



LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL

Un examen autopraxéographique de son influence sur l'expérience vécue en milieu de travail

Mémoire présenté

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

PAR

© FAIROUZ TALBI

Janvier 2026

Composition du jury :

Beaudry, Catherine, présidente du jury, Université du Québec à Rimouski

Andrée-Anne Deschênes, directrice de recherche, Université du Québec à Rimouski

Émilie Dion, examinatrice externe, Cégep de Lévis

Dépôt initial le 24 novembre 2025

Dépôt final le 12 janvier 2026

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI
Service de la bibliothèque

Avertissement

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

REMERCIEMENTS

Mes remerciements à toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ma recherche.

Je tiens tout d'abord à exprimer ma profonde reconnaissance envers ma directrice de recherche, madame Andrée-Anne Deschênes, pour son encadrement exceptionnel, sa disponibilité, son écoute active et ses réponses rapides, ainsi que pour ses commentaires et suggestions qui sont toujours empreints de confiance et d'encouragements tout au long du processus. Je vous remercie du fond du cœur de m'avoir guidée efficacement avec votre accompagnement éclairé et votre grande générosité, sans lesquels ce travail n'aurait pu aboutir.

Je tiens à remercier chaleureusement mes chers parents, que je considère comme la clé de réussite de ma vie personnelle et professionnelle. Mon père est ma source de force, ma mère est mon exemple de patience. Merci pour votre soutien inestimable, vos sacrifices et vos efforts silencieux, vous avez fait de moi une femme qui croit que rien n'est impossible, grâce à vous je suis celle que je suis aujourd'hui.

Je souhaite également exprimer ma gratitude envers mon grand frère Yacine, qui a réalisé mon rêve d'enfance grâce à ses démarches professionnelles qui m'ont permis de faire ma maîtrise à l'étranger. Merci infiniment pour ton soutien bénéfique.

Mes profonds remerciements à mon deuxième frère Abdelatif, qui m'a orienté avec sagesse dans la prise de mes décisions et qui m'a accompagné avec patience tout au long de mon projet.

Sans oublier leurs épouses adorées, Sarah et Hoba qui sont tellement généreuses. Merci pour votre bienveillance et vos paroles encourageantes qui ont souvent allégés mes moments de fatigue et de doute.

Un immense merci à mes chères sœurs Kenza et Souhila qui ont été comme une lumière dans mes moments d'ombre, ainsi qu'une source de réconfort et de joie grâce à leur présence qui m'a apporté beaucoup de positivité.

Un merci spécial à mon petit prince Abdelghani, qui m'envoie souvent des lettres pleines d'émotions qui dessinent le sourire d'espoir sur mon visage.

Je vous remercie tous pour vos encouragements malgré la distance et pour votre présence remarquable qui compte beaucoup pour moi durant toutes mes aventures. Je suis chanceuse d'avoir une famille idéale comme vous.

Un grand merci pour mon mari Mahmoud, qui a été toujours à mes côtés dans les moments les plus pénibles, je le remercie pour sa compréhension, son amour inconditionnel et son soutien psychologique avec qui j'ai pu surmonter mes défis tout au long de ce parcours sans relâche afin de garder mon équilibre et de poursuivre mes objectifs avec confiance. Merci de croire en moi et d'être toujours là pour mon bien-être.

Mes remerciements également à mes amies pour leur écoute et leur amitié sincère qui m'ont beaucoup soutenue. Et à mes deux collègues Saad et Lotfi qui m'ont aidé et orienté durant la réalisation de ma rédaction.

Je suis reconnaissante envers le directeur de la SARL Limonaderie de la Soummam FRUICADE, qui m'a donné l'opportunité de travailler comme responsable et gestionnaire des ressources humaines en Algérie. Cette expérience m'a permis de renforcer mes compétences et d'approfondir mes connaissances dans le domaine de la gestion. Ainsi que ma directrice Saida, qui m'a donné la chance de découvrir le milieu de l'éducation au Canada, un domaine que j'ai aimé profondément.

Enfin, mes remerciements à tous les professeurs du programme de gestion des personnes en milieu de travail de l'UQAR.

RÉSUMÉ

Ce mémoire a pour but de décrire et de comprendre la reconnaissance au travail au travail telle qu'elle est vécue, ressentie et perçue par les employés. L'étude repose sur une approche qualitative, basée sur la méthode autopraxéographique, fondée sur mes propres témoignages qui reposent sur mon vécu, ainsi que sur mes propres observations et des discussions passées avec mon amie Kiara et avec mon cousin Samir. Ces récits personnels illustrent trois expériences différentes où la reconnaissance, ou son absence, a joué un rôle déterminant dans la motivation, la performance et le climat de travail. Le premier témoignage révèle comment la reconnaissance sincère permet de retrouver la confiance et de surmonter les difficultés professionnelles. Le deuxième montre que le manque de reconnaissance peut engendrer stress, démotivation et perte d'estime de soi, mais qu'un soutien adéquat peut rétablir un climat sain. Enfin, le troisième met en évidence qu'un simple mot d'encouragement ou un geste de valorisation peut transformer le parcours d'un employé et renforcer son engagement envers l'organisation. Les résultats de cette recherche montrent que la reconnaissance n'est pas un simple acte symbolique, mais un levier du bien-être individuel et collectif. Elle contribue à la création d'un environnement de travail positif, fondé sur la confiance, le respect et la collaboration. En revanche, son absence peut provoquer des effets contraires, allant jusqu'à la détérioration du climat organisationnel et de la santé psychologique des employés. En conclusion, la reconnaissance apparaît comme une composante indispensable de la gestion des ressources humaines, favorisant à la fois l'épanouissement des travailleurs et la performance globale de l'entreprise. Sa mise en pratique régulière et sincère représente un investissement humain et organisationnel essentiel pour bâtir des milieux de travail harmonieux, motivants et durables.

Mots clés : Reconnaissance au travail, bien-être des employés, motivation, climat organisationnel, performance, engagement, satisfaction, valorisation, ressources humaines, relations professionnelles.

ABSTRACT

The purpose of this master thesis is to describe and understand recognition at work as experienced by employees. The study is based on a qualitative approach, using the autopraxeographic method, founded on my own testimonies based on my experiences, as well as my own observations and past discussions with my friend Kiara and my cousin Samir. These personal stories illustrate three different experiences where recognition, or lack thereof, played a decisive role in motivation, performance, and the work environment. The first account reveals how sincere recognition can restore confidence and help overcome professional difficulties. The second shows that a lack of recognition can lead to stress, demotivation, and loss of self-esteem, but that adequate support can restore a healthy climate. Finally, the third highlights how a simple word of encouragement or a gesture of appreciation can transform an employee's career and strengthen their commitment to the organization. The results of this research show that recognition is not just a symbolic act, but a lever for individual and collective well-being. It contributes to the creation of a positive work environment based on trust, respect, and collaboration. On the other hand, its absence can have the opposite effect, leading to a deterioration in the organizational climate and the psychological health of employees. In conclusion, recognition appears to be an essential component of human resources management, promoting both employee fulfillment and overall company performance. Its regular and sincere implementation represents an essential human and organizational investment in building harmonious, motivating, and sustainable work environments.

Keywords: Recognition at work, well-being, motivation, organizational climate, performance, engagement, job satisfaction, appreciation, human resources, workplace relationships

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS.....	vii
RÉSUMÉ	xi
ABSTRACT.....	xiii
TABLE DES MATIÈRES.....	xv
LISTE DES TABLEAUX	xviii
LISTE DES FIGURES	xx
LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES.....	xxii
INTRODUCTION GÉNÉRALE	1
CHAPITRE 1 L'ÉTAT DES CONNAISSANCES	4
1.1 MISE EN CONTEXTE.....	4
1.2 LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL	7
1.2.1 Définitions de la reconnaissance au travail	7
1.2.2 Les formes et les manifestations de la reconnaissance au travail.....	9
1.2.3 Les sources de reconnaissance	16
1.2.4 Les effets de la reconnaissance sur l'individu et sur l'organisation	20
1.3 CONCLUSION DU CHAPITRE 1	26
CHAPITRE 2 LA DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE	28
2.1 FORMULATION DE LA PROBLÉMATIQUE ET DE LA QUESTION DE RECHERCHE	28
2.2 LES OBJECTIFS DE RECHERCHE.....	29
2.3 LA PERTINENCE DE LA RECHERCHE	30
2.4 LES CONCEPTS A L'ETUDE	32
2.5 LE POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE	35
2.6 L'APPROCHE DE RECHERCHE.....	37

2.7	LA METHODE DE L'AUTOPRAXEOGRAPHIE	39
2.7.1	L'autopraxéographie	39
2.7.2	Le processus de l'autopraxéographie.....	39
2.7.3	Les caractéristiques spécifiques de l'autopraxéographie.....	40
2.7.4	Les limites de l'autopraxéographie	41
2.7.5	Témoignages à l'étude	42
2.9	CONCLUSION DU CHAPITRE 2.....	44
CHAPITRE 3 RÉCIT DES TÉMOIGNAGES		46
3.1	PREMIER TEMOIGNAGE : MES EXPERIENCES PROFESSIONNELLES DANS DIVERS MILIEUX DE TRAVAIL	46
3.1.1	Mon parcours	46
3.1.2	Ma première expérience professionnelle	47
3.1.3	Ma deuxième expérience professionnelle	51
3.1.4	Ma vie personnelle.....	54
3.1.5	Ma nouvelle vie au Canada.....	55
3.2	DEUXIEME TEMOIGNAGE : MA RENCONTRE AVEC MON AMIE KIARA	57
3.2.1	Ma rencontre avec Kiara	57
3.2.2	Un début avec un environnement de travail valorisant.....	58
3.2.3	Quand la reconnaissance disparaît.....	59
3.2.4	Le poids du silence avec souffrance	59
3.2.5	Un nouvel équilibre : la renaissance grâce à la reconnaissance retrouvée	61
3.3	TROISIEME TEMOIGNAGE : L'EXPERIENCE PROFESSIONNELLE DE SAMIR	63
3.3.1	Présentation de Samir	63
3.3.2	Des débuts difficiles : l'écart entre rêve et réalité.....	63
3.3.3	Une reconnaissance inattendue et un mot qui change tout	64
3.3.4	Le soutien des collègues et la force du travail d'équipe	65
3.3.5	Une évolution professionnelle récompensée	66
3.4	CONCLUSION DU CHAPITRE 3	67
CHAPITRE 4 ANALYSE ET DISCUSSION		69
4.1	LES FORMES ET LES MANIFESTATIONS DE RECONNAISSANCE	69
4.2	LES EFFETS DE LA RECONNAISSANCE OU DE L'ABSENCE DE RECONNAISSANCE SUR LES PERSONNES	72

4.2.1 Effets sur le bien-être au travail.....	72
4.2.2 Effets sur la satisfaction et la motivation	73
4.2.3 Effets sur la performance et l'engagement organisationnel	74
4.3 LES PRATIQUES MISES EN PLACE PAR LES GESTIONNAIRES ET PAR LES ORGANISATIONS RECONNAITRE LES EMPLOYES	74
4.4 LES EFFETS DE LA RECONNAISSANCE SUR L'IDENTITE PROFESSIONNELLE ET SUR LE SENS DU TRAVAIL	76
4.5 CONTRIBUTION DE L'ETUDE	77
4.5.1 Contributions théoriques	77
4.5.2 Contributions managériales.	78
4.6 CONCLUSION DU CHAPITRE 4	79
CONCLUSION GÉNÉRALE.....	81
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	85

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1. Les formes de reconnaissance	10
---	----

LISTE DES FIGURES

Figure 1. Pratiques de reconnaissance.....	12
--	----

LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

ANEM	Agence Nationale de l'Emploi (équivalent algérien de Service Québec)
APSAM	Association paritaire pour la santé et la sécurité du travail
CV	Curriculum Vitae
CNESST	Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité au travail
GRH	Gestion des ressources humaines
IRSST	Institut de recherche en santé et sécurité au travail
ISO	<i>International Organization for Standardization</i> (Organisation internationale de normalisation)
ISQ	Institut de la statistique du Québec
UQAR	Université du Québec à Rimouski
SARL	Société à responsabilité limitée

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Depuis plusieurs années, la reconnaissance au travail est reconnue comme un concept central en gestion des ressources humaines (GRH) et en psychologie organisationnelle. Elle est notamment considérée comme un facteur déterminant du bien-être au travail des employés (Bourcier et Palobart, 1997 ; Brun et Dugas, 2002 ; Morin, 2015 ; Roussel, 2000). Au-delà d'un simple geste de remerciement ou d'appréciation, la reconnaissance constitue un besoin fondamental pour tout employé cherchant à donner du sens à son travail et à se sentir valorisé dans son environnement professionnel. L'absence de reconnaissance représente en revanche un risque psychologique important pouvant générer du stress et de la démotivation (Bourcier et Palobart, 1997 ; Dejours, 1995). Ainsi, comprendre comment la présence ou l'absence de reconnaissance influence concrètement la vie professionnelle, la motivation, l'identité et l'engagement des employés constitue dès lors un enjeu majeur pour la pratique managériale et pour la performance organisationnelle.

L'objectif principal de ce mémoire est de décrire et de comprendre comment la reconnaissance au travail est perçue, vécue et intégrée dans le quotidien professionnel des employés. Cet objectif se décline en quatre sous-objectifs : i) décrire les différentes formes et les différentes manifestations de reconnaissance vécues au quotidien par les employés, ii) décrire et comprendre les effets de la reconnaissance ou de l'absence de reconnaissance sur la motivation, la satisfaction, l'engagement et le bien-être au travail, iii) décrire et comprendre les pratiques mises en place par les gestionnaires et par les organisations qui favorisent ou freinent la reconnaissance au travail et iv) comprendre comment la reconnaissance contribue à façonner l'identité professionnelle et au sens que les personnes attribuent à leur travail.

Pour atteindre ces objectifs, la méthodologie adoptée repose sur une approche qualitative, utilisant l'autopraxéographie pour témoigner des expériences et des observations de l'étudiante-chercheuse dans différents contextes professionnels. Cette méthode permet d'obtenir des données approfondies et contextualisées sur la perception et sur l'expérience quotidienne de reconnaissance au travail et d'identifier les effets de sa présence ou de son absence dans la vie professionnelle. Elle permet également de mettre en évidence les pratiques organisationnelles et managériales en matière de reconnaissance, fournissant ainsi un éclairage concret pour améliorer les pratiques de gestion des ressources humaines.

Le présent mémoire se compose de quatre chapitres. Le premier chapitre vise à présenter l'état actuel des connaissances, en définissant la reconnaissance au travail, en détaillant ses différentes formes et en synthétisant ses effets sur différentes attitudes et sur différents comportements au travail comme la motivation, l'engagement, la satisfaction et l'identité professionnelle des employés, ainsi que sur la performance organisationnelle. Le deuxième chapitre expose la méthodologie déployée. Il vise à présenter et à justifier le choix de l'approche qualitative préconisée, et il décrit l'autopraxéographie comme méthode de recherche centrée sur le vécu professionnel. Le troisième chapitre présente les résultats à travers le témoignage de l'étudiante-chercheuse, qui rend compte de son propre vécu, de ses observations et de ses discussions passées avec Kiara¹ et Samir, mettant en lumière le vécu des personnes en matière de reconnaissance au travail et de ses différents effets. Enfin, le quatrième chapitre est consacré à l'analyse et à l'interprétation des résultats issus des témoignages de l'étudiante-chercheuse. Il discute en outre des contributions théoriques et managériales de l'étude et propose des orientations concrètes pour intégrer la reconnaissance comme levier stratégique dans les pratiques de gestion des ressources humaines.

¹ Les prénoms sont fictifs, afin de préserver l'anonymat des personnes citées.

CHAPITRE 1

L'ÉTAT DES CONNAISSANCES

1.1 MISE EN CONTEXTE

La reconnaissance au travail est un sujet de plus en plus évoqué dans le contexte professionnel actuel. Bien que de nombreuses études aient déjà exploré les liens entre la reconnaissance, le bien-être des employés et l'efficacité des organisations (p. ex., Brun et Dugas, 2005, 2008 ; Bradler et al., 2016 ; Renaud, 2007), les discussions entendues dans les corridors des organisations laissent souvent présager un manque de reconnaissance : « Je fais tant d'efforts, juste pour entendre merci », « Je ne demande pas grand-chose, juste un peu d'encouragement », « Mon gestionnaire ne me remercie jamais pour les heures supplémentaires travaillées » (EnviroCompétences, 2017). Selon une enquête menée par Gallup (2024), les employés régulièrement reconnus dans leur travail présentent une probabilité 4,6 fois plus élevée d'être engagés dans leurs fonctions. Malgré cet impact significatif, plusieurs organisations peinent encore à instaurer des approches de reconnaissance réellement efficaces. Un rapport de Deloitte (2015) indique que seuls 23 % des employés considèrent que la responsabilité de la création d'un environnement diversifié et inclusif incombe au PDG, celle-ci étant le plus souvent confiée à un directeur ou à une directrice des ressources humaines.

L'absence de reconnaissance s'avère un facteur de risque important en matière de santé psychologique au travail (Association paritaire pour la santé et la sécurité du travail [APSAM], 2024). À titre illustratif, en 2021, près du quart de la population québécoise (22 %) trouvait la plupart de ses journées de travail « assez stressantes » ou « extrêmement stressantes ». De plus, les femmes étaient plus susceptibles que les hommes de percevoir leurs journées comme assez ou extrêmement stressantes (26 % pour les femmes VS 18 %

pour les hommes) (Institut de la statistique du Québec [ISQ], 2024). Ce degré de stress est étroitement lié à l'absentéisme au travail : près d'une personne sur cinq percevant le travail comme étant stressant a pris au moins un jour de congé pour raison de maladie pendant les deux semaines précédant l'enquête. Les coûts des lésions indemnisées par la Commission des normes, de la santé et de la sécurité et des normes du travail (CNESST) liées au stress, à l'épuisement professionnel ou à d'autres facteurs d'ordre psychologique sont évalués à 1,01 milliard pour les années combinées entre 2014 et 2019, soit une moyenne annuelle de 169 millions de dollars (Institut de recherche en santé et sécurité au travail [IRSST], 2024).

La reconnaissance est reconnue comme étant une composante du bien-être psychologique au travail (Dagenais-Desmarais et Privé, 2010). Le bien-être au travail réfère à un état plus englobant que celui de santé, puisqu'il prend en considération la personne dans son ensemble, ce qui se traduit par un sentiment, une sensation d'épanouissement, de confort, de satisfaction générale, tant en parlant du corps que de l'esprit (Biétry et Creusier, 2013). Ainsi, le bien-être des employés et la qualité de vie au travail ne doivent pas être seulement un enjeu légal ou médical. Une organisation en santé ne relève pas uniquement de la responsabilité du service de santé et de sécurité du travail ou de la direction des ressources humaines. Par exemple, la norme « Entreprise en santé »² ne signifie pas de se limiter uniquement à mettre à la disposition des employés et des gestionnaires des moyens de prévention et des services de prévention des accidents ou de santé au travail. Au contraire, la santé des employés devrait être une fonction de gestion en soi (Brun et Dugas, 2008), c'est-à-dire qu'il faut intégrer le principe de bien-être des employés aux pratiques quotidiennes de gestion, aux décisions, ainsi qu'aux orientations de l'organisation. La rentabilité et la compétitivité d'une organisation ne peuvent être atteintes uniquement à travers des exercices de planification stratégique ou des changements technologiques. Les actions préventives en

² Au Québec, la Norme Entreprise en santé (CAN/BNQ 9700-800) est reconnue par le bureau de normalisation du Québec afin d'octroyer aux organisations qui répondent à certains critères une appellation reconnue.

matière de santé psychologique sont également des aspects à intégrer afin de devenir une entreprise plus compétitive et rentable (IRSST, 2024)

De nombreux travaux en sciences de la gestion et de la psychologie du travail (p. ex., Brun, 2003 ; Brun et Dugas, 2005 ; Bourcier et Palobart, 1997 ; Carpentier-Roy, 1995 ; Dejours, 1993 ; Dany et Livian, 2002) soulignent que la reconnaissance constitue un élément central de l'expérience professionnelle. Elle contribuerait à la fois au bien-être au travail, à la construction de l'identité personnelle et professionnelle, ainsi qu'à la motivation et à la satisfaction des individus. Elle joue en effet un rôle déterminant tant dans le développement professionnel des individus que dans les relations au travail. La reconnaissance apparaît également comme un élément central du maintien de la santé mentale et psychologique en contexte organisationnel. Chez les gestionnaires, par exemple, elle agirait comme un levier important pour faire face au stress et pour soutenir leur capacité à traverser des situations professionnelles exigeantes (Brun et Dugas, 2005).

Ces constats signifient que la reconnaissance a des effets non seulement sur les employés, mais aussi sur l'organisation dans son ensemble. Elle est associée à une amélioration de la productivité et de la performance globale. Les entreprises qui intègrent la reconnaissance dans leurs pratiques managériales constatent souvent une augmentation du chiffre d'affaires et une diminution du taux de rotation du personnel. De plus, elle favorise une culture d'entreprise positive où les employés se sentent valorisés et engagés, renforçant ainsi leur loyauté envers l'organisation (Brun et Dugas, 2008). Ces constats soulignent ainsi l'importance de se pencher sur le sujet.

C'est dans ce contexte que s'inscrit la présente étude, qui poursuit l'objectif de décrire et de comprendre comment la reconnaissance au travail est perçue, vécue et intégrée dans la

vie professionnelle des employés. Elle vise également à comprendre les risques associés à l'absence de reconnaissance sur différentes attitudes et différents comportements au travail, notamment sur la motivation, sur la satisfaction et sur l'engagement. Les dirigeants, les gestionnaires et les professionnels RH comprendront mieux la situation et seront en mesure de développer des outils concrets pour élaborer des programmes de reconnaissance alignés à la fois sur les objectifs organisationnels et sur les besoins individuels.

1.2 LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL

1.2.1 Définitions de la reconnaissance au travail

La reconnaissance au travail est un concept riche qui englobe plusieurs significations. Selon Brun et Dugas (2002, p. 20),

la reconnaissance constitue d'abord une réaction constructive et authentique, de préférence personnalisée, spécifique, cohérente et à court terme, qui s'exprime dans les rapports humains. Elle est fondée sur une vision de la personne comme un être unique, libre, égal, qui mérite le respect, qui connaît des besoins, mais qui possède également une expérience utile. En outre, elle consiste à évaluer les résultats de ce travail et à les souligner.

Elle concourt à une démonstration claire que les accomplissements, les façons de faire et les individus eux-mêmes sont véritablement reconnus et valorisés. En somme, la reconnaissance est définie comme une rétribution qui prend une valeur affective, concrète ou encore financière (Brun et Dugas, 2005).

Roche (2018) indique qu'elle correspond aux signaux adressés à l'individu et perçus comme des éléments positifs et valorisants pour lui. Ainsi, intégrer un salarié dans une équipe composée de personnes ayant des caractéristiques différentes dont l'organisation attend un

résultat spécifique peut constituer des signaux valorisants ou dévalorisants. La reconnaissance est en effet un acte perçu comme étant adressé à l'individu, mais qui, en plus de reconnaître sa personne, atteste de son évolution positive et de son environnement de travail, présent ou à venir (Roche, 2018).

La reconnaissance peut prendre différentes formes (Herzberg, 1966). Elle renvoie parfois aux performances et aux résultats obtenus, et parfois aux diverses gratifications, qu'elles soient matérielles ou symboliques, comme une rémunération jugée adéquate, une possibilité d'avancement, une marge d'autonomie ou encore des messages d'encouragement. Pour Brun et Dugas (2005), la reconnaissance constitue une réaction constructive, fondée sur un jugement posé sur la contribution de la personne, tant en matière de pratique de travail qu'en matière d'investissement personnel et de mobilisation. En outre, pour Bourcier et Palobart (1997, p. 67), « la reconnaissance est la réaction constructive et personnalisée, exprimée à court terme par un individu à la suite d'une action ou d'une attitude, particulière ou globale, qui constitue un effort méritant d'être relevé à ses yeux. »

Sur un autre spectre, Renault (2004) évoque la notion de reconnaissance dépréciative, qui considère l'individu comme inférieur ou le stigmatisant. Roche (2018) introduit plutôt la notion de mépris, qu'il associe au sentiment d'être perçu comme inférieur aux compétences ou au statut que l'on estime avoir développés. Dans cette perspective, la reconnaissance correspond au fait que les autres viennent confirmer la valeur qu'un individu attribue à lui-même, valeur construite au fil de ses processus d'identification. Pour Honneth (2000), la reconnaissance sociale, entendue comme le fait d'accorder une valeur et une importance affective à autrui, précède même la manière dont on identifie l'autre sur le plan physique. De ce point de vue, l'être humain demeure profondément tributaire des interactions sociales, lesquelles s'inscrivent dans un cadre normatif fondé sur la reconnaissance mutuelle (Fall, 2015).

Après avoir passé en revue les principales conceptualisations de la reconnaissance, il est pertinent d'examiner ses différentes formes et ses modes d'expression en milieu de travail. La section suivante s'y consacre.

1.2.2 Les formes et les manifestations de la reconnaissance au travail

Selon Brun et Dugas (2002), la reconnaissance au travail est une pratique polyvalente qui s'exprime de multiples façons dans la vie professionnelle. Elle peut être régulière, occasionnelle ou ponctuelle. Elle se manifesterait sous huit formes : formelle ou informelle, privée ou publique, monétaire ou non monétaire, individuelle ou collective. Le tableau 1 présente chacune de ces formes de reconnaissance.

Tableau 1. Les formes de reconnaissance

	Formelle	Informelle
	Elle est officielle et structurée, découlant des normes et valeurs de l'organisation. Par exemple : un programme d'employé du mois avec une cérémonie de remise de prix.	Elle est spontanée et s'inscrit dans le quotidien. Par exemple : un « merci » sincère lors d'une réunion d'équipe pour un travail bien fait.
1. Formelle ou informelle	Privée	Publique
	Elle s'adresse à un individu dans un cadre restreint et personnalisé. Par exemple : une note manuscrite de remerciement du gestionnaire à un employé.	Elle assure une visibilité aux actions exceptionnelles devant un large public. Par exemple : féliciter un employé pour ses performances lors d'une assemblée générale.
2. Privée ou publique	Monétaire	Non monétaire
	Elle consiste en une rétribution financière. Par exemple : un bonus pour avoir atteint des objectifs de vente.	Elle se situe dans le registre de l'intangible et du relationnel. Par exemple : offrir des horaires flexibles à un employé performant.
3. Monétaire ou non monétaire	Individuelle	Collective
	Elle est destinée à un employé en particulier. Par exemple : offrir une formation spécifique à un employé pour développer ses compétences.	Elle est destinée à un groupe d'employés. Par exemple : organiser une sortie d'équipe pour célébrer l'achèvement d'un projet important.
4. Individuelle ou collective		

Chaque forme de reconnaissance touche différemment la motivation et le bien-être des employés. Pour être efficace, elle doit être authentique, adaptée à chacun, spécifique et alignée avec les valeurs de l'entreprise (Brun et Dugas, 2002). Ainsi, l'efficacité des

pratiques de reconnaissance au travail est liée à l'application méticuleuse de certains critères de qualité. Ces critères forment un cadre cohérent visant à optimiser l'effet de la reconnaissance en milieu de travail. À cet effet, Brun et Dugas (2002) proposent huit critères de qualité qui permettent aux actions de reconnaissance d'être réellement efficaces. Ces critères englobent 1) la sincérité, exigeant une authenticité dans l'expression ; 2) la réactivité, prônant une manifestation prompte ; 3) la proximité hiérarchique, favorisant la reconnaissance émanant d'un supérieur direct ; 4) la variabilité, encourageant la diversification des formes de reconnaissance ; 5) la personnalisation, adaptant l'approche aux spécificités individuelles ou collectives ; 6) la légitimité, garantissant la crédibilité de la source ; 7) la spécificité, nécessitant une formulation précise ; et 8) la cohérence, assurant l'alignement avec les objectifs organisationnels.

Aussi, dans une recension des principales recherches sur la reconnaissance au travail, Brun et Dugas (2002) ont identifié quatre catégories principales de pratiques de la reconnaissance au travail : 1) la reconnaissance existentielle, 2) la reconnaissance de la pratique de travail, 3) la reconnaissance de l'investissement dans le travail et 4) la reconnaissance des résultats de travail. Ces quatre types sont illustrés dans la figure 1, qui les met en relation avec trois aspects fondamentaux : la personne, le processus de travail et le résultat du travail. Chacune de ces pratiques répond à un ensemble distinct de besoins des employés, offrant ainsi une perspective globale sur la reconnaissance au travail. En examinant ces différentes catégories de reconnaissance, on obtient une compréhension plus approfondie des enjeux quotidiens de la gestion des ressources humaines, permettant aux gestionnaires de développer des stratégies de reconnaissance plus complètes et adaptées aux multiples facettes de la contribution des employés.

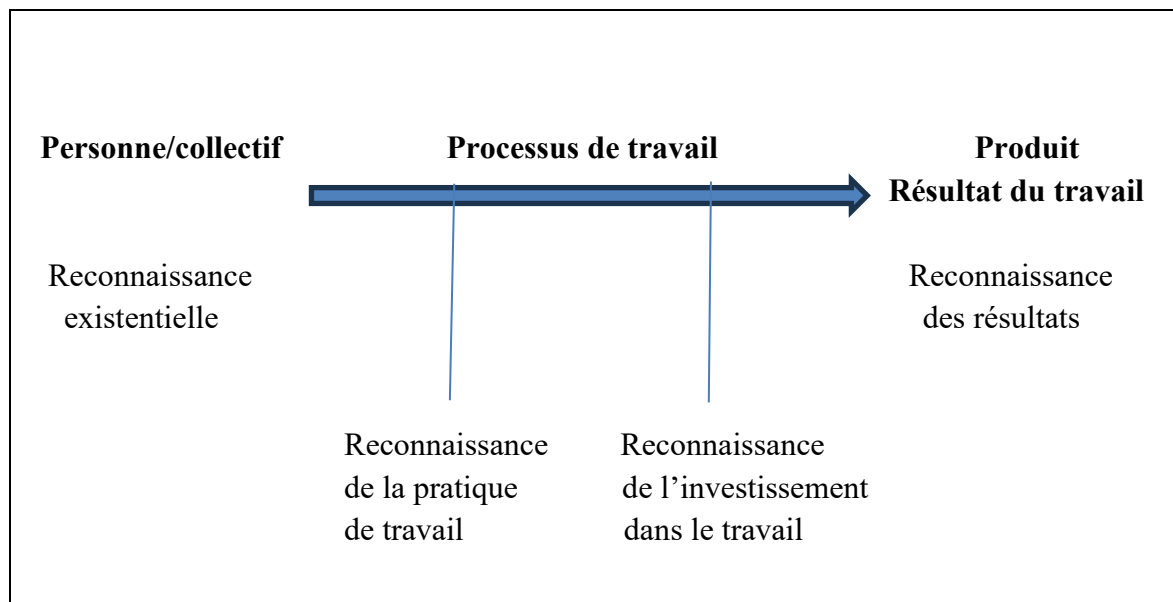


Figure 1. Pratiques de reconnaissance

Source : Brun et Dugas, 2002, p. 14

Chacune de ces quatre catégories de reconnaissance est détaillée dans les sections suivantes.

1.2.2.1 La reconnaissance existentielle

La reconnaissance existentielle est un concept fondamental dans la théorie de Brun et Dugas (2002). Elle est un droit inhérent à chaque individu en tant qu'être humain. Elle se manifeste par le respect de l'individualité de chacun, l'octroi du droit d'expression et la possibilité d'influencer les décisions organisationnelles. Dans le contexte professionnel, la reconnaissance existentielle se concrétise par une attention particulière portée aux besoins personnels des employés, la validation de leur existence en tant que membres à part entière de l'équipe, et le respect de leur identité unique (par exemple, le droit de parler et de participer

à la prise de décisions ou des salutations personnalisées). Elle permet de créer un environnement de travail où chaque individu se sent valorisé et apprécié non seulement pour ce qu'il fait, mais surtout pour qui il est, favorisant ainsi un sentiment d'appartenance et d'estime de soi essentiel à l'épanouissement professionnel. La reconnaissance existentielle peut parfois se manifester par des gestes formels, mais elle s'exprime surtout de manière informelle, souvent dans des échanges individuels. Parmi les pratiques fréquemment observées, on peut citer :

- ❖ La transmission régulière d'informations sur les orientations et les objectifs de l'organisation ;
- ❖ L'octroi d'aménagements particuliers de l'horaire de travail ;
- ❖ L'inclusion de l'employé dans le développement organisationnel en valorisant ses idées ;
- ❖ La délégation de tâches en laissant au collaborateur une marge de choix ;
- ❖ L'accès offert à diverses activités ou programmes de formation.

1.2.2.2 La reconnaissance des résultats

Selon Brun et Dugas (2002), la reconnaissance des résultats se manifeste comme une appréciation explicite de l'efficacité, de l'utilité et de la qualité du travail accompli par un individu ou par une équipe, intervenant après la réalisation d'une tâche. Cette catégorie de reconnaissance met en valeur la contribution de l'employé, soulignant ainsi son importance au sein de l'organisation. Bien que de plus en plus prise en compte par les entreprises, elle peut parfois engendrer des effets indésirables, comme la jalousie, une compétitivité accrue ou un sentiment d'injustice. Pour atténuer ces risques, Brun et Dugas (2002) recommandent une application judicieuse de la reconnaissance des résultats, complétée par d'autres formes de reconnaissance. Ces dernières devraient mettre en lumière des aspects complémentaires de la réalité professionnelle, comme les efforts consentis, la prise de risques ou la capacité à résoudre des problèmes, offrant ainsi une approche plus complète de la valorisation des

employés. La reconnaissance des résultats peut se manifester de multiples façons, généralement à travers des dispositifs plus formels. Parmi les pratiques courantes, on retrouve notamment :

- ❖ Une rencontre destinée à faire le point sur les réalisations d'un employé ;
- ❖ Une cérémonie visant à mettre en lumière une réussite marquante ;
- ❖ Des félicitations spontanées de la part des collègues lorsqu'un défi significatif a été relevé ;
- ❖ L'envoi d'une lettre personnalisée ou l'octroi de primes de performance liées à l'atteinte d'objectifs précis.

1.2.2.3 La reconnaissance de la pratique de travail

La reconnaissance de la pratique constitue un élément essentiel dans la valorisation des employés au sein d'une organisation (Brun et Dugas, 2002). Cette catégorie se concentre sur la méthode et l'approche adoptées par l'employé dans l'exécution de ses tâches, plutôt que sur sa personnalité ou sur les résultats quantifiables. En mettant l'accent sur le développement des compétences, elle contribue significativement à renforcer l'estime de soi professionnelle, le sentiment de compétence et l'accomplissement de l'employé dans son rôle. Elle permet de souligner des qualités telles que la créativité, l'innovation ou la contribution unique d'un individu à l'organisation. Les entreprises peuvent manifester cette reconnaissance de diverses manières, notamment par des retours positifs et élogieux sur la qualité du travail fourni, ou par l'organisation de cérémonies célébrant l'innovation. En valorisant ainsi la pratique professionnelle, les organisations favorisent un environnement de travail stimulant qui encourage l'excellence et l'amélioration continue, tout en renforçant l'engagement et la satisfaction des employés. Voici quelques exemples de pratiques fréquemment observées :

- ❖ Retours des collègues mettant en valeur les compétences professionnelles ;
- ❖ Distinctions soulignant l'excellence d'une pratique professionnelle ;
- ❖ Événements dédiés à reconnaître les contributions d'une équipe ;

- ❖ Initiatives organisationnelles visant à encourager et à célébrer l'innovation.

1.2.2.4 La reconnaissance de l'investissement dans le travail

La reconnaissance de l'investissement valorise les efforts des employés au-delà des simples résultats. Elle reconnaît que l'implication, la prise de risques et l'énergie consacrée par les collaborateurs, même dans des conditions défavorables, méritent d'être appréciées (Brun et Dugas, 2002). Elle souligne particulièrement la contribution des employés dont la performance peut sembler moins éclatante ou dont l'effet est moins visible, mais qui jouent néanmoins un rôle essentiel dans le bon fonctionnement de l'organisation.

Cette reconnaissance renforce le sentiment d'appartenance en permettant à chaque employé de percevoir son utilité et l'importance de son rôle dans l'entreprise. Elle peut prendre diverses formes, notamment dans le cadre de l'atteinte d'objectifs spécifiques. Par exemple, un superviseur pourrait rédiger une lettre personnalisée pour souligner la réalisation d'un objectif individuel, tandis que l'organisation d'une rencontre d'équipe peut être un moyen efficace de témoigner de la gratitude envers un groupe pour leur contribution collective. La reconnaissance de l'investissement consenti au travail peut se manifester de multiples manières, par exemple :

- ❖ Des remerciements exprimés directement à un employé pour souligner son engagement ;
- ❖ Une ovation ou des applaudissements en réunion afin de mettre en lumière l'effort déployé dans un projet collectif ;
- ❖ Une lettre personnalisée visant à reconnaître le courage et la persévérance d'un employé ayant œuvré dans des circonstances difficiles ;
- ❖ Reconnaissance des heures supplémentaires et des années de service.

1.2.3 Les sources de reconnaissance

La reconnaissance au travail peut provenir de diverses sources : gestionnaire, collègues, clients, etc. À ce sujet, certains auteurs (Bourcier et Palobart, 1997 ; Fall, 2015) proposent de classifier les sources de reconnaissances selon qu'elle soit organisationnelle (entreprise), verticale (supérieurs), horizontale (collèges), externe (clientèle) et sociale (communauté). Cette conceptualisation multidimensionnelle offre une compréhension plus nuancée de la reconnaissance, adaptée à divers environnements de travail, permettant ainsi une analyse plus fine de ses divers effets sur l'individu et sur l'organisation.

La *reconnaissance organisationnelle* s'exprime au moyen de la valorisation des employés par l'employeur lui-même. Elle se concrétise par l'élaboration de politiques et de programmes spécifiques, témoignant de l'engagement de l'entreprise à reconnaître les contributions de son personnel. Elle se manifeste à travers trois axes principaux (Fall, 2015). Premièrement, elle inclut les opportunités de progression de carrière et de développement des compétences offertes aux salariés, favorisant ainsi leur épanouissement professionnel. Deuxièmement, elle comprend les récompenses financières attribuées en fonction de la qualité du travail accompli, reconnaissant ainsi la contribution individuelle à la performance de l'organisation. Enfin, elle englobe l'ensemble des ressources matérielles et des conditions de travail mises à disposition des employés, leur permettant d'exercer leurs fonctions de manière optimale et efficiente et de créer un environnement de travail motivant et valorisant, propice à l'engagement et à la rétention des talents pour travailler efficacement (Fall, 2015).

La reconnaissance organisationnelle repose sur une dynamique à deux niveaux : d'une part, les gestionnaires sont chargés de développer les compétences relationnelles (savoir-être) et opérationnelles (savoir-faire) nécessaires à la mise en œuvre efficace de la reconnaissance, garantissant ainsi une cohérence entre le message transmis et les objectifs visés ; d'autre part,

il incombe à l'organisation dans son ensemble de garantir la cohérence entre les orientations annoncées et leur application concrète. La synergie entre ces deux niveaux, opérationnel (gestionnaires) et stratégique (organisation) permet de créer un environnement propice à une culture de reconnaissance authentique et durable (Bourcier et Palobart, 1997).

La *reconnaissance verticale* renvoie aux interactions de reconnaissance qui se déploient entre un supérieur immédiat et un employé. Bien qu'elle puisse circuler dans les deux sens, il existe souvent un certain déséquilibre dans cet échange. Dans plusieurs milieux, on observe que les gestionnaires manifestent peu de signes de reconnaissance envers leur personnel, tandis que les employés, eux, expriment davantage de marques de reconnaissance envers leur supérieur et entre collègues (Jacob, 2001). Selon un sondage mené par CROP (1999, cité dans Brun et Dugas, 2002), 30 % des employés de la fonction publique fédérale se disent en désaccord, partiellement ou totalement, avec l'énoncé affirmant que leur supérieur reconnaît adéquatement leur travail. Pourtant, des travaux réalisés à grande échelle aux États-Unis indiquent que la qualité de la relation avec le superviseur immédiat constitue le principal déterminant de la performance individuelle (Buckingham et Coffman, 2001).

Plusieurs raisons peuvent expliquer la réticence des gestionnaires à exprimer de la reconnaissance à leurs employés. Certains craignent de perdre du pouvoir, d'autres se sentent menacés par le potentiel créatif de leurs subordonnés ou résistent à des relations plus égalitaires. Pour plusieurs, l'éloignement du travail concret des employés, accentué par les nouvelles exigences de gestion, contribue également à ce déficit de reconnaissance (Hivon, 1996). D'autres analyses soulignent que la reconnaissance est parfois perçue comme peu « virile », qu'elle risque d'être associée à de la flatterie ou qu'elle est délicate à formuler sans effets pervers (Hédoin, 1992, cité dans Bourcier et Palobart, 1997). Enfin, Brun et Dugas (2005) rappellent que le manque de temps, de compétences ou de connaissances en matière de pratiques de reconnaissance constitue aussi un frein important à leur utilisation.

La *reconnaissance horizontale* désigne les marques de reconnaissance échangées entre collègues et membres d'une même équipe. Elle revêt une importance particulière puisque ce sont les pairs qui sont souvent les mieux placés pour évaluer la qualité du travail, ce qui contribue fortement au sentiment d'appartenance et de valeur professionnelle. La reconnaissance venant des collègues est généralement perçue comme particulièrement authentique, puisqu'elle n'est pas influencée par des considérations hiérarchiques (Nelson, 2001). Bien qu'elle soit généralement plus fréquente que la reconnaissance verticale, elle demeure fortement dépendante du contexte organisationnel.

Certaines transformations du travail, comme de nouvelles formes d'organisation, des modes de gestion axés sur la performance ou la précarisation de l'emploi, peuvent accentuer la compétition entre employés, limitant ainsi les élans de solidarité et les gestes de reconnaissance mutuelle (Dejours, 2000). Brun et al. (2003) soulignent d'ailleurs que l'intensification des exigences organisationnelles, l'augmentation du nombre d'employés par gestionnaire et la multiplication des tâches périphériques nuisent graduellement aux conditions relationnelles qui favorisent la reconnaissance entre pairs. Selon le sondage CROP de 1999 (cité dans Brun et Dugas, 2002), 31 % des employés de la fonction publique fédérale déclarent ne féliciter leurs collègues que parfois, rarement ou jamais pour la qualité de leur travail. De plus, une étude quantitative exploratoire menée dans un hôpital universitaire en Islande a montré que 35,3 % des répondants, soit 66 participants sur 187, déclaraient recevoir rarement ou très rarement de la reconnaissance significative de la part de leur gestionnaire (Sveinsdóttir et al., 2016). Les résultats de cette même étude indiquent par ailleurs que les infirmières bénéficiant d'une telle reconnaissance exprimaient davantage l'intention de demeurer en emploi.

La *reconnaissance externe* se rapporte aux interactions entre l'organisation et ses parties prenantes externes dans le cadre de la prestation de services. Cette reconnaissance implique les clients, les fournisseurs, les consultants et d'autres partenaires qui sont en contact avec l'entreprise. Elle revêt une importance particulière, notamment dans des contextes où les conditions de travail internes se sont détériorées ou lorsque la reconnaissance organisationnelle fait défaut. Dans de telles circonstances, les employés peuvent trouver une source alternative de valorisation et d'appréciation auprès de ces acteurs externes. La reconnaissance externe peut ainsi jouer un rôle compensatoire, offrant aux employés une validation de leur travail et de leur valeur professionnelle, même si celle-ci n'est pas adéquatement exprimée au sein de leur propre organisation. Elle souligne l'importance des interactions avec l'environnement externe dans la construction de l'identité professionnelle (Brun et Dugas, 2002).

Enfin, la *reconnaissance sociale* englobe les interactions complexes entre les employés, l'organisation et la communauté au sens large. Cette reconnaissance se manifeste à travers plusieurs dimensions (Brun et Dugas 2005 ; Fall, 2015). Premièrement, elle implique la valorisation de l'organisation et de son utilité sociale par la communauté. Deuxièmement, elle se traduit par la reconnaissance collective de la contribution et du rôle essentiels de certains corps de métier, comme les infirmières ou les pompiers, au sein de la société. La reconnaissance sociale s'exprime également à travers l'engagement bénévole des employés, reflétant leur conscience et leur appréciation des besoins de leur communauté. Enfin, elle peut être perçue par les employés comme une forme de réciprocité, un « juste retour des choses » pour leur contribution à la société. Cette conception multifacette de la reconnaissance sociale souligne l'importance des interactions entre le monde professionnel et la sphère sociale plus large, mettant en lumière la valeur accordée au travail et à ses acteurs au-delà des frontières organisationnelles (Brun et Dugas, 2005).

En somme, la reconnaissance au travail, lorsqu'elle est exprimée à travers un large spectre de niveaux, engendre un effet multiplicateur sur la valorisation des employés, ce qui peut se traduire par un effet positif sur la performance globale de l'organisation (Brun et Dugas, 2022). Cette multidimensionnalité de sources de la reconnaissance constitue une stratégie initiale prometteuse pour améliorer le climat organisationnel. Elle renforce le sentiment d'appartenance et l'engagement des employés, elle favorise une culture d'appréciation mutuelle qui peut catalyser la satisfaction au travail. Ainsi, elle représente un investissement judicieux dans le capital humain de l'entreprise, susceptible de générer des retombées positives à long terme sur sa performance et sa compétitivité. À ce sujet, la prochaine section se penche sur les effets individuels et organisationnels de la reconnaissance en milieu de travail.

1.2.4 Les effets de la reconnaissance sur l'individu et sur l'organisation

Selon Morin (2015), la reconnaissance au travail s'affirme comme un levier stratégique majeur, capable d'améliorer simultanément le bien-être des employés, leur qualité de vie professionnelle et la performance globale de l'organisation. Cette vision est corroborée par plusieurs experts du domaine. Carpentier-Roy (1995) souligne son rôle dans la construction de l'identité au travail, tandis que Roussel (2000) met en évidence son influence sur la motivation des employés. Dejours (1998) insiste sur l'importance de la reconnaissance dans la préservation de la santé mentale au travail. Tremblay et al. (2009), pour leur part, démontrent son influence positive sur l'engagement organisationnel. Enfin, St-Hilaire et al. (2019) soulignent que la reconnaissance est un facteur clé pour prévenir les problèmes de santé psychologique au travail. Ces perspectives convergentes expliquent pourquoi la reconnaissance est désormais considérée comme un élément central des stratégies contemporaines de gestion des ressources humaines, offrant des bénéfices tangibles tant sur le plan individuel qu'organisationnel.

1.2.4.1 Des effets sur la santé psychologique et sur le bien-être psychologique au travail

La reconnaissance est fondamentale pour la santé psychologique des employés au travail. Les études de Brun et al. (2003), menées auprès de 3042 participants dans divers secteurs, identifient le manque de reconnaissance comme le deuxième facteur de risque de détresse psychologique, juste après la surcharge de travail. Les résultats montrent que 67 % des employés percevant peu de reconnaissance présentent un niveau élevé de détresse psychologique, contre seulement 33 % de ceux bénéficiant d'une reconnaissance satisfaisante. Notons que la détresse psychologique se définit comme un ensemble d'émotions négatives ressenties par l'individu qui, lorsqu'elles se présentent avec persistance, peuvent donner lieu à des syndromes de dépression et d'anxiété (Boulet et Le Bourdais, 2016). Gernet et Dejours (2009) expliquent ce phénomène en suggérant qu'un manque de reconnaissance peut conduire à une forme d'aliénation sociale, fragilisant ainsi la santé psychologique des employés. Carpentier-Roy (1995) souligne que la reconnaissance est un moyen privilégié pour les organisations et les gestionnaires de réduire le stress au travail, de maintenir une attitude positive et de favoriser la santé psychologique des employés. Bourcier et Palobart (1997, p. 103) rapportent que en l'absence de reconnaissance, « il se crée un vide organisationnel qui contribue à occulter les efforts et à démobiliser, voire à décourager nombre de salariés, quel que soit leur niveau hiérarchique ». Selon Saint-Arnaud (2009, p. 21), « travailler, ce n'est pas seulement une occasion de produire ou fabriquer quelque chose, c'est aussi un moyen privilégié de se produire, de se transformer et d'entretenir sa santé. »

Pour Dejours (1995), l'absence de reconnaissance du travail d'un individu par ses pairs peut engendrer une détresse psychologique significative. Si cette situation perdure, elle peut entraîner des conséquences graves sur la santé mentale du travailleur. Deux scénarios sont alors possibles : soit la personne commence à douter d'elle-même et de son identité professionnelle, ce qui peut entraîner une diminution de l'estime de soi et potentiellement

mener à la dépression, soit elle persiste dans sa conviction de la valeur de sa contribution au travail, ce qui peut générer un sentiment d'injustice profond. Ce dernier cas peut évoluer vers un état proche de la paranoïa, où le travailleur se sent constamment victime d'un traitement inéquitable. Dans les deux cas, la non-reconnaissance du travail apparaît comme un facteur de risque pour la santé mentale des travailleurs (Vézina, 1996).

Par ailleurs, au Québec, la loi 27 (*Loi modernisant le régime de santé et de sécurité du travail* [LMRSST])³, qui modernise le régime de santé et de sécurité du travail, rend obligatoire pour les employeurs l'évaluation et la prévention des risques psychosociaux (stress, harcèlement, surcharge, etc.), en intégrant ces aspects dans leur plan de prévention SST. Elle élargit la protection à la santé psychique des travailleurs et renforce les obligations des employeurs qui doivent identifier, évaluer et prévenir les RPS comme le stress, le harcèlement, le manque de reconnaissance et les conditions de travail nuisibles à la santé mentale. La reconnaissance au travail comme facteur de prévention est confiée aux comités et représentants en santé et sécurité un rôle de contrôle. Elle impose également la mise à jour des programmes de prévention pour protéger la santé physique et psychique des salariés, tout en assurant une cohérence avec la prévention du harcèlement psychologique prévue par la Loi sur les normes du travail. La réforme s'applique à tous les milieux de travail et consacre la santé mentale comme un élément essentiel de la sécurité au travail (Lerouge, 2022).

Ces constats soulignent à quel point la reconnaissance est un élément fondamental pour maintenir un équilibre psychologique dans le monde du travail, et que son absence peut être dommageable pour les employés.

³https://www.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/fileadmin/Fichiers_client/lois_et_reglements/LoisAnnuelles/fr/2021/2021C27F.PDF

1.2.4.2 Des effets sur la satisfaction et sur la motivation au travail

En plus de ses effets reconnus sur la santé psychologique, la reconnaissance est une source majeure de satisfaction au travail (Bourcier et Palobart, 1997). Elle permet de mettre en lumière les compétences des employés, lesquelles orientent ensuite leurs façons d’agir et leurs comportements au travail. La reconnaissance permet de souligner les compétences des employés et d’influencer leur comportement professionnel, ce qui agit positivement sur la satisfaction. Ce constat est corroboré par l’étude d’Applebaum et Kamal (2000) menée auprès de 33 employés de PME, qui montre une association positive entre la reconnaissance et la satisfaction au travail. De plus, la théorie bifactorielle d’Herzberg, citée par Roussel (2000), identifie la reconnaissance comme un facteur contribuant à la satisfaction des employés. (Akafo et Boatend, 2015). Ces constats convergents soulignent l’importance d’explorer davantage la relation entre la reconnaissance au travail et la satisfaction des salariés, afin de mieux comprendre l’influence de la première sur la seconde (Bourcier et Palobart, 1997).

Parallèlement, ses effets positifs sur la motivation du personnel ont aussi été démontrés. Pour Vallerand et Thill (1993, p. 18) : « le concept de motivation représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l’intensité et la persistance du comportement ». Roussel (2000) propose quatre composantes fondamentales de la motivation. Premièrement, *l’activation* du comportement : il s’agit du passage d’un état d’inactivité à l’engagement dans une tâche qui requiert un investissement d’énergie, qu’elle soit physique, cognitive ou psychologique. Deuxièmement, *l’orientation* du comportement, c’est-à-dire que la motivation canalise cette énergie vers des buts précis. Troisièmement, *l’intensité* du comportement, qui renvoie au degré d’effort que la personne consent pour atteindre ses objectifs. Quatrièmement, *la persistance* du comportement réfère à la capacité de maintenir dans le temps cet effort orienté et soutenu. Ainsi, la forme observable la plus directe de la motivation réside dans les efforts fournis au travail, efforts qui sont orientés vers des objectifs à atteindre, déployés avec

vigueur et maintenus dans la durée. Ces efforts peuvent être compris comme la quantité d'énergie physique, mentale ou intellectuelle investie dans une activité (Diez et Carton, 2013).

1.2.4.3 Des effets sur la construction de l'identité professionnelle

Par ailleurs, la reconnaissance constitue un élément central dans le développement et l'affirmation de l'identité professionnelle (Dejours, 1998). Elle permet aux travailleurs de développer une image positive d'eux-mêmes et de maintenir cette perception au fil du temps. En validant les compétences et les efforts des employés, la reconnaissance favorise leur développement personnel et professionnel. Par conséquent, lorsqu'un travailleur se sent reconnu, il renforce naturellement son lien avec son travail, ce qui se traduit par un engagement accru et une relation plus profonde avec ses responsabilités professionnelles (Dejours, 1998). Parallèlement, la reconnaissance au travail participe au fonctionnement de l'individu, donnant un sens à sa vie professionnelle (Brun et Dugas, 2005). Comme la reconnaissance occupe une place centrale dans la formation de l'identité au travail et dans la création du lien social, l'activité professionnelle devient l'un des principaux espaces où les individus trouvent un sens à leur existence et construisent leur identité (Brun et Dugas, 2005).

Plus concrètement, c'est en donnant sens à ses expériences et à ses interactions quotidiennes que la personne élabore une représentation d'elle-même au travail, représentation largement façonnée par les signes de reconnaissance ou d'absence de reconnaissance liés à ses qualités et à ses contributions (Petersen et Willig, 2004 ; Roberts et al., 2005). La reconnaissance constitue ainsi un mécanisme central, car elle peut renforcer ou fragiliser l'identité professionnelle, et le milieu de travail demeure un espace privilégié pour l'expression ou la négation de cette reconnaissance. Comme le souligne Schwartz (1990, p. 287), « le travail est un terrain où les acteurs cherchent à faire valider une part de ce qu'ils

sont ou aspirent à être » par le collectif. En ce sens, la reconnaissance, en tant que reflet des relations sociales au travail, devient un facteur déterminant dans la construction d'une identité professionnelle plus cohérente et durable (Dejours, 1998).

1.2.4.4 Des effets sur la performance organisationnelle

La reconnaissance au travail a un effet significatif sur divers aspects organisationnels, notamment sur les performances individuelles, qui se manifestent par la capacité de chaque employé à atteindre ses objectifs et à exceller dans ses tâches (St-Onge et al., 2005). Cette performance des individus constitue le socle sur lequel se construit la performance collective. Cette dynamique crée un effet d'entraînement positif, où les succès individuels inspirent et motivent l'ensemble de l'équipe, favorisant ainsi une culture de haute performance qui, à son tour, contribue à l'amélioration de la productivité et de la performance globale de l'organisation (Roussel, 2000). Bradler et al. (2016) mettent en lumière un phénomène intéressant concernant l'influence de la reconnaissance sur la productivité au travail. Contrairement aux attentes, l'offre d'une carte de remerciement a stimulé la productivité non pas chez les récipiendaires directs, mais chez leurs collègues qui n'en avaient pas reçu. Ce résultat inattendu pourrait s'expliquer par un effet de motivation, où les employés non reconnus sont incités à augmenter leur productivité pour mériter une reconnaissance similaire à l'avenir.

Ce constat souligne l'effet catalyseur de la reconnaissance sur l'ensemble du groupe de travail. En effet, la reconnaissance agit comme un levier d'engagement et d'investissement pour les employés, les incitant à s'impliquer davantage dans leurs tâches et à renforcer leur sentiment d'appartenance au processus de travail. Cette dynamique positive se traduit par une augmentation tangible de la production, qui à son tour contribue à l'amélioration de la performance organisationnelle globale (St-Onge et al., 2005). Ainsi, la reconnaissance

s'avère être un outil efficace pour stimuler non seulement la motivation individuelle, mais aussi pour créer un effet d'émulation collective, bénéfique à l'ensemble de l'organisation (Brun et Laval, 2018). Aussi, la reconnaissance au travail a des effets sur la dynamique organisationnelle, exerçant une influence positive sur l'engagement affectif des employés envers leur entreprise (Tremblay et Wils, 2005). Cette pratique contribue à instaurer un climat de confiance en milieu de travail, ce qui se traduit par des avantages tangibles sur le plan de la fidélisation et de la rétention du personnel. Enfin, lorsque la reconnaissance revêt une dimension symbolique pour l'employé, elle prend une signification particulière, étant perçue comme une manifestation concrète de considération et une forme de soutien organisationnel (Tremblay et al., 2009). Cette perception renforce le lien entre l'employé et son organisation, favorisant ainsi un environnement de travail positif et propice à l'épanouissement professionnel (Morin, 2015).

1.3 CONCLUSION DU CHAPITRE 1

Dans ce premier chapitre, il est apparu que la reconnaissance au travail est un élément fondamental de la gestion des ressources humaines, en raison de ses nombreux effets bénéfiques, tant sur les employés que sur l'organisation dans son ensemble. Bien que la reconnaissance soit un concept multidimensionnel, parfois subtil et difficile à quantifier, elle joue un rôle essentiel pour une entreprise qui souhaite améliorer sa performance et s'adapter aux défis du monde professionnel moderne.

La reconnaissance s'affirme comme un levier puissant du bien-être des employés, de leur engagement et de leur productivité. Les études recensées dans ce chapitre montrent que les employés bénéficiant d'une reconnaissance adéquate présentent des niveaux de détresse psychologique, un sentiment d'appartenance, une satisfaction accrue au travail et une meilleure performance individuelle. Les travaux soulignent également que l'absence de

reconnaissance constitue un facteur de risque psychosocial majeur, pouvant mener à la démotivation, au désengagement et à la détérioration de la santé psychologique (Brun et al., 2003 ; Dejours, 1995). Ainsi, la reconnaissance dépasse la simple gratification, envoyant à la construction identitaire de l'individu au travail et à sa recherche de sens et de valeur au sein de son environnement professionnel (Carpentier-Roy, 1995 ; Honneth, 2000).

Malgré sa richesse, la littérature présente plusieurs limites. D'abord, la majorité des recherches adoptent une approche quantitative ou normative, cherchant à mesurer les effets de la reconnaissance sur des variables psychologiques ou organisationnelles, au détriment de la compréhension des expériences subjectives et vécues des employés. Peu d'études examinent comment la reconnaissance est ressentie, interprétée et intégrée dans la vie professionnelle au quotidien. Ensuite, les travaux demeurent souvent centrés sur la perspective du gestionnaire ou de l'organisation, laissant en arrière-plan la voix des employés eux-mêmes. Enfin, plusieurs auteurs soulignent l'absence d'un cadre intégrateur permettant de combiner les dimensions individuelle, relationnelle et organisationnelle de la reconnaissance au travail. En outre, les interactions entre reconnaissance formelle et informelle, ou entre reconnaissance individuelle et collective, demeurent encore peu documentées.

Ces constats révèlent la nécessité de poursuivre les recherches, notamment en empruntant des approches qualitatives et réflexives, afin de mieux comprendre la reconnaissance comme une expérience vécue, située et contextualisée. Dans le prochain chapitre, notre travail mettra en lumière les dimensions méthodologiques sur lesquelles repose cette étude.

CHAPITRE 2

LA DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE

Dans ce deuxième chapitre, nous aborderons la question de la recherche, ainsi que l'objectif principal et les objectifs secondaires. Par la suite, nous expliquerons la pertinence scientifique et sociale de l'étude. Nous présenterons également le positionnement épistémologique et l'approche de recherche, ainsi que la méthode de recherche utilisée, soit l'autopraxéographie. Enfin, les considérations éthiques qui ont guidé cette recherche seront présentées.

2.1 FORMULATION DE LA PROBLÉMATIQUE ET DE LA QUESTION DE RECHERCHE

Alors que la reconnaissance au travail est largement reconnue comme un levier essentiel du bien-être, de la motivation, de l'engagement et de la performance individuelle et organisationnelle (Bourcier et Palobart, 1997 ; Roussel, 2000), les mécanismes par lesquels elle est vécue, perçue et intégrée dans l'expérience professionnelle demeurent peu explorés, notamment à partir du point de vue subjectif des employés. De plus, l'état actuel de la littérature justifie l'ajout de connaissances basées sur des études qualitatives, qui explorent la reconnaissance d'un point de vue contextualisé et expérientiel. Ces lacunes sont d'autant plus importantes que le manque de reconnaissance est identifié comme un risque psychosocial majeur dans les milieux professionnels (Desjours, 1995 ; Vézina, 1996). Comment, dès lors, la reconnaissance (ou son absence) influence-t-elle concrètement la vie professionnelle, l'identité et l'engagement des employés, et comment ces expériences

peuvent-elles éclairer la gestion des ressources humaines en contexte organisationnel ? Il s'agit là du point de départ de notre étude.

La formulation d'une question de recherche représente une étape fondamentale pour lancer une étude, clarifier les objectifs et guider le choix de la démarche scientifique appropriée. La question de recherche qui guide notre étude est donc la suivante : Comment la reconnaissance au travail influence-t-elle l'expérience professionnelle vécue par les employés ?

2.2 LES OBJECTIFS DE RECHERCHE

L'objectif principal qui guide cette étude est celui de décrire et de comprendre comment la reconnaissance au travail est perçue, vécue et intégrée dans la vie professionnelle des employés.

Cet objectif principal se décline en quatre objectifs secondaires :

- I. Décrire les différentes formes et les différentes manifestations de reconnaissance vécues au quotidien par les employés.
- II. Décrire et comprendre les effets de la reconnaissance ou de l'absence de reconnaissance sur la motivation, la satisfaction, l'engagement et le bien-être au travail.
- III. Décrire et comprendre les pratiques mises en place par les gestionnaires et par les organisations qui favorisent ou freinent la reconnaissance au travail.

IV. Comprendre comment la reconnaissance contribue à façonner l'identité professionnelle et le sens que les personnes attribuent à leur travail.

Ces quatre sous-objectifs, bien que distincts, s'articulent de manière complémentaire afin de saisir la reconnaissance au travail dans toute sa complexité. Le premier sous-objectif vise à identifier concrètement *comment* la reconnaissance se manifeste au quotidien, en documentant ses formes, ses expressions et ses modalités d'apparition. Le deuxième approfondit cette exploration en examinant *comment* la présence ou l'absence de reconnaissance influence les dynamiques motivationnelles, le bien-être psychologique et l'engagement professionnel, ce qui permet d'établir un lien entre les expériences vécues et leurs effets. Le troisième sous-objectif s'intéresse *au rôle des acteurs organisationnels* en analysant les pratiques des gestionnaires et des organisations, afin de comprendre *comment* celles-ci contribuent à soutenir ou à freiner la reconnaissance. Enfin, le quatrième sous-objectif apporte une dimension plus identitaire et subjective en étudiant *comment* la reconnaissance participe à la construction du sens du travail et de l'identité professionnelle. Ces quatre volets permettent de construire une compréhension globale, cohérente et nuancée du phénomène de la reconnaissance au travail.

2.3 LA PERTINENCE DE LA RECHERCHE

2.3.1 La pertinence sociale

Pour aborder la pertinence sociale des résultats d'une étude portant sur la reconnaissance au travail, il est essentiel d'abord de comprendre comment la recherche en gestion peut influencer les pratiques managériales et professionnelles. Les résultats d'études dans le champ de la gestion ont le potentiel d'enrichir la compréhension de divers phénomènes, comme celui de la reconnaissance au travail, auprès des gestionnaires, des dirigeants et des professionnels RH.

Selon Soparnot et al. (2017), la recherche en gestion doit être utile et pertinente pour les gestionnaires. Notre étude sur la reconnaissance au travail pourra aider les gestionnaires à comprendre comment améliorer le bien-être et la satisfaction des employés, ce qui engendre des implications sociales positives sur le plan de la qualité de vie au travail et des relations interpersonnelles. De plus, Barthélemy (2012) souligne l'importance de concilier rigueur et pertinence dans la recherche en gestion. Nos résultats, en étant à la fois rigoureux et pertinents, pourront aider les gestionnaires et les dirigeants à comprendre comment intégrer efficacement la reconnaissance dans leurs stratégies de gestion des ressources humaines, contribuant ainsi à une meilleure performance organisationnelle.

En résumé, les résultats de la recherche pourront enrichir la compréhension du phénomène de reconnaissance au travail. Cette compréhension accrue pourra éventuellement renforcer les stratégies RH et les pratiques managériales et ainsi, et influencer positivement la vie professionnelle. Il s'agit dès lors d'une pertinence sociale conceptuelle (Soparnot et al., 2017), car l'étude permettra de doter les gestionnaires, les dirigeants et les professionnels de la GRH d'une grille d'analyse du concept de reconnaissance et de ses effets sur l'expérience vécue au travail.

2.3.2 La pertinence scientifique

Pour souligner la pertinence scientifique de notre étude sur la reconnaissance au travail, il est essentiel d'abord de montrer comment elle enrichit le bagage de connaissances existantes. Selon Bourgeois (2021), pour avoir une pertinence sur le plan scientifique, une étude peut explorer des aspects peu abordés ou des perspectives nouvelles sur un phénomène.

Bourgeois (2021) souligne par ailleurs l'importance de bien formuler la problématique pour guider efficacement la recherche, ce qui est crucial pour ancrer l'étude dans le contexte théorique existant. C'est dans cette voie que nous nous engageons, alors que notre étude vise à offrir des résultats plus complets, contextualisés, approfondis et nuancés sur la reconnaissance au travail. Notre démarche méthodologique, soit l'autopraxéographie, contribue à élargir l'éventail des méthodes disponibles pour étudier ce phénomène. Plusieurs études récentes sur la reconnaissance au travail adoptent une posture de recherche quantitative (Fall, 2015). Notre recherche contribuera ainsi à alimenter les débats scientifiques en présentant des résultats qui remettent en question ou font écho à des hypothèses existantes, ce qui encourage une réflexion plus approfondie et une évolution des théories et des connaissances sur la reconnaissance au travail. En étudiant le phénomène sous un nouvel angle d'approche, notre étude revêt ainsi une pertinence scientifique.

2.4 LES CONCEPTS A L'ETUDE

Afin de soutenir les sous-objectifs de cette recherche et de clarifier le cadre conceptuel mobilisé, il est essentiel de définir précisément chacun des concepts abordés, soit la reconnaissance, la motivation, la satisfaction, l'engagement, le bien-être au travail, l'identité professionnelle et le sens au travail.

D'abord, concept au cœur de ce mémoire, la définition retenue de la reconnaissance est celle de Brun et Dugas (2005, p. 85), qui postulent que

la reconnaissance constitue d'abord une réaction constructive ; il s'agit aussi d'un jugement posé sur la contribution de la personne, tant en matière de pratique de travail qu'en matière d'investissement personnel et de mobilisation. Enfin, la reconnaissance se pratique sur une base régulière ou ponctuelle, avec des manifestations formelles ou informelles, individuelles ou collectives, privées ou publiques, pécuniaires ou non pécuniaires.

Ensuite, il convient de définir le concept de motivation. Pour Roussel (2000, p.4), « [la] motivation représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement ». Cette définition montre qu'il est difficile d'observer directement la motivation d'un individu, car il s'agit d'un construit hypothétique qui renvoie à un ensemble de comportements potentiels. La motivation est un processus déclenché par une force interne ou externe. La force motivationnelle interne provient des caractéristiques personnelles, comme les besoins, les pulsions, les instincts ou encore certains traits de personnalité (comme l'hédonisme, la peur, la convoitise, l'avidité ou la jalousie). La force motivationnelle externe, quant à elle, dépend de facteurs liés à la situation et à l'environnement de travail, tels que la nature de l'emploi, les conditions professionnelles ou le style de gestion des supérieurs. Ces différents facteurs motivationnels, qu'ils soient internes ou externes, varient d'un individu à l'autre et évoluent dans le temps (Roussel, 2000).

Ensuite, en ce qui a trait à la satisfaction au travail, Larouche et Delorme (1972, p. 573) la définissent comme « les attitudes des travailleurs face à la compagnie, à leur emploi, à leurs compagnons de travail et face aux autres objets psychologiques présents dans la situation de travail ». La satisfaction au travail est l'un des concepts les plus étudiés en sciences de gestion, car elle intéresse à la fois les chercheurs et l'ensemble des personnes en emploi. Elle constitue un indicateur essentiel du fonctionnement des organisations, au même titre que la performance. De plus, son influence dépasse le cadre professionnel : elle peut affecter la vie personnelle, notamment la santé, en jouant un rôle sur le stress, la psychosomatisation ou encore certains troubles psychologiques comme l'anxiété ou la dépression (Iglesias Rutishauser et al., 2010).

L'engagement, pour sa part, est conceptualisé comme un construit psychologique qui repose essentiellement sur l'identification de l'individu à une cible spécifique (par exemple,

la carrière, l'organisation, le travail, etc.). L'engagement est donc défini comme un attachement psychologique de l'individu envers une cible (O'Reilly et Chatman, 1986). Ainsi, un employé dont l'engagement est fort s'identifiera davantage et expérimentera des sentiments positifs plus élevés envers la cible de son engagement que celui qui possède un engagement faible envers cette même cible (Lapalme et Doucet, 2004).

Puis, le bien-être au travail renvoie à un état d'épanouissement, de confort psychologique et physique qui génère un sentiment de satisfaction chez le personnel (Diener, 1994). Relevant de la dimension sociale du travail, il résulte des conditions dans lesquelles les activités professionnelles sont effectuées. Accorder une attention particulière au bien-être des employés traduit non seulement une considération réelle pour la personne au travail, mais représente aussi un levier important pour la performance organisationnelle (Bernard, 2019).

L'identité professionnelle se construit à travers la manière dont les individus se reconnaissent et s'identifient à leurs pairs, à leurs supérieurs et au groupe de travail. Elle repose sur des représentations collectives spécifiques et résulte d'une identification à l'autre, influencée par l'investissement personnel dans les relations sociales (Sainsaulieu, 1988). Ainsi, le concept d'identité comporte deux dimensions complémentaires : « le soi par soi » et « le soi par les autres ». L'identité « du soi » correspond à l'ensemble des représentations mentales qui permettent à l'individu de maintenir cohérence et continuité entre ses expériences passées et présentes. L'identité « par les autres » constitue un système de repères permettant de distinguer ce qui est similaire ou différent, et représente une synthèse entre les interactions internes de l'individu et ses échanges avec les autres et avec l'organisation dans laquelle il évolue (Costalat-Founeau, 2016).

En dernier lieu, le sens du travail, selon Morin et Forest (2007, p. 32), « peut être défini comme la signification que le sujet donne au travail, les représentations qu'il en a et la valeur qu'il lui attribue ». Il renvoie à ce que l'individu recherche dans son activité professionnelle, c'est-à-dire les objectifs et les motivations qui orientent ses actions. Enfin, le sens du travail se manifeste dans la cohérence entre la personne et son activité, c'est-à-dire le niveau d'harmonie ou d'équilibre qu'elle ressent dans sa relation au travail, une notion souvent étudiée en psychologie existentielle (Morin et Forest, 2007).

2.5 LE POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE

Demaizière et Narcy-Combes (2007, p. 2) soulignent que « l'épistémologie est la réflexion sur la construction et la gestion du savoir dans un domaine donné et dans son rapport avec les autres domaines de la réflexion scientifique ». En sciences de la gestion, il est courant de distinguer deux ou trois paradigmes épistémologiques opposés entre lesquels un chercheur devrait choisir : le positivisme, le constructivisme et l'interprétativisme, ce dernier étant fréquemment considéré comme une déclinaison du constructivisme (Perret et Seville, 1999, cités dans Demaizière et Narcy-Combes, 2007). Dans cette sous-section, l'objectif est de présenter les deux courants épistémologiques principaux qui font partie des grands paradigmes dans la recherche en sciences de la gestion, soit le positivisme et le constructivisme, afin de déterminer celui qui convient le mieux à notre étude. Selon Bertereau et al. (2019, p. 57),

le courant positiviste prône un réalisme ontologique et épistémique, c'est-à-dire qu'il suggère la possibilité de dépeindre le réel tel qu'il est, de manière objective et universelle. L'épistémologie positiviste a pour but d'identifier des régularités dans les phénomènes observés en poursuivant une finalité prédictive.

Le positivisme cherche à dépeindre le monde tel qu'il est, en s'appuyant sur des méthodes scientifiques rigoureuses, inspirées des sciences de la nature, pour atteindre une

compréhension objective et universelle de la réalité. Il vise à représenter la réalité de manière iconique grâce à l'exploration et à des tests déductifs. Ce paradigme suppose une réalité unique, immuable et indépendante de l'action humaine, accessible par la recherche scientifique (Avenier et Thomas, 2015, cités dans Fortin et Gagnon, 2022). Dans le paradigme positivisme, le chercheur est chargé d'expliquer les faits de manière objective, en recherchant une logique causale qui permet de comprendre le phénomène étudié. Les résultats issus de cette démarche sont ensuite considérés comme des probabilités (Fortin et Gagnon, 2022).

Le positionnement constructiviste, pour sa part, soutient que plusieurs réalités coexistent, toutes construites socialement. Ces réalités ne sont pas soumises à des lois naturelles ou causales, mais plutôt à des constructions sociales. Cette idée implique que chaque réalité est créée à travers des interactions et des perceptions partagées au sein des groupes sociaux, sans être déterminée par des principes universels ou objectifs (Lincoln et Guba, 1989). Dans cette perspective, la connaissance produite est étroitement liée à l'expérience vécue. Elle vise à dégager des repères heuristiques réutilisables dans d'autres situations, en s'appuyant sur une description fine du cheminement réflexif du chercheur (von Glasersfeld, 1984). Les savoirs générés correspondent ainsi à des interprétations possibles, non pas d'un objet externe à l'activité scientifique, mais d'une réalité sociale appréhendée à travers l'expérience des personnes rencontrées (Thiétart, 2014).

Dans notre étude, l'objectif est de comprendre comment la reconnaissance au travail peut influencer le bien-être des employés et l'organisation, en se basant sur l'expérience professionnelle et le vécu des personnes. Cette démarche s'inscrit dans un paradigme constructiviste pragmatique.

2.6 L'APPROCHE DE RECHERCHE

On distingue deux approches de recherche : une quantitative et l'autre qualitative. Dans le cadre de notre recherche, nous avons opté pour une approche qualitative afin de mieux atteindre nos objectifs. Sandelowski (2000, cité dans Fortin et Gagnon, 2022) souligne que la recherche qualitative constitue une approche privilégiée pour décrire de manière détaillée les expériences personnelles et les réponses des individus lorsqu'ils sont confrontés à un événement ou une situation particulière. L'approche qualitative est perçue comme subjective, car elle met l'accent sur les acteurs et sur leurs perspectives (Fortin et Gagnon, 2022). À cet égard, « la recherche qualitative a connu une formidable croissance dans les sciences sociales » dans les dernières années (Doucet, 2002, p. 5).

Pour Denzin et Lincoln (1998), le chercheur qualitatif est semblable à un bricoleur, car il utilise divers matériaux dans sa démarche d'analyse et dans le déroulement de son projet. Loin d'être considérée comme un défaut, cette caractéristique autorise plus de créativité que les recherches quantitatives. Contrairement à ces dernières, la présentation en plan standardisé n'est pas un format attendu et le chercheur peut s'autoriser plus de liberté dans la construction et la rédaction de son travail. L'approche qualitative revêt d'ailleurs un caractère itératif (Giordano et Jolibert, 2016), qui signifie que le chercheur revient plusieurs fois sur ses données et son analyse pour les affiner, plutôt que de suivre un processus strictement linéaire. Il est largement reconnu que l'écriture est fondamentale dans les recherches qualitatives. Cependant, il n'existe pas de norme partagée par tous, ce qui pourrait même être indésirable (Giordano et Jolibert, 2016). En effet, le champ d'action de l'approche qualitative se manifeste dans la mise en lumière de la complexité et de la diversité des phénomènes sociaux, en analysant l'expérience vécue par les acteurs. Il s'efforce de mettre en évidence les fondements qui justifient sa légitimité en tant qu'approche de la réalité sociale (Boucherf, 2016).

La démarche qualitative se distingue par sa capacité à explorer en profondeur les phénomènes sociaux en s'appuyant sur la perception et les représentations des acteurs concernés. Elle permet ainsi de saisir la complexité des expériences humaines et de mieux comprendre les dynamiques sociales dans leur contexte spécifique. Ainsi, le champ d'action de l'approche qualitative prend forme dans la mise en évidence de la complexité et dans la diversité des phénomènes sociaux à travers l'analyse du vécu des acteurs (Boucherf, 2016). Cette approche est particulièrement utile pour étudier des sujets complexes ou peu connus, car elle privilégie une analyse détaillée et nuancée. Cependant, sa principale limite réside dans l'impossibilité de généraliser les résultats obtenus à l'ensemble d'une population, comme les données collectées sont souvent spécifiques à un échantillon restreint et contextualisé. Ainsi, bien que riche en profondeur, cette méthode reste moins adaptée pour produire des conclusions universelles ou quantitatives.

La recherche qualitative, selon Giordano (2006), se distingue par sa capacité à explorer des phénomènes singuliers et atypiques, en s'appuyant sur des matériaux riches et contextualisés. Elle permet de construire ou de tester des théories à partir de cas uniques, comme les travaux de Weick (1995, cité dans Giordano, 2006) sur des unités restreintes, tels qu'un cockpit d'avion ou une équipe de pompiers, permettant ainsi de construire ou de tester des théories alternatives à partir d'un seul cas. Cette méthode favorise l'immersion du chercheur dans le contexte étudié, offrant une compréhension approfondie des pratiques sociales et une liberté créative dans la collecte et l'analyse des données. Cependant, elle présente des défis importants, notamment la nécessité de justifier rigoureusement chaque étape du processus, la gestion des biais liés à l'engagement sur le terrain, et la difficulté de restituer les résultats dans un format académique satisfaisant. De plus, son caractère itératif prolonge souvent la durée des projets. Malgré ces limites, la recherche qualitative reste une approche de recherche précieuse pour explorer des objets peu étudiés ou complexes (Giordano, 2016).

2.7 LA METHODE DE L'AUTOPRAXEOGRAPHIE

2.7.1 L'autopraxéographie

Albert et Cadieux (2017, p. 165) définissent l'autopraxéographie comme étant une

dénomination [qui] fait référence à la fois à l'autoethnographie et à la praxéographie. Ainsi, l'autopraxéographie est la contrepartie de l'autoethnographie avec un champ d'enquête plus étendu. Cette méthode à la première personne peut être utilisée lorsque le chercheur ou l'un des co-chercheurs a vécu une expérience particulière pouvant être utilisée pour produire des connaissances génériques.

Ainsi, dans le cadre de l'autopraxéographie, les chercheurs élaborent des connaissances à travers un processus abductif non linéaire : la connaissance prend racine dans l'expérience du praticien-chercheur. Ce processus implique l'intégration de l'expérience personnelle, de textes issus de diverses disciplines, ainsi que des perspectives de plusieurs acteurs, comme les co-chercheurs, les évaluateurs et les praticiens. L'objectif est de développer des savoirs étroitement liés aux pratiques (Albert et al., 2023). Les connaissances ainsi générées sont génériques et doivent être adaptées selon les contextes.

2.7.2 Le processus de l'autopraxéographie

Albert et Couture (2014) présentent le processus de création de connaissances génériques comme une démarche structurée en trois étapes successives et récurrentes :

1. L'écriture naïve : La méthode de l'autopraxéographie repose sur l'écriture d'un ou de plusieurs témoignages (Albert, 2017). Les praticiens-chercheurs rédigent leur témoignage de manière naturelle et spontanée, sans artifice, en se basant sur leurs expériences personnelles. Cette écriture, similaire à un récit informel, nécessite que les auteurs acceptent de révéler leurs vulnérabilités (Custer, 2014). Elle s'inspire de la métaphore du miroir, qui permet de réfléchir sur ses propres actions (Hibbert et al., 2010).

Comme le mentionne Albert (2017, p. 79) « il s'agit d'être observateur de sa propre expérience ; c'est une démarche réflexive (*reflective*). Les praticiens-chercheurs doivent modifier, retravailler, déconstruire et reconstruire leur récit jusqu'à ce qu'il soit le reflet le plus rigoureux possible de leur histoire ». Il s'agit d'un travail essentiellement réflexif.

2. Le travail épistémique : Après avoir rédigé leur témoignage, les chercheurs l'examinent à l'aide de théories existantes pour en extraire des éléments implicites ou inconscients. Ce processus implique de comparer et d'opposer leurs expériences personnelles aux recherches existantes dans divers domaines.
3. La construction et la communication des connaissances génériques : Enfin, les praticiens peuvent partager et activer ces connaissances dans d'autres contextes. Ce processus n'obéit pas à une progression linéaire, il s'appuie plutôt sur un travail réflexif qui mène à la rédaction d'un premier écrit exploratoire. Puis, il s'appuie sur un travail épistémique pour construire, pour communiquer et pour activer les connaissances génériques (Albert et al., 2023).

2.7.3 Les caractéristiques spécifiques de l'autopraxéographie

Selon Albert et Cadieux (2017), l'autopraxéographie se distingue par trois caractéristiques spécifiques par rapport aux autres méthodes narratives à la première personne, comme l'auto-ethnographie ou le récit autobiographique.

1. Perspective non idiographique : Contrairement à la plupart des méthodes à la première personne qui se concentrent sur des cas singuliers pour générer des connaissances locales (perspective idéographique), l'autopraxéographie vise à construire des savoirs génériques. Elle ne s'inscrit pas non plus dans la perspective nomothétique, qui cherche à établir des connaissances universelles, mais plutôt dans une approche qui permet de développer des connaissances applicables à plusieurs contextes (Albert et Cadieux, 2017).

2. Démarche abductive : Cette méthode implique un va-et-vient constant entre l'expérience vécue et la théorie multidisciplinaire. Le chercheur passe par deux étapes réflexives : d'abord, il examine sa pratique de recherche, puis il utilise diverses théories pour interpréter différemment ses expériences. Cette démarche lui permet de prendre du recul par rapport à ses expériences (Albert et Cadieux, 2017).
3. Temporalité : L'autopraxéographie se distingue des autres études de soi en exigeant que les récits soient rédigés au passé, ce qui permet aux chercheurs de se détacher de l'instantanéité de leur expérience et d'adopter une perspective d'expert extérieur. Cette distance temporelle favorise l'émergence d'un processus abductif, caractérisé par une réflexivité approfondie qui conduit à réévaluer et à réinterpréter certains aspects du témoignage, en particulier ceux qui avaient été initialement négligés. Cette écriture permet aux chercheurs de renforcer leurs capacités d'analyse et d'interprétation (Albert et Cadieux, 2017).

2.7.4 Les limites de l'autopraxéographie

L'utilisation de cette méthode de recherche présente certaines limites en ce qui concerne notre compréhension du passé (Santos et Garcia, 2006). Bien que l'on cherche à être le plus honnête possible, la mémoire humaine reste imparfaite et peut altérer les expériences vécues. Il est donc pertinent d'étudier le passé à partir du présent (Albert et Couture, 2014). Selon la posture épistémologique adoptée, le témoignage ne constitue pas le savoir en lui-même, mais représente plutôt un matériau de recherche, comparable à celui utilisé dans de nombreuses études adoptant une approche plus traditionnelle. Les démarches réflexives associées permettent de produire des connaissances visant à mieux comprendre le monde environnant.

Une autre limite réside dans le fait que les études basées sur une perspective à la première personne s'appuient sur une seule source d'information empirique, ce qui en fait un point de vue restreint et contextuel. Cependant, cette limite peut être atténuée grâce à un travail réflexif approfondi, soutenu par une vaste littérature académique. Ainsi, les connaissances scientifiques produites se distinguent du simple témoignage : elles émergent d'un processus réflexif et de l'intégration des écrits académiques. Ces travaux, ayant fourni des résultats dans divers contextes, permettent de transformer une expérience individuelle en savoir généralisable et applicable dans différents cadres (Albert, 2017).

2.7.5 Témoignages à l'étude

Dans cette étude, mon récit sera présenté sous la forme de trois témoignages personnels. Dans le premier, il s'agit de présenter mon propre parcours. Dans les deux autres témoignages, je fais part de mes observations et de mes discussions passées avec une amie et un cousin. J'offre alors mon propre point de vue, mes propres perceptions sur leur expérience.

Je précise qu'il s'agisse de l'expérience passée et non d'une collecte actuelle, ce qui est un critère de l'autopraxéographie. C'est ma réflexion qui est mise de l'avant, ce qui correspond à un des critères de l'autopraxéographie, je n'ai pas collecté de données auprès de mon amie et de mon cousin, mais je me réfère à ma mémoire pour partager mon propre témoignage de leurs expériences. Les trois témoignages proviennent ainsi de mes propres interprétations réflexives, et non d'entrevues.

2.8 Les considérations éthiques

L'intégration des principes éthiques de recherche dans notre projet de mémoire est très importante pour plusieurs raisons essentielles. L'éthique en recherche permet de trouver un

équilibre entre la création de connaissances et la protection des participants, en se basant sur les principes fondamentaux du respect des personnes, de la préoccupation pour leur bien-être et de la justice (Martineau, 2007). Dans cette perspective, notre étude a pris soin de respecter les principes de protection de l'anonymat et de la confidentialité des personnes citées dans nos témoignages. Les prénoms réels ont été changés pour des prénoms fictifs. Un effort de décontextualisation a également été réalisé en modifiant certains détails contextuels, afin de préserver l'anonymat des participants tout en conservant la pertinence des informations recueillies. Rappelons qu'aucune donnée n'a été collectée auprès d'êtres humains, le corpus de données reposant uniquement sur les témoignages de l'étudiante-chercheuse et sur ses observations passées.

Selon Gohier (2004), les critères éthiques évoqués par Cole et Knowles (1993) s'alignent partiellement sur les politiques d'éthique en recherche des organismes subventionnaires et des comités institutionnels. Ces politiques encadrent les méthodes de recherche, le recrutement et le consentement des participants, l'analyse des risques et bénéfices, ainsi que la confidentialité des données. Elles trouvent leur origine dans le Code de Nuremberg, qui défend les droits des sujets humains en recherche, et reflètent les valeurs démocratiques occidentales (Harrisson, 2000).

Cependant, les questions éthiques dépassent le respect des participants. Les enjeux liés au contrôle exercé par le chercheur ou à la prise en compte des voix des acteurs concernés sont souvent absents des recherches néo-positivistes axées sur l'objectivité et la généralisation. Ainsi, au-delà du rapport avec les participants, d'autres dimensions éthiques méritent réflexion. Par exemple, les relations avec les collaborateurs, en matière de clarification du partage des responsabilités, des ressources et de la reconnaissance scientifique. Aussi, l'intégrité scientifique, à savoir la transparence dans les étapes de collecte et d'analyse des données, la prise en compte de données divergentes doit être considérée

(Van der Maren, 1995). Par ailleurs, une réflexion personnelle qui questionne les motivations, les valeurs et les impacts sociétaux de la recherche s'impose dans une démarche éthique. Le chercheur doit être prêt à interrompre une entrevue en cas de malaise ou à protéger des résultats potentiellement nuisibles pour un groupe ou la société (Gohier, 2004).

Ainsi, dans le respect des règles déontologiques prescrites par la communauté scientifique, chaque chercheur doit développer une réflexion éthique personnelle intégrant ces dimensions. Éthique et déontologie sont complémentaires (Gohier, 2004). Ainsi, les critères éthiques, bien qu'exclus des critères strictement méthodologiques de scientificité, sont essentiels dans les recherches interprétatives fondées sur une épistémologie constructiviste. S'inscrivant dans cette perspective, notre recherche, qui valorise le savoir et l'expérience de l'étudiante-chercheuse, nécessite ainsi une cohérence éthique pour en respecter.

La pertinence sociétale de cette recherche réside dans l'analyse des effets de la reconnaissance au travail, un enjeu central pour les organisations, comme souligné précédemment. La structure adoptée (questions de recherche, méthodologie, résultats, conclusion) permet d'examiner comment est vécue la reconnaissance et ses effets sur le bien-être au travail et sur la vie organisationnelle. Notre étude respecte ainsi les valeurs éthiques et morales qui sous-tendent la politique de recherche éthique.

2.9 CONCLUSION DU CHAPITRE 2

Dans ce deuxième chapitre, il a été question de présenter la problématique de recherche, notre question de recherche et les objectifs qui la sous-tendent. En adoptant une approche qualitative basée sur l'autopraxéographie, notre étude permet d'explorer en

profondeur l'expérience individuelle, tout en générant des connaissances génériques applicables à divers contextes. La pertinence sociale de notre étude réside dans sa capacité à influencer les pratiques managériales et à améliorer la qualité de vie au travail, tandis que sa pertinence scientifique enrichit le corpus théorique existant en proposant une méthodologie innovante et des perspectives nouvelles. Le positionnement épistémologique constructiviste pragmatique renforce cette étude en valorisant les réalités sociales construites et les interactions humaines. Enfin, l'intégration des considérations éthiques garantit la légitimité et la qualité de la recherche. Dès lors, les résultats attendus contribueront à mieux comprendre l'influence de la reconnaissance au travail, affinant ainsi la compréhension des gestionnaires afin d'améliorer les pratiques organisationnelles et de renforcer le bien-être des employés.

Dans le prochain chapitre, nous mettrons en œuvre ce processus méthodologique en nous appuyant sur un récit personnel de notre expérience professionnelle. En adoptant l'autopraxéographie, l'expérience de l'étudiante-chercheuse sera scrutée afin de révéler en profondeur l'influence de la reconnaissance sur la vie professionnelle, dans une démarche réflexive.

CHAPITRE 3

RÉCIT DES TÉMOIGNAGES

Ce chapitre a pour objectif de mettre en lumière l'influence concrète de la reconnaissance au travail à travers mes expériences personnelles vécues, ainsi que celles vécues par mes proches, telles que je les ai observées. Ces témoignages donnent une perspective vivante, réflexive et authentique sur les réalités du quotidien professionnel et sur les effets de la reconnaissance – ou de son absence – dans divers milieux de travail. Ils permettent ainsi de mieux comprendre les effets de la reconnaissance sur le bien-être des personnes et sur leur vécu au sein des organisations.

3.1 PREMIER TEMOIGNAGE : MES EXPERIENCES PROFESSIONNELLES DANS DIVERS MILIEUX DE TRAVAIL

3.1.1 Mon parcours

Je commence par parler un peu de moi-même. Dès la petite enfance, j'étais une fille calme, très sage, mais aussi ambitieuse et courageuse, avec une conviction profonde que tout est possible dans cette vie. Depuis mon jeune âge, plusieurs personnes disaient à ma mère : *« Ta fille est différente, elle a une énergie incroyable, elle sera votre porte-bonheur »*. Ces mots remplissaient le cœur de ma mère de joie et d'espoir. Je sentais dans son regard toute la confiance qu'elle plaçait en moi. Et de mon côté, je ne cessais pas de lui donner une promesse sincère : *« Un jour, je ferai de toi une reine et de mon père un roi »*.

Alors j'ai grandi dans une famille aux moyens modestes, mais riche de principes, de valeurs et de dignité. L'environnement dans lequel j'ai évolué n'était pas toujours facile : les défis sociaux, économiques et parfois politiques faisaient partie de notre quotidien. Même si j'ai rencontré des obstacles en chemin, je me sentais à l'aise. Cet environnement m'a appris la force, la patience et la persévérance. Ces fondations solides m'ont permis de croire en moi et de suivre le chemin le plus difficile, mais qui mène à une fin lumineuse où chacun de mes rêves devient une étoile brillante, pleine d'espoir.

En juillet 2018, dans mon pays d'origine, l'Algérie, j'ai terminé mes études et j'ai obtenu mon diplôme de master en management des organisations avec une mention « très bien », après de nombreux sacrifices. Mes parents étaient fiers de moi, et moi j'étais heureuse d'avoir pu leur faire cet honneur. À ce moment-là, j'ai commencé à tracer les grandes lignes de ma vie personnelle et professionnelle, tout en assumant ma responsabilité envers ma famille.

3.1.2 Ma première expérience professionnelle

Après ma soutenance, je suis restée quelques mois sans emploi, car il y avait un manque d'opportunités dans mon domaine. Un jour, mon père est tombé gravement malade. Son médecin lui a annoncé une maladie, dont la durée estimée était de six mois. À cette situation s'ajoutaient des retards de paiement de son salaire. Ma mère, mes frères, mes sœurs et moi, nous sommes retrouvés dans une situation très difficile, aussi bien sur le plan moral que financier. Malheureusement, dans cette épreuve, personne ne s'est manifesté pour nous soutenir, aucun ami, aucun membre de la famille ne nous a tendu la main. C'est dans ce silence douloureux que j'ai compris que parfois, même dans les moments les plus sombres, il ne faut compter que sur soi-même. J'ai tiré une leçon précieuse de cette expérience : les épreuves révèlent la vraie nature des gens, mais elles renforcent aussi notre force intérieure.

J'ai décidé, avec courage et détermination de me relever et de chercher un emploi à tout prix, non pas seulement pour subvenir aux besoins de ma famille, mais aussi pour préserver nos principes. Ce moment a marqué un grand changement dans ma vie et m'a appris à être plus forte pour affronter les difficultés à venir.

Je me suis rendue à l'ANEM, un bureau qui aide à l'insertion professionnelle (l'équivalent de Service Québec au Canada). J'y ai déposé mon CV et j'ai discuté avec un agent. Je lui ai expliqué ma situation et mon besoin urgent de travailler. Grâce à lui, j'ai obtenu les coordonnées d'une entreprise privée d'import-export de pièces détachées qui cherchait une aide-comptable. Je les ai contactés, j'ai passé un entretien, et bonne nouvelle, ils m'ont acceptée ! J'ai commencé le travail dès le surlendemain. J'étais très contente et pleine de motivation.

C'était en mai 2019. J'ai occupé ce poste avec joie et sérieux. Je faisais toutes mes tâches avec amour et engagement. Très vite, j'ai remarqué que mes deux collègues profitaient de moi. Au début, j'étais aide-comptable, puis je suis devenue également assistante en gestion des ressources humaines. Ce poste me plaisait, car il m'offrait l'opportunité d'élargir mes compétences dans deux domaines à la fois. Je gardais l'espoir qu'un jour, cette implication serait reconnue à sa juste valeur. Mais j'ai constaté que mon directeur se montrait dur et distant envers moi, malgré tous mes efforts et mon professionnalisme. En revanche, il était toujours aimable avec mes collègues.

Un jour, j'examinais attentivement les documents fiscaux de l'entreprise, j'ai découvert une erreur grave commise par le comptable. Elle avait déclaré un montant erroné concernant les charges sociales de l'entreprise. Sachant les conséquences que cela pouvait entraîner, j'ai pris l'initiative d'effectuer des recherches et de contacter mes amis qui étaient dans le même

domaine pour me guider, et ainsi, confirmer l'inexactitude. Une fois certaine, je me suis déplacée moi-même au service des impôts pour faire rectifier la déclaration avant l'échéance. Grâce à mon intervention rapide, l'entreprise a évité de lourdes pénalités financières. Sitôt la correction faite, je suis retournée au bureau pour informer mon directeur. Il m'a écoutée sans grande réaction, puis a repris ses occupations... sans même me dire « *merci* ». J'ai ressenti une grande déception.

Au mois de mai 2020, le directeur a décidé de fermer le bureau et d'en ouvrir un autre. Il m'a demandé d'aller faire le grand ménage dans le nouveau local, de déplacer tous les registres et les documents, et de tout organiser pour la reprise des activités. Et tout cela, sans la moindre considération, sans un simple « *s'il te plaît* ». J'ai trouvé cette demande étrange, mais j'ai accepté, car j'étais encore dans le besoin. J'ai tout nettoyé, classé, organisé, en silence avec le cœur lourd.

Quelques jours après, le directeur a lancé une réunion. J'espérais qu'il allait me remercier pour mes efforts, peut-être même me proposer une augmentation. À ma grande déception, il a annoncé une augmentation de salaire pour mes deux collègues seulement. Il a dit parce que j'avais moins d'expérience, bien que je fasse plus de tâches. Cette excuse m'a semblé injuste. J'avais prouvé que j'étais capable, dévouée et polyvalente. Il était clair pour moi que ce n'était pas une question d'expérience, mais un manque de considération et de reconnaissance à mon égard.

Au mois de juin 2020, j'ai commencé à réagir. J'ai demandé au gestionnaire RH des explications, il m'a dit que le directeur allait recruter une de ses proches à ma place, qui terminerait ses études au mois de septembre 2020. J'ai ressenti une profonde blessure, j'avais tout donné. Pire encore, mes collègues, le comptable et le gestionnaire RH, ont profité de ma

gentillesse et de ma situation. L'ambiance de travail est devenue insupportable, toxique et a gravement affecté ma santé mentale. J'étais maltraitée, exploitée, sous-payée et avec la non-reconnaissance.

La fin du mois de juin, j'ai pris la décision de démissionner et de ne pas attendre jusqu'à septembre. Avant de quitter le bureau, j'ai dit d'une voix ferme : « *Je crois en moi et en mes compétences. Un jour, je trouverai la place que je mérite, la vie tourne* ». Et je suis partie, sans me retourner, malgré les rires hypocrites derrière moi.

Je suis rentré chez moi, mon visage était marqué par la tristesse. J'ai parlé à mon père, je lui ai dit que j'avais démissionné sans rentrer dans les détails. Il m'a répondu avec douceur : « *Ne t'inquiète pas ma fille, j'apprécie tes sacrifices, mais ton bien-être passe avant tout* ». Heureusement que mon père allait bien, à ce moment. En juin 2020, il avait repris son travail.

Pendant cette période difficile, j'ai pu compter sur le soutien de mon ami proche, Liyam⁴ que je connais depuis 2011, nous sommes rencontrés au lycée. Après avoir poursuivi ses études en psychologie en Algérie, il est parti en Russie. Nous sommes restés en contact à distance pendant une année, puis il est rentré au pays. Il m'a beaucoup aidé à retrouver la confiance en moi, il avait une grande capacité d'écoute et d'empathie. Grâce à lui, j'ai trouvé la force de traverser cette épreuve. Il m'a encouragé à dépasser mon stress, à reprendre confiance en moi, et surtout à ne pas sombrer dans la dépression.

⁴ Les prénoms ont été changés pour préserver l'anonymat des personnes citées.

Notre lien s'est renforcé au fil du temps, au point où il a fini par me demander ma main pour le mariage. Mais j'ai refusé, non pas parce que je ne voulais pas de lui comme mari, bien au contraire, mais parce que je n'étais pas encore prête. Les événements récents dans ma vie professionnelle avaient laissé des traces profondes, influençant aussi ma vie privée. J'avais besoin de guérir d'abord et de me retrouver.

3.1.3 Ma deuxième expérience professionnelle

Peu de temps après, une nouvelle aventure professionnelle a frappé à ma porte. Un jour, mon père est rentré à la maison, un grand sourire aux lèvres. Il m'a dit : « *J'ai une surprise pour toi, je viens de voir une annonce, une entreprise de production des boissons très connue cherche à recruter un responsable des ressources humaines* ». Sans perdre une minute, je me suis déplacé le jour même pour déposer mon CV, le cœur rempli d'espoir.

Quelques jours plus tard, j'ai été convoquée pour un entretien. J'ai bien répondu aux questions, et j'ai même discuté longuement avec le directeur sur plusieurs aspects de la gestion. Il était satisfait de mes connaissances et de mon sérieux. Il m'a acceptée pour le poste. Quelle joie !

C'était en juillet 2020, j'ai commencé à travailler dès le surlendemain. Mon bureau était individuel, calme et motivant. Le salaire était bon. J'étais entourée de collègues formidables, dans une ambiance bienveillante, et dirigée par un directeur juste et humain. Je ne peux pas exprimer à quel point j'étais heureuse. Ce nouveau poste ressemblait à un rêve devenu réalité. J'ai essayé d'être une bonne gestionnaire et de tisser un lien efficace entre les différents services de l'entreprise, afin de favoriser à la fois le bien-être des employés ainsi que le développement de cette entreprise dans son ensemble.

Au bout de quelques jours, l'entreprise a installé de nouveaux logiciels sur les ordinateurs. C'était le premier du mois et je devais préparer les fiches de paie comme à l'habitude. Malheureusement, j'ai commis une erreur en raison de ma difficulté à m'adapter rapidement au nouveau logiciel. J'ai par erreur établi une fiche de paie supplémentaire pour un employé qui était à la retraite depuis des années comme s'il était toujours en poste. J'étais très perturbée. Alors j'ai contacté Sami, le comptable de l'entreprise que je considérais comme un génie de l'informatique, car il trouvait toujours des solutions. Je lui ai expliqué l'erreur que j'avais faite, il m'a rassuré en me disant : « *Ne t'inquiète pas, on va régler ça* ». *Et effectivement, nous avons corrigé l'erreur ensemble* ». Il m'a même ajouté : « *Si tu as d'autres difficultés dans les prochains jours, je serai là pour t'aider avec plaisir* ». Ces mots m'ont énormément soulagée et apporté un profond sentiment de réconfort.

J'ai ensuite informé le directeur, je lui ai expliqué que j'avais commis une erreur, mais qu'elle avait été rectifiée avec l'aide de Sami. Il m'a répondu calmement : « *Ce n'est pas grave, ça arrive. Nous sommes des êtres humains, pas des machines* ». Ces paroles pleines de compréhension ont eu un impact positif important sur mon bien-être, elles m'ont calmée et m'ont fait sentir plus rassurée.

J'ai occupé ce poste pendant deux ans avec amour, dévouement et professionnalisme. J'aimais tout le monde, et tout le monde m'aimait. J'étais toujours souriante, à l'écoute des employés pour satisfaire leurs besoins, disponible pour chacun, cherchant toujours à créer un environnement de travail motivant et harmonieux. Mon attitude et l'attitude des gens envers moi ont eu un effet direct sur la productivité et le rendement de l'entreprise.

Jour après jour, le chiffre d'affaires augmentait. Le directeur, voyant les résultats, a décidé d'augmenter les salaires de tout le personnel, et de m'envoyer en formation dans un institut spécialisé dans la mise à jour des connaissances de la gestion. J'ai acquis beaucoup de nouvelles idées sur le développement des systèmes organisationnels. J'étais déterminée à apporter un plus à cette entreprise, que je considérais comme mon havre de bonheur professionnel.

En janvier 2022, j'ai organisé une réunion avec le directeur et les responsables de chaque service (laboratoire, maintenance, etc.). Je leur ai proposé une nouvelle idée, soit celle de produire des boissons avec nouveaux goûts pour satisfaire encore plus nos clients et élargir notre part de marché. J'ai également suggéré d'augmenter le nombre d'équipes pour assurer une production continue, jour et nuit en cas de forte demande.

Tout le monde a été d'accord avec moi. Nous avons mis en œuvre ce projet avec un esprit d'équipe extraordinaire. Le travail était intense, mais motivant. Résultat : nous avons réussi à lancer un nouveau produit de grande qualité qui est vite devenu un succès sur le marché algérien. Et puis, l'entreprise a reçu un certificat ISO attestant de la qualité des boissons, qui veut dire que notre entreprise a fait un produit conforme aux normes de l'Organisation internationale de normalisation, après une évaluation rigoureuse des ingrédients par des spécialistes et des contrôleurs. Ce fut un moment de fierté pour nous.

Le directeur m'a sincèrement remercié. Moi aussi, je l'ai remercié pour la confiance qu'il m'avait accordée, sa gentillesse et sa reconnaissance, surtout. J'ai demandé qu'une prime soit attribuée à tout le personnel devant leurs efforts. Il a accepté immédiatement, trouvant que c'était bien mérité.

Un jour, j'ai reçu un appel surprenant, c'était une ancienne collègue de mon précédent emploi. Elle me demandait de l'aider à trouver un poste dans mon entreprise actuelle, car les conditions de travail dans la sienne étaient devenues insupportables. J'ai poliment refusé. Non pas par méchanceté, mais par le principe que si une personne est capable de te faire du mal une fois, elle peut le refaire plusieurs fois.

3.1.4 Ma vie personnelle

Après avoir atteint une certaine stabilité professionnelle et soutenu ma famille du mieux que je le pouvais, j'ai commencé à réfléchir à ma vie personnelle, à mes aspirations profondes et à mon avenir. C'est à ce moment-là que Liyam m'a redemandé en mariage. Mais cette fois, sa proposition allait bien au-delà, il m'a également proposé de construire ensemble une nouvelle vie à l'étranger et d'aller y créer nos projets. Cette idée a éveillé en moi un rêve que je portais depuis longtemps. L'opportunité de découvrir un autre monde, et surtout d'aller là où je peux approfondir mes connaissances dans mon domaine pour créer ma propre entreprise.

Alors, j'ai pris plusieurs décisions à la fois. J'ai parlé avec mon frère, qui dirige une agence de voyages, que je souhaitais faire des démarches pour immigrer au Canada. J'ai pu obtenir mon visa plus rapidement que je ne l'aurais imaginé. Et puis j'ai accepté de me marier avec mon meilleur ami Liyam avec une grande joie.

J'ai aussi pris une grande décision de quitter mon poste, mais cette fois ce départ n'avait rien de douloureux. Je suis partie avec le sentiment du devoir accompli, pleine de gratitude envers mon directeur et mes collègues, car cette entreprise avait été le tremplin de ma réussite et de ma confiance retrouvée. Tout le personnel était attristé par mon départ, mais en même

temps, ils m'ont félicité pour mon mariage ainsi que pour l'obtention de mon visa et ils m'ont souhaité bonne chance. C'étaient des moments inoubliables de ma vie professionnelle.

En décembre 2022, j'ai quitté mon pays natal, l'Algérie. Ce fut un moment chargé d'émotions. Laisser derrière moi mes parents, mes frères et sœurs, aussi mon village et mes souvenirs d'enfance, n'a pas été facile. J'avais les larmes aux yeux.

3.1.5 Ma nouvelle vie au Canada

À mon arrivée au Canada, j'ai entamé une maîtrise en gestion des personnes en milieu de travail à l'Université du Québec à Rimouski (UQAR), au Québec. J'ai d'abord complété mes cours, puis je suis déménagée à Montréal après l'arrivée de mon mari. J'ai continué ma recherche à distance, j'ai choisi comme thème de mémoire : l'influence de la reconnaissance au travail sur le bien-être des employés et l'organisation, un sujet qui me tenait à cœur et que je comprenais bien grâce à mes expériences, qui m'ont beaucoup aidé à comprendre le sujet de mon mémoire.

Après m'être installée à Montréal, j'ai trouvé un travail comme éducatrice dans une garderie à la petite enfance. Ma directrice, Samra⁵, ainsi que deux collègues étaient Algériennes, et une autre était Marocaine. C'était un milieu de travail positif, j'ai tout de suite aimé le personnel. Nous travaillions en groupe, partageons les idées et organisations ensemble des activités pour le bien-être des enfants, ainsi que celui de leurs parents qui nous faisaient confiance. J'aimais particulièrement l'humeur de notre directrice, qui était très proche de nous, les éducatrices. Elle se comportait avec nous comme une amie, même lorsqu'elle devait

⁵ Prénom fictif.

nous donner des instructions, elle le faisait toujours avec gentillesse. Son attitude me donnait le sentiment de travailler à l'aise, comme si j'étais dans un environnement familial.

Les autres éducatrices et moi, nous faisions de notre mieux chaque jour pour dessiner un beau sourire sur le visage de chaque enfant. Personnellement, j'effectuais mon travail avec amour et beaucoup d'attention. À la fin de chaque journée, notre directrice Samra prenait le temps de nous remercier pour notre travail. Ce simple « *merci* » sincère et chaleureux nous donnait de l'énergie pour recommencer le lendemain avec le même enthousiasme. C'était un petit mot, mais qui avait un grand impact, il valorisait nos efforts et renforçait notre motivation.

À l'occasion du Nouvel An, Samra nous a invitées à un souper au restaurant. Elle a profité de cette soirée pour exprimer sa reconnaissance envers chacune de nous, elle nous a fait même des câlins. Nous étions toutes très contentes de ce geste, et pour le respect et l'estime qu'il reflétait. Nous avons passé un très beau moment ensemble, entre rires, partages et gratitude. Ce soir-là, je me suis sentie chanceuse d'avoir intégré une belle équipe dans un environnement aussi sain.

En février, pour la Saint-Valentin, les parents des enfants nous ont offert des cadeaux, des chocolats et des fleurs pour nous remercier de l'amour et de l'attention que nous donnons à leurs enfants au quotidien. Ce geste m'a rappelé à quel point notre rôle est important pour les enfants et leur famille. Toutes ces marques de reconnaissance, qu'elles viennent de la direction, des collègues ou des parents, m'ont donné envie de me surpasser et de continuer à donner le meilleur de moi-même. Chaque petit geste, chaque mot compte dans le monde des enfants. Le métier d'éducatrice demande une grande patience, une écoute attentive, une

énergie constante, et un cœur sincère. Il ne s'agit pas seulement d'enseigner, mais aussi d'aimer, d'encourager, de rassurer et de célébrer chaque petite victoire.

Je suis profondément convaincue qu'un environnement de travail où la reconnaissance est au cœur des relations professionnelles, où chacun se sent respecté et valorisé, crée une dynamique positive qui influence directement les résultats.

Au fil de mon expérience, j'ai pu observer que la reconnaissance sincère favorise un climat serein et loin du stress, libère la créativité, renforce l'engagement et augmente l'efficacité des collaborateurs. Cette attention portée à chacun contribue à un rendement durable et à une réussite collective solide. Ces constats m'ont confirmé que de reconnaître le travail et la valeur de chacun est une clé indispensable au bien-être et à la performance de toute l'organisation.

3.2 DEUXIEME TEMOIGNAGE : MA RENCONTRE AVEC MON AMIE KIARA

3.2.1 Ma rencontre avec Kiara

Après mon arrivée au Canada, j'ai eu la chance de rencontrer des personnes formidables, originaires de divers pays. Ces rencontres m'ont profondément enrichie et m'ont permis de découvrir de nombreuses cultures. Parmi ces rencontres, une relation très spéciale s'est nouée avec Kiara, une étudiante algérienne en gestion des personnes, comme moi. Très rapidement, nous sommes devenues très proches, presque comme des sœurs. Nous partageons tout : nos journées à l'université, nos sorties, nos préoccupations et nos joies. Cette complicité était si forte que Kiara me racontait presque chaque jour ses expériences au travail.

3.2.2 Un début avec un environnement de travail valorisant

Kiara a occupé un poste de serveuse dans une maison des retraités de la région. Elle m'a souvent confié à quel point l'ambiance de travail y était bienveillante. Dès ses premiers jours, elle s'est sentie bien accueillie, la directrice passait chaque matin saluer personnellement les employés dans la salle à manger, un geste simple, mais profondément humain, qui a contribué à instaurer une atmosphère de respect et de reconnaissance.

Malgré la charge de travail parfois importante, Kiara ne s'est jamais sentie dépassée. Elle accomplissait ses tâches avec entrain, encouragée par le soutien de l'équipe. Le chef cuisinier l'a beaucoup appréciée et l'a aidée à bien s'adapter à son nouvel environnement. Il y a eu également une collègue responsable de sa formation, qui l'a accompagnée avec patience et gentillesse, la motivant constamment à progresser. Ce qui a le plus touché Kiara, c'est l'attention et la douceur des résidents. Certains lui demandaient chaque jour si ses études avançaient bien, si elle avait bien dormi ou simplement comment elle allait. Lorsqu'ils passaient leurs commandes, ils n'oubliaient jamais de dire « *s'il vous plaît* », et après le repas, il la remerciait toujours chaleureusement : « *Merci pour le bon service, nous allons dire à la directrice que tu es très fine* ». Une dame lui a même fait régulièrement des câlins pour lui témoigner son affection. Kiara a particulièrement aimé le travail d'équipe, que ce soit avec ses collègues en salle à manger ou en cuisine. Malgré des journées parfois longues et fatigantes, elle rentrait toujours avec le sourire, satisfaite d'avoir contribué à une ambiance positive et respectueuse. Cette expérience lui a non seulement permis de se sentir valorisée, mais elle lui a aussi donné confiance en elle et a renforcé son sentiment d'utilité dans son milieu professionnel.

Avec le temps, Kiara a su faire sa place au sein de la maison de retraite. Grâce à son sérieux, à sa rigueur et à son attitude toujours respectueuse, elle a gagné la confiance de

l'équipe de direction. Quelques mois après son arrivée, elle a été reconnue comme serveuse qualifiée. Ce nouveau statut lui a permis de mieux s'intégrer dans l'organisation et également de former les nouveaux employés, une responsabilité qu'elle a prise très à cœur.

3.2.3 Quand la reconnaissance disparaît

Un jour, l'équilibre s'est brisé, lorsqu'une recrue est arrivée. Elle s'appelait Chloé⁶. D'apparence calme, elle semblait motivée au début. Kiara a été chargée de sa formation et l'a accueillie comme elle a été elle-même accueillie : avec bienveillance, patience et ouverture. Cependant au fil des jours, le comportement de Chloé a changé. Elle a pris des airs supérieurs, a refusé d'écouter les consignes, a donné des ordres à Kiara sans la moindre forme de politesse. Par exemple : « *Tu peux me débarrasser cette table ? Pourquoi tu n'as pas encore préparé les desserts ?* ». Ses remarques étaient souvent teintées d'ironie ou de mépris. Elle levait les yeux au ciel quand Kiara prenait la parole et elle ignorait simplement sa présence. Pire encore, elle n'a jamais dit bonjour aux résidents et n'a pas répondu à leurs remerciements. Petit à petit, cette collègue a créé un climat de tension et de malaise. Un jour, une résidente a murmuré à Kiara : « *Cette nouvelle... elle me fait peur, elle est froide. Toi au moins tu nous regardes dans les yeux* ».

3.2.4 Le poids du silence avec souffrance

Kiara, d'un naturel doux et réservé, a été profondément déstabilisée. Elle n'a pas compris pourquoi elle a été traitée ainsi, alors qu'elle a tout fait pour aider cette nouvelle employée à bien s'intégrer. Cette situation l'a affectée moralement, elle a ressenti de

⁶ Prénom fictif.

l'injustice, mais n'a pas osé en parler à la direction par peur de paraître faible ou de créer des conflits.

Peu à peu, le stress a pris le dessus. Kiara a commencé à éviter les quarts de travail où elle devait être en présence avec Chloé. Elle a trouvé des excuses pour ne pas se présenter au travail, a accumulé les absences. Elle qui aimait tant son emploi auparavant s'est sentie désormais mal à l'aise, anxieuse et démotivée. Le simple fait de penser à retourner sur son lieu de travail lui a causé un nœud à l'estomac.

Ce revirement d'ambiance s'est avéré une véritable épreuve pour Kiara. Il lui a permis de comprendre à quel point la reconnaissance et le respect dans un milieu de travail pouvaient influencer la motivation et le bien-être. D'un environnement valorisant et chaleureux, elle est passée soudain à une situation toxique et pesante à cause des comportements non encadrés de sa nouvelle collègue.

Cette expérience, bien que difficile, l'a beaucoup marquée et lui a appris à mieux cerner les enjeux des relations professionnelles ainsi que l'importance du soutien de l'équipe et de la direction. Cette tension a affecté Kiara en profondeur. Elle qui était habituellement souriante et motivée, elle est devenue silencieuse, sur la réserve.

Ce mal-être n'a pas tardé à être remarqué par l'équipe et même par les résidents. Plusieurs collègues ont évité désormais, eux aussi, de travailler avec Chloé. L'ambiance en cuisine et en salle à manger s'en est ressentie. Quant aux résidents, leur réaction a été sans appel : certains ont refusé d'être servis par elle. Ils disaient : « *Elle ne nous dit même pas bonjour* » ou « *Elle ne répond jamais quand on la remercie* ». Des gestes simples de politesse

et d'humanité auxquels ils ont été habitués ont soudain disparu. Pour des personnes âgées, sensibles à l'attention et au respect, cette indifférence a été blessante.

Kiara s'est confiée à moi, un soir, les larmes aux yeux : « *Je ne comprends pas... C'était comme si tout ce que j'avais construit s'écroulait, je perdais ma joie et ma motivation, je ne voulais plus y aller* ». Ses collègues ont commencé à remarquer son retrait. Les résidents au si : « *Elle est où notre petite Kiara ? Elle nous manque* ».

3.2.5 Un nouvel équilibre : la renaissance grâce à la reconnaissance retrouvée

Un jour, Anne-Marie⁷ la collègue de Kiara lui a pris la main en pleine pause : « *Je ne te reconnais plus ma belle. Qu'est-ce qui se passe ? Tu sais que tu peux me parler, hein ?* » Alors Kiara s'est confiée avec pudeur, elle a raconté l'attitude de Chloé, ses paroles blessantes, ses gestes et son comportement glacial. Anne-Marie l'a écoutée et l'a encouragée : « *Tu n'es pas folle ma chérie Kiara, moi aussi je l'ai vue faire. Et tu n'es pas la seule à te sentir mal à cause d'elle* ». Sur les conseils de sa collègue, Kiara est allée voir la direction. Cette fois elle a parlé, elle a expliqué en détail ce qu'elle avait subi. La direction a été attentive et préoccupée. D'autres témoignages ont confirmé ses dires, des collègues et des résidents se sont également plaints de Chloé.

Une rencontre individuelle a été organisée avec Chloé. Lors de cet échange, la direction lui a fait part des nombreux retours négatifs la concernant. Il lui a été clairement expliqué que son comportement avait eu un impact direct sur le climat de travail. Plusieurs collègues avaient signalé un malaise croissant et des absences inhabituelles avaient été relevées au sein

⁷ Prénom fictif.

de l'équipe en lien avec sa présence. De plus, les résidents eux-mêmes avaient exprimé leur inconfort, certains ayant même refusé de se faire servir par elle en raison de son attitude fermée et irrespectueuse. La direction lui a rappelé l'importance de certaines valeurs fondamentales, indispensables au bon fonctionnement de l'établissement : le respect, la politesse, la valorisation, la reconnaissance et la collaboration. Elle a insisté notamment sur la nécessité de saluer les résidents, de répondre à leurs remerciements et d'adopter une attitude professionnelle et bienveillante envers ses collègues. Elle a souligné que dire « bonjour », « s'il vous plaît » et « merci » n'était pas une option, mais une marque de respect essentielle, particulièrement dans un milieu aussi sensible que celui des aînés.

Les semaines suivantes, l'atmosphère a commencé à s'améliorer. Chloé a été encadrée, des ateliers sur la communication et sur l'éthique ont été mis en place. Kiara reçut des excuses de Chloé, des mots de soutien de ses collègues, des petits gestes qui ont ravivé en elle la flamme du début. Kiara a compris que de parler, de demander de l'aide et d'oser dénoncer une situation injuste, ce n'était pas une faiblesse, mais un acte de courage. Elle a découvert que la reconnaissance est un droit fondamental, pas un privilège rare.

L'histoire de Kiara illustre à quel point la reconnaissance au travail peut influencer le bien-être, la motivation et la stabilité émotionnelle des employés. Dans un premier temps, elle avait bénéficié d'un environnement où la reconnaissance se manifestait à travers des gestes simples, mais puissants : un bonjour de la direction, un mot gentil d'un résident, le soutien d'un collègue. Ces marques de considération ont nourri chez elle un sentiment d'appartenance, renforcé sa confiance en elle et valorisé ses efforts.

Le cas de Kiara rappelle aux gestionnaires et aux milieux de travail l'importance de maintenir un climat sain, où chacun se sent vu, respecté et valorisé. Car, là où la

reconnaissance est présente, les individus s'épanouissent ; là où elle disparaît, le malaise s'installe.

3.3 TROISIEME TEMOIGNAGE : L'EXPERIENCE PROFESSIONNELLE DE SAMIR

3.3.1 Présentation de Samir

Samir⁸, mon cousin paternel, est un homme marié qui a toujours été très impliqué dans sa vie. Lors d'une longue discussion, il m'a raconté son parcours professionnel marqué par les difficultés, mais aussi par des moments forts de reconnaissance qui ont profondément influencé sa motivation et son évolution. Son histoire m'a touchée énormément et j'ai choisi de la raconter, telle que je l'ai observée et comprise, parce qu'elle illustre l'effet de la reconnaissance au travail sur le bien-être et la motivation de l'employé, ainsi que sur le rendement de l'organisation.

3.3.2 Des débuts difficiles : l'écart entre rêve et réalité

En 2015, après avoir obtenu son diplôme en informatique, Samir était plein d'espoir. Il rêvait de travailler dans une grande entreprise. Il adorait tout ce qui touchait à l'informatique : les logiciels, les réseaux, la programmation. Il a fait beaucoup d'efforts, mais il ne trouvait pas d'emploi dans son domaine. Les mois passaient sans aucune réponse favorable à ses candidatures.

En 2016, pour pouvoir subvenir à ses besoins familiaux, il a accepté un poste d'agent polyvalent dans une entreprise de logistique. C'était loin de son rêve, mais il avait besoin de

⁸ Prénom fictif.

gagner sa vie. Il se disait qu'en attendant, il allait mettre de l'argent de côté pour financer une formation en cybersécurité, un domaine qui le passionnait.

Les premiers jours dans cette entreprise furent très difficiles. Samir devait ranger les stocks, nettoyer, livrer des colis entre les services et même faire le café pour le personnel de l'administration. Le travail était dur physiquement ainsi que moralement, car tout le monde l'ignorait. Certains se moquaient même de lui : « *Tu as fait cinq ans d'informatique pour porter des cartons ?* » Malgré tout, Samir gardait le silence. Chaque soir, il rentrait chez lui fatigué, mais il ne voulait pas abandonner, il avait un objectif en tête.

3.3.3 Une reconnaissance inattendue et un mot qui change tout

Un jour, alors qu'il venait de terminer une longue journée de travail, le chef d'équipe qui l'observait discrètement depuis plusieurs semaines lui a adressé la parole : « *Samir, je voulais te dire que tu fais un excellent travail, tu es toujours ponctuel, tu ne te plains jamais et on peut compter sur toi. Je le vois même si je ne te le dis pas souvent* ».

Surpris, Samir est resté silencieux quelques secondes. C'était la première fois depuis son arrivée qu'un supérieur lui faisait un compliment aussi direct. Il sentit un poids s'alléger dans sa poitrine. Samir fut très content d'être valorisé, il a repris sa confiance en soi, cette simple reconnaissance avait réveillé sa motivation. Il ne faisait plus les tâches par obligation, mais avec un réel engagement, convaincu que ses efforts n'étaient pas vains.

Après plusieurs observations Samir a remarqué que le système informatique de l'entreprise commettait souvent des erreurs et faisait perdre beaucoup de temps. Il en a parlé avec le responsable de service informatique, mais ce dernier ne l'a pas pris au sérieux. Alors,

Samir a décidé d'agir par lui-même. Pendant ses pauses, il a analysé le système pour créer un petit programme qui sert à corriger certains bogues et à automatiser des tâches.

Quelques jours plus tard, le gestionnaire de stocks a utilisé ce programme, juste par curiosité. Il a détecté automatiquement des erreurs dans les bons de livraison et corrigé certaines tâches répétitives en quelques secondes. Il était choqué par le résultat en parla vite à la direction. Le directeur technique a convoqué Samir : « *Tu as fait ce programme tout seul ?* » Samir lui a répondu : « *Oui, juste pendant mes pauses, je voulais seulement aider* ». Impressionné, le directeur lui a demandé de présenter son travail à une petite équipe et à la fin de la démonstration, tout le monde a été étonné. On lui a alors demandé de participer à un projet d'amélioration du système informatique, en plus de son travail quotidien.

3.3.4 Le soutien des collègues et la force du travail d'équipe

Peu de temps après, son collègue Mourad est tombé malade pendant une période chargée, il était en retard dans ses tâches, stressé et perturbé. Samir, sans rien attendre en retour, a décidé de le soutenir. Il l'a aidé à faire ses dossiers, ses livraisons et il a même pris sa place pendant les pauses. Mourad a déclaré devant tout le monde : « *Samir m'a sauvé, grâce à lui je n'ai pas perdu mon travail* ». En remerciement, il lui a offert une belle montre avec une carte qui disait : « *À celui qui m'a aidé sans rien attendre. Tu es bien plus qu'un collègue* ».

À partir de ce jour, beaucoup de collègues ont commencé à regarder Samir avec fierté. En parlant de lui comme un homme compétent, gentil et courageux. Pendant une réunion générale, le directeur a annoncé devant tous les employés : « *Je tiens à remercier Samir pour son travail exceptionnel. Grâce à lui nous avons gagné beaucoup de choses en efficacité. C'est ce genre d'initiative que nous voulons encourager* ». Le lendemain, Samir a reçu une

augmentation de salaire et on lui a proposé de passer moins de temps sur les tâches physiques pour se concentrer sur l'informatique. Grâce à cette augmentation de salaire, il a pu s'inscrire à la formation en cybersécurité qu'il rêvait de suivre.

Mais le moment le plus touchant a été lorsque la femme de Samir a accouché de leur premier enfant. Ce jour-là, Samir est arrivé au travail avec des cernes, mais aussi un grand sourire. Les collègues avaient appris la nouvelle... et lui avaient préparé une surprise. À midi, on l'a invité dans la salle de réunion. Là, il a découvert un gâteau, des décorations, des cadeaux pour le bébé et un mot de félicitations signé par toute l'équipe. Ils lui ont offert même une poussette neuve, achetée grâce à une collecte entre collègues.

Le directeur a pris la parole : « *Félicitations Samir, tu étais un employé exemplaire et maintenant un papa ! Nous t'offrons deux semaines de congé payé pour profiter de ta nouvelle vie de famille* ». Samir était très ému, il n'arrivait pas à parler, les larmes aux yeux, il a dit simplement : « *Merci infiniment, je n'oublierai jamais ce que vous avez fait pour moi* ».

3.3.5 Une évolution professionnelle récompensée

Quelques mois plus tard, le responsable informatique a pris sa retraite. La direction cherchait quelqu'un de compétent, motivé et déjà impliqué dans les projets numériques de l'entreprise. Le nom de Samir s'est imposé naturellement. Il a été officiellement nommé responsable du service informatique. De simple agent polyvalent, il était devenu un pilier de l'entreprise, reconnu non seulement pour ses compétences, mais aussi pour sa gentillesse, son humilité et son esprit d'équipe.

L'histoire de Samir montre que la reconnaissance au travail peut transformer un parcours professionnel. Un simple mot d'encouragement ou un geste de soutien peut ranimer la motivation, renforcer l'engagement et révéler le potentiel d'un employé. Grâce à la reconnaissance, Samir a évolué et l'entreprise a aussi gagné un collaborateur précieux, engagé et inspirant.

3.4 CONCLUSION DU CHAPITRE 3

Ce troisième chapitre a montré, à travers mon expérience personnelle, celle de mon amie Kiara et celle de mon cousin Samir, l'effet réel et profond de la reconnaissance au travail sur le bien-être, la motivation, l'épanouissement professionnel et le rendement organisationnel. Ces expériences vécues soulignent que la reconnaissance n'est pas un simple détail, mais un élément fondamental qui influence directement la qualité de vie au travail et les relations humaines au sein des organisations.

Les récits partagés montrent que la reconnaissance se manifeste aussi bien par des gestes simples, un mot de soutien, un « merci » sincère, une écoute attentive que par des actions concrètes comme une formation ou une augmentation. Lorsque cette reconnaissance est présente, elle nourrit la confiance en soi, encourage la persévérance et favorise un climat de travail sain et positif. En revanche, son absence ou son rejet peut engendrer le stress, la démotivation, et même une détérioration de la santé mentale, comme l'a malheureusement vécu Kiara.

Au-delà des émotions individuelles, la reconnaissance au travail a le potentiel d'agir comme un levier puissant pour la performance collective. L'histoire de Samir en témoigne :

l'encouragement et la valorisation d'initiatives personnelles ont transformé son engagement, bénéficiant autant à lui qu'à l'entreprise.

CHAPITRE 4

ANALYSE ET DISCUSSION

Ce quatrième chapitre est consacré à l'analyse et à l'interprétation des résultats issus des témoignages rédigés par l'étudiante-chercheuse dans le cadre de cette recherche. Il vise à mettre en lumière les différentes formes et manifestations de la reconnaissance au travail telles qu'elles se traduisent concrètement dans les témoignages de l'étudiante-chercheuse, tout en les reliant aux concepts théoriques et aux connaissances actuelles présentés dans la recension des écrits. À travers les expériences de l'étudiante-chercheuse, de ses observations et de ses discussions passées avec Kiara et Samir, ce quatrième chapitre analyse les effets de la reconnaissance ou de son absence sur la motivation, sur la satisfaction, sur l'engagement et sur la construction de l'identité professionnelle. De plus, le sens du travail, bien qu'il ne fasse pas l'objet d'un sous-thème distinct de ce chapitre, est abordé de manière transversale à travers l'analyse de la motivation, de l'engagement et de la construction de l'identité professionnelle. Les témoignages montrent que la reconnaissance contribue à donner du sens au travail en renforçant le sentiment d'utilité, de cohérence et de valeur accordée aux tâches accomplies. À l'inverse, l'absence de reconnaissance est associée à une perte de sens, se traduisant par une démotivation, un désengagement et une remise en question du rôle professionnel. Ce chapitre s'attarde également aux pratiques de reconnaissance mises en place par les gestionnaires et par les organisations, ainsi que sur leurs retombées à la fois individuelles et organisationnelles. Enfin, ce chapitre présente les principales contributions théoriques et managériales de l'étude, avant de conclure sur l'importance stratégique de la reconnaissance comme levier de bien-être et de performance au travail.

4.1 LES FORMES ET LES MANIFESTATIONS DE RECONNAISSANCE

L'analyse des témoignages présentés dans ce mémoire permet de constater que les formes et les manifestations de reconnaissance identifiées dans la littérature se retrouvent de

manière concrète dans les expériences vécues. Selon Brun et Dugas (2002), la reconnaissance au travail peut se manifester de manière formelle ou informelle, publique ou privée, monétaire ou non monétaire, individuelle ou collective. Chacune de ces formes influence différemment le bien-être, la motivation et le sentiment d'appartenance des employés, ce que confirment les expériences vécues par mes trois témoins.

Dans mon parcours professionnel, l'absence de reconnaissance dans ma première expérience se traduisait par un manque de soutien et de valorisation de mes efforts. La reconnaissance était quasi inexistante, tant de manière formelle qu'informelle. Selon Brun et Dugas (2002), l'absence de reconnaissance, notamment de la reconnaissance du travail peut générer démotivation, stress et sentiment d'injustice. Cette expérience montre que lorsque les gestes de reconnaissance sont absents ou insuffisants, l'effet négatif sur l'engagement et sur le bien-être est bel et bien réel.

À l'inverse, ma seconde expérience professionnelle illustre plusieurs formes de reconnaissance identifiées par Brun et Dugas (2002). La reconnaissance formelle et publique se manifestait par des formations offertes, par des félicitations lors des réunions et par des primes liées à l'atteinte des objectifs. La reconnaissance informelle et privée, sous forme de mots d'encouragement et de soutien personnel, renforçait mon sentiment d'expertise et de confiance en mes compétences. Ces gestes reflètent la reconnaissance de *la pratique* de travail et de *l'investissement* dans le travail : mon engagement et mes efforts étaient valorisés, ce qui a stimulé ma motivation et mon implication organisationnelle.

Mon témoignage de la situation de Kiara illustre particulièrement l'importance de la reconnaissance existentielle, qui, rappelons-le, se manifeste par le respect de l'individualité de chacun, l'octroi du droit d'expression et la possibilité d'influencer les décisions

organisationnelle (Brun et Dugas, 2002). Au départ, les interactions quotidiennes comme les salutations, l'écoute attentive et les encouragements créaient un environnement de travail positif et motivant. Cette reconnaissance informelle et privée lui a permis de se sentir respectée et appréciée pour qui elle est, et non seulement pour ce qu'elle produisait. Cependant, l'arrivée de Chloé et son comportement négatif ont interrompu ces manifestations de reconnaissance, générant stress et démotivation. La réaction de la direction consistant à intervenir et à rétablir un climat de juste, cette intervention relève de la reconnaissance institutionnelle, puisqu'elle rétablit un environnement équitable, protège la dignité et le respect de la personne concernée, et confirme les valeurs organisationnelles fondamentales, allant ainsi au-delà d'une simple action disciplinaire. Elle correspond à la reconnaissance institutionnelle et publique (Brun et Dugas, 2002), confirmant le rôle essentiel de la reconnaissance formelle pour corriger les injustices et rétablir la confiance.

Enfin, mon témoignage quant à la situation de Samir montre comment la reconnaissance des résultats et de l'investissement peut stimuler l'innovation et la performance. La reconnaissance de ses initiatives, à travers l'appréciation de la direction, les encouragements des collègues, les primes et la reconnaissance publique, a considérablement renforcé son engagement et son sentiment d'utilité. Son exemple illustre parfaitement la complémentarité des différentes formes de reconnaissance : la reconnaissance de la pratique de travail et de l'investissement permet de motiver et de soutenir les employés même avant que les résultats tangibles ne soient visibles, tandis que la reconnaissance des résultats vient consolider l'accomplissement et la satisfaction.

Ces expériences indiquent que la reconnaissance est un processus multidimensionnel, combinant différentes formes et pratiques et qu'elle joue un rôle central dans la motivation, le bien-être et la performance au travail. La mise en œuvre cohérente de ces différentes formes, conforme aux critères de qualité proposés par Brun et Dugas (2002), constitue un

levier essentiel pour les gestionnaires souhaitant renforcer l'engagement et l'épanouissement des employés dans leurs organisations.

4.2 LES EFFETS DE LA RECONNAISSANCE OU DE L'ABSENCE DE RECONNAISSANCE SUR LES PERSONNES

L'analyse des trois témoignages montre que la reconnaissance au travail influence à la fois le bien-être individuel, l'engagement et la performance organisationnelle, faisant écho aux observations des auteurs cités dans le chapitre 1 (Brun et Dugas, 2005 ; Dejours, 1998 ; Morin, 2015 ; Tremblay et al., 2009).

4.2.1 Effets sur le bien-être au travail

Dans mon témoignage sur la situation de Kiara, j'ai observé que l'absence de reconnaissance existentielle et informelle a eu des effets négatifs immédiats sur son bien-être et sa santé psychologique au travail. Le sentiment d'être ignorée ou dévalorisée par sa collègue a engendré stress et isolement, illustrant les propos de Brun et al. (2003) et de Dejours (1995), selon lesquels le manque de reconnaissance peut provoquer la détresse psychologique, le doute de soi et un sentiment d'injustice. Les réactions de Kiara confirment que l'absence de reconnaissance au quotidien constitue un facteur de risque pour la santé mentale, renforçant la pertinence des critères de sincérité, de proximité et de personnalisation évoqués par Brun et Dugas (2002).

En revanche, Samir a bénéficié d'une reconnaissance tangible de son investissement à travers des retours positifs et des félicitations de la part de ses collègues et de la direction. Ces marques de reconnaissance existentielle et liées à l'investissement ont contribué à renforcer son estime de soi, sa confiance professionnelle et son bien-être psychologique, conformément aux observations de Carpentier-Roy (1995) et Dejours (1998). Dans son cas,

la reconnaissance a agi comme un facteur de résilience, soutenant sa santé mentale et sa motivation face à des tâches complexes.

4.2.2 Effets sur la satisfaction et la motivation

Tous mes témoignages illustrent que la reconnaissance augmente la satisfaction et la motivation au travail. Pour Kiara, le manque de retour sur son investissement quotidien a généré frustration et baisse d'engagement, illustrant les propos de Bourcier et Palobart (1997) et de Roussel (2000) selon lesquels la non-reconnaissance diminue la satisfaction et la motivation.

À l'inverse, Samir a expérimenté un renforcement significatif de sa motivation lorsque ses efforts ont été reconnus, notamment à travers des félicitations publiques et l'organisation d'une réunion mettant en avant son initiative. Ce geste de reconnaissance a agi comme un renforcement positif, lui donnant le sentiment que ses compétences et son implication étaient réellement valorisées. En se sentant compétent et utile, Samir a éprouvé une motivation plus autonome et durable, car la reconnaissance a nourri ses besoins psychologiques fondamentaux d'estime et d'accomplissement personnel. Ce mécanisme rejoint les travaux de Vallerand et Thill (1993), qui soulignent que la satisfaction des besoins de compétence et de valorisation favorise une motivation intrinsèque, orientée vers le plaisir et le sens du travail accompli.

Pour mon propre vécu, la reconnaissance régulière, même informelle, de mes initiatives comme éducatrice a également favorisé ma satisfaction et mon engagement. Les retours positifs de la direction et des parents ont agi comme des renforcements intrinsèques, soutenant la motivation et le sentiment d'efficacité professionnelle.

4.2.3 Effets sur la performance et l'engagement organisationnel

Enfin, la reconnaissance entraîne des répercussions visibles sur la performance organisationnelle et sur l'engagement collectif. L'expérience de Samir montre qu'une valorisation publique de ses initiatives a non seulement stimulé son propre engagement, mais a également influencé positivement l'ensemble de son équipe, en créant un effet d'émulation et de motivation collective, en ligne avec les observations de Bradler et al. (2016) et de Tremblay et Wils (2005).

Pour Kiara, l'absence de reconnaissance a eu l'effet inverse : elle s'est progressivement désengagée, ce qui a pu influencer indirectement la dynamique de l'équipe et la qualité du travail collectif. De mon côté, la reconnaissance régulière et adaptée dans mon poste actuel contribue à renforcer l'engagement collectif et à créer un climat de travail positif, favorisant la coopération et la performance globale de l'organisation. Son absence engendre stress, désengagement et diminution de la satisfaction, tandis que sa présence, même sous des formes informelles, produit des effets positifs durables à la fois pour l'individu et pour l'organisation.

4.3 LES PRATIQUES MISES EN PLACE PAR LES GESTIONNAIRES ET PAR LES ORGANISATIONS RECONNAÎTRE LES EMPLOYÉS

Les témoignages analysés montrent que les pratiques mises en place par les gestionnaires et par les organisations pour reconnaître les employés jouent un rôle central dans l'explication du bien-être, de la motivation et de l'engagement au travail. Mon témoignage à l'égard de l'expérience de Samir souligne que la reconnaissance informelle, comme les félicitations spontanées de ses collègues ou les encouragements verbaux de son supérieur, ainsi que la reconnaissance formelle à travers des rencontres valorisant ses réalisations, ont renforcé son sentiment d'appartenance et sa confiance professionnelle. À

l'inverse, Kiara a vécu une absence quasi totale de reconnaissance, tant individuelle que collective, formelle ou informelle, ce qui a généré frustration, démotivation et sentiment d'injustice. Cette expérience illustre comment une pratique inadéquate ou inexistante de reconnaissance peut nuire à la motivation, à l'engagement et à la cohésion d'équipe, confirmant les observations de Brun et Dugas (2005) et de Tremblay et al. (2009) sur l'importance de la reconnaissance dans la dynamique organisationnelle.

Dans mon expérience professionnelle, la mise en œuvre de pratiques variées, telles que les remerciements personnalisés, les lettres de félicitations, les primes symboliques, la célébration des succès collectifs et l'accès à des formations, a montré qu'une reconnaissance adaptée aux besoins et aux efforts des employés favorise leur satisfaction, leur engagement et leur performance. Ces pratiques ne se limitent pas à un geste ponctuel : elles renforcent l'identité professionnelle, stimulent la motivation intrinsèque et créent un climat de travail positif, en accord avec les travaux de Roussel (2000) et de Morin (2015) qui soulignent que la reconnaissance contribue à la valorisation des compétences et à la mobilisation des équipes.

Ainsi, l'analyse de mes trois témoignages illustre que la reconnaissance est un levier important qui gagne à être intégré de manière réfléchie dans les pratiques de gestion des ressources humaines. Elle nécessite une cohérence avec les valeurs organisationnelles, une personnalisation selon les besoins des employés et une régularité pour générer des effets durables sur le bien-être, l'engagement et la performance collective.

4.4 LES EFFETS DE LA RECONNAISSANCE SUR L'IDENTITE PROFESSIONNELLE ET SUR LE SENS DU TRAVAIL

Les témoignages mettent en évidence l'effet de la reconnaissance sur l'identité professionnelle et sur le sens du travail des individus (Brun et Dugas, 2005 ; Dejours, 1998). Samir, lorsqu'il recevait des félicitations pour son travail et des encouragements de ses supérieurs, a exprimé un renforcement de sa confiance en ses compétences et un sentiment d'utilité au sein de l'organisation, la construction positive de son identité professionnelle. Le fait de voir ses initiatives reconnues et valorisées montre comment la reconnaissance contribue à donner du sens au travail et à soutenir le développement personnel et professionnel. À l'inverse, Kiara a vécu une absence de reconnaissance qui a fragilisé sa perception de ses compétences et de sa place au sein de l'équipe.

Mon propre vécu en tant que gestionnaire et éducatrice, souligne que la reconnaissance qu'elle soit existentielle, des pratiques, des résultats ou de l'investissement au travail, contribue à donner du sens à l'activité professionnelle et à consolider le lien entre l'individu et son rôle. Selon Dejours (1998) et Brun et Dugas (2005), la reconnaissance permet à l'employé de se construire une image positive de lui-même et de sa contribution, ce qui renforce son engagement, sa motivation et son implication dans les tâches quotidiennes. En intégrant ces différentes formes de reconnaissance, les organisations favorisent non seulement la valorisation des compétences et des efforts des employés, mais elles instaurent également un cadre où le travail devient un espace de développement identitaire et de réalisation personnelle.

Ces observations indiquent que la reconnaissance ne doit pas être perçue comme un acte ponctuel, mais comme une stratégie managériale structurée et intégrée dans la gestion

des ressources humaines, permettant de créer un climat de travail positif, de stimuler la motivation intrinsèque et de renforcer la fidélisation des talents (Morin, 2015).

4.5 CONTRIBUTION DE L'ETUDE

Cette étude propose plusieurs apports significatifs, tant sur le plan théorique que pratique, en lien avec la reconnaissance au travail et son effet sur les employés et l'organisation.

4.5.1 Contributions théoriques

Sur le plan théorique, l'étude enrichit la littérature existante sur la reconnaissance au travail en consolidant les liens entre les différentes formes de reconnaissance (existentielle, des résultats, des pratiques et de l'investissement) et leurs effets sur la motivation, la satisfaction, l'engagement et l'identité professionnelle. Mes témoignages illustrent concrètement les mécanismes décrits par Brun et Dugas (2002) et Dejours (1998), notamment en montrant que la reconnaissance ne se limite pas aux récompenses matérielles, mais s'exprime également par des gestes quotidiens, des paroles valorisantes et une attention portée à l'individu. Cette étude contribue également à la compréhension des effets de l'absence de reconnaissance, mettant en évidence les risques pour la santé psychologique et la démotivation, et souligne l'importance de prendre en compte la dimension subjective et contextuelle de la reconnaissance dans les modèles théoriques. Grâce à une méthodologie qualitative basée sur mes témoignages détaillés, l'étude permet de saisir non seulement les formes objectives de reconnaissance ou de non-reconnaissance, mais aussi la perception et l'expérience vécue par les employés. Cette approche met en évidence les mécanismes psychologiques et émotionnels qui interviennent lorsque la reconnaissance est présente ou absente et montre comment ces expériences influencent le bien-être, la motivation et

l'engagement. En intégrant ces dimensions subjectives et contextuelles, la méthodologie de l'étude offre un apport concret à la littérature, en enrichissant la compréhension des effets de la reconnaissance au travail au-delà des modèles théoriques classiques.

4.5.2 Contributions managériales.

Sur le plan managérial, cette étude apporte plusieurs contributions significatives à la compréhension et à l'amélioration des pratiques de reconnaissance en milieu de travail. Les résultats obtenus montrent que la reconnaissance lorsqu'elle est authentique, fréquente et cohérente avec les valeurs de l'organisation, constitue un levier puissant pour stimuler la motivation et renforcer l'engagement. Ces constats rejoignent les conclusions de Brun et Dugas (2005), pour qui la reconnaissance constitue un outil stratégique de gestion permettant de renforcer le climat organisationnel et de soutenir la performance collective.

L'analyse des témoignages montre que les gestes simples de reconnaissance tels que des remerciements verbaux, des encouragements personnalisés ou la valorisation publique d'une réussite exercent une influence sur le moral et sur le bien-être des employés. Notre étude a le potentiel de susciter une réflexion sur l'importance de la capacité des gestionnaires à pratiquer la reconnaissance de manière régulière et efficace. Quelques pistes d'action peuvent être suggérées. Il pourrait d'abord être intéressant de former les gestionnaires aux pratiques de reconnaissance, en leur fournissant des outils concrets pour identifier et valoriser les efforts, les compétences et l'investissement des employés, tout en adaptant leurs gestes aux besoins individuels. Ensuite, les organisations pourraient intégrer la reconnaissance dans les processus managériaux formels, tels que les réunions d'équipe, les entretiens d'évaluation et les bilans de performance, afin qu'elle devienne une pratique systématique plutôt qu'occasionnelle. La mise à disposition de ressources comme des plateformes numériques pour féliciter les employés, des modèles de notes de reconnaissance ou des budgets pour des

gestes symboliques, permettrait également de faciliter l'action des gestionnaires. Les dirigeants jouent un rôle important : en valorisant publiquement les initiatives de leurs gestionnaires, ils légitiment et encouragent la reconnaissance à tous les niveaux. Enfin, le suivi et l'évaluation réguliers de la fréquence et de l'influence de ces gestes à travers des indicateurs précis, offrent un retour concret et favorisent l'amélioration continue des pratiques. De telles pratiques contribueraient à créer un climat organisationnel positif, renforceraient l'engagement et la motivation des employés et soutiendraient durablement la performance collective.

À travers ces actions, les gestionnaires pourraient créer un sentiment de considération et de confiance essentiel à la satisfaction au travail (Tremblay et al., 2009). Ces pratiques génèrent des effets durables sur la dynamique organisationnelle, notamment sur les plans de la cohésion d'équipe, de la réduction du stress et de l'amélioration du rendement global.

4.6 CONCLUSION DU CHAPITRE 4

Ce quatrième chapitre a permis d'analyser et d'interpréter les résultats issus des témoignages présentés dans le cadre de cette étude, en les reliant aux concepts et à la littérature présentés dans le premier chapitre. Il a mis en évidence la diversité des formes et des manifestations de la reconnaissance au travail, allant de la reconnaissance existentielle à la valorisation des résultats, en passant par la reconnaissance de la pratique et de l'investissement des employés (Brun et Dugas, 2002). L'analyse des témoignages a montré que des pratiques simples et régulières, qu'elles soient formelles ou informelles, publiques ou privées, monétaires ou symboliques, peuvent avoir un impact significatif sur le bien-être, la motivation, l'engagement et la satisfaction des employés.

Par ailleurs, les effets de la reconnaissance, ou à l'inverse de son absence, se sont révélés majeurs sur la santé psychologique, sur la construction de l'identité professionnelle, sur la motivation et sur la performance organisationnelle (Dejours, 1998 ; Morin, 2015 ; Tremblay et al., 2009). Les témoignages analysés confirment que la reconnaissance crée un sentiment d'appartenance et de valorisation, contribuant à renforcer le lien entre les employés et leur organisation.

Enfin, ce chapitre a souligné les contributions théoriques et managériales de l'étude. Sur le plan théorique, elle a permis d'enrichir la compréhension des mécanismes de reconnaissance au travail et de ses effets multidimensionnels sur l'individu et l'organisation. Sur le plan managérial, l'étude offre des pistes de réflexion quant à des pratiques concrètes pour améliorer les pratiques de reconnaissance, favoriser un climat organisationnel positif, renforcer la motivation et l'engagement. (Brun et Dugas, 2002 ; Tremblay et al., 2009). Ce chapitre conclut que la reconnaissance au travail n'est pas un simple geste ponctuel, mais un levier pour le bien-être des employés et la performance globale des organisations, soulignant l'importance de l'intégrer dans les pratiques de gestion des ressources humaines.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Ce mémoire a permis d'approfondir la compréhension de la reconnaissance au travail en combinant les apports théoriques et les analyses empiriques issues des témoignages de l'étudiante-chercheuse. L'étude a montré que la reconnaissance ne se limite pas à des gestes formels ou à des récompenses matérielles : elle prend des formes variées, qu'elles soient existentielles, liées aux pratiques, à l'investissement ou aux résultats. Elle s'exprime par la considération, la valorisation des efforts, l'écoute et le respect accordés à chaque employé. Ces différentes manifestations contribuent au bien-être des employés, à leur motivation, à leur engagement et à la construction de leur identité professionnelle.

L'analyse des témoignages a permis d'illustrer concrètement les effets de la reconnaissance au travail. Lorsque celle-ci est présente, cohérente et sincère, elle renforce le sentiment de compétence, d'utilité et d'appartenance au sein de l'organisation. À l'inverse, son absence peut générer la frustration, la démotivation et la perte de confiance qui influencent négativement la santé mentale de l'employé et peuvent compromettre sa qualité de vie au travail. Cette observation met en évidence le rôle central de la reconnaissance comme levier de bien-être et de performance, et souligne l'importance de considérer ses effets non seulement sur l'employé, mais également sur la dynamique et la cohésion des équipes ainsi que sur la performance globale de l'organisation.

Cette étude a également révélé l'importance d'une approche intégrée, subjective et contextuelle de la reconnaissance. Les résultats montrent que les pratiques de reconnaissance gagnent à être adaptées aux besoins et aux perceptions des employés. Même des gestes simples et quotidiens, lorsqu'ils sont sincères et réguliers, peuvent avoir un impact profond

sur la motivation et la satisfaction des employés, tout en contribuant à créer un climat organisationnel positif. Les organisations ont donc un rôle essentiel à jouer pour soutenir les gestionnaires dans leurs pratiques de reconnaissance, en offrant des formations, des outils, des méthodes et des encouragements pour développer et maintenir ces comportements au quotidien.

Sur le plan managérial, l'étude a montré que la reconnaissance constitue un levier capable d'influencer durablement l'engagement des employés et la performance globale de l'organisation. À travers les témoignages, il apparaît que la valorisation des compétences, des efforts et de l'investissement des employés contribue à renforcer leur motivation, leur sentiment d'utilité et leur implication dans les activités de l'équipe. La reconnaissance favorise ainsi la participation des employés et renforce leur sentiment d'appartenance, constituant un outil clé pour soutenir la dynamique collective et la qualité des relations au sein de l'organisation.

En dépit de ses apports théoriques et pratiques, cette étude comporte certaines limites inhérentes à sa méthodologie et à la nature des données recueillies. Premièrement, la méthode de l'autopraxéographie, bien qu'elle permette une compréhension riche et réflexive de l'expérience vécue, s'appuie sur des témoignages subjectifs et contextualisés. La mémoire et les interprétations personnelles peuvent influencer la description des événements, ce qui limite la portée de généralisation des résultats. Deuxièmement, le nombre restreint de témoignages et l'absence d'une triangulation des sources, comme l'ajout d'entrevues auprès de gestionnaires, de collègues ou d'acteurs organisationnels, restreignent la diversité des perspectives recueillies. L'intégration de points de vue multiples permettrait de valider et de nuancer les constats issus des récits individuels. Troisièmement, le contexte organisationnel spécifique à chacun des témoignages limite la transférabilité des résultats à d'autres milieux de travail. Enfin, l'étude se concentre principalement sur la perception de la reconnaissance

par les employés eux-mêmes. De futures recherches pourraient examiner la reconnaissance du point de vue des gestionnaires ou analyser les effets de pratiques organisationnelles formalisées de reconnaissance (p. ex., des programmes, des politiques ou des outils) sur le bien-être, la motivation, la satisfaction, la performance et l'engagement des employés.

En conclusion, ce mémoire souligne l'importance de la reconnaissance au travail et propose des orientations pour renforcer ses effets positifs sur le bien-être des employés et sur l'organisation dans son ensemble. Les gestionnaires et les professionnels des ressources humaines peuvent s'appuyer sur ces résultats pour mettre en place des pratiques de reconnaissance adaptées, sincères et régulières afin de créer un environnement de travail sain, dynamique et durable, favorisant la performance des employées, la cohésion d'équipe et la performance organisationnelle.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Akafo, V. et Boateng, P. A. (2015). Impact of reward and recognition on job satisfaction and motivation. *European Journal of Business and Management*, 7(24), 112-124.
- Albert, M. N. (2017). L'autopraxéographie, une méthode pour participer à la compréhension de la complexité de l'entrepreneuriat. *Projectics/Proyética/Projectique*, 16(1), 69-86.
- Albert, M. N. et Cadieux, P. (2017). L'autopraxéographie. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, (Supplément), 163-175.
- Albert, M. N. et Couture, M.-M. (2014). To explore new avenues: Experiential testimonio research. *Management Decision*, 52(4), 794-812.
- Albert, M. N., Dodeler, N. L., Couture, M. M. et Michaud, N. (2023). L'autopraxéographie, une méthode pour construire des savoirs à partir de son expérience dans une perspective complexe et interdisciplinaire. *Journal of Interdisciplinary Methodologies and Issues in Sciences*, 11. <https://doi.org/10.46298/jimis.10387>
- Appelbaum, S. H. et Kamal, R (2000). An analysis of the utilization and effectiveness of non-financial incentives in small business. *Journal of Management Development*, 19(9), 733-763.
- Association paritaire pour la santé et la sécurité du travail secteur municipal (APSAM). (2024). *Risques psychosociaux. La reconnaissance*. <https://www.apsam.com/risques/risques-psychosociaux/reconnaissance-au-travail>
- Barthélemy, J. (2012). Pour une recherche en gestion conciliant rigueur et pertinence. *Revue française de gestion*, 9(228-229), 269-283.
- Bernard, N. (2019). *Bien-être au travail et performance de l'entreprise : une analyse par les paradoxes*. Thèse de doctorat. École Doctorale des Sciences de Gestion. Université Grenoble Alpes.

- Bertereau, C., Marbot, E. et Chaudat, P. (2019). Positionnement épistémologique et orientation de la recherche : un focus sur l'étude des stéréotypes. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 348(1), 51-66.
- Biétry, F. et Creusier, J. (2015). Le bien-être au travail : les apports d'une étude par profils. *Relations industrielles*, 70(1), 11-35.
- Boucherf, K. (2016). Méthode quantitative vs méthode qualitative ? Contribution à un débat. *Les cahiers du CREAD*, 116, 9-30.
- Boulet, M. et Le Bourdais, C. (2016). Pratiques de conciliation travail-famille et détresse psychologique des salariés québécois : une comparaison selon le genre. *Relations industrielles/Industrial Relations*, 71(3), 442-467.
- Bourcier, C. et Palobart, Y. (1997). *La reconnaissance : un outil de motivation pour vos salariés*. Les éditions d'Organisation, Collection Audit.
- Bourgeois, I. (2021). La formulation de la problématique. Dans I. Bourgeois (dir.), *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données* (7^e édition, p. 41-64. Presses de l'Université du Québec.
- Bradler, C., Dur, R., Neckermann, S. et Non, A. (2016). Employee recognition and performance: A field experiment. *Management Science*, 62(11), 3085-3099.
- Brun, J.-P. et Dugas, N. (2002). *La reconnaissance au travail : une pratique riche de sens*. Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail dans les organisations. Université Laval.
- Brun, J.-P. et Dugas, N. (2005). La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens. *Gestion*, 30(2), 79-88.
- Brun, J.-P. et Dugas, N. (2008). An analysis of employee recognition: Perspectives on human resources practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(4), 716-730.
- Brun, J.-P. et Laval, C. (2018). *Le pouvoir de la reconnaissance au travail : 30 fiches pratiques pour allier santé, engagement et performance*. Eyrolles.
- Brun, J.-P., Biron, C. Martin, J. et Ivers, H. (2003). *L'évaluation de la santé mentale au travail : une analyse des pratiques de gestion des ressources humaines*. Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail.
- Buckingham, M. et Coffman, C. (2001). *Manager contre vents et marées : développer les talents dans l'entreprise. Une enquête exceptionnelle de Gallup auprès de 80 000 managers*. Éditions Village mondial/Pearson Education France.

- Carpentier Roy, M.-C. (1995). Anomie sociale et recrudescence des problèmes de santé mentale au travail. *Santé mentale au Québec*, 20, 119-138.
- Cole, A. L. et Knowles, J. G. (1993). Teacher development partnership research: A focus on methods and issues. *American educational research journal*, 30(3), 473-495.
- Costalat-Founeau, A. M. (2016). Identité professionnelle. Dans G. Valléry, M.-É. Bobillier-Chaumon, É. Brangier et M. Dubois (dir.), *Psychologie du travail et des organisations. 110 notions clés* (p. 236-240). Dunod.
- Custer, D. (2014). Autoethnography as a transformative research method. *The qualitative report*, 19(37), 1-13.
- Dagenais-Desmarais, V. et Privé, C. (2010). Comment améliorer le bien-être psychologique au travail ? *Gestion*, 35(3), 69-77.
- Dany, F. et Livian, Y.-F. (2002) *La nouvelle gestion des cadres : employabilité, individualisation et vie au travail* (2^e édition). Vuibert.
- Dejours, C. (1993). *Travail, usure mentale : de la psychopathologie à la psychodynamique du travail* (Nouvelle édition augmentée). Bayard.
- Dejours, C. (1995). Comment formuler une problématique de la santé en ergonomie et en médecine du travail. *Le travail humain*, 58, 1-16.
- Dejours, C. (1998). *Souffrance en France : la banalisation de l'injustice sociale*. Seuil.
- Dejours, C. (2000). Préface. Dans Carpentier-Roy, M. et Vézina, M. (dir.), *Le travail et ses malentendus : enquêtes en psychodynamique du travail au Québec*, (p. 9-18). Les Presses de l'Université Laval.
- Deloitte. (2015). *Becoming irresistible: A new model for employee engagement*. <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/employee-engagement-strategies.html>
- Demaizière, F. et Narcy-Combes, J. P. (2007). Du positionnement épistémologique aux données de terrain. Recherches en didactique des langues et des cultures. *Les cahiers de l'Acedle*, 4(4).
- Denzin, N. K. et Lincoln, Y.S. (1998). *The landscape of qualitative research. Theories and issues*. Sage Publications.
- Diener, E. (1994). Assessing subjective well-being: Progress and opportunities. *Social indicators research*, 31(2), 103-157.

- Diez, R. et Carton, P. (2013). De la reconnaissance à la motivation au travail. *L'Expansion Management Review*, 150(3), 104-112.
- Doucet, H. (2002). *L'éthique de la recherche. Guide pour le chercheur en sciences de la santé*. Presses de l'Université de Montréal.
- Dumez, H. (2011). Éléments pour une épistémologie de la recherche qualitative en gestion. *Le Libellio d'Aegis*, 7(1, Printemps), 39-52.
- EnviroCompétences. (2017). *Guide de reconnaissance au travail*. EnviroCompétences, le Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'environnement. <https://envirocompetences.org/guides/>
- Fall, A. (2015). Reconnaissance au travail : validation d'une échelle de mesure dans le contexte des entreprises. *European Review of Applied Psychology*, 65(4), 189-203.
- Fortin, M. F. et Gagnon, J. (2022). *Fondements et étapes du processus de recherche : méthodes quantitatives et qualitatives* (4^e édition). Chenelière éducation.
- Gallup. (2024). *The Importance of Employee Recognition: Low Cost, High Impact*. <https://www.gallup.com/workplace/236441/employee-recognition-low-cost-high-impact.aspx>
- Gernet, I. et Dejours, C. (2009). Évaluation du travail et reconnaissance. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 8(2), 27-36.
- Giordano, Y. (2006). S'organiser, c'est communiquer : le rôle fondateur de la communication dans l'organizing chez Karl E. Weick. Dans Autissier D. et Bensebaa F. (dir.) *Les Défis du Sensemaking en Entreprise* (p. 153-168). Economica.
- Giordano, Y. et Jolibert, A. (2016). Pourquoi je préfère la recherche quantitative/Pourquoi je préfère la recherche qualitative. *Revue internationale PME*, 29(2), 7-17.
- Gohier, C. (2004). De la démarcation entre critères d'ordre scientifique et d'ordre éthique en recherche interprétative. *Recherches qualitatives*, 24, 3-17.
- Harrisson, D. (2000). L'éthique et la recherche sociale. Dans T. Karsenti et L. Savoie-Zajc (Dir), *Introduction à la recherche en éducation* (p. 33-56). Éditions du CRP.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. Mentor Executive Library
- Hibbert, P., Coupland, C. et Macintosh, R. (2010). Reflexivity: Recursion and relationality in organizational research processes. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 5(1), 47-62.

- Hivon, C. (1996). *L'acte de reconnaître : enjeux narcissiques chez le gestionnaire*. Essai, Université Laval.
- Honneth, A. (2000). *La lutte pour la reconnaissance*. Le Cerf, coll. « Passages ».
- Iglesias Rutishauser, K., Renaud, O. et Tschan Semmer, F. (2010). La satisfaction au travail : une conséquence du choix des outils statistiques et des instruments de mesure en GRH. *Revue internationale de psychosociologie*, 16(40), 245-270.
- Institut de la statistique du Québec (ISQ). (2024). *Vitrine statistique sur l'égalité entre les hommes et les femmes. Stress quotidien*. <https://statistique.quebec.ca/vitrine/egalite/dimensions-egalite/sante/stress-quotidien?onglet=ensemble-de-la-population>
- Institut de recherche en santé et sécurité au travail (IRSST). (2024). *Le coût des lésions psychologiques liées au travail au Québec*. <https://pharesst.irsst.qc.ca/cgi/viewcontent.cgi?article=1000&context=stats>
- Jacob, R. (2001). *Reconnaissance au travail : un cadre de gestion. Conférence et document du colloque en gestion de ressources humaines Oser découvrir, transformer, créer : une vision humaniste de l'organisation du travail*, CHUQ, Québec.
- Lapalme, M. E. et Doucet, O. (2004). Les récents développements dans l'étude de l'engagement des employés : la redondance perdue. *Actes du Congrès de l'AGRH*.
- Larouche, V. et Delorme, F. (1972). Satisfaction au travail : reformulation théorique. *Relations industrielles*, 27(4), 567-602.
- Lerouge, L. (2022). La reconnaissance des risques psychosociaux et des violences au travail dans la Loi sur la santé et la sécurité au travail au Québec. *Revue de droit du travail*, (4), 262-271.
- Lincoln, Y. S. et Guba, E. G. (1989). Ethics: The failure of positivist science. *The Review of Higher Education*, 12(3), 221-240.
- Martineau, S. (2007). L'éthique en recherche qualitative : quelques pistes de réflexion. *Recherches qualitatives*, 5, 70-81.
- Morin, E. M. et Forest, J. (2007). Promouvoir la santé mentale au travail : donner un sens au travail. *Gestion*, 32(2), 31-36.
- Morin, J. F. (2015). *Le rôle de la reconnaissance au travail dans le fonctionnement optimal des employés : une analyse motivationnelle*. Mémoire. Université du Québec à Trois-Rivières.

- Nelson, B. (2001) Make reinforcement a positive experience. *Bizjournals*. www.bizjournals.com/extra-edge/consultants/return_on_people/2001/08/20/column144.html.
- O'Reilly III, C. et J. Chatman. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behaviour. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- Petersen, A. et Willig, R. (2004). Work and recognition: Reviewing new forms of pathological developments. *Acta Sociologica*, 47(4), 338-350.
- Renault, E. (2004). Reconnaissance, institutions, injustice. *Revue du MAUSS*, 23(1), 180-195.
- Renault, E. (2007). Reconnaissance et travail. *Travailler*, (2), 119-135.
- Roberts, L. M., Dutton, J. E., Spreitzer, G. M., Heaphy, E. D. et Quinn, R. E. (2005). Composing the reflected best-self portrait: Building pathways for becoming extraordinary in work organizations. *Academy of Management Review*, 30(4), 712-736.
- Roche, A. (2018). Reconnaissance au travail VS mépris et déni : reconnaître l'existence et l'évolution positive des salariés. *Management & sciences sociales*, (1), 81-94.
- Roussel, P. (2000). *La motivation au travail : concept et théories*. Laboratoire interdisciplinaire de recherche sur les ressources humaines et l'emploi (Toulouse). (Vol. 20). LIRHE, Université des sciences sociales de Toulouse.
- Sainsaulieu, R. (1988). *L'identité au travail : les effets culturels de l'organisation* (3^e édition). Presses de la Fondation nationale des sciences politiques.
- Saint-Arnaud, L. (2009). *La reconnaissance au travail : un enjeu au cœur de la santé mentale au travail*. Réseau québécois de l'association canadienne pour la santé mentale. https://mouvementsmq.ca/sites/default/files/2009_art_trav.pdf
- Santos, M. V et Garcia, T. (2006). Managers' opinions: reality or fiction: A narrative approach. *Management Decision*, 44(6), 752-770.
- Schwartz, O. (1990). *Le monde privé des ouvriers*. PUF.
- Soparnot, R., Arreola, F. et Borel, P. (2017). L'utilité de la recherche en gestion pour les managers. *Revue française de gestion*, 267(6), 117-132.

- St-Hilaire, F., Gilbert, M.-H. et Brun, J.-P. (2019). What if subordinates took care of managers' mental health at work? *International Journal of Human Resource Management*, 30(2), 337-359.
- St-Onge, S., Haines III, V. Y., Aubin, I., Rousseau, C. et Lagassé, G. (2005). Pour une meilleure reconnaissance des contributions au travail. *Gestion*, 30(2), 89-101.
- Sveinsdóttir, H., Ragnarsdóttir, E. D. et Blöndal, K. (2016). Praise matters: the influence of nurse unit managers' praise on nurses' practice, work environment and job satisfaction: a questionnaire study. *Journal of Advanced Nursing*, 72(3), 558-568.
- Thiétart, R.-A. (2014). *Méthodes de recherche en management* (4^e édition). Dunod.
- Tremblay, M. A., Blanchard, C. M., Taylor, S., Pelletier, L. G. et Villeneuve, M. (2009). Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale: Its value for organizational psychology research. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, 41(4), 213.
- Tremblay, M. et Wils, T. (2005). La mobilisation des ressources humaines : une stratégie de rassemblement des énergies de chacun pour le bien de tous. *Gestion*, 30(2), 37-49.
- Vallerand, R. J. et Thill, E. E. (1993). *Introduction au concept de motivation*. Études vivantes.
- Van der Maren, J. M. (1995). *Méthodes de recherche pour l'éducation*. Les Presses de l'Université de Montréal.
- Vézina, M. (1996). La santé mentale au travail : pour une compréhension de cet enjeu de santé publique. *Santé Mentale Au Québec*, 21(2), 117-138.
- Von Glasersfeld, E. (1984). An introduction to radical constructivism. *ANTIMATTERS* 2(3), 5-20.