

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC EN OUTAOUAIS
DÉPARTEMENT DES SCIENCES ADMINISTRATIVES

MAITRISE EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES
MBA -1522

LA PERCEPTION DES CADRES, FACE À LA RECONNAISSANCE
ADAPTÉE AUX GÉNÉRATIONS, AU SEIN D'UNE
GESTION STRATÉGIQUE D'ENTREPRISE

MÉMOIRE
DOCUMENT PRODUIT PAR
STÉPHANIE SAVARD

DIRIGÉ PAR LA PROFESSEURE
RHIZLANE HAMOUTI

6 MAI 2019

TABLE DES MATIÈRES

1.0 INTRODUCTION.....	3
2.0 PROBLÉMATIQUE.....	5
3.0 CONTEXTE THÉORIQUE.....	10
3.1 L'école des relations humaines et la gestion stratégique des ressources humaines.....	10
3.1.1 La reconnaissance.....	13
3.1.2 La reconnaissance et la performance au travail.....	14
3.1.3 Les formes de reconnaissance.....	15
3.2 La perception et le gestionnaire	17
3.3 Les générations et reconnaissance au travail	17
3.3.1 La génération Baby-boomers au travail	19
3.3.2 La génération X au travail	20
3.3.3 La génération Y au travail	23
3.3.4 La génération Z au travail	25
4.0 MÉTHODOLOGIE.....	27
4.1 Positionnement épistémologique.....	27
4.2 Une approche inductive qualitative.....	28
4.3 Protocole de l'étude qualitative.....	29
4.3.1 Échantillonnage.....	29
Tableau 2 : Nombre de participants selon le secteur d'activité.....	31
4.3.2 Demande de certificat d'éthique.....	33
4.3.3 Collecte de données	33
4.3.4 Entrevues.....	34
4.3.5 Analyse des données.....	35
5.0 RÉSULTATS.....	35
5.1 La place de la reconnaissance au sein des organisations actuelles.....	36
5.1.1 Évolution dans le temps vs reconnaissance.....	36
5.1.2 Reconnaissance donnée	38
5.1.3 Définition de la reconnaissance.....	41
5.2 La reconnaissance pour favoriser la performance	43

5.2.1	Reconnaissance vs attentes des employés	43
5.2.2	Avantages et inconvénients vs reconnaissance.....	45
5.2.3	Appréciation de la reconnaissance vs générations.....	46
5.3	L'influence des générations face au style de gestion des cadres	48
5.3.1	Expérience vs reconnaissance reçue.....	48
5.3.2	Adaptation du style de gestion vs générations.....	53
I.	Style de gestion et génération Baby-boomers.....	54
II.	Style de gestion et génération X.....	54
III.	Style de gestion et génération Y.....	55
5.3.3	Difficultés vs générations.....	57
5.3.4	Formes de reconnaissance vs générations.....	58
I.	Formes de reconnaissance et génération Baby-boomers.....	59
II.	Formes de reconnaissance et génération X.....	59
III.	Formes de reconnaissance et génération Y.....	60
5.3.5	Individualisation vs générations.....	61
6.0	DISCUSSION.....	62
6.1	La place de la reconnaissance au sein des organisations actuelles.....	63
6.2	La reconnaissance pour favoriser la performance	67
6.3	L'influence des générations face au style de gestion des cadres	69
7.0	Apports de la recherche : théorique et managérial.....	74
8.0	Retour réflexif à l'égard de cette recherche.....	75
9.0	CONCLUSION.....	76
10.0	BIBLIOGRAPHIE.....	79
11.0	ANNEXE 1.....	82
12.0	ANNEXE 2.....	83
13.0	ANNEXE 3.....	85

1.0 INTRODUCTION

Dans une perspective évolutionnaire de la gestion des ressources humaines, la notion de reconnaissance des employés se fait de plus en plus entendre. La gestion des ressources humaines comporte également des défis, notamment avec le vieillissement de la population. Les gestionnaires doivent adapter leurs politiques de gestion aux réalités changeantes d'un marché du travail vieillissant (McKinnon, 2010). Selon McKinnon (2010), le terme « vieillissement de la population » signifie que l'âge médian de la population est à la hausse. L'ampleur et le rythme du vieillissement varient entre les régions et au sein des pays, toutefois, cela est plus prononcé dans les pays à revenu élevé (McKinnon, 2010). Le gouvernement du Canada a affirmé que les départs à la retraite auront des effets majeurs sur les organisations dans l'avenir immédiat. Cela se caractérise par la perte d'une somme d'expérience et de connaissances d'importance capitale (McKinnon, 2010).

Avec le départ à la retraite des baby-boomers, les organisations se retrouvent face à de nouvelles générations qui prennent maintenant possession du marché du travail et qui doivent être fidélisées pour assurer le maintien de la performance organisationnelle (Côté, 2013). Une divergence est perçue entre les attentes en matière de reconnaissance en fonction des différentes générations. Effectivement, les générations plus âgées privilégient une attitude bienveillante de la part de leur gestionnaire contrairement aux générations plus jeunes qui seraient à la recherche d'un supérieur plus à l'écoute de leurs besoins (Dufour, 2012). De plus, ces dernières auraient des attentes plus marquées face à la conciliation travail-famille ainsi qu'à de meilleures possibilités d'avancement contrairement à leurs

prédécesseurs qui, eux, s'attarderaient plus à la stabilité d'emploi et à l'apprentissage (Dufour, 2012).

Selon McKinnon (2010), pour pouvoir relever les nouveaux défis liés au vieillissement de la main-d'œuvre, les gestionnaires doivent changer leur façon de penser. À partir de la fin des années 1980 jusqu'au milieu 1990, une des compétences fondamentales des dirigeants était de trouver des moyens créatifs pour assurer le départ des travailleurs âgés de l'organisation. De plus en plus, la compétence nécessaire aujourd'hui est de trouver des moyens créatifs pour retenir les travailleurs âgés, mais aussi d'embaucher des nouveaux employés (McKinnon, 2010). Plus les gestionnaires sont habiles pour déterminer ce qui motive leurs employés, plus ils seront capables de maximiser la productivité et la performance de ces derniers. Pour ce faire, les baby-boomers qui supervisent la génération X doivent comprendre les caractéristiques de ces derniers et être ouverts aux compromis face à leurs attentes par rapport à cette génération qui possède différentes façons de faire en ce qui a trait à la conciliation travail et famille (Wagman & VanZante, 2004).

Se questionnant sur la perception des cadres face à une reconnaissance adaptée aux générations, la présente recherche vise à comprendre les différents phénomènes générationnels liés, entre autres, à la reconnaissance en milieu de travail au sein des organisations. C'est, tout d'abord, avec l'élaboration de la problématique de recherche que débutera ce rapport. Soulevant une question de recherche, le contexte théorique sera par la suite présenté en lien avec la reconnaissance et les générations en milieu de travail. Le choix méthodologique ainsi que le protocole de recherche seront détaillés pour ensuite présenter les résultats et terminer avec la discussion et la conclusion de cette recherche.

Sous une recherche de type qualitative, les données ont été recueillies suite à de multiples entrevues avec différents cadres de secteurs d'activités variés et analysées pour permettre de mieux cerner la perception des gestionnaires face à ces écarts générationnels.

2.0 PROBLÉMATIQUE

Depuis une vingtaine d'années, les ressources humaines sont présentées comme un paramètre de première importance pour améliorer la compétitivité des organisations (Aït Razouk & Bayad, 2011). Les pratiques mobilisatrices mises en place par les organisations sont en causes dans l'atteinte des objectifs de celles-ci. Elles sont la preuve d'une évolution dans la relation entre l'employeur et l'employé vers une relation de partenariat et d'alignement des attentes des employés (Aït Razouk & Bayad, 2011).

Dans l'article de Paillé (2009), il est mentionné que bien souvent un employé intègre une entreprise pour son image ou encore pour sa réputation. Toutefois, celui-ci décidera de la quitter en raison des difficultés relationnelles avec leur superviseur ou les collègues. Il est également à noter que les chercheurs ont longtemps surdéterminé l'importance de l'organisation et sous-évalué le rôle de ses membres dans la décision d'un employé de démissionner de son organisation (Paillé, 2009).

Du point de vue de Fall (2014), quand les salariés ressentent de l'injustice dans les pratiques de gestion, ils deviennent moins satisfaits et font moins d'effort au travail. Selon le même auteur, les comportements de soutien qu'adoptent les leaders à l'égard de leurs employés sont susceptibles d'avoir un impact notable sur leur perception de la justice au sein de l'organisation. Une mobilisation des ressources humaines favorisant un climat

organisationnel basé sur la confiance, la reconnaissance, le soutien, la justice et le pouvoir d'agir renforcerait la motivation au travail (Fall, 2014).

Dans une perspective d'engagement, confier des tâches variées aux employés, les inciter à utiliser leurs compétences, les doter d'autonomie, leur donner du sens et de la visibilité face aux tâches qu'ils exécutent sont considérés comme des moyens efficaces pour influencer leurs attitudes et comportements au travail (Manville, 2014). L'influence des caractéristiques du travail peut varier en fonction des différences individuelles, en particulier des différences relatives à l'intensité du besoin de développement des employés (Manville, 2014).

Trabelsi & Le Berre (2009) expliquent que l'engagement des employés envers l'organisation n'est effectué que si les systèmes de rémunération proposés reconnaissent leur professionnalisme et rétribuent leur expertise. Le premier motif d'adhésion à une organisation est constitué de la rémunération. Cela serait également une cause de retrait, de désengagement et de départ volontaire lorsqu'une injustice ou une iniquité est perçue (Trabelsi & Le Berre, 2009). Il est alors possible d'identifier la question principale de cette recherche qui est ressortie suite à la revue de la littérature effectuée et qui vise à pousser plus loin et à préciser les concepts visés :

Comment les cadres perçoivent-ils la reconnaissance, adaptée aux générations, au sein d'une gestion stratégique d'entreprise?

Du point de vue managérial, le thème de la reconnaissance est totalement d'actualité. La reconnaissance au travail est considérée par tous comme un enjeu majeur, mais elle est encore loin d'être intégrée dans les pratiques de gestion de toutes les

organisations (Laval, 2011). Les principales préoccupations, notamment des jeunes salariés, s'orientent autour de cet aspect de management des ressources humaines (Brillet, Coutelle & Hulin, 2013). Il est mentionné que 37% des salariés sont insatisfaits de la reconnaissance pour leur investissement dans leur travail et que 62% des moins de 30 ans manquent de reconnaissance face à leurs compétences et au salaire d'embauche qui ne correspondant pas à leur niveau de qualifications, selon les mêmes auteurs. Il est donc légitime de poser une première sous-question de recherche :

Quelle est la place de la reconnaissance au sein des organisations actuelles ?

Il peut sembler évident que les salariés aspirent à la reconnaissance, toutefois, il y aurait un décalage entre la mise en place des modes de reconnaissance dans l'entreprise et le sentiment d'une moindre reconnaissance perçue par les salariés (Brillet, Coutelle & Hulin, 2013). Les modes de rétributions sont importantes pour les entreprises en termes de satisfaction et de motivation au travail, mais aussi en ce qui a trait à l'attractivité et à la fidélisation des individus. Ce n'est pas parce qu'une entreprise adopte des moyens de reconnaissance que l'individu le perçoit comme tel (Brillet, Coutelle & Hulin, 2013).

De plus en plus rapidement, il faudra que les gestionnaires soient en mesure de comprendre les caractéristiques individuelles des différentes générations ainsi que d'adapter leur reconnaissance en fonction de celles-ci s'ils souhaitent avoir un impact sur la performance de leurs employés et ainsi atteindre les objectifs déterminés par leur organisation au sein d'une perspective stratégique d'entreprise (Côté, 2013).

Selon Maxwell (2013), le chercheur doit être orienté par son objectif de recherche. Nous devons connaître la raison qui nous pousse à effectuer cette démarche pour avoir une

idée claire de ce que nous voulons atteindre dans le but de garder le focus et de mettre tous les efforts nécessaires pour contribuer à la réalisation de cette recherche. Dans le cas de cette recherche, c'est un objectif personnel qui me pousse à explorer davantage le sujet (Maxwell, 2013).

Effectivement, l'étude de la reconnaissance et des générations dans un contexte stratégique me permet de développer mes connaissances dans le domaine ainsi que de parfaire mon expertise. Cela me permet de creuser plus en profondeur en ce qui a trait aux enjeux générationnels de nos organisations pour éventuellement être en mesure d'émettre des conseils et recommandations, dans un cadre professionnel, en lien avec les formes de reconnaissances et l'atteinte des objectifs organisationnels. Cette recherche a donc comme objectif de comprendre la perception de la reconnaissance face à ces générations auxquels les entreprises doivent s'adapter.

Dans l'article de Wong, Gardiner, Lang & Coulon (2008), ceux-ci expliquent qu'il y a des différences significatives entre les valeurs reliées au travail et les attentes des employés de générations différentes. De plus, les écarts entre les employés situés dans des groupes générationnels divergents peuvent mener à des conflits, des incompréhensions et à des lacunes communicationnelles au sein de l'environnement de travail (Wong & al., 2008). Cela entraînerait une baisse de la productivité des employés ainsi qu'une diminution du sentiment de citoyenneté organisationnelle (Wong & al., 2008).

Selon Cennamo et Gardner (2008), l'explication majeure de ces écarts pourrait consister en une divergence significative des buts, des attentes et des valeurs reliées au travail de ces différentes générations. Le contexte social dans lequel un groupe

générationnel se développe aurait un impact sur la personnalité, la relation face à l'autorité, les attentes et valeurs, l'éthique ainsi que les aspirations professionnelles (Wong & al., 2008).

Wong, Gardiner, Lang & Coulon (2008), expliquent que, pour maintenir une bonne performance ainsi qu'une satisfaction généralisée au sein du milieu de travail, les organisations doivent comprendre les principales caractéristiques qui différencient chacune des générations dans leur personnalité et leurs préférences. Une deuxième sous-question est alors évoquée :

Quelle est l'influence de la reconnaissance sur la motivation et la performance au travail ?

La plupart des recherches traitent de la reconnaissance en lien avec plusieurs variables reliées aux valeurs, à la personnalité ou, encore, à la performance des entreprises. Il est également à noter que le tout est pratiquement toujours expliqué à travers les yeux des employés. De ce fait, très peu d'études, voir aucune, ne portent sur la perception des cadres ou gestionnaires face à cette réalité et/ou elles ne font pas le lien avec les différentes générations.

Suite aux connaissances développées par les auteurs sur ce sujet, plusieurs de ceux-ci se sont intéressés aux formes de reconnaissances ainsi qu'aux différentes générations auxquels celles-ci pouvaient être reliées. De plus, la majorité des recherches étudiées comportent des caractéristiques concernant les baby-boomers, la génération X et la génération Y. Très peu sont portées sur la nouvelle génération, la génération Z qui prendra

de plus en plus de place au sein de notre environnement organisationnel dans les années à venir et ce, à très court terme.

Dans le cadre de cette recherche, l'accent sera mis sur le cadre ou le gestionnaire qui doit vivre de façon constante et évolutive avec les différentes générations dans sa vie professionnelle. L'intérêt est alors axé sur la perception de celui-ci face à la reconnaissance qui, inévitablement, doit être adaptée aux différentes générations. Une troisième et dernière sous-question est donc abordée :

Quelle est l'influence des générations face au style de gestion des cadres dans les différentes organisations ?

C'est donc dans une perspective de décrire le phénomène de la reconnaissance adaptée aux différentes générations (Baby-boomers, X, Y et Z) que se tiendra cette recherche.

3.0 CONTEXTE THÉORIQUE

3.1 L'école des relations humaines et la gestion stratégique des ressources humaines

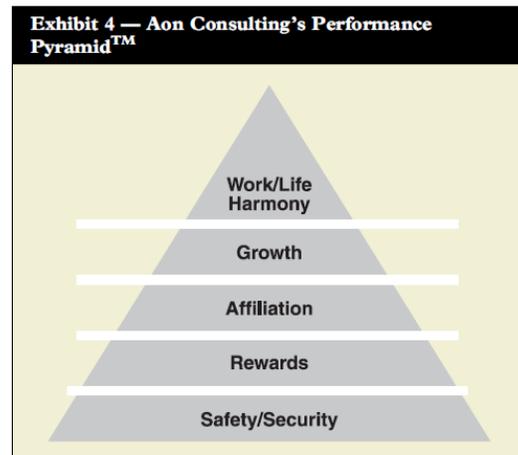
L'école des relations humaines fut fondée à la fin des années 1930. Elton Mayo joua un rôle significatif au début des années 1924 lors de son expérience menée dans les ateliers de la Western Electric. Il a permis de faire ressortir l'impact des facteurs psychologiques dans la gestion des employés au sein des organisations. Cette école repose sur les principes de groupe, de responsabilisation de l'individu, de la motivation ainsi que de reconnaissance de l'individu (Pesqueux, 2015). Outre Mayo, cette école est composée de plusieurs auteurs et de différentes théories, notamment, Lewin et les trois types de

leadership, Likert et les quatre styles de leadership, McGregor et la Théorie X et Y, Herzberg et l'enrichissement des tâches ainsi que Maslow et sa pyramide des besoins (Pesqueux, 2015).

Abraham Maslow élaborera la Théorie des besoins dans les années 1943, cette théorie définit, sous forme pyramidale, les différents besoins d'un individu. Au bas de la pyramide, nous retrouvons les besoins physiologiques (nourriture, eau et habitat). Maslow définit ensuite les besoins de sécurité (environnement sans danger) au second échelon. Par la suite, les besoins d'appartenance (affections et relations), les besoins d'estime (importance individuelle) et, finalement, les besoins d'actualisation de soi (réalisation et contribution) (Maslow, 1943).

Plusieurs années plus tard, en 2001, David L. Stum présente une version revisitée de la pyramide des besoins de Maslow sous une facette organisationnelle. Suite à plusieurs années de recherche, Stum a élaboré une nouvelle pyramide des besoins adaptée au milieu professionnel (Stum, 2001). Au niveau de base se retrouvent les besoins de sécurité. Cela implique que l'employé doit se sentir physiquement et psychologiquement sécuritaire dans son environnement de travail. En second lieu, les besoins de reconnaissances sont présents. L'employé a besoin de reconnaissance formelle en compensation de son travail. Au troisième niveau, il y a les besoins d'affiliation (Stum, 2001). Cela est caractérisé par le besoin d'appartenir à un groupe, à une équipe de travail ou à l'organisation. En quatrième lieu se trouvent les besoins d'évolution. Cela se présente par un besoin de changement positif au niveau organisationnel et individuel. Finalement, au dernier niveau de la pyramide selon Stum (2001), se retrouvent les besoins d'harmonie impliquant la conciliation entre la vie professionnelle et la vie personnelle. Pour une organisation,

travailler en étant dirigé par de tels éléments pourrait améliorer la productivité, la rétention ainsi que la fierté des employés à travailler pour l'organisation (Stum, 2001).



(Stum, 2001)

En termes de gestion stratégique, les ressources humaines prennent de plus en plus de place au sein des organisations. Dans une vision globale de la gestion stratégique, les organisations doivent veiller sur leur personnel pour l'atteinte de leurs objectifs. Une bonne gestion du capital humain dans les entreprises devient un avantage concurrentiel et un déterminant de la performance de l'organisation. Ils favorisent la réalisation des stratégies de l'entreprise et présentent un investissement durable. Le tout provenant de la culture organisationnelle de l'organisation. Les ressources humaines prennent maintenant place au sein des stratégies d'affaires des entreprises (Bérubé, 2006).

La théorie des ressources (Barney, 1995) nous enseigne que les sources conventionnelles d'avantages concurrentiels sont de plus en plus faciles à imiter et que les ressources internes peuvent maintenant agir à titre de leviers de développement d'un avantage concurrentiel durable, si elles

sont à la fois (a) précieuses (b) rares (c) difficiles à imiter et (d) difficilement substituables. Parmi les ressources internes des organisations, on compte bien évidemment les ressources humaines, qui incluent l'expérience, les connaissances, le jugement, la propension au risque et la sagesse des individus associés à une organisation. (Bérubé, 2006)

Les différentes théories élaborées par les auteurs démontrent l'évolution de la compréhension des ressources humaines à travers les siècles. Ils permettent de comprendre leur importance, leurs besoins ainsi que la place qu'ils occupent dans les organisations.

3.1.1 La reconnaissance

La reconnaissance peut être définie de plusieurs manières. Selon Leconte (2012) la reconnaissance est : « Degré auquel le supérieur souligne les accomplissements des employés, les récompense et reconnaît de façon formelle, informelle et équitable, la performance, le rendement, les efforts ou les comportements des employés ».

Selon Gernet et Dejours (2009), il existe deux voies principales d'accomplissement de son identité : conquête de l'identité dans le champ érotique et de l'amour ainsi que la conquête de l'identité dans le champ social. La reconnaissance du travail participerait électivement à l'accomplissement de soi dans le champ social. La reconnaissance du travail permettrait de comprendre comment un certain nombre de sujets parviennent à stabiliser leur identité. La validation du travail par la reconnaissance contribuerait à la construction du sens du travail. Sans la reconnaissance, la souffrance générée par la rencontre avec le travail reste dépourvue de signification. La reconnaissance permettrait de donner à la souffrance une signification sociale (Gernet & Dejours, 2009).

3.1.2. La reconnaissance et la performance au travail

La reconnaissance opère comme un agent de développement des personnes et comme un facteur dynamique dans les relations professionnelles. Elle est un bon pivot de la santé mentale au travail. Chez les cadres, elle constituerait un facteur de résistance au stress et un élément clé leur permettant d'affronter les situations professionnelles difficiles (Brun & Dugas, 2005). La reconnaissance est une source de mobilisation et d'engagement organisationnels jouant un rôle non négligeable dans le succès et la durée des transformations organisationnelles. Elle favorise l'apprentissage et influence positivement la productivité et la performance (Brun & Dugas, 2005).

La plupart des employés expriment le besoin d'être reconnus par leurs supérieurs, leurs collègues et leurs clients, peu importe, leur statut ou leur type d'emploi (Brun & Dugas, 2005). Les auteurs Daloz, Balas et Bénony (2007), présentent la notion non-reconnaissance. Une reconnaissance qui ne vient pas créerait une polarisation de l'attention sur ce manque. Amenant parfois un sentiment d'être exploité ou d'injustice, il peut également amener le sentiment d'être inutile et sans valeur. Les individus aimeraient être reconnus pour leur individualité et leur différence par rapport à d'autres, leur valeur personnelle, leur travail, leur désir initial, leurs difficultés actuelles ou passées, leurs efforts pour faire partie du groupe, leur attachement aux valeurs professionnelles (Daloz, Balas & Bénony, 2007).

La reconnaissance du travail des employés par leur supérieur est l'attente prioritaire exprimée par ces derniers, ou encore, le manque de reconnaissance s'avère un des principaux facteurs de dévalorisation, de démotivation et de stress au travail (Laval, 2011).

Au Québec, la crainte de favoriser un climat de rivalité serait citée comme le principal obstacle à la reconnaissance. À cela s'ajoute également le manque de formation personnelle pour reconnaître les autres ainsi que la méconnaissance d'autrui et du travail accompli (Laval, 2011).

3.1.3 Les formes de reconnaissance

Toute personne peut exprimer sa reconnaissance par divers gestes informels et spontanés. Une tendance rependue consiste à penser que : « Si je ne dis rien, c'est que je suis content », « Je n'ai pas de temps à accorder à ces bagatelles », « J'attends de communiquer mon appréciation lors de l'entretien annuel d'évaluation du rendement », et ainsi de suite (St-Onge, S. et al., 2005). La reconnaissance peut aussi être exprimée par des comportements, par des symboles (trophées, prix, etc.), par des congés ou des objets cadeaux, par la visibilité ou par l'amélioration des conditions de travail. Pour être efficace, une récompense doit satisfaire à un besoin et être personnalisée. Il est important de communiquer la valeur des récompenses aux employés et s'assurer qu'elles répondent à leurs attentes ou qu'elles aient une valeur symbolique à leurs yeux (St-Onge, S. et al., 2005). Laval (2011) présente la reconnaissance sous quatre formes :

- La reconnaissance existentielle ;
- La reconnaissance des pratiques de travail ;
- La reconnaissance de l'investissement dans le travail ;
- La reconnaissance des résultats.

La reconnaissance existentielle vise à reconnaître le droit à la parole et à l'influence sur les décisions. La reconnaissance des pratiques de travail vise à reconnaître les

compétences techniques et l'expertise. La reconnaissance de l'investissement dans le travail vise à reconnaître les efforts et l'énergie. Finalement, la reconnaissance des résultats vise à reconnaître le produit du travail et d'exprimer sa gratitude (Laval, 2011).

La définition de la reconnaissance qui sera adoptée dans le cadre de cette recherche sera celle de St-Onge, S. et al. (2005) qui définissent la reconnaissance comme suit :

La reconnaissance peut s'exprimer de diverses façons. Il peut s'agir d'une rétroaction (feed-back) ou d'une récompense (pécuniaire ou non pécuniaire) qui vise à encourager certains comportements. La plupart des théories de la motivation prônent les atouts des récompenses pour motiver les personnes à adopter certains comportements.

Selon la théorie des attentes, les personnes sont motivées à améliorer leur performance si elles ont l'impression que leurs efforts ont un effet sur leur rendement, qu'il y a un lien entre leur rendement et les récompenses et que les récompenses obtenues sont importantes à leurs yeux (St-Onge, S. et al., 2005). Il sera également considéré dans cette recherche que la reconnaissance peut être représentée sous trois formes : la reconnaissance au quotidien, la reconnaissance informelle et la reconnaissance formelle. Selon Dufour (2012), cette dernière provient d'une démarche officielle de l'organisation soit les évaluations de rendement, les promotions, les augmentations salariales, etc. La reconnaissance informelle est plus spontanée et est improvisée par les gestionnaires. Par exemple, une soirée avec les employés, la célébration d'une réussite et autres. Finalement, la reconnaissance au quotidien prend forme par des gestes personnalisés, des félicitations, des rétroactions, etc. (Dufour, 2012).

3.2 La perception et le gestionnaire

Selon Tay (2011), la perception est divergente dans l'optique où elle n'est pas précisément basée sur des faits, mais bien sur des intuitions personnelles et individuelles, sur des croyances et sur la vision qu'une personne a d'une autre. C'est la responsabilité des gestionnaires de prendre des mesures pour réduire la dissonance cognitive entre les attentes des différents employés et leur perception de leurs collègues. L'auteur suggère aux organisations d'adopter des programmes de formation concernant les différentes caractéristiques des individus, que ce soit générationnel ou culturel. Les gestionnaires devraient également travailler à corriger les mauvaises perceptions provenant des différentes générations. Cela permettrait de créer un environnement de travail plus inclusif à long terme (Tay, 2011).

3.3 Les générations et reconnaissance au travail

Parmi les différentes études qui touchent le sujet, il est tout d'abord possible de définir les concepts clés liés à cette problématique. Mais qu'est-ce qui définit une génération? Kleber et Persson (2016) définissent une génération comme :

Un passage dans le temps de gens qui partagent des habitudes, des problèmes et une culture commune, une fonction leur offrant une mémoire collective qui sert à intégrer la génération sur une période circonscrite dans le temps. (Kleber et Persson, 2016)

De son côté, Dufour, (2012), présente un autre type de définition. C'est celle-ci qui sera adoptée dans le cadre de cette recherche :

Une génération décrit un ensemble d'individus ayant vécu à une même époque et ayant ainsi évolué à travers les mêmes évènements marquants, au sein de contextes historiques sociétaux et économiques semblables. Il ne s'agit donc pas d'un système de périodes prédéterminées d'année de naissance qui permettrait de conclure à un changement de générations tous les 25 ans par exemple. Pour cette raison, il semble exister une certaine ambiguïté quant à l'identification des années limites de chaque génération. Néanmoins, on considère généralement que les Baby-Boomers sont nés entre 1944 et 1963, que les X sont nés entre 1964 et 1980 et que les Y sont nés entre 1981 et 1995. (Dufour, 2012)

Et les Z eux? Ce sont les enfants d'aujourd'hui, ils sont nés de 1995 à aujourd'hui. Ils sont aux portes du marché du travail et viendront complexifier encore plus les pratiques organisationnelles en apportant leurs particularités qui, elles aussi, devront être connues des dirigeants.

La majorité des organisations multigénérationnelles sont aujourd'hui représentées par quatre générations d'employés, soit les baby-boomers, la génération X, la génération Y et la génération Z. Les environnements multigénérationnels peuvent aller chercher le meilleur comme le pire des organisations et de leurs employés (Ngonyo Njoroge, C. & Yazdanifard, R, 2014). Les gestionnaires doivent donc comprendre les valeurs et attitudes de chaque génération et ce qui influence leur satisfaction. Différentes recherches ont montré que pour chaque génération, il existe différentes stratégies de gestion lorsqu'il est question de recrutement, de rétention et de motivation des employés (Ngonyo Njoroge, C. & Yazdanifard, R, 2014).

3.3.1 La génération Baby-boomers au travail

Pour ce qui est des baby-boomers, ils sont âgés autour de 50 à 70 ans. Ce sont nos futurs retraités qui partiront à la retraite d'ici les prochaines années. Ils ont été les instigateurs de nombreux changements au sein des organisations, dont l'amélioration des conditions de travail. Ils sont des idéalistes recherchant l'expérience de travail et la progression. Leur respect pour l'autorité, les règles et la hiérarchie font d'eux des travailleurs acharnés considérant le travail comme la partie la plus importante de leur vie (Côté, 2013). Ce sont des employés loyaux basant leur estime d'eux-mêmes sur leur succès professionnel (Dufour, 2012). Selon Gaudreau (2012), des stratégies de gestion adaptées à cette génération pourraient être la flexibilité, la minimisation des conflits et le respect. Selon Tay (2011), les baby-boomers seraient des accros au travail. Ils seraient des employés dédiés et automotivés qui compteraient sur leur ancienneté et leur loyauté pour l'obtention de promotions. Ces derniers percevraient la génération X comme des employés plus décontractés ainsi que la génération Y comme plus adepte de la technologie (Tay, 2011).

Wagman et VanZante (2004) ont tenté de définir ce qui pouvait caractériser la génération des baby-boomers. Pour eux, ce sont les personnes nées entre 1946 et 1964 et qui représentent environ 45% de la population. C'est une génération qui est passée à travers une grande dépression et une guerre mondiale. Leurs aspirations professionnelles sont basées sur une seule vocation ce qui signifie de travailler pour une seule et même entreprise durant plus de 30 à 40 ans (Wagman & VanZante, 2004). Ils sont qualifiés d'optimistes et leur gratification personnelle provient de leur travail. Ils ont une capacité à séparer leur vie personnelle de leur travail. Ils acceptent de longues heures de travail et le temps

supplémentaire fait partie du tout. Ils ont tendance à demander et contrôler et prétendent que leur façon de faire est la meilleure (Wagman & VanZante, 2004). Les baby-boomers sont prêts à sacrifier leurs valeurs individuelles pour adhérer à la mission de l'entreprise pour laquelle ils travaillent. Les baby-boomers encore en poste au niveau exécutif feront face à une discrimination liée à l'âge lorsqu'ils seront amenés à trouver un nouvel emploi. Effectivement, l'âge et l'expérience ne sont plus vus de la même manière lorsque ce sont les jeunes gestionnaires qui ont la tâche d'engager du personnel (Wagman & VanZante, 2004).

Selon les recherches de Tay (2011), les gestionnaires baby-boomers auraient une opinion plus négative face à leurs employés de génération X et Y. Ils les percevraient comme inconsistants et calculateurs dans leur travail ce qui signifierait qu'ils ne mériteraient pas de reconnaissance dans l'accomplissement de leur travail (Tay, 2011). Cela serait, selon les boomers, des demandes irraisonnables qui auraient influencé la perception de ces dernières générations face aux boomers. Effectivement, les X et Y trouveraient que leur génération précédente serait vieux jeu et inflexible. Les boomers considéreraient les gestionnaires de la génération X comme inexpérimentés et incapables de faire preuve de leadership dans leur travail (Tay, 2011).

3.3.2 La génération X au travail

Les individus de la génération X sont âgés de 30 à 50 ans. Ils sont observés comme des personnes pragmatiques, autonomes, indépendantes, individualistes et entrepreneures (Côté, 2013). Ils ont tracé leur chemin sur le marché du travail en faisant preuve de débrouillardise et de créativité. Les X sont orientés vers les résultats et accordent une

grande importance à l'équilibre travail-famille. Étant plus susceptibles d'être à la recherche de nouvelles compétences de façon constante, ils sont plus enclins à changer d'emploi. De ce fait, contrairement aux Baby-boomers, la sécurité d'emploi et la fidélité face à leur employeur ne sont pas leurs priorités (Côté, 2013). Selon Gaudreau (2012), des stratégies de gestion adaptées à cette génération pourraient être la rétroaction rapide, la réduction de règles et le soutien.

Selon Tay (2011), la génération X serait plus astucieuse et auraient tendance à balancer leur vie professionnelle versus leur vie familiale. Ils sont des travailleurs résolvant efficacement des problèmes, mais préférant éviter le travail additionnel. Ces derniers sont plus matérialistes et sceptiques que les baby-boomers étant donné leur incertitude face à leur futur. On leur aurait, à maintes reprises, répété quoi faire et à quel point les boomers de la génération précédente seraient bien meilleurs qu'eux (Tay, 2011). Cette cohorte aurait tendance à vouloir être davantage appréciée et reconnue dès qu'elle atteint ses objectifs. Elle préfère parler directement à leur patron lorsqu'adviennent des conflits pour obtenir des solutions rapides (Tay, 2011). Comparativement aux boomers, la génération X n'est pas apeurée par le changement d'échelon, car elle est confiante que chaque promotion mènera à un salaire plus élevé. De ce fait, les employés de la génération X resteront plus longtemps dans l'organisation qui offre un travail intéressant, un horaire flexible et des opportunités de promotions (Tay, 2011).

Wagman et VanZante (2004) ont également tentés de comprendre la génération X. Ceux-ci estiment que cette génération est la plus incomprise de toutes au sein des départements de ressources humaines des organisations. Des mauvaises perceptions influencent les gestionnaires dans la gestion des employés de génération X et brime le

talent et l'innovation de ces derniers. Les X possèdent une habileté face aux nouvelles technologies et ont la capacité de se concentrer sur de multiples projets. Les auteurs présentent cinq mauvaises perceptions perçues chez la génération X (Wagman & VanZante, 2004). Les X seraient déloyaux ; ils ne sont pas déloyaux, mais prudents. Les X seraient arrogants ; ils sont intensément confiants, pas arrogants. Les X auraient une attention limitée ; ils sont la première génération à vivre avec la révolution de l'information, cela a construit leur manière de penser et communiquer. Les X auraient de la difficulté à payer des cotisations ; ils ne sont pas fermés, mais la seule sécurité à laquelle ils croient est eux-mêmes. Finalement, les X ne pourraient pas supporter une reconnaissance différée ; ils ont besoin d'une rétroaction constante de leur employeur pour se sentir en sécurité (Wagman & VanZante, 2004).

Selon les recherches de Tay (2011), les gestionnaires de la génération X auraient des sentiments partagés face aux baby-boomers. Même s'ils respectent ces derniers pour leur sens de l'éthique et leur focus, ils sont hérités par leur lente adaptation face aux changements technologiques. Les X considèrent les boomers comme individualistes, impersonnels et directifs. Ils considèrent également qu'ils sont obsédés par l'obtention d'une promotion et leur enrichissement financier (Tay, 2011). La génération X aurait aussi une basse opinion de la génération Y. Elle accepte qu'elle soit intelligente et qu'elle apprenne rapidement, toutefois, elle critique son organisation pour le mentorat de ses jeunes collègues surtout lorsqu'il y a un manque de ressources financières ou matérielles (Tay, 2011). Les X accuseraient son organisation de reconnaître trop significativement le travail des Y, car ils considèrent que ces derniers n'ont pas suffisamment de connaissances et d'expérience pour bien performer (Tay, 2011).

Wagman et VanZante (2004) présentent également quelques conclusions pour bien gérer la génération X. Les gestionnaires auraient avantage à laisser les X être intrapreneurs pour leur permettre de développer des opportunités d'affaires. Il serait aussi important de leur faire sentir qu'ils ont une valeur pour l'organisation ainsi que de les aider à développer leurs sens des responsabilités multiples. Les gestionnaires auraient aussi intérêt à démontrer aux X qu'ils peuvent avoir une stabilité d'emploi, à les encourager et à créer une culture facilitant la conciliation de leur vie personnelle avec leur travail (Wagman & VanZante, 2004). Les gestionnaires auraient avantage à utiliser la reconnaissance basée sur la performance pour satisfaire les X. Ils auraient également avantage à développer des horaires de travail et un environnement flexible, à offrir de la formation à ces derniers pour leur permettre de se développer, à leur donner des crédits individuels liés à des bons résultats, à leur permettre de développer des relations avec certains décideurs de l'organisation ainsi qu'à leur donner l'opportunité de démontrer leur créativité (Wagman & VanZante, 2004).

3.3.3 La génération Y au travail

Les Y, eux, représentent la relève. Ces individus âgés entre 20 et 30 ans sont décrits comme étant des êtres individualistes recherchant constamment l'autonomie et l'équilibre entre la vie personnelle et professionnelle. Ayant une haute estime d'eux-mêmes, ils seraient perçus comme étant narcissiques. Les Y démontrent de grandes aptitudes pour l'usage de la technologie et pour le travail d'équipe (Dufour, 2012). Ils sont nés avec l'avènement d'internet et cela constitue pour eux un outil de savoir et de socialisation. Ils veulent être traités d'égal à égal et n'aiment pas la routine. Ils possèdent une grande capacité d'implication et d'engagement, mais présentent toutefois une faible loyauté envers

leur organisation. Ils cherchent d'abord la stimulation dans leur travail et les défis. Les Y ne veulent pas attendre et cherchent à bénéficier des meilleurs avantages dès le début de carrière (Côté, 2013). Selon Gaudreau (2012), des stratégies de gestion adaptées à cette génération pourraient être la liberté, l'équité et les défis intellectuels.

Selon Tay (2011), contrairement aux préjugés qui peuvent être attribuables à la génération Y, celle-ci est coopérative, possède un meilleur esprit d'équipe et est plus optimiste à propos du futur que les baby-boomers et la génération X. Les employés de la génération Y seraient confiants et auraient une capacité d'apprentissage rapide (Tay, 2011). Ils seraient motivés par une reconnaissance prompte et signifiante. La génération Y resterait longtemps dans la même organisation si celle-ci investit dans des technologies sophistiquées et offre des emplois intéressants qui suscitent les défis (Tay, 2011). Effectivement, ils sont jeunes, mais, comme leurs aînés, ils sont concernés par les injustices sociales, organisationnelles et environnementales qui surviennent autour d'eux. Ils s'attendent à ce que les organisations prennent leurs responsabilités face à ces enjeux en misant sur le développement durable (Tay, 2011).

Les employés de la génération Y acceptent la diversité d'âge, l'ethnicité, la diversité de genre, le tout dans le but que ce monde devienne un monde meilleur où tout le monde pourra vivre. Étant multitâches, ils aiment travailler sur différents projets. Quand leur patron respecte leurs opinions et leurs contributions, ils deviennent plus confiants, optimistes et enthousiastes à en faire plus (Tay, 2011). Contrairement à leurs aînés, ils n'ont pas peur de s'exprimer pour faire part de leurs mécontentements. Leurs parents, la génération X, leur a toujours répété de poser des questions lorsqu'ils en avaient. De plus, les employés de la génération Y souhaitent être connus par leur prénom, que l'on

comprene leurs besoins et que l'on se soucis de leur bien-être au travail (Tay, 2011). Le plus rapidement les gestionnaires baby-boomers et de la génération X comprendra que les Y réagissent plus efficacement et de façon instinctive par messages textes que par lettres, courriels ou rencontres face-à-face, le plus harmonieux leur environnement de travail sera (Tay, 2011).

Wong & al. (2008), décrivent la génération Y comme les personnes nées entre 1982 et 2000. Cette génération est née avec la technologie et celle-ci fait partie intégrante de leur vie. Ils sont confortables avec le changement et se soucient moins de la sécurité d'emploi. Valorisant le développement personnel et aimant les défis des nouvelles opportunités, ils sont exigeants face à leur environnement de travail et sont des êtres optimistes. Ayant un grand niveau de confiance et recherchant les actions collectives, ils sont très à l'aise dans les relations sociales. Ils valorisent également la responsabilisation et le pouvoir de décision et d'action (Wong & al., 2008).

3.3.4 La génération Z au travail

Les Z... nos enfants d'aujourd'hui qui commencent à pointer leur bout du nez dans nos organisations, soit comme employé de premier niveau ou encore comme stagiaire. Ils se distinguent par leurs multiples identités et appartenances. Adeptes de la vitesse, ils sont peu patients et s'ennuient rapidement. Ils accordent une importance à leur propre image et à leur réseau de contacts. Prônant le principe d'autoapprentissage, ils forgent leurs connaissances de manière continue via divers moyens (Casoinic, 2016). Kleber et Persson (2016), décrivent la génération Z, née de 1995 à aujourd'hui, comme une génération connectée, créative, communicante, collaborative et mobile.

Très peu d'études portent sur la génération Z, cela peut s'expliquer par leur émergence au sein de nos organisations. Toutefois, il est déjà possible de dire que ce sont des individus avec beaucoup d'autonomie. Ils ont déjà l'expérience dans l'établissement actif de communications et la recherche d'informations. Il faut s'attendre à ce que cette génération soit bien disposée à travailler comme une molécule (Paré, 2002). Chaque molécule est embauchée afin de réaliser un projet temporaire, faisant partie d'une équipe réunie en vue de résoudre un problème ponctuel. L'ancienne structure de gestion d'entreprise cèdera donc sa place à des structures moléculaires plus fluides et flexibles où les jeunes pourront collaborer plus naturellement en changeant sans cesse d'équipe et de réseau (Paré, 2002).

C'est donc dans ce contexte théorique que la question de recherche tentera d'être répondue :

Comment les cadres perçoivent-ils la reconnaissance, adaptée aux générations, au sein d'une gestion stratégique d'entreprise?

Le contexte théorique a permis de prendre connaissance des différentes théories provenant de l'École des relations humaines et de la gestion stratégique des ressources humaines. Il a également été opportun de présenter la reconnaissance en fonction de la performance au travail ainsi que des différentes formes sous lesquelles elle peut se présenter. Après avoir abordé la perception dans un contexte de gestion, le concept des générations et de la reconnaissance au travail ont pu être soulevés détaillant les caractéristiques de Baby-boomers, de la génération X, de la génération Y ainsi que de la

génération Z au travail. Suite à ces différents éléments théoriques prendra alors place la méthodologie de la recherche.

4.0 MÉTHODOLOGIE

4.1 Positionnement épistémologique

En science de la gestion, il est souvent considéré que trois paradigmes épistémologiques s'opposent et entre lesquels il faut choisir : le positivisme, le constructivisme et l'interprétativisme étant souvent considéré comme une variante du constructivisme (Dumez, 2010). Définir le positivisme est difficile, d'un côté cela vise à éliminer toute proposition dénuée de signification et, d'un autre côté, cela vise à élaborer un cadre analytique rigoureux et cohérent, tourné vers un matériau empirique (Dumez, 2010). En ce qui concerne le constructivisme, l'auteur le définit comme un fait socialement construit si, et seulement si, il est nécessairement vrai qu'il n'aurait pu exister sans les actions contingentes d'un groupe social. L'idée du constructivisme est que les faits étudiés sont construits par les interprétations du chercheur et des acteurs, et que d'autres chercheurs et d'autres acteurs auraient pu les construire différemment (Dumez, 2010). L'auteur définit également l'interprétativisme comme au sens où l'analyse de la situation suppose, comme on le voit, de faire une analyse fine des connaissances et informations dont disposent les acteurs dans une situation donnée, c'est-à-dire un travail de compréhension (Dumez, 2010).

Le positionnement épistémologique auquel je m'associe est le constructivisme. Je crois que les individus construisent leurs propres schèmes et qu'ils évoluent en fonction de leurs expériences personnelles. Chaque expérience, chaque rencontre deviennent, selon moi, des éléments qui caractérisent la personnalité d'un individu. Selon Guba & Lincoln

(2004), le constructivisme possède un positionnement ontologique considérant la réalité comme un ensemble de construits basé sur les relations et les expériences. Au niveau du positionnement épistémologique, le constructivisme considère que le chercheur et son objet de recherche sont en constante interaction. Les résultats sont alors littéralement une conception du processus défini par les acteurs de la recherche et empreint des caractéristiques du chercheur et de son sujet (Guba & Lincoln, 2004).

Le constructivisme a été choisi, car c'est le paradigme qui se rapproche le plus des croyances et des valeurs partagées dans le cadre de cette recherche. Chacun des participants apportent, tant par son bagage d'expérience que par ses schèmes et croyances, des éléments distinctifs qui enrichissent le cadre de recherche. Étant donné le sujet de recherche, le positionnement constructivisme est adéquat dans la logique où je considère que les participants possèdent leur propre perception de la reconnaissance et que cette perception est influencée par leur expérience et par leurs relations.

4.2 Une approche inductive qualitative

L'approche méthodologique choisie pour cette recherche est l'approche inductive qualitative. Voulant étudier la perception des cadres dans le contexte de la reconnaissance au niveau générationnel, cette méthodologie est plus adéquate qu'une approche quantitative. Tel que mentionné dans le texte de Grenier & Josserand (2014), lorsqu'un travail d'approfondissement et une meilleure compréhension du phénomène sont souhaités, il est idéal d'opter pour la recherche par processus, soit l'approche qualitative. La méthodologie utilisée pour cette recherche est l'étude de cas, plus particulièrement l'étude de cas multiples. Le tout visant à tirer des conclusions sur un ensemble de cas pour obtenir

une riche description des comportements et du sujet à l'étude. Dans mon contexte, cela me permettra d'étudier la perception des individus dans une variété de situations (Gagnon, 2012).

4.3 Protocole de l'étude qualitative

Tel que mentionné, la présente recherche est élaborée dans le cadre d'une méthodologie de recherche qualitative. Selon Mucchielli et Paillé (2012), il existe deux sens à la recherche de type qualitative. D'une part, les instruments et méthodes utilisés sont conçus pour recueillir des données qualitatives (témoignages, notes de terrain, images vidéo, etc.) D'une autre part, l'ensemble des processus est mené d'une manière naturelle, sans appareils sophistiqués ou mises en situation artificielles, selon une logique proche des personnes, de leurs actions et de leurs témoignages. C'est donc dans cette optique que la recherche se déroulera, plus précisément, sous forme d'étude de cas multiples.

Telle que le décrit Gagnon (2012), l'étude de cas comme méthode de recherche est appropriée pour la description, l'explication, la prédiction et le contrôle de divers phénomènes. Elle permet l'analyse en profondeur de ceux-ci dans leur contexte. L'échantillonnage sera alors divisé en quatre différents secteurs d'activité qui représenteront les quatre cas. Le protocole de l'étude qualitative se poursuit par la demande d'un certificat d'éthique pour la collecte des données. Cette dernière s'est déroulée sous forme d'entrevues semi-dirigées, par la collecte de documents d'archives ainsi que par l'entremise de la littérature et de son contexte théorique. Les résultats recueillis sont alors analysés à l'aide du logiciel NVivo dans le but d'effectuer les divers liens entre les résultats et procéder à la discussion de ceux-ci.

4.3.1 Échantillonnage

La méthode d'étude de cas multiples vise à sélectionner des participants provenant de différents milieux nous permettant d'avoir des cas différents à étudier. Dans le cadre de cette recherche, le nombre estimé de cas étudiés se porte à quatre cas. Les participants sélectionnés sont regroupés dans quatre cas différents représentant divers secteurs d'activités. L'individu est défini comme niveau d'analyse, et le cadre/gestionnaire, comme unité d'analyse. Dans le but de trouver des cas potentiellement les plus informatifs, les participants sélectionnés sont des cadres œuvrant depuis quelques années et faisant la gestion d'employés de différentes générations (Gagnon, 2012). Tel que mentionné par Gagnon, « Il est donc préférable de parler d'un échantillonnage théorique, les cas n'étant pas choisis pour des raisons statistiques, mais plutôt suivant des critères d'équilibre, de potentiel de découverte, d'objectif de recherche, d'homogénéité ou, au contraire, de variété maximale. » (Gagnon, 2012)

Une homogénéisation est favorisée en ce qui a trait au groupe soit en sélectionnant des cadres pour ensuite utiliser le principe de diversification interne pour obtenir les informateurs les plus divers possible dans ce même groupe (Pires, 1997).

Tel que mentionné, les participants sont sélectionnés selon différents secteurs d'activités. Ils sont définis en fonction des différents secteurs d'activités québécois de l'Institut de la Statistique du Québec (Demers & Rabemananjara, 2016). Les secteurs d'activités sélectionnés sont alors le secteur de la fabrication, du commerce, des soins de santé et d'assistance sociale et de l'enseignement. Le tableau 2 présente les participants sélectionnés selon les secteurs d'activités donnés :

Tableau 2 : Nombre de participants selon le secteur d'activité (cas)

Secteur d'activité	Nombre de participants
Fabrication	2 participants
Commerce	3 participants
Enseignement	2 participants
Soins de santé et d'assistance sociale	2 participants

Dans le cadre de cette recherche, 2 gestionnaires du secteur de la fabrication ont été rencontrés dans le cadre des entrevues réalisées. Le premier profil de gestionnaire correspond à une femme de génération X sans étude, ayant travaillé 18 ans dans la même entreprise et ayant gravi les échelons pour devenir contremaître, poste actuellement occupé. Son équipe de travail représente une dizaine d'employés de différentes tranches d'âge. Les postes occupés par les membres de son équipe demandent de bonnes capacités physiques, mais peu de scolarité. Pour le second profil, celui-ci correspond à un homme de génération X également, en poste comme directeur des ressources humaines depuis 4 ans et possédant des études universitaires. Son équipe est composée de deux tranches d'âges précises qui représentent les générations des baby-boomers et de la génération Y.

Au niveau des participants du secteur du commerce, le premier est un homme de génération baby-boomers, ayant fait des études de niveau collégial, occupant un poste de PDG et possédant plus de 30 ans d'expérience. Son équipe est composée d'environ 35 employés se situant majoritairement dans la génération baby-boomers et minoritairement

dans la génération Y. Le second gestionnaire occupant un poste de directeur des ventes, également de sexe masculin et de génération baby-boomers, possède une formation en restauration et une expérience d'une trentaine d'années dans la vente dans le domaine de l'alimentation. Son équipe de travail représente 11 personnes majoritairement de génération X. Pour le troisième profil de gestionnaire dans ce secteur, il correspond à une femme de génération X, ayant des études universitaires, occupant un poste au développement régional des ventes et possédant moins de 10 ans d'expérience. Son équipe est composée de 10 personnes principalement de génération X et étant spécialisées en représentation.

Du côté des profils du secteur de l'enseignement, la première gestionnaire est de génération X. Elle a poursuivi des études au niveau universitaire et occupe un poste de directrice d'école. Elle possède un total d'environ 25 ans d'expérience. Elle dirige une école composée de 70 employés de toutes les générations. Pour la seconde gestionnaire du même domaine, elle se situe dans la génération X également, occupe un poste de directrice d'école d'environ 60 employés de tous types de générations et a suivi des études de niveau universitaire.

Pour le dernier secteur, soit les soins de santé et d'assistance sociale, la première gestionnaire est de génération baby-boomers et est propriétaire d'une ressource en santé mentale. Elle a suivi des études au niveau collégial et possède plus de 20 ans d'expérience dans le domaine. Son équipe est composée 5 employés de génération Y, X et baby-boomers. Pour la dernière participante, elle est directrice d'un centre de la petite enfance et possède plus de 15 ans d'expérience. Elle est de génération X et possède une équipe composée de 15 employés de tous les types de générations.

4.3.2 Demande de certificat d'éthique

En vertu de la *Politique d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'UQO*, une demande de certificat d'éthique a été formulée au Comité d'éthique de la recherche. Suite au retour du comité, un certificat d'éthique a été émis par ce dernier. En effectuant le début du processus de collecte des données, une modification du guide d'entrevue a été effectuée suite à la première entrevue qui visait à tester ce présent guide. En fonction des réponses données, des éléments nouveaux ont été abordés, ce qui a permis l'ajout de questions pertinentes à la recherche. Suite à ces nouveaux éléments, un rapport de suivi continu visant une demande de modification liée à la mise à jour de l'outil de collecte des données a été transmis au comité d'éthique de la recherche. Suite à cette demande, un nouveau certificat d'éthique a été délivré. La présente recherche respecte donc les normes éthiques établies par l'UQO.

4.3.3 Collecte de données

La collecte de données selon l'étude de cas doit se faire par triangulation pour en augmenter sa validité, des sources de données multiples doivent donc être utilisées (Gagnon, 2012). Dans le cas de cette recherche, les données sont recueillies par la documentation existante, par documents d'archives, par exemple, une liste des types de reconnaissances utilisées par le cadre en fonction des types d'employés et des années, ainsi que par des entrevues semi-dirigées. L'entrevue semi-dirigée vise à laisser au répondant une liberté tout en amenant certaines questions plus précises au cours de l'entrevue (Gagnon, 2012). Le processus de cette recherche est complété en fonction de la saturation des données, soit lorsque les informations fournies par les participants ne seront pas

perçues comme de nouvelles données (Pires. 1997). C'est alors que cette recherche est analysée de façon à tirer une conclusion sur le sujet étudié. Il est à noter qu'effectivement, suite aux 7 premières entrevues, une saturation des informations recueillies émergea. Pour s'assurer de cette saturation, 2 autres entrevues ont été réalisées, ce qui permis d'obtenir un total de 9 entrevues.

4.3.4 Entrevues

Tel que mentionné, un total de 9 entrevues semi-dirigées furent effectuées avec des cadres de différents secteurs d'activités. Les participants potentiels ont été approchés par courriel grâce à un courriel de premier contact qui explique l'objectif de la recherche, la nature de leur implication ainsi que la confidentialité des données recueillies. Un rendez-vous fut alors prévu avec les participants pour effectuer les entrevues face à face. Sur la totalité des entrevues réalisées, 7 d'entre elles se déroulèrent dans le milieu de travail des participants, pour les 2 autres, elles furent réalisées par téléphone étant donné la disponibilité limitée des répondants. Les entrevues effectuées avec ces participants sont enregistrées dans le but de faciliter la discussion et ainsi recueillir les données avec le plus d'exactitude possible et ainsi faciliter leur analyse.

Les entrevues sont construites selon un guide d'entrevue semi-dirigée et les participants sont libres d'apporter toutes informations complémentaires pouvant approfondir la recherche. Tel qu'expliqué plus haut, la première entrevue visait à tester le guide d'entrevue préalablement conçu. Suite à cette première étape, le participant a apporté de nouveaux éléments qui ont pu être formulés sous forme de questions dans le guide d'entrevue. Ce dernier a alors été modifié dans le but d'augmenter la fiabilité des

prochaines entrevues ainsi que d'approfondir les éléments discutés pour la collecte des données.

4.3.5 Analyse des données

Suite aux entrevues réalisées, des verbatims de celles-ci ont été effectués. La création des verbatims a permis d'effectuer une analyse des données via le logiciel NVivo lequel est reconnu dans le domaine de la recherche qualitative. En utilisant ce logiciel, nous avons pu effectuer des liens entre les différentes entrevues et créer différents nœuds concernant les thèmes abordés. Cela permet de faciliter la prise de connaissance des résultats de la recherche.

L'analyse des données doit s'effectuer de façon itérative soit en parallèle avec la collecte des données. Il est plus facile de faire l'analyse de cette façon que de revenir à la toute fin au moment où il sera difficile de retourner en arrière. Pendant la collecte, il faut noter les évidences, les régularités et les tendances. Le traitement des données se fera alors par épuration, par codage, via un logiciel d'analyse en méthode qualitative telle que NVivo et par l'analyse finale. Le tout permettant de rédiger un récit des données et de présenter les tendances dégagées de l'analyse (Gagnon, 2012).

5.0 RÉSULTATS

Suite aux entrevues effectuées dans le cadre de cette recherche, nous avons pu soulever plusieurs éléments présentant les résultats de cette étude et permettant de répondre à la question de recherche : « Comment les cadres/gestionnaires perçoivent-ils la reconnaissance, adaptée aux générations, au sein d'une gestion stratégique d'entreprise? ». Les résultats présentés dans cette section résultent des 9 entrevues effectuées lors de la

collecte des données. Chacun des participants ont pu émettre leur perception et leur point de vue face aux différents éléments abordés lors de l'entrevue. Ils soulèvent des points de vue variés concernant, entre autres, la reconnaissance et les générations au sein de leur organisation. Ils permettront de répondre à la question de recherche principale via différentes sous-questions abordées dans la problématique :

- **Quelle est la place de la reconnaissance au sein des organisations actuelles ?**
- **Quelle est l'influence de la reconnaissance sur la motivation et la performance au travail?**
- **Quelle est l'influence des générations face au style de gestion des cadres dans les différentes organisations ?**

5.1 La place de la reconnaissance au sein des organisations actuelles

Cette section concernant la place de la reconnaissance au sein des organisations vise à répondre à la première sous-question de recherche : Quelle est la place de la reconnaissance au sein des organisations actuelles ? L'évolution de la reconnaissance à travers le temps, la reconnaissance donnée par les gestionnaires rencontrés ainsi que les différentes définitions de la reconnaissance données par ceux-ci sont des éléments qui seront présentés dans cette section.

5.1.1 Évolution dans le temps vs reconnaissance

Tout d'abord, il faut comprendre qu'à travers les différentes entrevues quelques-uns des participants ont invoqué leurs différentes perceptions de la reconnaissance d'hier

et d'aujourd'hui. Le premier participant dans le secteur du commerce a d'ailleurs partagé clairement cette perception :

J'ai l'impression qu'à l'époque on n'avait pas besoin de se féliciter ou de se faire féliciter pour être reconnu. On était reconnu par la satisfaction du devoir accompli, j'imagine. J'ai été élevé à la dure, puis je pense que j'ai rencontré des entreprises qui étaient pareilles. Tu sais, ç'a évolué trop vite. Nous on a appris à être payé, puis à ne pas dire un mot. C'était comme cela, c'était correct. Tu pouvais répliquer, mais il y avait quand même le respect de l'autorité.

La seconde participante du milieu de l'enseignement a également mentionné avoir la perception que la manière dont les patrons agissent avec leurs employés a beaucoup changée depuis son entrée en poste dans les années 1990. Elle mentionne qu'en 20 ans, il y a eu un gros changement à ce niveau-là. Cette dernière a relevé le fait qu'internet pouvait justifier ce changement, celui-ci étant inexistant à ses débuts. Il y aurait une facilité au niveau de la diffusion de l'information avec les courriels. Le second participant du domaine de la fabrication adhère également dans ce sens en mentionnant qu'autrefois, la discipline était faite en public parce que l'on voulait que les autres apprennent des erreurs des personnes visées. Selon lui, cela à l'effet inverse puisque la personne qui est pointée du doigt devant ses pairs verra cela comme une humiliation publique et sa performance baissera. Il glisse notamment un mot concernant l'évolution de la reconnaissance :

Je pense que ce que beaucoup de gens ont voulu identifier à des générations c'est parce que c'est une question d'habitudes et de traditions. Les gens dans le passé étaient beaucoup habitués à justement « Pas de nouvelle égale bonne nouvelle ! » Les boss, ils ne viennent pas me voir ! Ils ont été élevés de même.

5.1.2 Reconnaissance donnée

Les gestionnaires rencontrés en entrevues ont parlé des différentes formes de reconnaissances qu'ils donnaient à leur équipe de travail. La première participante du secteur de la fabrication mentionne apporter du chocolat chaud de temps en temps. Elle mentionne aussi avoir donné des lettres de félicitations deux ou trois fois dans sa carrière pour les employés qui se démarquent. Cette année, elle a également remis une plaque honorifique à un de ses employés lors de la fête de Noël pour souligner son travail. De son côté, le second gestionnaire dans le même domaine, a partagé avoir implanté des rencontres au niveau de la production où il rencontre l'ensemble de ses employés pour parler des chiffres de production, des messages d'intérêt général et d'un petit volet reconnaissance en mentionnant les bons coups du dernier mois. Selon lui : « On part toujours du principe que la reconnaissance il faut la faire en public puis le disciplinaire faut le faire en privé. » Il précise avoir des bonus annuels sous forme de performance globale, mais faire aussi une reconnaissance de façon indirecte en effectuant ses tournées d'inspection. Durant celles-ci, il prend le temps d'écouter les idées de ses employés et de leur demander leur avis sur leur poste de travail. Il précise :

Toute reconnaissance doit juste être aussi bonne que la sincérité qui va venir avec. Un moment donné, si le non verbal ne suit pas... si tu dis : « Bon travail ça super bien été. » avec une face plate et rien qui ne dégage ça... l'employé va se dire : « Ben dans le fond c'était juste des mots, il s'en fout puis je n'y crois pas. » Je pense que c'est vraiment une affaire d'humain à humain... puis c'est ça ! Je pense que ça serait ça !

Du côté des gestionnaires du secteur du commerce, le premier dit être pour la reconnaissance : « Moi je suis pour la reconnaissance. Je pense que si on veut que les gens

restent il faut qu'ils soient fiers de travailler pour une entreprise, il faut qu'ils soient bien reconnus. » Il affirme faire usage de la reconnaissance présentement, mais de façon très spontanée. Il propose cependant des formes de reconnaissances dont il pourrait faire preuve :

Que cela soit par des journées de congé... ce n'est pas toujours évident des journées de congé, mais que ça soit par des reconnaissances pour le travail que tu fais pour la fidélité que tu as envers l'entreprise puis... puis le fait juste que tu demeures dans l'entreprise parce que tu es heureux/heureuse bien il faut que ça se justifie par quelque chose pas juste par un sourire.

Le second participant dans le même secteur d'activité abonde plutôt vers la reconnaissance informelle au jour le jour :

Les cadeaux, les bonis, ça a un certain attrait, mais je te dirai que pour moi, personnellement...moi c'est ce que je préfère et je pense qu'il y beaucoup de gens qui sont comme moi...de se le faire dire temps en temps. Tu n'es pas obligé d'arriver avec des cadeaux, puis des bonis et des gugusses tout le temps. Je pense que se le faire dire de vive voix, et d'une façon honnête et sentie quand la personne sait que tu es vrai, je pense que tu gagnes tout le temps.

La troisième gestionnaire du même secteur partage les propos de ce dernier en mentionnant que son objectif premier est d'apprendre à connaître son équipe, leurs forces, leurs faiblesses et de leur donner les outils pour se développer. Elle affirme qu'elle doit bien les connaître pour pouvoir les aider à se développer. Elle démontre sa reconnaissance en leur disant qu'ils font du bon travail. Elle effectue un suivi des promotions que fait son équipe en mentionnant l'implication de chacun et l'atteinte des objectifs établis.

Au niveau du secteur de l'enseignement, la première participante partage effectuer des rencontres individuelles avec ses employés. Elle parle également de l'importance de la rétroaction concrète pour améliorer le développement de son équipe :

Il y a aussi par exemple dans la semaine des enseignants, on va offrir le repas aux enseignants. On va offrir un cadeau pour les remercier. On va... je vais les rencontrer comme je t'ai dit pour donner une rétroaction beaucoup plus spécifique. Régulièrement, en rencontre, on va, à la fin d'une rencontre, d'une réunion, je vais toujours souligner les avancées de l'équipe. Ça va être plus le climat d'école que tu vas aller travailler avec les petits cadeaux, mais dans le développement professionnel je vais en faire peut-être plus verbal.

La seconde gestionnaire du domaine de l'enseignement partage également le fait qu'elle offre des cadeaux dans la semaine des enseignants ou à la rentrée. Elle affirme effectuer elle aussi de la reconnaissance individuelle via des rencontres personnalisées. Elle communique aussi donner de la reconnaissance au quotidien :

Au quotidien je vais prendre le temps quand il a quelque chose d'arrêter et de dire : « C'est vraiment bien ce que tu as fait, le projet. » Et j'essaie de ne pas juste dire : « Hey wow! » J'essaie d'être précise, dans ce que je vais faire comme remarque.

Au niveau des participantes dans le domaine des soins de santé et d'assistance sociale, la première partage que sa façon de travailler est de s'adapter à son équipe. Elle mentionne également féliciter son équipe pour lors de bons coups :

Quand ils font justement des bons coups avec un bénéficiaire, parce qu'ils ont beaucoup d'intervention à faire, quand l'intervention est adéquate et est

bonne. Je leur dis : « Ça, c'est parfait. C'est ça que j'attends de toi, tu as fait ça numéro un. C'est comme cela que tu devais intervenir. »

Elle affirme avoir déjà offert à tous ses employés une semaine de vacances payée pour les remercier ainsi que de leur offrir des cartes cadeaux boutique durant le temps des fêtes. La seconde gestionnaire dans le domaine des soins de santé et d'assistance sociale partage la reconnaissance qu'elle faisait au quotidien dans son poste précédent:

Tous les matins je faisais la tournée des personnes et j'allais voir comment ils allaient. Je leur souhaitais une bonne journée, je leur disais : « Continu. » Je faisais un topo, si ça n'allait pas bien je faisais ça. Je pense que c'était une forme de reconnaissance même si ce n'est pas... « Tu fais du bon travail. » Ça, on le fait, mais pas assez. La reconnaissance aussi se faisait au niveau de l'accompagnement. Je te dirai que ça m'arrivait souvent aussi de leur apporter un petit quelque chose en fonction de leurs préférences.

Elle fait part de certains soupers qui pouvaient s'organiser avec son équipe de travail pour prendre du temps ensemble sans nécessairement être au travail.

5.1.3 Définition de la reconnaissance

Au cours des entrevues réalisées avec les 9 gestionnaires des différents secteurs d'activités, j'ai eu l'occasion de leur demander leur définition de la reconnaissance selon leur propre perception et dans leurs propres mots. Plusieurs définitions ont alors été ressorties par ces gestionnaires :

La reconnaissance c'est de ne pas oublier que chaque être humain a besoin de tapes dans le dos, chaque être humain a besoin, un moment donné, de se faire dire que dans ce qu'il fait, il y a quelque chose qui est bon.

La reconnaissance c'est recevoir à la juste valeur le mérite que tu as de donner à l'entreprise et pas juste côté salarial.

La reconnaissance, ce n'est pas de l'argent, c'est la façon dont tu travailles, la façon dont tu es perçu vis-à-vis tes confrères, tes consœurs. Je pense que la reconnaissance, ça se situe à ce niveau-là.

La reconnaissance c'est la capacité d'un gestionnaire à reconnaître les forces de son équipe, à reconnaître les forces individuelles. C'est la capacité aussi du gestionnaire à créer, des fois, des moments qui vont faire qu'on va se faire une reconnaissance, mais qui va être plus un repas, des choses comme ça pour permettre à l'équipe de tisser des liens.

La reconnaissance c'est de reconnaître les efforts que j'ai faits ou ce que j'ai essayé de faire même si des fois ça n'a pas donné les résultats qui auraient été souhaités. Je pense que si on est capable de reconnaître l'effort qui est mis, c'est comme ça que les gens restent motivés et engagés.

La reconnaissance c'est comme la petite tape dans le dos qui te dit que tu es sur le bon chemin. La reconnaissance, je pense que ça doit aller aussi en fonction de tes propres attentes et les attentes des autres. Ce que j'attends, moi, comme reconnaissance. Pour moi la reconnaissance ça peut-être bien large, ça peut partir de biens de directions ou arriver de biens des directions.

La reconnaissance c'est dans le fond tout ce que l'on donne... à autrui pour lui montrer qu'on l'apprécie.

La reconnaissance c'est la somme de toutes les petites choses qu'on fait au quotidien qui fait en sorte que tu vas susciter une réaction positive chez l'autre personne. Que ce soit juste d'aller prendre 5 minutes pour faire du small talk, jaser autour de la machine à café... ça en est ça pour moi ! Ça entre aussi dans souligner les bons coups publiquement, ça rentre aussi dans prendre du temps individuellement avec chacun des employés de façon

officielle dans des rencontres que tu prévoies expressément pour ça, parce que la reconnaissance je pense que c'est bon en avoir à tous les niveaux autant de l'informel, mais il faut que tu en aies du formel aussi.

La reconnaissance, pour moi, ça se résumerait à mettre en lumière la valeur d'une personne.

5.2 La reconnaissance pour favoriser la performance

Cette section concernant la reconnaissance et la performance des employés au sein des organisations vise à répondre à la deuxième sous-question de recherche : Quelle est l'influence de la reconnaissance sur la motivation et la performance au travail? Les résultats présentés aborderont la reconnaissance en fonction des attentes des employés, les avantages et les inconvénients de la reconnaissance ainsi que l'appréciation de la reconnaissance en fonction des générations.

5.2.1 Reconnaissance vs attentes des employés

Les participants ayant été rencontrés lors du processus de collectes des données, ont aussi mentionné percevoir des attentes de la part de leurs employés en ce qui a trait à la reconnaissance au travail. La première participante, gestionnaire dans le domaine de la fabrication, a mentionné ne pas vouloir créer d'habitude puisqu'une habitude ce n'est plus agréable à avoir, cela fait partie du quotidien. Elle a effectivement révélé ne pas donner de reconnaissance matérielle, telle que des beignes ou du café, de façon répétitive pour ne pas créer une habitude. Elle mentionne :

Ils s'attendent juste à toujours être reconnus et non à se faire dire ce qu'il ne va pas. Oui! Quand tu arrives avec un négatif : « Oui, mais tu m'as dit

*l'autre fois que j'étais bon... » « Oui, tu es bon, mais là tu fais une erreur.
 » Je ne te dirai pas que tu es bon!*

La seconde gestionnaire du domaine de l'enseignement qui a été rencontrée en entrevue partage également cette vision :

Un juste équilibre... moi je pense que d'aller trop dans le matériel, un moment donné, les gens prennent ça pour acquis. Ça devient même plus de la reconnaissance, c'est comme : « Ah... on n'a rien eu cette année ! » Ça créer des attentes, c'est comme d'être capable de se faire un juste équilibre des choses. Je l'ai vu ça moi quand j'étais adjointe, des directions qui systématiquement à chaque rencontre collective amenaient des chips et des choses comme ça et, à un moment donné, ça devient comme de l'acquis et là, quand il n'en a pas, il y a des gens qui sont là : « Ben là franchement. » Moi je ne veux pas mettre le doigt dans l'engrenage donc j'essaie de varier, de surprendre.

Le premier participant dans le secteur du commerce affirme que, de son côté, il préfère ne pas attendre : « Si tu attends que tu viennes la quémander, c'est que je ne l'ai pas reconnu... je ne l'ai pas vu... ce n'est pas normal. J'aurai dû le voir avant que tu viennes la quémander. Ça va de pair. Ça, c'est d'être reconnu... » Il tente donc d'exprimer qu'il préfère devancer ses employés et leur donner la reconnaissance qu'ils méritent avant qu'ils ne viennent lui demander une reconnaissance de toutes formes. Il évoque également qu'un gestionnaire doit alors savoir reconnaître lorsque ses employés méritent d'être reconnus et donc leur offrir la reconnaissance justifiant ce mérite.

5.2.2 Avantages et inconvénients vs reconnaissance

À travers les perceptions relevées sur les différents aspects de la reconnaissance, les participants ont été questionnés sur les avantages et les inconvénients de la reconnaissance au travail. D'une part, de nombreux points de vue en ce qui a trait aux avantages de la reconnaissance ont été soulevés. La première participante du domaine de la fabrication mentionne que ses employés sont contents de venir travailler lorsqu'ils sont reconnus. Elle partage également ce point de vue : « Quand tu as un défi plus gros, ils t'appuient et ils sont prêts à le traverser avec toi. Tandis que quand tu n'en fais pas pantoute, un moment donné, il t'arrive des défis et tu es obligé de les obliger à t'aider. » La première gestionnaire dans le secteur des soins de santé et d'assistance sociale partage aussi cette vision. Elle affirme que les gens sont plus joyeux, plus heureux et plus prêts à venir travailler. Ils savent alors qu'ils sont appréciés et vont passer de meilleures journées. Selon elle, cela les motive beaucoup et cela apporte un soutien au niveau de l'équipe de travail. La seconde participante dans le domaine de l'enseignement appuie également cette perspective lorsqu'elle présente son point de vue :

La tape dans le dos elle est importante, les gens ils se lèvent le matin... comme je dis souvent, il n'y a pas personne qui se lève le matin et qui se dit : « Moi je vais aller faire de la merde, je vais aller mal travailler. » Il n'y a pas personne, tout le monde arrive en disant : « Moi, je fais du mieux que je peux. »

Effectivement, il semble que cet avantage, lié à la motivation soit partagée de plusieurs gestionnaires. Le second participant du domaine du commerce apporte lui aussi une perspective qui se rapproche aux précédentes et qui est la suivante : « Quand tu aimes

ce que tu fais, quand tu sens que les gens t'apprécient, je pense que tu peux aller plus loin. Un bon leader, doit prendre les personnes sous son aile et les amener plus loin. »

D'une autre part, certains participants ont identifié des inconvénients liés à la pratique de la reconnaissance au travail. La seconde gestionnaire du domaine des soins de santé et d'assistance sociale qui mentionnait un peu plus haut que la reconnaissance pouvait apporter une plus grande motivation, mentionne :

S'ils s'aperçoivent d'une différence entre un ou un autre, peut-être que ça pourrait être vu comme de l'iniquité, Si aussi, toi, tu es plus enclin à faire de la reconnaissance beaucoup, beaucoup, beaucoup, et qu'un moment donné, toi-même, tu es prise dans une période où est-ce que tu en fais moins parce que c'est plus difficile pour toi d'en faire pour X raisons, ça aussi c'est mal perçu.

Les autres gestionnaires rencontrés n'émettent aucun point négatif face à la reconnaissance, comme l'affirme la première gestionnaire du secteur des soins de santé et d'assistance sociale : « Des points négatifs, je ne peux pas dire que j'en ai avec mes employés. »

5.2.3 Appréciation de la reconnaissance vs générations

Certains gestionnaires ont également émis différents points de vue concernant l'appréciation de leurs employés face à la reconnaissance qu'ils leur étaient donnés en milieu de travail. Certains parmi eux, perçoivent aussi des écarts d'appréciation comme le mentionne la première participante du secteur de la fabrication : « Je pense qu'ils parlent plus des beignes et du chocolat chaud...Oui, parce que pour eux autres, c'est avec le tous les jours qu'ils voient la différence et non une fois par année ou une fois par six mois. »

Certains des gestionnaires rencontrés mentionnent aussi voir des différences entre l'appréciation des employés de différentes générations, notamment la seconde participante du domaine de l'enseignement :

La nouvelle génération, je les trouve un petit peu plus, pas dire gâté, mais comme ce n'est pas les premières qui vont venir me dire : « Hey merci beaucoup. » Tandis que les enseignantes qui ont plus d'expérience avec d'autres personnes aussi dans la fonction eux autres ont comme un comparatif et on dirait des fois quand ont réussi à les surprendre d'une certaine façon, ont dirai qu'elles le voient : « Ah wow, c'était vraiment le fun. Merci. » C'est différent!

Cette dernière suppose alors la théorie suivante : « L'expérience qu'on a, c'est l'expérience qu'on a maintenant, donc vu qu'on n'a pas de comparable on le démontre peut-être un petit peu moins l'appréciation de la reconnaissance mettons. » Cette perception est effectivement appuyée par la première gestionnaire du secteur des soins de santé et d'assistance sociale :

Mon employé la plus vieille, elle approche la soixantaine. La différence qu'il y a avec les plus vieux, ils apprécient beaucoup plus à chaque fois qu'on donne une appréciation dans leur travail. Versus ma plus jeune qui a 19 ans, qui, elle, passe son temps à demander des choses pour dire : « Ben, je suis un bon employé, moi, je mérite que tu me donnes ça maintenant. » C'est la différence avec les plus jeunes et les plus vieilles.

Les résultats de cette section présentent alors l'appréciation des employés envers la reconnaissance donnée par les cadres et, ce, en fonction de leur différente génération.

5.3 L'influence des générations face au style de gestion des cadres

Cette section a pour but de répondre à la troisième et dernière sous-question de recherche : Quelle est l'influence des générations face au style de gestion des cadres dans les différentes organisations ? L'expérience des cadres en fonction de la reconnaissance reçue, l'adaptation de leur style de gestion en fonction des générations, les difficultés vécues en fonction des générations, les formes de reconnaissance adaptées aux générations ainsi que l'individualisation versus les générations regrouperont les différents sujets sous lesquels seront présentés les résultats de cette recherche.

5.3.1 Expérience vs reconnaissance reçue

L'expérience des gestionnaires interrogés ainsi que la reconnaissance qu'ils ont reçue dans leur carrière semblait être un enjeu intéressant dans le but de comprendre l'influence que cela puisse avoir dans leur style de gestion. La première gestionnaire dans le secteur de la fabrication mentionne avoir reçu plus de reconnaissance en étant employé que gestionnaire :

Je te dirai que c'était plus rare parce qu'en tant qu'employé, j'ai tout le temps eu, quand j'étais juste employé, tout le temps des super de belles gangs avec qui je travaillais. On était beaucoup, beaucoup, beaucoup dans le positif. S'il y avait une personne qui feulait moins une journée, on était tous là à peser... la reconnaissance entre employés, ici, était très importante un moment donné. En tant que chef d'équipe, là, les employés ils ne t'en donnent vraiment plus.

Elle mentionne, toutefois, avoir plus de reconnaissance de ses employés que de son patron : « Contremaitre aujourd'hui, je te dirai que, les employés m'en donnent plus que

mon boss de la reconnaissance. » Elle affirme cependant avoir reçu un bonus annuel qui pouvait être plus élevé que certains de ses collègues en fonction de sa performance :

Je te dirais beaucoup de reconnaissance, non... pas des employeurs. Oui, un peu quand même. Les superviseurs, c'était une fois de temps en temps, je vais dire de temps en temps, la tape dans le dos : « Continu, tu as fait un bon coup. » Le grand boss, je vais dire ça comme ça, dans le temps, il donnait des bonus.

Le second gestionnaire du secteur de la fabrication affirme avoir eu souvent à aller chercher sa reconnaissance : « La reconnaissance, j'ai souvent eu à aller la chercher... elle n'est pas venue toute seule. » Il mentionne également avoir besoin de reconnaissance :

Je m'inclus dans les 35 ans et moins qui a besoin de reconnaissance régulièrement... il faut qu'on aille en chercher... il faut qu'on sache comment ça va. Savoir si on fait bien notre travail ou pas. Je suis allé moi-même demander 'Comment ça va ? Y a-t-il des choses que tu aimerais que je change... que je fasse mieux... que je ne fasse plus... que t'aimerais que je continue à faire... que je fasse plus souvent... qu'est-ce qui faudrait que j'arrête de faire ? ' Je le demandais souvent ça.

Dans le secteur du commerce, le second gestionnaire raconte son expérience à ses débuts et la reconnaissance reçue dans son domaine :

Quand tu fais partie d'une équipe de ventes... quand j'ai commencé, je suis sorti des cuisines, je suis entré dans les ventes, on essaye de s'illustrer, on essaie d'être parmi les meilleurs, sinon le meilleur. Tu gagnes des concours pour des voyages, tu gagnes des concours pour des sous, des bonis à la fin de l'année. Tout le monde essaie de faire des bonis, ces entreprises sont beaucoup basées sur les bonis, bonis individuels, bonis d'équipe. C'est sûr que tu travailles et que tu essaies toujours d'être le meilleur du gang pour

t'illustrer. C'est là que tu peux de démarquer et que tu peux avoir des chances d'avancer.

Le premier participant dans le même secteur d'activité affirme ne pas avoir connu de reconnaissance : « Dans mes premières vies quand j'étais dans le transport scolaire au lieu que de me faire dire « Ce n'est pas parce que ta femme accouche que tu vas t'absenter ». Alors tu retournes travailler dans ce temps-là. ». La troisième gestionnaire dans le même secteur confie qu'elle se fait elle-même sa propre reconnaissance et qu'elle est difficile à atteindre. Elle mentionne ne pas attendre de reconnaissance de ses superviseurs ou encore de ses employés.

Au niveau du secteur de l'enseignement, la première participante partage sa relation avec la reconnaissance dans sa carrière :

Je ne voulais pas de reconnaissance qui soit « Tu es bonne ! » Ça jamais pas ça. Dis-moi « Pourquoi je suis bonne, qu'est-ce que je dois améliorer, où j'ai des zones de performance, où j'ai des zones de vulnérabilité. » Je ne veux pas moi juste une reconnaissance « Ok bravo, tu es bonne. » Il faut que ça soit appuyé sur des faits et je veux toujours ça, et c'est comme ça que je travaille dans mon développement, parce que je ne suis pas parfaite. En début de carrière cette reconnaissance-là a été très importante parce que on me disait : « Ok c'est bon ce que tu fais. » Ça m'a beaucoup motivé et ça m'a été une motivation aussi à me développer.

Elle dit aussi avoir reçu de la reconnaissance de la part de ses élèves : « J'en avais par les élèves, ils me disaient qu'ils aimaient mes cours, qu'ils étaient bons. Ça j'en ai eu beaucoup de mes élèves, quand j'arrivais ils étaient contents que ce soit moi qui étais l'enseignante. » Elle dit également avoir reçu de la reconnaissance de la part de sa

direction : « Mes directions m'ont beaucoup donné des rétroactions positives. On recevait une lettre de la commission scolaire. Exemple, tu étais choisi par ta direction, une enseignante, deux enseignantes, qui mériteraient une reconnaissance... et j'ai reçu des lettres de la commission scolaire. » Cette gestionnaire nous a remis des copies de ces lettres reçues de la commission scolaire qui se retrouvent à l'Annexe 2. Cependant, lors d'un de ses premiers emplois, elle affirme que la reconnaissance qui lui était donnée n'a pas pu surpasser la charge de travail qu'elle devait supporter :

J'avais de la reconnaissance, beaucoup de mon directeur qui était très reconnaissant. Sauf qu'il y avait une surcharge de travail qui était là, ce qui fait... Pour moi, j'étais vraiment surchargée au niveau du travail. Ce qui a fait que même si j'avais beaucoup de reconnaissance du directeur, des enseignants, la reconnaissance n'a pas été assez forte sur la charge de travail. J'ai décidé de m'en aller pendant 1 an de la direction d'école adjointe.

La seconde gestionnaire du domaine de l'enseignement partage aussi son expérience avec la reconnaissance : « Je ne sens pas que j'ai reçu beaucoup de reconnaissance au niveau matérielle, comme des cadeaux. » Elle affirme avoir reçu une plus grande reconnaissance informelle : « Me faire dire que je faisais du bon travail ça m'est arrivé par mes patrons, en même temps, je pense que c'est une question aussi de chaque individu. » Elle émet toutefois la réflexion suivante :

Je ne vous cacherai pas qu'étant à la direction si ce qu'on attend c'est de la reconnaissance des autres ont risques d'être très malheureux dans le travail qu'on va faire parce qu'en partant quand on a une fonction de cadre c'est nos patrons à nous qui reconnaissent notre travail.

Elle semble aussi avoir reçu de la reconnaissance de ses accomplissements : « Je pense que je fais partie de la réussite du climat de mon milieu. C'est sûr que moi, ça, c'est quelque chose qui, pour moi, ça en est une forme de reconnaissance, d'auto-reconnaissance du travail que j'ai fait. »

Pour les gestionnaires du secteur des soins de santé et d'assistance sociale, la seconde gestionnaire mentionne ce point de vue :

Ce n'est pas d'emblée que ça se fait non plus, je te dirai que la reconnaissance il faut que tu te la donnes seule et les tapes sur l'épaule il faut que tu te les donnes toi-même : « Aujourd'hui j'ai fait ça et je suis contente de l'avoir fait. »

Elle affirme aussi recevoir peu de reconnaissance de ses supérieurs :

Je ne peux pas dire que j'en ai eu énormément dans mon parcours. Les tapes sur les épaules c'est rare qu'on en ait. Nous le conseil d'administration, c'est en fait des parents d'un centre de la petite enfance qui s'occupe de gérer avec nous le CPE. C'est difficile pour eux de donner de la rétroaction, de donner de la reconnaissance parce qu'ils ne connaissent pas trop cela.

Pour ce qui est de la première gestionnaire dans le domaine des soins de santé et d'assistance sociale, elle dit recevoir des cadeaux de temps à autre de ses employés :

Même eux, qui n'ont pas d'affaire à me faire de cadeaux, souvent, eux, ils vont me donner une bouteille de vin parce qu'ils savent que j'aime le vin. Ils se mentent ensemble et m'achètent une bouteille de vin. Ça vient d'en dessous ça la place d'en haut. En même temps, ils me disent tout le temps : « On est tellement chanceux d'avoir un boss comme toi. Tu es consciencieuse. Tu nous écoutes, tu nous comprends. »

5.3.2 Adaptation du style de gestion vs générations

En ce qui a trait au style de gestion des participants, l'adaptation de leur style de gestion en fonction des générations a été abordée. Plusieurs gestionnaires mentionnent devoir s'adapter à leur équipe de travail et, ce, de différentes façons. La première participante du secteur de l'enseignement nous affirme :

Il faut que moi j'aie toujours cette posture-là de me dire, j'ai des personnes devant moi, j'ai différentes générations c'est une donnée, par la suite, c'est qui mes leaders ? Qui va influencer ? Oui, j'analyse mes groupes, mes individus, Je prépare ma rencontre, Stéphanie va réagir comment ? Maxime va réagir comment ? Louise va réagir comment ? En préparant ma rencontre je vais toujours être au-devant des réactions possibles pour être en contrôle de qu'est-ce qu'il va se passer. La reconnaissance, la première des choses qu'un gestionnaire doit savoir c'est qu'il est un acteur dans les relations et c'est le premier acteur. Ses perceptions sur son personnel vont influencer... la rétroaction qu'il va donner va influencer ses gestes de gestionnaires.

La troisième gestionnaire du secteur du commerce mentionne qu'elle va utiliser les forces de son équipe pour prendre ses décisions avec leur aide :

Je vais aller chercher beaucoup d'information avec leur expérience parce que moi je ne vais jamais prétendre que je suis leur patron et que j'en sais plus qu'eux au contraire. Quand je vais prendre des décisions, je vais avoir consulté pas toute l'équipe, mais je vais avoir consulté toujours au moins une ou deux personnes. Après ça, quand ça ne fait pas l'affaire de tous, je vais avoir des gens qui vont supporter cette décision-là parce qu'ils vont avoir été impliqués à la réalisation de celle-ci.

I. Style de gestion et génération Baby-boomers

La première gestionnaire du secteur de l'enseignement partage sa perception de la génération Baby-boomers : « Pour une enseignante qui a 60 ans, je suis l'autorité. On donne nos opinions et tout ça, mais ultimement, c'est la direction qui décide et ils vont peu aller contre le fait que ce soit moi la direction. » Cette perception est également partagée par la première gestionnaire du domaine des soins de santé et d'assistance sociale qui mentionne adapter son style de gestion en fonction de cette génération :

Celle de soixante ans, elle, c'est plus : « Au nombre d'années d'expérience que tu as, tu serais censée ne plus faire cette erreur-là. Tu ne peux pas te permettre ça. Tu as un bagage qui est important, je ne veux plus voir ça. » C'est plus autoritaire, plus patronal avec elle.

La seconde gestionnaire du même secteur appui d'autant plus cette vision : « Les vieilles, elles ont peur de la nouveauté que les jeunes apportent. Elles veulent en fait se prouver ou prouver qu'elles ont de l'expérience et qu'elles savent comment ça fonctionne. Elles ont peur de perdre leur place. » Cela est aussi mentionné par le participant du secteur de la fabrication : « Surtout mes Boomers, eux une part année c'est assez. (Rencontre individuelle) Souvent, ils ne ressentiront pas le besoin d'avoir de la rétroaction puis de la reconnaissance plus fréquemment, mais ça, c'est ce qu'ils vont dire. »

II. Style de gestion et génération X

La première gestionnaire du secteur de l'enseignement qui parlait précédemment de l'adaptation de son style de gestion face aux Baby-boomers affirme aussi devoir s'adapter avec la génération X :

Après ça, si j'arrive plus avec ma génération, eux autres au niveau des styles de gestion en éducation de façon générale ce sont des gens qui aiment négocier. Avec quelqu'un qui a 60 quelques années je pourrai arriver « Ok on prend tel décision, avez-vous des commentaires ? » Ça va vite... pas avec ma génération. Ils veulent réfléchir, ils veulent donner leur opinion. Il faut leur laisser l'espace de t'influencer. S'ils ne sentent pas qu'ils t'influencent, tu vas perdre ton équipe. « Je veux influencer, parce que j'ai quelque chose à dire et l'équilibre travail-famille c'est ultra important. » Il faut tout le temps que j'ai ça en tête qu'il faut que je mette de la pression des fois, mais quand c'est le temps de mettre de la pression, quand ce n'est pas le temps de mettre de la pression... quand c'est le temps de mettre des objectifs. Il faut tout le temps que j'aie ce flair-là, que j'aie chercher des données sur mes professeurs. Ma génération avec les plus vieux, ils ont beaucoup de loyauté. Les plus vieux envers l'organisation, ma génération a une loyauté envers l'école.

Le second participant du secteur de la fabrication qui mentionnait que ses employés de génération Baby-boomers ne désiraient qu'une rencontre annuellement affirme une vision contradictoire face à la génération X :

Les plus jeunes, mettons 45 ans et moins, eux ce qu'ils me disent c'est que pendant les rencontres, ils me disent ouvertement qu'on pourrait avoir ce type de rencontre là, exemple, une fois aux trois mois au lieu d'une fois par année...eux préféreraient cela, ils me le disent ouvertement.

Une copie de la grille d'évaluation de ces rencontres nous a été fournie par le gestionnaire pour démontrer la nature de ces rencontres ainsi que les éléments d'évaluation.

Le document est disponible à l'Annexe 3.

III. Style de gestion et génération Y

Finalement, certains gestionnaires qui ont été rencontrés lors des entrevues ont rapporté devoir adapter leur style de gestion suite à la venue de la génération Y sur le marché du travail. Notamment, la première gestionnaire du secteur de l'enseignement mentionne un peu plus haut cette perception :

Les plus jeunes, eux, ils arrivent « Moi, je suis une star. Moi là, je suis enfant unique, ma vie a toujours bien été, je n'ai jamais eu à négocier. Comment ça que je te demande telle affaire, tu ne me l'acceptes pas ? » « Ben non ça ne marche pas comme ça, tu as une convention collective. » « Oui, mais regarde c'est logique. Puis, moi je ne veux pas avoir les vendredis, parce qu'il faut que je fasse d'autres choses... » Les plus jeunes ils n'ont pas ce sentiment de loyauté là nécessairement. « Ok, je suis dans ton école, l'année prochaine je ne sais pas où je vais être. Ça se peut que je m'en aille à Vancouver enseigner, puis l'autre année d'après je vais peut-être prendre une année sabbatique, parce ce qu'après 3 ans d'université et 2 ans d'enseignement je commence à être fatigué. » C'est plus ce genre-là, mais en même temps ils sont créatifs. Ils vont arriver puis ils vont être très performants au niveau de la techno pour eux autres je n'ai aucun problème de parler techno, ils ont des grandes, grandes forces que d'autres générations n'auront pas.

Dans le même ordre d'idées, la seconde gestionnaire du secteur des soins de santé et d'assistance sociale affirme que les jeunes sont hyper dynamiques, créatifs, mais quand même temps, ils veulent tout savoir tout de suite. Le second gestionnaire du secteur de la fabrication explique également la façon dont il adapte sa gestion en fonction de la génération X : « Souvent les jeunes en besoin de se le faire dire, ils ont besoin de feedback.

Je pense que c'est un peu notre rôle à nous en tant que gestionnaire d'aller de l'avant et de questionner nos employés. »

5.3.3 Difficultés vs générations

En abordant la perception des générations, un gestionnaire a avoué avoir certaines difficultés avec les générations, soit le premier gestionnaire dans le secteur du commerce qui partage ces éléments :

Il faut oublier le fait que les jeunes vont être comme nous, ils ne seront jamais comme nous. Parce que c'est rendu que les jeunes quand ils se font embaucher, ils ont leurs conditions de travail. Qu'aujourd'hui, on arrive et on veut imposer son cadre de travail. Ayoye ! C'est parce que ce n'est pas comme ça que ça fonctionne. Je pense que va falloir qu'on change si on veut motiver les jeunes à rester et surtout avoir le sentiment d'appartenance que je trouve ils n'ont pas dans bien des cas, on va être plus large que juste focus sur quelques exceptions. Puis je ne sais pas comment on va arriver à les motiver. Je ne suis pas convaincu que la récompense soit suffisante, est-ce qu'il va falloir qu'on soit plus axé liberté, loisirs, famille puis tout ce que l'on n'a pas appris nous. Mais ce que j'oserai dire, c'est tous les jeunes normalement en haut de 30-32 ans sont différents de ceux en bas de 29 ans, la mentalité est totalement différente. On dirait qu'un écart de 4 ans d'âge, c'est comme avoir une autre génération de plus jeunes puis on ne peut pas rien.

Il se questionne alors sur ses capacités de gestionnaire ainsi que sur la formation donnée aux différentes entreprises sur le marché du travail :

Je ne suis pas sûr qu'en affaires dans des petites entreprises comme la nôtre on est préparé à ça. Je ne suis pas sûr qu'on soit préparé puis comment on s'y rend ? dire sans les insulter. Si ça ne fait pas, en 2 minutes ils sont déjà

partis ! Les jeunes ils ne veulent rien savoir. C'est comme ils ne sont pas respectueux de leurs engagements. Outre tout cela, je me dis que j'ai l'impression juste qu'on a été mal préparé, puis on n'est pas bien préparé à faire face à cela maintenant. Il faut... on n'a pas le choix, c'est l'avenir, c'est la continuité de l'entreprise et des entreprises. Puis à la fois, est-ce qu'il va falloir que toute entreprise s'acclimate aux besoins des jeunes ? Ça c'est l'autre question !

5.3.4 Formes de reconnaissance vs générations

Durant les entrevues, certaines formes de reconnaissances ont pu être identifiées en fonction des générations. Comme le mentionne la première participante du secteur de la fabrication :

Plus qu'ils sont âgés, plus qu'ils ont besoin de reconnaissance le plus souvent possible. Je te dirai qu'ils ne sont pas mal tous de même. Ils en ont qui te le disent plus que d'autres, mais ils recherchent énormément... on dirait que plus tu avances dans l'âge, plus qu'ils ont peur de ne pas être à la hauteur. Ils ont besoin de se faire dire qu'ils sont encore corrects. Pas juste besoin de savoir que je passe et que je leur dis ben non ça ce n'est pas fait comme il faut. Si je fais ça, c'est officiel qu'il ne faut pas que je passe plus que deux jours ou que je passe pour dire quelque chose de positif, sinon ils tombent dans le négatif. Les plus jeunes c'est ... « Ok... »

Le second gestionnaire du même secteur révèle : « Règle générale plus qu'on recule dans les générations, moins la fréquence devrait être élevée, puis on s'en va les jeunes, plus il faut que tu y ailles plus souvent. Règle générale, j'y vais comme ça. » La seconde gestionnaire, dans le domaine de l'enseignement cette fois, affirme : « C'est sûr que je n'utiliserai pas la même stratégie pour la personne qui est plus dans la quarantaine avancée

que pour l'enseignante qui débute dans la profession. Je ne soulignerai pas les mêmes choses. »

I. Formes de reconnaissance et génération Baby-boomers

Au niveau des Baby-boomers, cette seconde gestionnaire dans le domaine de l'enseignement mentionne cette particularité : « Ils vont avoir d'autres styles de gratification, pour eux l'expérience c'est important. « Moi, j'ai de l'ancienneté! » Eux on va les approcher beaucoup avec « Vous avez de l'expérience... tout ça. » Pour eux c'est très valorisant. » La première gestionnaire du secteur des soins de santé et d'assistance sociale affirme que ses plus vieilles employées sont plus dans l'ancienne façon de penser des employés versus l'employeur : « C'est mon patron, il faut que je ferme ma boîte. Il faut j'attende qu'elle me donne de quoi. » La seconde participante du même secteur mentionne ceci :

En fonction de leur âge, non... peut-être, quand même parce qu'avec le recul, je sais qu'il y a beaucoup de plus jeunes qui sont venues me voir... mettons pour me demander des conseils, ce que je voyais moins chez les plus vieilles. À quelque part, on a un rôle de mentor différent. Chez les plus vieilles, elles n'ont pas besoin.

II. Formes de reconnaissance et génération X

La première gestionnaire du secteur de l'enseignement précise que si elle veut reconnaître sa génération, elle va les consulter : « Qu'est-ce que vous en pensez ? Comment on va travailler ? C'est quoi la vision ? ». De plus, une autre forme de reconnaissance est utilisée par la première participante de secteur des soins de santé et d'assistance sociale tel qu'elle le partage :

J'ai des employés qui ont des enfants, des fois il y a un enfant qui est malade et : « Ben là, je ne peux pas aller le porter à l'école. Le service de garde ne peut pas le prendre. » « Ben amène-le avec toi. » Il l'amène, le couche dans la chambre des employés. Ils prennent soin de leur enfant et font leur travail. C'est ça, travail-famille.

III. Formes de reconnaissance et génération Y

La première participante du secteur de l'enseignement qui partage sa position au niveau de la génération X affirme ce point de vue concernant la génération Y :

Tandis que les plus jeunes, eux la reconnaissance ça va être plus d'arriver et d'avoir un lien personnel plus avec moi. « Qu'est-ce que tu en penses ? Je vais aller voir, c'est intéressant ce que tu fais. Je peux-tu aller dans ta classe, j'aimerais ça regarder ? » Eux autres, ils vont aller en individuel. L'aspect collectif va moins leur parler.

Dans le même secteur, la deuxième gestionnaire mentionne : « La nouvelle génération je les trouve un petit peu plus, pas dire gâté, mais comme ce n'est pas les premières qui vont venir me dire : « Hey merci beaucoup. ». » Cette perception est également partagée pas la participante dans le secteur des soins de santé et d'assistance sociale :

Tandis que les jeunes c'est : « Non, non tu m'as engagé, c'est parce que tu trouves que je fais l'affaire. Donc tu n'as pas à me dire quoi faire et me reprendre. Je veux un congé donc tu me le donnes. » C'est ça la différence qu'il y a avec les générations.

5.3.5 Individualisation vs générations

Suite aux différentes discussions et aux propos abordés lors des entrevues, certains participants se sont alors positionnés à savoir si les multiples générations pouvaient caractériser la reconnaissance ou encore à savoir si cela était plutôt en fonction de l'individu. Le second gestionnaire du domaine du commerce mentionne que ce n'est pas une question d'âge :

Je pense qu'au niveau de la communication et de la perception, je ne crois pas que c'est une question d'âge. On travaille avec des personnes, on travaille avec des gens et je pense que chaque personne est différente. Ce n'est pas vraiment l'âge, c'est la personne en tant que tel... ton vécu, ton enfance... on traîne ça toute, toute notre vie. Dépendamment d'où tu viens, il n'y a pas une personne qui est pareil. Je pense qu'il faut s'attarder à chaque personne, comme on a dit tantôt, chaque personne est différente et il faut vraiment passer du temps avec les gens pour les comprendre et ils ont chacun leurs forces, leurs faiblesses comme on a dit. C'est, encore une fois, ce n'est pas l'âge qui fait ça, c'est vraiment la personnalité.

Dans le même secteur, la troisième gestionnaire abonde dans le même sens :

Moi je pense que ce n'est pas avec l'âge, je pense que c'est avec les personnalités. J'ai des gens qui n'ont pas confiance en eux et qui ne se pensent jamais assez à la hauteur et qui s'en mettent beaucoup sur les épaules. Je te dirai plus... j'ai des plus jeunes que je vais leur dire c'est excellent ce que tu viens de faire et ils ne vont pas le prendre au même titre que j'en ai une plus âgée que je vais lui dire c'est de l'excellent travail et elle ne va pas vouloir le reconnaître non plus. Je ne pense pas que c'est l'âge.

La première gestionnaire dans le domaine de l'enseignement partage également sa position à ce sujet :

Oui, il y a les générations, mais il y a aussi chaque individu. Je suis capable de dire chaque individu qu'est-ce qu'il a de besoin, qu'est-ce qu'il n'a pas de besoin, qu'est-ce qui le motive, qu'est-ce qui ne le motive pas. Chaque personne qui entre à son vécu personnel, a ses valeurs, a ses schèmes de référence, ce qui fait que moi si je veux être bonne, il faut que je j'analyse tout ça. Comme un sociogramme. Là, je vais arriver et je vais me dire : « Ok telle personne, telle personne, telle personne. » Oui, il a des généralités, mais après ça je vais travailler dans les généralités, dans mes rencontres.

Enfin, le deuxième participant du secteur de la fabrication affirme lui aussi croire que ce n'est pas une question de générations :

Je pense que la reconnaissance au quotidien dans les petites choses, ce n'est pas une question d'âge. Pour finir ce que je disais tantôt, je pense que la reconnaissance ce n'est pas une affaire de générations, c'est une affaire d'humain, puis l'humain essentiellement il aime ça en avoir.

6.0 DISCUSSION

Dans le cadre de cette recherche, le contexte théorique a été élaboré en fonction de la question principale et des trois sous-questions soulevées :

Comment les cadres perçoivent-ils la reconnaissance, adaptée aux générations, au sein d'une gestion stratégique d'entreprise?

- **Quelle est la place de la reconnaissance au sein des organisations actuelles ?**

- **Quelle est l'influence de la reconnaissance sur la motivation et la performance au travail?**
- **Quelle est l'influence des générations face au style de gestion des cadres dans les différentes organisations ?**

Les résultats recueillis grâce à la collecte de données effectuée suite à des entrevues semi-dirigées permettent d'élaborer différents liens avec ce contexte théorique. Les résultats obtenus sont alors présentés et abordés en fonction des différents éléments apportés par la littérature. Cela permet donc d'établir des conclusions et de répondre à la question principale de cette recherche via les trois sous-questions mentionnées précédemment.

6.1 La place de la reconnaissance au sein des organisations actuelles

Il est clair, que peu importe leur âge et leur domaine d'activité, les résultats démontrent que certains de nos répondants affirment avoir la perception que la reconnaissance au sein des organisations actuelles est bien différente d'il y a plusieurs années. Effectivement, il est expliqué que la reconnaissance n'avait pas une grande place au sein des organisations avant les années 2000. La façon dont les patrons agissent avec leurs employés a beaucoup changée. Les résultats présentent que la place de la reconnaissance a évolué avec les années au sein des organisations. Autrefois, c'était : « Pas de nouvelle, égale bonne nouvelle ! » Cela expliquerait pourquoi, les employés de génération baby-boomers préféreraient ne pas avoir d'évaluation de rendement trop fréquemment, car ceux-ci n'auraient aucun problème à avoir aucun feedback de leur supérieur si tout va bien pour eux.

Au cœur de la littérature et du contexte théorique de cette recherche, il a été révélé que plusieurs chercheurs ont permis d'élaborer des théories en lien avec la gestion des ressources humaines. Effectivement, les recherches d'Elton Mayo ainsi que l'École des relations humaines, reposent sur les principes de groupe, de responsabilisation de l'individu, de la motivation ainsi que de la reconnaissance de l'individu. Suite à ses expériences, ce dernier a permis de démontrer l'impact des facteurs psychologiques dans la gestion des employés (Pesqueux, 2015). À cela peut également s'ajouter la Théorie des besoins de Maslow qui présente, aux trois dernières strates de sa pyramide, les besoins d'appartenance, les besoins d'estime et, finalement, les besoins d'actualisation de soi (Maslow, 1943). Plusieurs années plus tard, c'est Stum qui présente une version actualisée au domaine organisationnel de cette pyramide. Il définit respectivement de bas en haut les besoins de sécurité, les besoins de reconnaissances, les besoins d'affiliation, les besoins d'évolution et, finalement, au dernier niveau selon Stum (2001), les besoins d'harmonie. Tel que présenté, ces derniers auraient, en second rang, les besoins de reconnaissance. Il est alors accablant de constater que sans le comblement de ces besoins, soit la reconnaissance, un employé ne peut évoluer dans son milieu de travail et passer aux besoins suivants. Bérubé (2006) soutient également le fait que la gestion des ressources humaines prend de plus en plus de place dans les organisations. Le capital humain deviendrait un avantage concurrentiel et un déterminant de la performance de ces organisations (Bérubé, 2006).

Certaines croyances perdurent en ce qui a trait à « Pas de nouvelle égale bonne nouvelle ! ». St-Onge, S. et al. (2005), affirment, qu'effectivement, une tendance rependue consiste à penser que : « Si je ne dis rien, c'est que je suis content », « Je n'ai pas de temps

à accorder à ces bagatelles », « J'attends de communiquer mon appréciation lors de l'entretien annuel d'évaluation du rendement », toutefois, la reconnaissance peut être démontrée de différentes façons. Les résultats démontrent que d'apporter du café ou de la nourriture durant des événements particuliers ou simplement pour remercier leurs employés est fréquent. Cela l'est également lorsqu'il est temps de souligner les bons coups, en groupe ou individuellement dans le cadre de rencontre de suivi. La majorité des gestionnaires vont féliciter leurs employés lors de bons coups. Les résultats s'entendent pour dire que la reconnaissance informelle et la reconnaissance au quotidien sont très importantes contrairement à une récompense matérielle qui est éphémère. La reconnaissance matérielle doit tout de même être présente, mais à petite dose. Selon Dufour (2012), la reconnaissance formelle se caractérise par une démarche officielle de l'organisation soit les évaluations de rendement, les promotions et les augmentations salariales. Tandis que la reconnaissance informelle se caractérise par des célébrations, des soirées entre employés et autres. Finalement, la reconnaissance au quotidien prend la forme de gestes, félicitations ou rétroactions (Dufour, 2012).

Il est à noter que peu de cadres étaient en mesure de définir si leur reconnaissance était formelle ou informelle. La reconnaissance est donnée naturellement, majoritairement au quotidien, et en fonction des capacités des gestionnaires autant financières que par faute de temps. De plus, peu des participants possèdent des programmes de reconnaissance formels pour leurs équipes de travail au sein de leur organisation. Deux d'entre eux ont démontré des connaissances théoriques au niveau de l'effet psychologique de la reconnaissance sur leurs employés. Cela peut s'expliquer en fonction des études universitaires qu'ils ont réalisées dans le domaine des ressources humaines que ce soit au

niveau gestion, social ou en termes de coaching. Possédant ce bagage de connaissances, ils sont visiblement plus à l'aise pour faire preuve de reconnaissance envers leurs employés. Selon Laval (2011), le manque de formation personnelle pour reconnaître les autres ainsi que la méconnaissance d'autrui et du travail accompli est un des principaux obstacles à la reconnaissance. Un gestionnaire s'est effectivement questionné sur ses capacités lors de l'entrevue.

Au sein du contexte théorique, nous avons également vu que Leconte (2012) définit la reconnaissance comme « Degré auquel le supérieur souligne les accomplissements des employés, les récompense et reconnaît de façon formelle, informelle et équitable, la performance, le rendement, les efforts ou les comportements des employés ». La définition de la reconnaissance qui fut adoptée dans le cadre de cette recherche suite au parcours de la littérature est : « La reconnaissance peut s'exprimer de diverses façons. Il peut s'agir d'une rétroaction (feed-back) ou d'une récompense (pécuniaire ou non pécuniaire) qui vise à encourager certains comportements » (St-Onge, S. et al., 2005). À travers les diverses rencontres effectuées, les participants ont identifié leur propre définition de la reconnaissance. Certains éléments importants sont ressortis à travers ces définitions : humain, quotidien, positive, bons coups, valeur, capacité, équipe, individuel, efforts, motivés, engagés, bon chemin, apprécier. Suite aux différentes définitions, il est possible d'établir une toute nouvelle définition de la reconnaissance : « La reconnaissance, c'est démontrer au quotidien, à un être humain de façon individuelle ou collective, l'appréciation de ses efforts et de ses capacités, à sa juste valeur, pour ainsi augmenter son engagement et sa motivation. »

Il est alors possible d'affirmer que la place de la reconnaissance au sein des organisations actuelles est de plus en plus importante, voire essentielle au sein des stratégies d'affaires des entreprises et de leur gestion des ressources humaines. Elle peut se manifester sous différentes formes et très peu de gestionnaires semblent avoir les connaissances pour faire preuve de reconnaissance au quotidien et de façon plus structurée. Malgré le fait que les participants proviennent de divers secteurs d'activités, sont d'âge et de formation différentes, tous s'entendent pour affirmer que la reconnaissance a une place de choix dans les organisations actuelles et qu'elle doit, de plus en plus, s'imposer.

6.2 La reconnaissance pour favoriser la performance

Les recherches ont permis de constater qu'une majorité des participants rencontrés perçoit que leurs employés ont des attentes face à la reconnaissance dans leur milieu de travail. Tel qu'expliqué par Gernet et Dejours (2009), la reconnaissance du travail participerait à la construction du sens du travail, sans cela, le travail resterait dépourvu de signification. Les résultats affirment que d'aller trop loin dans la reconnaissance matérielle créerait des acquis pour les employés. Cela ne devient plus une récompense et cela créerait des attentes. Il doit y avoir un juste équilibre. Parmi les attentes des employés dans le cadre de leur travail, il a été affirmé par Laval (2001), que la reconnaissance faisait partie d'une attente prioritaire. De plus, la dévalorisation, la démotivation et le stress au travail seraient liés principalement au manque de reconnaissance (Laval, 2011). L'auteur révèle que la crainte d'un climat de rivalité, le manque de formation personnelle pour reconnaître les autres ainsi que la méconnaissance d'autrui seraient des freins à la reconnaissance (Laval, 2011). St-Onge et al. (2005), mentionnent que la reconnaissance peut être exprimée par divers gestes informels et spontanés, toutefois, une tendance rependue consiste à penser

que : « Si je ne dis rien, c'est que je suis content », « J'attends de communiquer mon appréciation lors de l'entretien annuel d'évaluation du rendement » (St-Onge, S. et al., 2005).

Effectivement, Brun & Dugas (2005), affirment que la plupart des employés expriment le besoin d'être reconnus par leurs supérieurs, collègues ou clients, peu importe le type d'emploi. L'attente prioritaire des employés par leur superviseur est la reconnaissance de leur travail. Le manque de reconnaissance est l'un des principaux facteurs de dévalorisation, démotivation et de stress au travail (Laval, 2011). Tel que le mentionnent les auteurs, il est donc légitime que les cadres rencontrés perçoivent des attentes face à la reconnaissance de la part de leurs employés.

Les résultats démontrent qu'en reconnaissant ses employés, ceux-ci sont plus contents de venir travailler, que c'est plus facile de les motiver et qu'ils sont présents lorsqu'il est temps de relever des défis plus gros. Les résultats mettent également en lumière l'avantage de la reconnaissance au travail, soit que les employés sont plus heureux et plus motivés dans leur travail. Le seul inconvénient de la reconnaissance qui a été soulevé est que les employés peuvent percevoir de l'iniquité si la reconnaissance n'est pas donnée à juste titre ou si elle est moins présente dans une période donnée. Laval (2001) explique qu'au Québec, la crainte de favoriser un climat de rivalité serait citée comme le principal obstacle à la reconnaissance. Il n'est donc pas surprenant que les résultats considèrent que l'iniquité est un désavantage face à la reconnaissance au sein des milieux de travail.

Les résultats affirment que leurs employés peuvent apprécier de façons différentes la reconnaissance qui leur est donnée en fonction de leur génération. La génération des plus

jeunes est plus gâtée et ce n'est pas les premiers qui vont venir faire des remerciements pour la reconnaissance qui leur aient donnée. Effectivement, les résultats présentent une différence d'appréciation avec les employés dans la soixantaine et ceux qui approchent la vingtaine. Tel que le présente Daloz, Balas & Bénony (2007), les individus aimeraient être reconnus pour leur individualité et leur différence par rapport à d'autres, leur valeur personnelle, leur travail, leur désir initial, leurs difficultés actuelles ou passées, leurs efforts pour faire partie du groupe, leur attachement aux valeurs professionnelles.

Il est possible de déterminer qu'effectivement, l'influence de la reconnaissance sur la motivation et la performance au travail est significative. Tel que mentionné par Brun & Dugas (2005), la reconnaissance est une source de mobilisation et d'engagement jouant un rôle non négligeable et favorisant l'apprentissage et l'influence de la productivité et de la performance au travail. La reconnaissance opère comme un agent de développement des personnes et comme liant et facteur dynamique dans les relations professionnelles. Elle est un bon pivot de la santé mentale au travail (Brun & Dugas, 2005).

6.3 L'influence des générations face au style de gestion des cadres

À travers les entrevues réalisées, étonnamment, la grande majorité des gestionnaires mentionnent ne pas avoir reçu beaucoup de reconnaissance dans leur carrière. Certains n'en ont pas reçu et d'autres ont dû aller la chercher. Il semble que la reconnaissance qui leur est donnée provient généralement de leurs employés et de leurs accomplissements professionnels auxquels ils retirent une grande satisfaction. Très peu de leur reconnaissance leur est donnée de la part de leur superviseur. Parmi les gestionnaires ayant reçu le plus de

reconnaissance, c'est la première participante du domaine de l'enseignement qui a reçu des lettres et des remerciements de sa direction.

Cette dernière, partage qu'en tant que gestionnaire, elle analyse ses groupes avant de se préparer à une rencontre pour identifier les différents types de personnalités auxquels elle devra faire face. Selon elle, « La première des choses qu'un gestionnaire doit savoir c'est qu'il est un acteur dans les relations et c'est le premier acteur. » Telles que présentées dans la littérature, les organisations d'aujourd'hui sont composées de quatre générations d'employés, soit les baby-boomers, la génération X, la génération Y et la génération Z. Cela implique que ces organisations doivent travailler avec des équipes multigénérationnelles qui peuvent aller chercher le meilleur comme le pire des organisations et de leurs employés. Différentes stratégies de gestion peuvent être utilisées pour s'adapter à ces groupes de générations variées (Ngonyo Njoroge, C. & Yazdanifard, R, 2014). « Ses perceptions sur son personnel vont influencer... la rétroaction qu'il va donner va influencer ses gestes de gestionnaires. » Ngonyo Njoroge, C. & Yazdanifard, R (2014), affirment que les gestionnaires doivent comprendre les valeurs et les attitudes de chaque génération et ce qui influence leur satisfaction. Ils prétendent que les environnements multigénérationnels peuvent aller chercher le meilleur comme le pire des organisations et de leurs employés. Les résultats démontrent que certains vont utiliser les forces de leur équipe pour prendre des décisions avec leur aide.

Pour ce qui est des Baby-boomers, certains gestionnaires ont la perception qu'ils respectent beaucoup l'autorité et qu'ils suivent la direction dans ses décisions. En tant qu'employés, ils misent sur leur expérience et en sont fiers. Les résultats démontrent qu'il est favorable de favoriser la reconnaissance de l'expérience de cette génération ainsi que

leur ancienneté. Effectivement, selon Côté (2013), c'est une génération qui respecte l'autorité, les règles et la hiérarchie. Tel que mentionné par Gaudreau (2012), des stratégies de gestion adaptées à cette génération pourraient être la flexibilité, la minimisation des conflits et le respect. Selon Tay (2011), les employés baby-boomers seraient caractérisés par l'auto-motivation, la fierté face à leur ancienneté et leur loyauté. Les gestionnaires baby-boomers auraient une moins bonne perception de leurs employés de générations plus jeunes, qu'ils verraient comme inconsistants, irraisonnables et ne méritant pas de reconnaissance dans l'accomplissement de leur travail (Tay, 2011).

Pour la génération X, les gestionnaires interrogés la perçoivent comme des négociateurs, des gens qui veulent réfléchir et influencer. L'équilibre travail et famille pour cette génération a été noté par les gestionnaires. Les résultats précisent que si l'on veut reconnaître cette génération, il faut les consulter. Les X sont orientés vers les résultats et accordent une grande importance à l'équilibre travail-famille comme le mentionne Côté (2013). Selon Gaudreau (2012), des stratégies de gestion adaptées à cette génération pourraient être la rétroaction rapide, la réduction de règles et le soutien. Selon Tay (2011), les employés de la génération X seraient astucieux et auraient tendance à chercher l'équilibre travail-famille. Cette génération aurait tendance à vouloir être davantage appréciée et reconnue dans l'atteinte de ses objectifs. Selon les recherches de Tay (2011), les gestionnaires de la génération X auraient des sentiments partagés face aux baby-boomers, ils sont hérités par leur lente adaptation face aux changements technologiques.

Pour ce qui est de la génération Y, la littérature les décrit comme ayant une haute estime d'eux-mêmes, ils seraient perçus comme étant narcissiques. Les Y démontrent de grandes aptitudes pour l'usage de la technologie et pour le travail d'équipe (Dufour, 2012).

Les gestionnaires rencontrés affirment que cette génération veut tout savoir tout de suite. Notamment, les résultats les décrivent comme tels : « Moi, je suis une star. Moi là, je suis enfant unique, ma vie a toujours bien été, je n'ai jamais eu à négocier. Comment ça que je telle demande, telle affaire, tu ne me l'acceptes pas ? ». Effectivement, cela rejoint les éléments apportés plus haut par Dufour (2012). Les résultats démontrent que le style de gestion utilisé avec cette génération est de développer un lien personnel qui est plus dans l'individuel. Face à la génération Y, il faut accepter qu'elle soit intelligente et qu'elle apprenne rapidement, toutefois, cette dernière n'a pas suffisamment de connaissances et d'expérience pour bien performer (Tay, 2011). Pour la génération Y, selon Gaudreau (2012), des stratégies de gestion adaptées à cette génération pourraient être la liberté, l'équité et les défis intellectuels. Selon Tay (2011), celle-ci est coopérative, confiante et aurait une capacité d'apprentissage rapide. Elle serait motivée par une reconnaissance prompte et signifiante. Le plus rapidement les gestionnaires baby-boomers et de la génération X comprendront que les Y réagissent plus efficacement et de façon instinctive par messages textes que par lettres, co-urriels ou rencontre face-à-face, le plus harmonieux leur environnement de travail sera (Tay, 2011).

Enfin, la génération Z est peu présente sur le marché du travail. Il a pu être constaté que les gestionnaires ne connaissent pas cette nouvelle génération. Aucun des gestionnaires rencontrés n'a abordé cette génération lors des entrevues. Il sera intéressant de voir comment ces derniers s'adapteront à cette nouvelle génération qui fera émergence sur le marché du travail de façon imminente si ce n'est pas déjà le cas. Pour ce qui est de la génération Z, elle débute tout juste son émergence au sein de nos organisations. Il est toutefois possible d'affirmer que ce sont des individus avec beaucoup d'autonomie, peu

patients et qui s'ennuient rapidement. Ils accordent une importance à leur propre image et à leur réseau de contacts. Prônant le principe d'auto-apprentissage, ils forgent leurs connaissances de manière continue via divers moyens (Casoinic, 2016). Selon Paré (2002), les employés de cette génération sont perçus comme une molécule qui est embauchée afin de réaliser un projet temporaire, faisant partie d'une équipe réunie en vue de résoudre un problème ponctuel. L'ancienne structure de gestion d'entreprise cèdera donc sa place à des structures où les jeunes pourront collaborer plus naturellement en changeant sans cesse d'équipe et de réseau (Paré, 2002).

Suite à ces résultats, il est possible d'affirmer que les gestionnaires adaptent leur style de gestion en fonction de leurs employés. Visiblement, certains des gestionnaires qui connaissent bien les différents types de générations ont développé des stratégies pour gérer leur équipe en fonction de ce facteur. Il est également présenté dans la littérature, que différentes stratégies de gestion peuvent être utilisées pour effectuer la gestion de différentes générations. Cependant, certains gestionnaires ont abordé le fait que l'attitude ainsi que les comportements d'un employé pouvaient ne pas seulement être influencés par leur génération, mais également par les caractéristiques individuelles de celui-ci. « Chaque personne qui entre à son vécu personnel, a ses valeurs, a ses schèmes de référence » tels que présentés dans les résultats. Il est donc important d'intégrer la notion d'individualisation dans cette recherche comme facteur s'ajoutant au phénomène des générations et influençant le style de gestion des cadres au sein des organisations. Comme présenté si bien dans les résultats : « La reconnaissance ce n'est pas une affaire de générations, c'est une affaire d'humain, puis l'humain essentiellement il aime ça en avoir. »

7.0 Apports de la recherche : théorique et managérial

Suite aux résultats présentés et aux différents liens réalisés avec la littérature dans le cadre de la discussion, il est possible de présenter les différents apports théoriques et managériaux apportés dans le cadre de cette recherche de type qualitative.

Au niveau de l'apport théorique, cette recherche a permis de constater que les cadres perçoivent que la reconnaissance a effectivement sa place au sein des organisations modernes et qu'elle est essentielle au maintien de la motivation et de la performance au travail. Les résultats de cette recherche permettent, d'autant plus, d'apporter un apport théorique en ce qui a trait aux résultats liés à la perception de l'influence des générations sur le style de gestion des cadres. Effectivement, les caractéristiques individuelles provenant des individus eux-mêmes ont, pour les gestionnaires, une grande influence dans l'adaptation de leur style de gestion au sein de leur organisation. Les notions d'individualisation et de générations sont donc étroitement liées dans cette recherche. Cette recherche pourra alors être utilisée par les prochains chercheurs qui souhaitent aborder les sujets qui sont en lien avec la gestion des ressources humaines, la reconnaissance ainsi que les caractéristiques individuelles et générationnelles des individus au sein des organisations. Cela a aussi permis d'établir une nouvelle définition de la reconnaissance basée sur les résultats obtenus : « La reconnaissance c'est démontrer au quotidien, à un être humain de façon individuelle ou collective, l'appréciation de ses efforts et de ses capacités, à sa juste valeur, pour ainsi augmenter son engagement et sa motivation. »

Au niveau de l'apport managérial, cette recherche permet de devenir un outil de référence pour les gestionnaires qui se questionnent sur la gestion de leur équipe de travail

et, ce, en lien avec les générations. Ils pourront aussi mieux comprendre l'impact de la reconnaissance sur leurs pratiques en gestion des ressources humaines ainsi que l'importance d'élaborer un programme de reconnaissance dans leur organisation. Les résultats pourront alors être utilisés pour le développement d'un programme de reconnaissance à l'interne ainsi que pour l'élaboration de stratégies adaptées aux individus qui composent leur équipe. Cette recherche a également permis de constater que les gestionnaires sont, encore aujourd'hui, peu outillés pour faire face aux nouvelles générations sur le marché du travail. Les plus à l'aise dans l'exercice sont ceux qui ont reçu la formation adéquate en gestion des ressources humaines ou en sciences sociales. Il est alors important de mentionner que la formation et le coaching des gestionnaires sont primordiaux dans la transmission des connaissances et l'acquisition des compétences pour ces derniers. Ils ont tous avantagé à prendre connaissance de cette présente recherche et à développer leurs compétences dans ce domaine de la gestion.

8.0 Retour réflexif à l'égard de cette recherche

Le retour réflexif sur la recherche à but d'identifier les limites et les lacunes de celle-ci. Dans la réalisation de cette recherche, la saturation a été atteinte rapidement, soit après que seulement 9 participants aient été rencontrés en entrevue. Il est donc possible d'affirmer que cela est une limite à la recherche. Pour pallier à la saturation rapide, il aurait été favorable d'ajouter d'autres secteurs ou un 5^e secteur d'activité pour augmenter le nombre de cas. Cela a limité la poursuite de la cueillette des données. Comme la saturation est un élément qui oblige le chercheur à arrêter la cueillette des données, seulement 9 participants ont été interrogés dans le but d'être conforme au protocole de recherche. En ayant plus de candidats interrogés, plus de résultats auraient pu être apportés et la validité

et la fiabilité de ceux-ci auraient pu être renforcées à l'aide d'un plus grand nombre de résultats. De plus, les participants ont été sélectionnés selon 4 secteurs d'activités, toutefois, en ayant eu des secteurs d'activités encore plus variés ainsi qu'un nombre similaire de participants par secteur, cela aurait pu augmenter la variété des résultats. Il aurait pu être intéressant d'analyser les résultats selon plusieurs autres secteurs d'activités.

Lors de l'utilisation du logiciel NVivo, ce dernier a été utilisé pour effectuer des liens, créer des nœuds et analyser les résultats. En ayant une formation et une expertise plus spécialisée de ce logiciel, il aurait pu être avantageux de poursuivre l'analyse des résultats avec ce dernier. En utilisant NVivo à son maximum de sa capacité, davantage de résultats auraient peut-être pu être ressortis de cette recherche.

9.0 CONCLUSION

Pour pouvoir relever les nouveaux défis liés au vieillissement de la main-d'œuvre, les gestionnaires doivent changer leur façon de penser (McKinnon, 2010). Pour tenter de comprendre cette perspective, la présente recherche avait pour but de comprendre les différents phénomènes générationnels liés, entre autres, à la reconnaissance en milieu de travail au sein des organisations. Après avoir constaté une problématique liée à ce phénomène, la question suivante s'est alors présentée : « Comment les cadres/gestionnaires perçoivent-ils la reconnaissance, adaptée aux générations, au sein d'une gestion stratégique d'entreprise? » Suite à une revue de littérature visant à comprendre le contexte théorique de cette perspective présentant la reconnaissance et les différentes générations, l'approche qualitative, soit l'étude de cas, plus particulièrement l'étude de cas multiples, fut choisie pour poursuivre cette recherche. Les 9 gestionnaires furent sélectionnés selon 4 secteurs

d'activités représentant les quatre cas au sein de cette étude de cas multiples. La collecte des données fut réalisée à l'aide d'entrevues semi-dirigées, de documents d'archives et de la littérature existante. Les participants ont été interrogés suivant un guide d'entrevue semi-dirigée et sous l'autorisation du Comité d'éthique de la recherche suite à l'émission d'un certificat d'éthique. L'analyse des données fut effectuée à l'aide du logiciel de méthodologie qualitative NVivo dans lequel ont été insérés les verbatims des entrevues réalisées. Les résultats furent alors présentés dans le but de répondre à la question de recherche via trois sous-questions : Quelle est la place de la reconnaissance au sein des organisations actuelles ? Quelle est l'influence de la reconnaissance sur la motivation et la performance au travail? Quelle est l'influence des générations face au style de gestion des cadres dans les différentes organisations ? Les liens entre les résultats et la littérature ont été établis dans le cadre de la discussion. C'est alors que les apports théoriques et managériaux ont pu être définis. Le tout permettant d'effectuer un retour réflexif à l'égard de la recherche.

Malgré le fait qu'elle peut se présenter sous différentes formes, tous s'entendent pour dire que la reconnaissance doit avoir une place de choix dans les stratégies de gestion et de développement du capital humain pour en créer un avantage concurrentiel durable. Il est possible d'établir qu'ils perçoivent la reconnaissance comme étant essentielle au maintien de la motivation et de la performance au travail. Il est exact d'affirmer que les gestionnaires perçoivent qu'ils doivent adapter leur style de gestion en fonction des générations qui composent leurs équipes. Un facteur qui n'avait pas été pris en considération est venu compléter cette donnée, soit l'individualisation. La question de

recherche est alors répondue : Comment les cadres/gestionnaires perçoivent-ils la reconnaissance, adaptée aux générations, au sein d'une gestion stratégique d'entreprise?

Cette recherche a permis de soulever un nouvel élément en ce qui a trait à la gestion des employés. Effectivement, le principe d'individualisation est un facteur qui a été abordé par les différents gestionnaires rencontrés et venant appuyer le principe des générations au sein des organisations. Les recherches futures auraient intérêt à développer sur la complémentarité de ces deux phénomènes influençant les caractéristiques individuelles des employés et venant jouer un rôle dans la gestion des ressources humaines. L'angle de la perception des cadres étant peu abordé, de prochaines recherches pourraient utiliser cette zone peu touchée et développer davantage sur ce sujet dans le but de fournir aux gestionnaires une gamme encore plus variée d'outils de gestion.

10.0 BIBLIOGRAPHIE

Aït Razouk, A., Bayad, M. (2011). *GRH mobilisatrice et performance des PME*. Revue de gestion des ressources humaines. 2011/4 (N° 82), p. 3-18. DOI 10.3917/grhu.082.0003.

Bérubé, M. E. (2006). *La valorisation des ressources humaines en gestion stratégique des ressources humaines*. Mémoire, Université de Montréal. P. 159

Brillet, F. et al. (2013). *Proposition d'une mesure de la reconnaissance : une approche par la justice perçue*, Revue de gestion des ressources humaines, 2013/3 (N° 89), p. 3-18. DOI 10.3917/grhu.089.0003.

Brun, J.P. & Dugas, N. (2005). *La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens*, Gestion 2005/2 (Vol. 30), p. 79-88. DOI 10.3917/riges.302.0079

Casoinic, D. A. (2016). *Les comportements des générations Y et Z à l'école et en entreprise*. *Économie et management*. No. 160. Juin 2016. P. 29-36.

Cennamo, L., & Gardner, D. (2008). *Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit*, Journal of Managerial Psychology, Vol. 23 Issue: 8, pp.891-906.

Côté, A. (2013). *Caractéristiques du travail, sens du travail et santé psychologique : une étude incluant les trois générations*. Thèse, Université Sherbrooke. p. 219

Daloz, L., Balas, M. & Bénony, H. (2007). *Sentiment de non-reconnaissance au travail, déception et burnout : une exploration qualitative*. Santé mentale au Québec, 32(2), 83–96. doi:10.7202/017798ar

Demers, M. A., & Rabemananjara, J. (2016). *Regard sur les industries: ralentissement de la croissance de l'emploi salarié depuis 2012*. Flash-info, Institut de la Statistique du Québec. Volume 17, numéro 2.

Dufour, M. P. (2012). *Conceptions, mesure et effet prédictif de la reconnaissance et du soutien organisationnel en fonction de l'appartenance générationnelle*. Thèse, Université Sherbrooke. p. 216

Dumez, H. (2010). *Éléments pour une épistémologie de la recherche qualitative en gestion*. Le Libellio AEGIS, Vol. 6, No. 4, pp. 3-16.

Fall, A. (2014). *Justice organisationnelle, reconnaissance au travail et motivation intrinsèque : résultats d'une étude empirique*. Relations industrielles 694, p.709–731. DOI : 10.7202/1028109ar.

Gagnon, Y. C. (2012). *L'étude de cas comme méthode de recherche*. 2^e édition. Presses de l'Université du Québec. P. 144

Gaudreau, S. (2012). *Exploration des préférences de québécois de différentes générations à l'égard des pratiques de reconnaissance non monétaire au travail*. Thèse, Université Sherbrooke. p. 109

Gernet, I. & Dejours, C. (2009). *Évaluation du travail et reconnaissance*, Nouvelle revue de psychosociologie 2009/2 (n° 8), p. 27-36. DOI 10.3917/nrp.008.0027

Grenier, C., & Josserand, E. (2014). Recherches sur le contenu et recherches sur le processus. Dans : *Méthodes de recherche en management*. 4^e édition. Dunod Paris

Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (2004). *Competing Paradigms in Qualitative Research*. Theories and Issues. In S. Hesse-Biber & P. Leary (Eds.), *Approaches to Qualitative Research: A Reader on Theory and Practice* (pp. 17-38). New York.

Kleber, A. & Persson, S. (2016). *Fidéliser des managers de la Génération Y. Une étude exploratoire au sein d'un graduate programme*. Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels 2016/53 (Vol. XXII), p. 155-186.

Laval, C. (2011). *La reconnaissance, une question de culture?* Gestion 2011/2 (Vol. 36), p. 90-99. DOI 10.3917/riges.362.0090

Leconte, C. (2012). *Élaboration d'une mesure intégrée de l'importance et de présence de différentes composantes du style de gestion dans une perspective générationnelle*. Thèse, Université Sherbrooke. p. 251

Manville, C. (2014). *Parce que je le vaux bien » : les relations entre caractéristiques du travail, estime de soi et engagement affectif envers l'organisation*. Revue de gestion des ressources humaines, 2014/2 (N° 92), p. 52-68. DOI 10.3917/grhu.092.0052.

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396. DOI.org/10.1037/h0054346

Maxwell, J. A. (2008). *Designing a qualitative study*. The SAGE handbook of applied social research methods, 2, 214-253.

McKinnon, R. (2010). *Vieillesse de la population active et gestion stratégique des ressources humaines : problèmes de dotation des administrations de sécurité sociale*. Revue internationale de sécurité sociale. Vol. 63, 3-4/2010.

Mucchielli, A., & Paillé, P. (2012). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. 3^e édition. Paris. Armand Colin.

Nkonyo Njoroge, C. & Yazdanifard, R. (2014). *The Impact of Social and Emotional Intelligence on Employee Motivation in a Multigenerational Workplace*. International Journal of Information, Business and Management, Vol. 6, No. 4. ISSN 2076-9202

Paillé, P. (2009). *Le rôle du supérieur et des collègues dans la rétention des ressources humaines : apport de l'approche multi-cibles*. Revue de gestion des ressources humaines. 2009/2 (N° 72), p. 31-43. DOI 10.3917/grhu.072.0031.

Paré, G. (2002). *La génération Internet : un nouveau profil d'employés*. Gestion 2002/2 (Vol. 27), p. 47-53. DOI 10.3917/riges.272.0047

Pesqueux, Y. (2015). *L'école des relations humaines*. HAL archives-ouvertes, HAL Id: halshs-01225917.

Pires, A. (1997). *Échantillonnage et recherche qualitative : essai théorique et méthodologique*. La recherche qualitative. Enjeux épistémologiques et méthodologiques, 113-169.

St-Onge, S. et al. (2005). *Pour une meilleure reconnaissance des contributions au travail*. Gestion 2005/2 (Vol. 30), p. 89-101. DOI 10.3917/riges.302.0089

Stum, D. L. (2001) "*Maslow revisited: building the employee commitment pyramid*", Strategy & Leadership, Vol. 29 Issue: 4, pp.4-9, <https://doi.org/10.1108/10878570110400053>

Tay, A. (2011). *Managing generational diversity at the workplace: expectations and perceptions of different generations of employees*. African Journal of Business Management Vol. 5(2), pp. 249-255. DOI: 10.5897/AJBM10.335

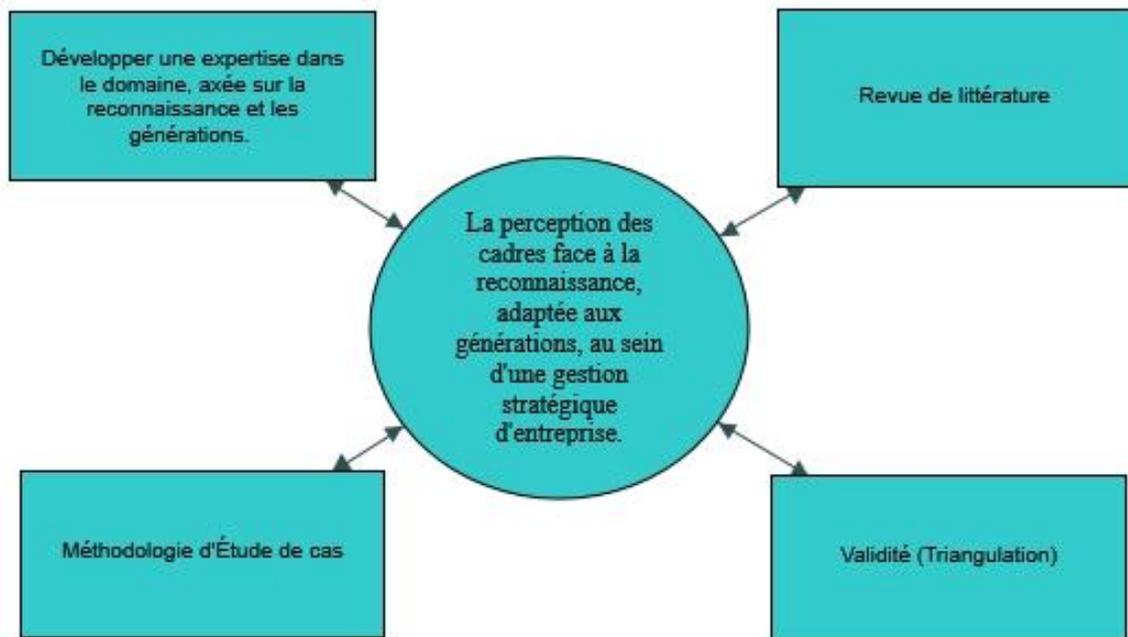
Trabelsi, Y., Le Berre, M. (2009). *L'impact des rémunérations perçues sur l'engagement organisationnel tridimensionnel des « knowledge workers »*, Revue de gestion des ressources humaines. 2009/3 (N° 73), p. 37-53. DOI 10.3917/grhu.073.0037.

Wagman, G., VanZante, N. (2004). *Management for the 21st Century: Linking the Generation Gap*, Journal of Business & Economics Research, Vol. 2, No. 5, DOI <https://doi.org/10.19030/jber.v2i5.2880>

Wong, M., Gardiner, E., Lang, W. & Coulon, L. (2008). *Generational Differences in Personality and Motivation: Do They Exist and What Are the Implications for the Workplace?* Journal of Managerial Psychology, Vol. 23. No. 8, pp. 878-890, DOI: 10.1108/02683940810904376.

11.0 ANNEXE 1

Le modèle de Maxwell



12.0 ANNEXE 2

 LA COMMISSION SCOLAIRE JÉRÔME-LEROYER
Les Services des ressources humaines

Le [REDACTED] 1996

Madame [REDACTED]
Enseignante
[REDACTED]

Madame,

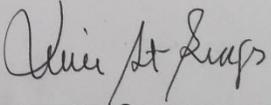
À l'occasion de la fin de l'année scolaire 1995-1996, la Commission scolaire Jérôme-Le Royer, à la recommandation de la direction de [REDACTED], tient à vous rendre hommage pour votre implication et votre réussite en regard des fonctions qui vous avaient été confiées.

Nous serons heureux de pouvoir compter à nouveau sur vos services compétents, dans l'avenir, si les conditions rendent cette association possible.

Entre-temps, nous vous souhaitons d'excellentes vacances estivales.

Veuillez agréer, Madame, l'expression de nos salutations distinguées.

LE DIRECTEUR


[REDACTED]

PSG/fbb

c.c. Direction de l'école

550, 53^e avenue, MONTREAL (Pointe-aux-Trembles) Québec H1A 2T7 • Téléphone: (514) 642-9520 • Télécopieur: (514) 642-2944



LA COMMISSION SCOLAIRE JÉRÔME-LEROYER
Les Services des ressources humaines

Le [REDACTED] 1997

Madame [REDACTED]
Enseignante
[REDACTED]

Madame,

À l'occasion de la fin de l'année scolaire 1996-1997, la Commission scolaire Jérôme-Le Royer, à la recommandation de la direction de [REDACTED], tient à vous rendre hommage pour votre implication et votre réussite en regard des fonctions qui vous avaient été confiées.

Nous serons heureux de pouvoir compter à nouveau sur vos services compétents, dans l'avenir, si les conditions rendent cette association possible.

Entre-temps, nous vous souhaitons d'excellentes vacances estivales.

Veuillez agréer, Madame, l'expression de nos salutations distinguées.

LE DIRECTEUR

PSG/fbb

c.c. Direction de l'école

13.0 ANNEXE 3

ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE

Nom de l'employé:

Supérieur immédiat:

Couvre la période du:

Au:

Raison de l'évaluation: 3 mois Annuelle Discipline

CRITÈRES D'ÉVALUATION		Ne s'applique pas	Inacceptable	À améliorer	Rencontre les attentes	Dépasse les attentes	Commentaires
1	Esprit d'équipe: Favorise de bonnes relations de travail et n'hésite pas à aider les autres.						
2	Communication interpersonnelles: S'exprime de façon claire et efficace tout en étant respectueux et courtois envers les autres.						
3	Motivation : A de l'intérêt et de l'enthousiasme face à son travail et face à l'entreprise.						
4	Autonomie et initiative: Est capable de travailler avec un minimum de supervision et prends des initiatives sans qu'on lui demande.						
5	Sens des responsabilités: Démontre que l'on peut se fier sur lui, autant au niveau de ses tâches habituelles que lors de situation exceptionnelles.						
6	Jugement: Est en mesure d'évaluer une situation et prendre la bonne décision.						
7	Capacité d'apprentissage et curiosité: Apprend rapidement et pose des questions afin de développer son potentiel.						
8	Ponctualité, assiduité et disponibilité: Présence au travail, retards, motivation et fréquence des absences.						
9	Qualité du travail: Respecte les méthodes de travail. Précision, minutie, nombre d'erreurs.						
10	Quantité de travail: Atteint les objectifs de production et minimise les pertes de temps. Efficacité, rythme de travail, volume de travail.						
11	Respect de l'autorité: Respecte les valeurs et politiques de l'entreprise et accepte positivement les directives de son supérieur immédiat.						
12	Polyvalence: Est en mesure de travailler sur différents équipements et accomplit des tâches variées.						
13	Santé et Sécurité: Est sécuritaire pour lui et pour les autres. Soumet des idées et participe à la prévention des accidents de travail.						