinateur (Slider task ou Picture task) Questionnaires post-expérience (préférences compétitives, Big Five, etc.).
Méthodes d'analyse	Régressions linéaires OLS ; analyses d'interaction (feedback x caractéristiques individuelles) ; tests non paramétriques (Mann-Whitney).
<b>Cadre théorique</b>	
Théories sur les incitations non monétaires, les effets de la reconnaissance publique (Kosfeld et Neckermann, 2011), et les effets du feedback relatif (Blanes i Vidal et Nossol, 2011). Concepts de compétition et de surconfiance (Brown et al., 1998).	
<b>Principaux résultats de recherche</b>	
Le feedback privé et le feedback public augmentent significativement la performance comparativement à l'absence de feedback. Les personnes avec un haut niveau de motivation compétitive améliorent davantage leur performance dans des tâches fastidieuses lorsque feedback est fourni, suggérant une interaction entre préférences personnelles, reconnaissance et effort.	
<b>Limites et biais des études</b>	
Expérience en laboratoire : faible validité externe. Tâches artificielles sans enjeux professionnels réels. Participants étudiants (biais d'échantillonnage générationnel).	
<b>Pistes de recherche futures</b>	
Tester ces effets dans des contextes organisationnels réels. Explorer l'impact différencié de ces types de reconnaissance sur les générations Y et Z. Étudier les formes de feedback plus personnalisées selon la tâche ou le profil motivationnel.	

<b>Référence complète</b>	
7. Gernet, I., et Dejours, C. (2009). Évaluation du travail et reconnaissance. <i>Nouvelle revue de psychosociologie</i> , (8), 27–36.	
<b>Localisation géographique</b>	
France	
<b>Question ou objectif de recherche</b>	
Interroger les effets des pratiques d'évaluation individualisée sur le rapport au travail, à partir de la psychodynamique du travail	
<b>Méthodologie</b>	
Type d'étude	Essai conceptuel basé sur des observations cliniques
Échantillon	Non spécifié
Instruments de collecte	Analyse clinique, entretiens psychodynamiques
Méthodes d'analyse	Interprétation qualitative des vécus professionnels
<b>Cadre théorique</b>	
Psychodynamique du travail de Dejours	
<b>Principaux résultats de la recherche</b>	
La reconnaissance du travail réel est essentielle à la santé mentale et à la performance. Les évaluations quantitatives individualisées nuisent à la coopération et à la qualité du travail.	
<b>Limites et biais des études</b>	
Absence de données empiriques systématiques ; approche clinique non généralisable ; biais interprétatif possible.	
<b>Pistes de recherche futures</b>	
Non précisé dans l'article	

<b>Référence complète</b>	
8. Kgarimetsa, T. S. et Naidoo, C. (2024). Effect of employee recognition and flexible working arrangement on Generation Z retention. <i>SA Journal of Human Resource Management</i> , 22(0), a2770.	
<b>Localisation géographique</b>	
Afrique du Sud	
<b>Question ou objectif de recherche</b>	
Déterminer si la reconnaissance des employés, les modalités de travail flexibles et les opportunités de développement professionnel influencent la rétention des talents de la génération Z dans le secteur minier sud-africain.	
<b>Méthodologie</b>	
Type d'étude	Mixte : quantitatif et qualitatif
Échantillon	Quantitatif = 356 employés, qualitatif : 15 employés.
Instruments de collecte	Questionnaire adaptatif en ligne (échelle de Likert), guide d'entretien semi-structuré (entretiens via MS Teams).
Méthodes d'analyse	Analyse factorielle et modélisation par équations structurelles (SEM), analyse thématique manuelle des entretiens (NVivo).
<b>Cadre théorique</b>	
Théorie des deux facteurs de Herzberg (motivation/hygiène) Hiérarchie des besoins de Maslow Théories générationnelles et modèles de fidélisation des talents	
<b>Principaux résultats de la recherche</b>	
La reconnaissance non monétaire des employés est positivement et significativement corrélée à la rétention des jeunes talents dans le secteur minier, en particulier chez la génération Z, qui valorise fortement la reconnaissance interpersonnelle. Or, cette reconnaissance agit également comme un levier indirect de performance, en renforçant le sentiment d'autonomie, l'implication au travail et la qualité des interactions hiérarchiques. Les modalités de travail flexibles contribuent aussi à la rétention, notamment en favorisant un meilleur équilibre vie professionnelle/vie personnelle, ce qui, chez les jeunes employés, soutient la performance durable. En revanche, les opportunités de développement professionnel n'ont pas d'effet direct, car elles sont perçues comme rigides ou peu adaptées aux attentes de la génération Z. Cela suggère que la performance générationnelle ne s'appuie pas uniquement sur les dispositifs formels de développement, mais sur des facteurs plus relationnels et organisationnels, tels que le style de leadership, la reconnaissance individualisée et l'autonomie.	
<b>Limites et biais des études</b>	
Étude menée dans une seule entreprise multinationale, ce qui limite la généralisation. Absence de perspective intergénérationnelle (focus exclusif sur la génération Z). Auto-déclaration des réponses et absence de mesure directe de performance.	
<b>Pistes de recherche futures</b>	
Comparaison avec d'autres générations pour explorer les écarts de perception. Validation du modèle dans d'autres secteurs critiques (ex. santé, énergie, logistique). Etudes longitudinales sur les effets de la reconnaissance durable sur la rétention.	

<b>Référence complète</b>	
9. Masri, N. E. et Suliman, A. (2019). Talent management, employee recognition and performance in the research institutions. <i>Studies in Business and Economics</i> , 14(1), 127–140.	
<b>Localisation géographique</b>	
Qatar	
<b>Question ou objectif de recherche</b>	
Examiner les relations entre la gestion des talents, la reconnaissance des employés et leur performance dans les institutions de recherche non lucratives.	
<b>Méthodologie</b>	
Type d'étude	Quantitatif
Échantillon	117 employés.
Instruments de collecte	Questionnaire structuré (47 items), échelles Likert 1–5 sur trois dimensions : gestion des talents (TM), reconnaissance (ER), performance (EP)
Méthodes d'analyse	Corrélations de Pearson Régressions linéaires simples et multiples Analyse du pouvoir explicatif
<b>Cadre théorique</b>	
Théories sur la gestion des talents (Collings et Mellahi, 2009), la reconnaissance des employés (Brun et Dugas, 2008), et la performance des employés (Mone et al., 2011; Mensah, 2015).	
<b>Principaux résultats de la recherche</b>	
Une fois la reconnaissance intégrée dans le modèle, l'effet explicatif de la gestion des talents devient non significatif, ce qui suggère que la reconnaissance agit comme variable médiatrice clé. La reconnaissance (récompenses, promotion, relations interpersonnelles) est perçue comme un moteur de motivation, d'engagement et de bien-être au travail, ce qui rejaillit directement sur la performance individuelle.	
<b>Limites et biais des études</b>	
Étude limitée aux institutions de recherche au Qatar. Approche auto-déclarative. Données transversales (corrélation mais pas causalité).	
<b>Pistes de recherche futures</b>	
Études comparatives intergénérationnelles sur les leviers de reconnaissance. Inclusion des perceptions des gestionnaires dans l'évaluation des dispositifs RH. Intégration de mesures objectives de performance (articles publiés, contrats obtenus).	

<b>Référence complète</b>	
10. Morin, E. M. (2008). <i>Sens du travail, santé mentale et engagement organisationnel</i> (Rapport R-543). Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail (IRSST).	
<b>Localisation géographique</b>	
Québec, Canada	
<b>Question ou objectif de recherche</b>	
Identifier les caractéristiques du travail qui donnent du sens au travail, et examiner leurs effets sur le bien-être psychologique, la détresse psychologique et l'engagement organisationnel.	
<b>Méthodologie</b>	
Type d'étude	Quantitatif corrélationnel
Echantillon	1600 employés (public et privé)
Instruments de collecte	Questionnaire et échelle validée
<b>Méthodes d'analyse</b>	Analyses factorielles
	Régressions multiples pas à pas
	Modèles de médiation
	Comparaisons intergroupe
<b>Cadre théorique</b>	
Théorie du sens du travail (Morin, Hackman et Oldham)	
Théorie de la reconnaissance (Brun et Dugas, Ricoeur, Siegrist)	
Théorie du stress et de la santé mentale (Karasek, OMS)	
<b>Principaux résultats de la recherche</b>	
La reconnaissance est identifiée comme un des plus puissants prédicteurs du bien-être psychologique et de l'engagement organisationnel dans les quatre contextes étudiés.	
Le sens du travail agit comme médiateur entre la reconnaissance et la performance psychologique (engagement, motivation, santé mentale).	
<b>Limites et biais des études</b>	
Approche non expérimentale (corrélation, pas de causalité directe établie).	
Milieux québécois uniquement (contexte culturel particulier).	
<b>Pistes de recherche futures</b>	
Études longitudinales sur l'effet différé des pratiques de reconnaissance sur la performance.	
Intégration du facteur générationnel dans la recherche sur le sens du travail.	
Analyses sectorielles pour identifier les meilleures pratiques transférables.	

<b>Référence complète</b>	
11. Nande, F., et Commeiras, N. (2022). Bien-être au travail et performance innovante des salariés : le rôle médiateur du capital psychologique. <i>Management International</i> , 26(1), 80–101.	
<b>Localisation géographique</b>	
France	
<b>Question ou objectif de recherche</b>	
Tester les effets réciproques entre bien-être au travail et performance innovante, et le rôle médiateur du capital psychologique.	
<b>Méthodologie</b>	
Type d'étude	Quantitatif (corrélational)
Échantillon	400 enseignants-chercheurs d'universités françaises
Instruments de collecte	Un questionnaire est diffusé par voie électronique via le logiciel Eval&Go. 546 questionnaires collectés, 400 sont exploitables.
Méthodes d'analyse	Modélisation par équations structurelles
<b>Cadre théorique</b>	
Théorie du capital psychologique ; bien-être organisationnel.	
<b>Principaux résultats de la recherche</b>	
Le bien-être, incluant la reconnaissance, est positivement lié à la performance innovante. Le capital psychologique agit comme médiateur entre les deux.	
<b>Limites et biais des études</b>	
Échantillon spécifique (universitaires) ; auto-déclaration ; absence de segmentation générationnelle.	
<b>Pistes de recherche futures</b>	
Étendre l'étude à d'autres secteurs (entreprise privée, publique, etc.) ; intégrer les attentes générationnelles ; explorer les effets longitudinaux du bien-être sur la performance.	

<b>Référence complète</b>	
12. Saba, T. (2009). Les différences intergénérationnelles au travail : faire la part des choses. <i>Gestion</i> , 34(3), 25–37.	
<b>Localisation géographique</b>	
Québec, Canada	
<b>Question ou objectif de recherche</b>	
Analyser les attentes et les perceptions liées au travail chez différentes générations, en explorant les éléments susceptibles de créer ou non des conflits intergénérationnels, notamment en matière de reconnaissance, loyauté, motivation et performance.	
<b>Méthodologie</b>	
Type d'étude	Quantitatif
Échantillon	1156 participants
Instruments de collecte	Questionnaires
Méthodes d'analyse	Analyses comparatives intergroupes (générations × secteurs) Identification des écarts significatifs et des convergences Mise en tension entre croyances et données empiriques
<b>Cadre théorique</b>	
Théorie générationnelle (Lancaster et Stillman, Zemke et al.) Théorie du contrat psychologique (Rousseau) Théorie de la loyauté et de l'équité organisationnelle Approche critique de la gestion différenciée	
<b>Principaux résultats de la recherche</b>	
Les résultats de l'étude de Saba (2009) révèlent que les attentes en matière de reconnaissance sont élevées et relativement constantes entre les générations, tous secteurs confondus. Toutefois, la satisfaction perçue varie, notamment dans la fonction publique où les plus jeunes (génération Y) se déclarent légèrement plus satisfaits que leurs aînés (baby-boomers et génération X). Ce décalage pourrait s'expliquer par une différence entre les attentes initiales et les réalités vécues, ou encore par une sensibilité accrue des jeunes à l'équité dans le traitement organisationnel. Par ailleurs, certaines générations en particulier les plus jeunes, manifestent des attentes plus fortes en matière d'équilibre travail-famille et d'avancement de carrière, deux éléments souvent associés à une reconnaissance implicite de leur contribution. Ces attentes, lorsqu'elles sont satisfaites, peuvent renforcer le sentiment d'appartenance, la motivation et l'engagement, qui sont autant de indicateurs de performance. Ainsi, la reconnaissance au travail, bien qu'universellement recherchée, prend des formes et des significations différentes selon les générations. Elle agit comme un levier transversal, influençant à la fois la perception de justice organisationnelle, la mobilisation intergénérationnelle, et potentiellement la performance individuelle et collective.	
<b>Limites et biais des études</b>	
Études sectorielles et contextuelles (Québec, 2000s). Catégorisation par âge approximative (sans validation générationnelle stricte). Perceptions auto-rapportées et absence de données longitudinales.	
<b>Pistes de recherche futures</b>	
Études expérimentales sur la réception différenciée des formes de reconnaissance (formelle/informelle, individuelle/collective). Approfondissement des attentes implicites de reconnaissance liées au cycle de vie professionnel plutôt qu'à l'âge.	

<b>Référence complète</b>	
13. Savard, S. (2019). <i>La perception des cadres, face à la reconnaissance adaptée aux générations, au sein d'une gestion stratégique d'entreprise</i> [Mémoire de maîtrise, Université du Québec en Outaouais (UQO)].	
<b>Localisation géographique</b>	
Québec, Canada	
<b>Question ou objectif de recherche</b>	
Comprendre comment les cadres perçoivent la reconnaissance adaptée aux différentes générations dans un contexte de gestion stratégique des ressources humaines.	
<b>Méthodologie</b>	
Type d'étude	Qualitative (étude des cas multiples)
Échantillon	9 cadres de 4 secteurs (commerce, fabrication, enseignement, soins de santé/assistance sociale).
Instruments de collecte	Entrevues semi-dirigées, documents d'archives (ex. : lettres de reconnaissance, grilles d'évaluation).
Méthodes d'analyse	Analyse thématique avec NVivo, codage des verbatims.
<b>Cadre théorique</b>	
Théorie des relations humaines (Maslow, 1943 ; Mayo, 1924 ; Stum, 2001), théorie de la reconnaissance (Brun et Dugas, 2005 ; Laval, 2011), théorie des générations (Dufour, 2012 ; Tay, 2011), constructivisme (Guba et Lincoln, 2004).	
<b>Principaux résultats de la recherche</b>	
La reconnaissance est perçue comme essentielle, mais insuffisamment institutionnalisée. Les Baby-boomers valorisent la reconnaissance de l'expérience et de l'ancienneté, les X celle de l'équilibre travail-famille via la consultation, et les Y des liens personnels individualisés. La génération Z est peu connue des cadres. Certains cadres jugent que les attentes sont davantage liées à la personnalité qu'à la génération seule — la notion d'individualisation est donc centrale. Tous reconnaissent une évolution de la reconnaissance à travers les années : d'implicite à explicite, de ponctuelle à plus régulière, surtout avec les jeunes générations.	
<b>Limites et biais des études</b>	
Échantillon restreint (9 participants) et saturation rapide, limitant la profondeur des résultats. Focalisation sur 4 secteurs, réduisant la diversité. Manque d'expertise approfondie dans l'utilisation de NVivo. Peu de données sur la génération Z.	
<b>Pistes de recherche futures</b>	
Intégration de la génération Z dans de futures études empiriques. Approfondissement de la complémentarité entre individualisation et génération dans la gestion des ressources humaines. Recherche sur l'impact des programmes de reconnaissance structurés sur la performance et la rétention.	

<b>Référence complète</b>	
14. St-Onge, S., Haines III, V. Y., Aubin, I., Rousseau, C. et Lagassé, G. (2005). Pour une meilleure reconnaissance des contributions au travail. <i>Gestion</i> , 30(2), 89–101.	
<b>Localisation géographique</b>	
Canada et États-Unis d'Amérique	
<b>Question ou objectif de recherche</b>	
Présenter les fondements théoriques, les formes, les conditions de succès et l'impact organisationnel des pratiques de reconnaissance au travail, en mettant l'accent sur leur capacité à favoriser la mobilisation, la motivation et la performance.	
<b>Méthodologie</b>	
Type d'étude	Étude théorique et empirique
Échantillon	Enquêtes auprès de 312 organisations québécoises, 413 firmes américaines.
Instruments de collecte	Revue de littérature, études statistiques existantes, entretiens de recherche qualitatifs (extraits reproduits), observation de pratiques organisationnelles.
Méthodes d'analyse	Croisement théorique (théories de la motivation, de l'échange, du contrôle) Revue critique des pratiques selon leur efficacité perçue Illustration par cas (IBM, PACCAR).
<b>Cadre théorique</b>	
Théorie des attentes (Vroom) Théorie du conditionnement (Skinner) Théorie de l'évaluation cognitive (Deci et Ryan) Psychologie de la reconnaissance (Brun et Dugas, Ricoeur)	
<b>Principaux résultats de la recherche</b>	
La reconnaissance, si elle est fréquente, personnalisée et alignée sur la stratégie organisationnelle, agit comme un puissant levier de performance : engagement accru, créativité, motivation, fidélisation. Les formes de reconnaissance non pécuniaires, comme la visibilité, la rétroaction spontanée ou les marques de considération, ont un effet significatif sur la performance, surtout lorsqu'elles sont bien adaptées au contexte.	
<b>Limites et biais des études</b>	
Article non fondé sur une étude originale unique (synthèse de travaux). Peu de distinction selon les générations dans la perception de la reconnaissance.	
<b>Pistes de recherche futures</b>	
Etudes sur la perception générationnelle des différentes formes de reconnaissance. Comparaison des effets différenciés entre secteurs (manufacturier vs services).	



## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Al Khajeh, E. H. (2018). Impact of leadership styles on organizational performance. *Journal of human resources management research*, 2018(2018), 1-10.
- Audet, M. (2004). La gestion de la relève et le choc des générations. *Gestion*, 29(3), 20-26
- Bakotić, D. (2016). Relationship between job satisfaction and organisational performance. *Economic research-Ekonomska istraživanja*, 29(1), 118-130.
- Barel, Y., Frémeaux, S. et Mahieu, P.-A. (2019). Reconnaissance du travail et insécurité perçue de l'emploi. *Gestion et Avenir*, 110(4), 37-58.
- Barrette, J. et Carrière, J. (2003). La performance organisationnelle et la complémentarité des pratiques de gestion des ressources humaines. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 58(3), 427-453.
- Beaussier, M., Bouvier, F. et Ehooman, F. (2020). Management intergénérationnel. Vous travaillez avec des jeunes ? *Le Praticien en Anesthésie Réanimation*, 24, 121-122.
- Bétrisey, F. (2017). Désir, conditions et politiques de reconnaissance du chercheur en sciences sociales : réflexions sur la performance de terrain et d'écriture. *Nouvelles perspectives en sciences sociales*, 13(1), 91-116.
- Bertholet, J.-F. et Rousseau, A. (2023). La reconnaissance au travail : Gratitude, bienveillance et émerveillement. *Gestion*, 48(1), 106-107.
- Brillet, F., Coutelle, P. et Hulin, A. (2012). Quelles trajectoires professionnelles pour la génération Y ? *Management & Prospective*, 29(5), 69-88.
- Brun, J.-P., Dugas, N., et Tison, M. (2002). La reconnaissance au travail : une pratique riche de sens. Document de sensibilisation. Centre d'expertise en gestion des ressources humaines, Secrétariat du Conseil du trésor.
- Brun, J.-P. et Dugas, N. (2005). La reconnaissance au travail : Analyse d'un concept riche de sens. *Gestion*, 30 (2), 79-88.
- Brun, J.-P. et Laval, C. (2018). *Le pouvoir de la reconnaissance au travail : 30 fiches pratiques pour allier santé, engagement et performance*. Éditions Eyrolles.

Costanza, D.P., Badger, J.M., Fraser, R.L., Severt, J.B. and Gade, P.A. (2012), Generational differences in work-related attitudes: a meta-analysis, *Journal of Business and Psychology*, 27(4), p. 375-394

Commission des normes de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail (CNESST). (2023). *Facteurs de risques psychosociaux liés au travail : Faible reconnaissance*. <https://www.cnesst.gouv.qc.ca/fr/prevention-securite/identifier-corriger-risques/liste-informations-prevention/reconnaissance-au-travail>

Dagenais-Desmarais, V. et Privé, C. (2010). Comment améliorer le bien-être psychologique au travail ? *Gestion*, 35(3), 69-77

Dalmas, M. et Lima, M. (2016). Génération Y, génération postmoderne ? Les enjeux pour la GRH. *Management & Avenir*, 90, 151-174.

Dalmas, M. (2019). Génération Z et conception du travail : Un nouvel enjeu pour la GRH. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 25(60), 97-116.

Daloz, L., Balas, M.-L. et Bénony, H. (2007). Sentiment de non-reconnaissance au travail, déception et burnout : Une exploration qualitative. *Santé Mentale au Québec*, 32(2), 83-96. <https://doi.org/10.7202/017798ar>

Déry, A. F. V. (2021). *Les revues narratives : fondements scientifiques pour soutenir l'établissement de repères institutionnels*. INSPQ. [https://www.inspq.qc.ca/sites/default/files/publications/2780\\_revues\\_narratives\\_fondements\\_scientifiques\\_0.pdf](https://www.inspq.qc.ca/sites/default/files/publications/2780_revues_narratives_fondements_scientifiques_0.pdf)

Dufour, M.-P. (2012). *Conceptions, mesure et effet prédictif de la reconnaissance et du soutien organisationnel en fonction de l'appartenance générationnelle*. Thèse de doctorat, Université de Sherbrooke.

Dufresne, C., Deschênes, A.-A. et Bastille, I. (2020). Exploration du concept de la reconnaissance au travail chez les répartiteurs d'urgence. *Ad Machina*, (4), 39-54. <https://doi.org/10.1522/radm.no4.1242>

Dumez, H. (2011). Faire une revue de littérature : pourquoi et comment ? *Le libellio d'aegis*, 7(2-Eté), 15-27. [https://hal.science/hal-00657381/file/Pages\\_15\\_A\\_27-Dumez\\_H.\\_-2011\\_-Faire\\_une\\_revue\\_de\\_littA\\_rature.\\_-Libellio\\_vol.\\_7\\_nA\\_2.pdf](https://hal.science/hal-00657381/file/Pages_15_A_27-Dumez_H._-2011_-Faire_une_revue_de_littA_rature._-Libellio_vol._7_nA_2.pdf)

El Akremi, A., Sassi, N. et Bouzidi, S. (2009). Rôle de la reconnaissance dans la construction de l'identité au travail. *Relations Industrielles / Industrial Relations*, 64(4), 662-684. <https://doi.org/10.7202/038878ar>

Emploi et Développement social Canada (2024). *Créer une main-d'œuvre moderne pour le 21<sup>e</sup> siècle*. Document de discussion. <https://www.canada.ca/content/dam/esdc-edsc/documents/programs/training-agreements/workforce-summit/wf-discussion-paper/sommet-main-d-oeuvre-21e-siecle-fr.pdf>

Ezeanya, I. D. (2024). Impact of Leadership on Organisational Performance. *Social Science Research*, 10(3), 1-12.

Fall, A. (2011). *Pratiques de reconnaissance et motivation autonome des salariés : Le cas d'une entreprise touristique française*. Université de Toulouse I Centre de Recherche en Management EAC 5032.

Frimousse, S., Peretti, J.-M. et Swalhi, A. (2008). La diversité des formes de performance au travail : Le rôle de la justice organisationnelle. *Management et Avenir*, 18(4), 117-132.

Frimousse, S., Swalhi, A., Giraud, L., Peretti, J.-M. et Baloi, I.-C. (2018). Favoriser la performance adaptative via le développement RH dans un contexte de changement permanent : le cas de Ford Roumanie. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 22(4), 39–52.

Gavrančić, A. (2013). *La reconnaissance et l'engagement au travail : Examen du rôle modérateur de l'estime de soi*. Thèse de doctorat, Université de Sherbrooke.

Gerhards, L. et Siemer, N. (2016). The impact of private and public feedback on worker performance: Evidence from the lab. *Economic Inquiry*, 54(2), 1188–1201.

Gernet, I., et Dejours, C. (2009). Évaluation du travail et reconnaissance. *Nouvelle Revue de Psychologie*, 8(2), 27-36.

Gilibert, D., Gillet, I. et Perrin, C. (2008). Les aspects intrinsèques de la motivation et de la satisfaction au travail et leur lien supposé avec la performance au travail. *Carriérologie*, 11(3/4), 523-538.

Ibrahim, A. U., & Daniel, C. O. (2019). Impact of leadership on organisational performance. *International Journal of Business, Management and Social Research*, 6(2), 367–374.

[https://www.researchgate.net/publication/338123528\\_Impact\\_of\\_leadership\\_on\\_organisational\\_performance](https://www.researchgate.net/publication/338123528_Impact_of_leadership_on_organisational_performance)

Kgarimetsa, T. S. et Naidoo, C. (2024). Effect of employee recognition and flexible working arrangement on Generation Z retention. *SA Journal of Human Resource Management*, 22(0), a2770.

- Kleber, A. et Persson, S. (2016). Fidéliser des managers de la génération Y : Une étude exploratoire au sein d'un programme d'études supérieures. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 22(53), 157-186.
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., de Vet Henrica, C. W. et Van Der Beek, A. J. (2011). Conceptual frameworks of individual work performance: *A systematic review*. *Journal of occupational and environmental medicine*, 53(8), 856-866.
- Langevin, M.-C., Adam, J.-P. et Bertholet, J.-F. (2023). Rendre un employé heureux, c'est possible ! *Gestion*, 48(3), 68-71
- Laval, C. (2011). La reconnaissance, une question de culture ? *Gestion*, 36(2), 90-99.
- Lavallard, J.-L. (2019). Génération Y : les millennials. *Raison présente*, (210), 107–115.
- Leconte, C. (2012). *Élaboration d'une mesure intégrée de l'importance et présence de différentes composantes du style de gestion dans une perspective générationnelle*. Thèse de doctorat, Université de Sherbrooke.
- Luc, S. et Fleury, C. (2016). Le phénomène « génération Y » : symbole d'une plainte existentielle? *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, 10(2), 4-
- Masri, N. E. et Suliman, A. (2019). Talent management, employee recognition and performance in the research institutions. *Studies in Business and Economics*, 14(1), 127–140.
- Ministère du Travail du Québec. (2016). *Reconnaissance au travail*. <https://www.travail.gouv.qc.ca/publications/archives/gestion-des-ressources-humaines/gestion-des-ressources-humaines/reconnaissance-au-travail/>
- Morin, E.-M. (2008). *Sens du travail, santé mentale et engagement organisationnel*. HEC Montréal. <https://pharesst.irsst.qc.ca/rapports-scientifique/491/>
- Morin, E.-M. et Lebel, A. (2010). *Donner du sens au travail : Promouvoir le bien-être psychologique*. HEC Montréal. [https://www.researchgate.net/profile/Estelle-Morin/publication/228464917\\_Donner\\_un\\_sens\\_au\\_travail\\_promouvoir\\_le\\_bien-etre\\_psychologique/links/02e7e5216246a462fa000000/Donner-un-sens-au-travail-promouvoir-le-bien-etre-psychologique.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Estelle-Morin/publication/228464917_Donner_un_sens_au_travail_promouvoir_le_bien-etre_psychologique/links/02e7e5216246a462fa000000/Donner-un-sens-au-travail-promouvoir-le-bien-etre-psychologique.pdf)
- Nambiema, A., Fouquet, J., Guilloteau, J. et Descatha, A. (2021). La revue systématique et autres types de revue de la littérature : au'est-ce que c'est, quand, comment,

pourquoi ? *Archives des Maladies Professionnelles et de l'Environnement*, 82(2021), 539—552

Nande, F. et Commeiras, N. (2022). Bien-être au travail et performance innovante des salariés : le rôle médiateur du capital psychologique. Une étude auprès des enseignants chercheurs d'universités françaises. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 26(1), 80–101.

Organisation des Nations Unies. (2002). Reconnaissance au travail : Guide à l'intention des dirigeants, des cadres et de l'ensemble du personnel. [https://hr.un.org/sites/hr.un.org/files/Guide%20a%20l%27intention%20des%20dirigeants%20des%20cadres%20et%20de%20l%27ensemble%20du%20personnel\\_0.pdf](https://hr.un.org/sites/hr.un.org/files/Guide%20a%20l%27intention%20des%20dirigeants%20des%20cadres%20et%20de%20l%27ensemble%20du%20personnel_0.pdf)

Pariseau-Legault P. et Holmes D. (2017). La santé sexuelle en contexte de handicap intellectuel : une recension narrative des écrits et ses implications pour les soins infirmiers. *Recherche Soins Infirmière*, (130):12-30.

Plante, G. (2023). *L'évolution du changement organisationnel et les nouvelles pratiques à adopter pour les gestionnaires face à la nouvelle génération Z sur le marché du travail*. Essai de la MBA, Université du Québec en Outaouais.

Perreault, C. (2008). *La reconnaissance au travail et les habiletés de communication du gestionnaire*. Mémoire de maîtrise, Université du Québec à Rimouski.

Pourtois, H. (2009). La reconnaissance : Une question de justice ? Une critique de l'approche de Nancy Fraser. *Politique et Sociétés*, 28(3), 161-190. <https://doi.org/10.7202/039008ar>

Renault, E. (2009). Reconnaissance, lutte, domination : Le modèle hégélien. *Politique et Sociétés*, 28(3), 23-43.

Roche, A. (2018). Quelles pratiques de reconnaissance au travail entre les mains des managers ? Comprendre les attentes et les variables affectant les perceptions des collaborateurs. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 26(67), 51-79.

Roche, A. (2024). Manque de sens au travail ? Un éclairage pour la reconnaissance. *Management & Sciences Sociales*, 36(1), 63-81.

Saba, T. (2009). Les différences intergénérationnelles au travail faire la part des choses. *Gestion*, 34(3), 25-37

Saba, T. (2017). Les valeurs des générations au travail : les introuvables différences. *Gérontologie et société*, 39(153).

- Saracci, C., Mahamat, M. et Jacquérioz, F. (2019). Comment rédiger un article scientifique de type revue narrative de la littérature ? *Revue médicale suisse*, 15, 1694-1698. [https://www.revmed.ch/view/596414/4688047/RMS\\_664\\_1694.pdf](https://www.revmed.ch/view/596414/4688047/RMS_664_1694.pdf)
- Savard, S. (2019). *La perception des cadres, face à la reconnaissance adaptée aux générations, au sein d'une gestion stratégique d'entreprise*. Mémoire de maîtrise, Université du Québec en Outaouais.
- St-Onge, S., Haines III, V.-Y., Aubain, I., Rousseau, C. et Lagassé, G. (2005). Pour une meilleure reconnaissance des contributions au travail. *Gestion*, 30(2), 89-101.
- Statistique Canada. (2011). *Les générations au Canada : Âge et sexe, recensement de 2011*. [https://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2011/as-sa/98-311-x/98-311-x2011003\\_2-fra.cfm](https://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2011/as-sa/98-311-x/98-311-x2011003_2-fra.cfm)
- Statistique Canada. (2022). *Portrait générationnel de la population vieillissante du Canada selon le recensement de 2021*. <https://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2021/as-sa/98-200-x/2021003/98-200-x2021003-fra.cfm>
- Twenge, J.M. (2010), A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes, *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 201-210.





