

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

L'ESSENCE DE L'EXPÉRIENCE DE RECONNAISSANCE AU TRAVAIL CHEZ  
LES PROFESSIONNELLES D'ÉDUCATION : UNE ANALYSE PAR  
L'APPROCHE PHÉNOMÉNOLOGIQUE

MÉMOIRE  
PRÉSENTÉ  
COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DE LA MAÎTRISE EN SCIENCES DE GESTION : GESTION DU CAPITAL  
HUMAIN

PAR  
SIMON PIERRE SARR

MAI 2022

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

## REMERCIEMENTS

Arrivée au terme de la rédaction de ce mémoire, il m'est particulièrement agréable d'exprimer ma gratitude et mes remerciements à tous ceux qui par leur enseignement, leur soutien, et leurs conseils m'ont aidé à sa réalisation.

Ma gratitude et mes remerciements vont d'abord à mon directeur de recherche Professeur Jamal Ben Mansour, pour son soutien, son appui indéfectible, ses encouragements, ses conseils qui ont pu orienter mes recherches. Puissent ces lignes être l'expression de ma plus profonde reconnaissance.

Je tiens à remercier également les professionnelles de la petite enfance des deux installations étudiées pour leur disponibilité, leur confiance et leur implication durant toute la phase de collecte de données. C'est elles qui ont rendues possible la réalisation de cette recherche.

Enfin, je désire adresser mes remerciements à toute ma famille particulièrement ma mère et mon petit frère pour leur soutien, leurs encouragements et leur patience. Je tiens à remercier aussi ma petite amie pour sa patience, son soutien et sa compréhension qui m'ont grandement aidé dans cette recherche

## TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS .....	ii
TABLE DES MATIÈRES .....	iii
LISTE DES FIGURES.....	viii
LISTE DES TABLEAUX.....	ix
RÉSUMÉ .....	x
INTRODUCTION .....	1
CHAPITRE I LES CAUSES ET LES CONSÉQUENCES DE LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL .....	6
1.1 Définition de la reconnaissance .....	8
1.2 Les causes de la reconnaissance au travail .....	13
1.2.1 L'identité professionnelle.....	14
1.2.2 L'investissement dans le travail .....	15
1.2.3 La santé au travail .....	16
1.2.4 La performance au travail .....	17
1.2.5 L'engagement au travail.....	18
1.3 Les conséquences de la reconnaissance au travail.....	18
1.3.1 Le bien-être au travail .....	19
1.3.2 La mobilisation des employés.....	20

1.3.3	La reconnaissance comme levier de performance .....	22
1.3.4	L'autonomie et la rétroaction au travail .....	23
1.4	Les effets négatifs de la reconnaissance au travail .....	24
1.4.1	La reconnaissance publique .....	25
1.4.2	La manipulation des employés.....	25
1.4.3	La compétition entre employés .....	25
1.5	Synthèse.....	26
CHAPITRE II CADRE CONCEPTUEL .....		30
2.1	Les différentes formes de la reconnaissance au travail .....	31
2.1.1	La reconnaissance existentielle .....	31
2.1.2	La reconnaissance de la pratique de travail.....	32
2.1.3	La reconnaissance de l'investissement dans le travail .....	33
2.1.4	La reconnaissance des résultats.....	34
2.2	Les sources de la reconnaissance au travail.....	35
2.2.1	La reconnaissance organisationnelle.....	35
2.2.2	La reconnaissance verticale ou hiérarchique.....	36
2.2.3	La reconnaissance externe.....	37
2.2.4	La reconnaissance sociale .....	37
2.3	Les différentes perceptions de la reconnaissance au travail .....	38
2.3.1	La perception de la reconnaissance hiérarchique.....	38
2.3.2	La perception de la reconnaissance des pairs.....	39
2.3.3	La perception de la reconnaissance externe .....	40
2.4	Le modèle de l'étude .....	40
CHAPITRE III CADRE MÉTHODOLOGIQUE.....		43
3.1	L'éthique de la recherche.....	43
3.2	L'échantillon de la recherche.....	44
3.3	Le recrutement des répondants .....	44
3.4	La collecte des données .....	45

3.5	Les instruments de collecte des données .....	45
3.6	L'analyse des données .....	46
3.7	Le choix du logiciel d'analyse des données .....	47
3.8	Le codage des données .....	47
3.9	Rédaction des mémos .....	49
3.10	Conclusion .....	49
CHAPITRE IV RÉSULTATS .....		50
4.1	Rappel de la méthode de recherche .....	51
4.2	Codifications des entrevues .....	51
4.3	Présentation des thèmes et des sous-thèmes .....	53
4.3.1	Sous thèmes .....	53
4.3.1.1	L'autonomie .....	53
4.3.1.2	La formation .....	56
4.3.1.3	La disponibilité .....	58
4.3.1.4	Le soutien .....	60
4.3.1.5	L'écoute .....	62
4.3.1.6	L'encouragement .....	64
4.3.1.7	Les félicitations .....	65
4.3.1.8	La consultation pour la prise de décision .....	67
4.3.1.9	Le partage du savoir .....	69

4.3.1.10	La communication.....	71
4.3.1.11	La considération.....	72
4.3.1.12	La valorisation.....	73
4.3.1.13	La confiance.....	74
4.3.1.14	La motivation.....	75
4.3.1.15	L'engagement.....	76
4.3.1.16	L'investissement dans le travail.....	77
4.3.2	Les thèmes.....	79
4.3.2.1	Le thème 'action du management'.....	79
4.3.2.2	Le thème 'participation'.....	81
4.3.2.3	Le thème 'personnel'.....	82
4.3.2.4	Le thème 'performance ou résultat'.....	83
4.4	Conclusion.....	84
CHAPITRE V DISCUSSION.....		87
5.1	Les faits saillants de notre étude.....	87
5.1.1	Les différents aspects de la reconnaissance pragmatique.....	88
5.1.1.1	L'aspect de l'autonomie au travail.....	88
5.1.1.2	L'aspect de la formation.....	89

5.1.1.3	L'aspect du soutien dans le travail .....	90
5.1.1.4	L'aspect de l'encouragement et des félicitations au travail .....	90
5.1.2	Les différents aspects de la pratique de reconnaissance .....	91
5.1.2.1	L'aspect personnel ou identitaire .....	91
5.1.2.2	L'aspect de la performance ou de résultats .....	92
5.1.2.3	L'aspect de la participation .....	92
5.1.3	L'effet double tranchant des pratiques de reconnaissance .....	93
5.1.4	Les aspects nouveaux de l'étude .....	94
5.2	La contribution de la recherche : les implications théoriques et pratiques .....	94
5.3	Les limites de la recherche .....	95
5.3.1	Échantillon et entrevues .....	96
5.3.2	L'analyse des données.....	97
5.4	Les recherches futures .....	97
	Conclusion .....	99
	ANNEXE A MEMOS DES REpondants.....	101
	ANNEXE B LISTE DES CODES .....	113
	Bibliographie.....	115



**LISTE DES FIGURES**

<b>Figure 1-1: Pyramide de Maslow .....</b>	<b>9</b>
<b>Figure 1-2: Formes de reconnaissance .....</b>	<b>12</b>
<b>Figure 1-3: L'identité professionnelle .....</b>	<b>15</b>
<b>Figure 1-4: Climat organisationnel favorable à la mobilisation .....</b>	<b>21</b>
<b>Figure 2-1: Les différentes formes de reconnaissance .....</b>	<b>31</b>
<b>Figure 2-2: Modèle de l'étude .....</b>	<b>41</b>
<b>Figure 4-1: Thème d'action du management .....</b>	<b>80</b>
<b>Figure 4-2: Thème de la participation.....</b>	<b>81</b>
<b>Figure 4-3: Thème du personnel.....</b>	<b>82</b>
<b>Figure 4-4: Thème des résultats.....</b>	<b>83</b>
<b>Figure 4-5: Expérience de reconnaissance au travail .....</b>	<b>85</b>

**LISTE DES TABLEAUX**

<b>Tableau 1-1: Récapitulation des recherches publiées dans les bases de données</b>	<b>28</b>
<b>Tableau 3-1: Concepts et de leurs définitions.....</b>	<b>48</b>
<b>Tableau 4-1: Catégorisation des codes et leur fréquence totale.....</b>	<b>52</b>

## RÉSUMÉ

De nos jours, la reconnaissance au travail est un thème incontournable aussi bien sur le plan académique que professionnel. Elle est au cœur du fonctionnement des organisations, et peut être orientée aussi bien vers l'employé que ses efforts et investissements ainsi que ses résultats au travail. Dans plusieurs organisations, la reconnaissance au travail dépasse la narration managériale et est souvent traduite en des pratiques destinées aux employés. La reconnaissance est ainsi vécue différemment selon le style du leadership du gestionnaire, les attentes de l'employé, la qualité de la relation employé-supérieur, le contexte, etc.

La visée de la présente étude est de comprendre l'essence (structure) des différentes expériences de reconnaissance au travail chez les professionnelles de l'éducation. Plus spécifiquement, cette étude s'attarde sur les différentes sources de reconnaissance, les pratiques de reconnaissance, et les différentes perceptions de ceux et celles qui la reçoivent. Basée sur une approche participative et volontaire, respectant la confidentialité et l'anonymat des participants, cette étude a permis aux éducatrices d'explicitier leur expérience de reconnaissance au travail à l'intérieur d'une série d'entrevues individuelles.

Les résultats de l'étude confirment l'importance de la reconnaissance au travail pour les professionnelles de l'éducation. Ces résultats révèlent également que l'essence de l'expérience de reconnaissance se résume à deux aspects (2P) : le premier est *Pragmatique* en termes d'actions de reconnaissance concrètes et le deuxième est *Pratique*

en termes d'utilité de la reconnaissance pour l'organisation et pour l'employé. Plus spécifiquement, l'aspect pragmatique couvre la formation, le soutien, l'autonomie, la disponibilité et l'écoute, alors que l'aspect pratique couvre l'utilité perçue de la reconnaissance pour la performance *in-role* (motivation, engagement et investissement dans le travail), pour la performance *extra-Role* (participation, communication, consultation, partage) et pour le développement personnel (sentiments de confiance, de valorisation et de considération).

**Mots clés :** reconnaissance, professionnelles de l'éducation , expérience de reconnaissance.

## INTRODUCTION

La reconnaissance au travail a pris une place très importante et grandissante dans les organisations au cours des dernières années. Par reconnaissance au travail, on entend « la démonstration sans ambiguïté du fait que les réalisations, les pratiques de travail et l'identité de la personne soient appréciées à leur juste valeur » (Brun & Dugas, 2005). De nos jours, beaucoup d'employés ne reçoivent pas de la reconnaissance pour un travail fourni. C'est frustrant pour un employé qui a envie de s'investir ou qui est investi entièrement dans son travail de ne pas recevoir de la part de son employeur une forme de reconnaissance.. Le besoin de reconnaissance au travail est devenu vital pour beaucoup d'employés parce que pour de nombreuses personnes, le travail devient le lieu central de la quête de l'identité, de la création de sens et de la réalisation personnelle (Brun & Dugas, 2005).

Une partie de ce besoin réside dans un contexte plus large où l'économie étend sa sphère d'influence jusqu'aux valeurs personnelles et sociales (Brun & Dugas, 2005). Dès lors, les employés ressentent ce besoin de reconnaissance envers les efforts déployés pour la bonne marche de l'entreprise. Dans ce sens, certains managers confient plus de responsabilités, encouragent à la formation et permettent à certains employés de prendre certaines décisions importantes.

Dans l'ensemble de ces mesures, nous pouvons constater une reconnaissance au travail pour les employés. Par reconnaissance au travail, on entend aussi une rétroaction constructive et authentique, de préférence personnalisée et spécifique (Brun & Dugas,

2005). La reconnaissance au travail représente le cœur de la présente étude conduite auprès des professionnelles d'éducation de la petite enfance.

La professionnelle de la petite enfance est cette personne qui veillera essentiellement au développement de l'enfant grâce à des activités ou des apprentissages qui permettront à ce dernier de se retrouver dans un milieu propice tout en développant des activités physiques, langagières, socioaffectives ; les pratiques de l'éducatrice de la petite enfance aident beaucoup aux développements de l'enfant. En cela, cette professionnelle a besoin de se retrouver dans un milieu de travail très sain afin de contribuer positivement à son travail. Le rôle de l'éducatrice de la petite enfance a notamment évolué durant ces dernières années. Afin de rendre le travail de l'éducatrice plus valorisant, ces derniers dépassent même le cadre de leur travail en contribuant, en améliorant la qualité de vie des enfants et surtout de celle de leur famille.

L'état actuel du marché des éducatrices est marquée par un manque énorme d'effectifs. C'est dans ce sens que le cabinet du ministre de la Famille a publié le 17 janvier 2022 un nouveau programme visant à recruter 18 000 nouveaux éducateurs/éducatrices d'ici 2026. « Ce programme vise essentiellement la formation, la qualification, la valorisation de la profession, l'immigration et le retour à l'emploi d'éducatrices et d'éducateurs retraités » (Famille, 2022). En cela, le métier d'éducatrice de la petite enfance est devenu une préoccupation importante. Le développement du potentiel de l'enfant tend à être confié à un personnel engagé et qualifié. Dès lors, les attentes envers les éducatrices sont nombreuses dans l'exercice de leur métier.

Cette professionnelle doit soutenir les enfants, développer leur motricité, leur confiance, leur vocabulaire, leur capacité à interagir en groupe, leur autonomie. L'éducatrice ne doit pas se limiter à cela, elle doit également protéger l'enfant dans n'importe quelle situation, elle doit être une protectrice pour l'enfant. Enfin, la professionnelle doit créer un lien important, un lien d'attachement avec l'ensemble des enfants de son groupe afin de leur permettre d'acquérir une bonne autonomie et d'avoir de bonnes habitudes de vie.

Ainsi, pour réaliser ces attentes inhérentes à son rôle, l'éducatrice doit avoir de bonnes qualités afin d'exercer ses tâches. Elle doit avoir un grand sens de responsabilité, notamment la capacité de trouver des solutions rapides face à des situations, le sens de l'humour, être capable de gérer plusieurs situations en même temps. Également, les éducatrices doivent avoir la capacité de travailler en équipe avec leurs collègues, avec la direction ou avec d'autres intervenants ; elles sont également appelées à créer des relations avec les parents des enfants. De même, elles doivent avoir une maturité affective qui permet de trouver des solutions aux situations complexes avec les enfants, d'avoir un sens d'ouverture et de développer des relations de confiance avec les parents. Enfin, les éducatrices doivent avoir la capacité de communiquer avec les enfants et de les écouter tout en ayant une bonne capacité physique qui permet de réagir rapidement.

Ainsi, pour réaliser ces attentes, la professionnelle de la petite enfance a besoin de se retrouver dans un bon milieu de travail, où son travail et son investissement seront appréciés, où sa propre personne sera reconnue, où les résultats de son travail seront reconnus à leur juste valeur, où elle peut développer des liens de confiance avec la direction et les collègues.

En conséquence, cette recherche a pour objectif de contribuer à l'avancement des connaissances et de la pratique relatives à la reconnaissance au travail, en essayant de comprendre l'essence (structure) de l'expérience de reconnaissance au travail en s'appuyant sur des données empiriques collectées auprès des éducatrices.

Pour mieux comprendre le concept de la reconnaissance au travail, nous présentons cette étude sous forme d'un cas avec les professionnelles de la petite enfance. Ainsi, cette recherche est particulièrement de nature qualitative. Également, nous avons mené des entrevues semi-dirigées auprès d'un certain nombre d'éducatrices de la petite enfance québécoise. Dès lors, c'est grâce à ces données recueillies auprès de ces professionnelles que nous essayerons d'atteindre l'objectif de cette étude cité ci-devant.

Le premier chapitre de notre mémoire est découpé en quatre sections. Dans la première section, il s'agira de donner une définition à la reconnaissance au travail, c'est-à-dire de donner un sens au concept. Pour la deuxième section, nous décrirons les facteurs qui peuvent amener un employé de vouloir ressentir ou d'avoir de la reconnaissance au travail, il s'agit là de préciser les causes de la reconnaissance comme l'identité professionnelle, l'investissement au travail, la santé au travail, la performance au travail et l'engagement. Dans la troisième section, nous tenterons de décrire les conséquences de la reconnaissance comme le bien-être au travail, la mobilisation au travail, la reconnaissance comme levier de performance et l'autonomie au travail. La quatrième section traitera des effets négatifs que peut engendrer la reconnaissance au travail comme la reconnaissance publique, la compétition entre employés et la manipulation des employés. Enfin, pour clore le premier chapitre, nous proposerons une petite synthèse.



Dans le second chapitre nous traiterons du cadre conceptuel de notre recherche. Nous essayerons d'approfondir le concept de la reconnaissance au travail sous ses différentes formes, ses différentes sources et ses différentes perceptions qu'elles proviennent de la hiérarchie, des pairs ou de l'extérieur.

Pour le troisième chapitre, nous présenterons la méthode de recherche suivie pour cette recherche ainsi que les considérations d'ordre éthique. Également, nous présenterons l'échantillon à l'étude, la démarche que nous avons entretenue pour la collecte des données ainsi que les instruments utilisés à cet effet. Enfin, nous allons principalement nous attarder sur l'analyse des données.

Dans le quatrième chapitre, nous présenterons les résultats que nous avons obtenus découlant de l'analyse des entrevues des éducatrices. Grâce à des figures, nous illustrerons les entrevues des éducatrices dans le but de ressortir la signification d'une expérience de reconnaissance au travail.

Le cinquième chapitre sera consacré à la discussion des résultats obtenus en essayant de trouver des liens avec les écrits et de comparer nos résultats avec ceux d'autres recherches pertinentes au regard de la reconnaissance au travail.

Pour conclure notre travail de recherche, nous ferons un rappel des points les plus saillants tout en soulignant la contribution qu'apportera cette recherche. Il sera aussi important de ressortir les limites de cette étude. En dernier, nous apporterons des pistes pour de futures recherches.

# **CHAPITRE I**

## **LES CAUSES ET LES CONSÉQUENCES DE LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL**

Dans ce présent chapitre, nous allons entièrement nous consacrer à la description des concepts qui se trouvent au cœur de notre recherche dont le thème principal est la reconnaissance au travail. Ainsi, nous tenterons de donner une définition à la reconnaissance au travail à la lumière de l'ensemble de nos recherches documentaires. Les principaux outils que nous avons utilisés dans cette recherche documentaire sont : les travaux publiés sur la reconnaissance (les bibliothèques, les bases de données informatisées qui sont mises à notre disposition par notre université, et l'Internet). Notre objectif dans cette recherche documentaire était d'avoir accès à des publications qui s'articulent autour de la reconnaissance au travail et d'en tirer les points pertinents.

Pour la présente étude, nous avons réalisé la recherche documentaire avec l'aide des bases de données comme CAIRN, SOFIA, SCOPUS et Google Scholar. La bibliothèque universitaire à l'UQTR nous a été aussi d'un grand aide dans cette recherche documentaire.

Dans ce chapitre, nous tenterons de présenter une définition de la reconnaissance au travail, puis nous aborderons les causes de la reconnaissance, c'est-à-dire les facteurs qui peuvent amener un employé à vouloir ressentir cette reconnaissance dans son travail. En particulier, nous traiterons de l'identité professionnelle, l'investissement dans le travail, la santé au travail, la performance au travail et l'engagement au travail. Dans la dernière section de ce chapitre, nous parlerons des conséquences de la reconnaissance au travail.

Nous aborderons les conséquences positives et les conséquences négatives que peut engendrer la reconnaissance. Pour les conséquences positives, nous mettrons en exergue le bien-être au travail, l'augmentation de la productivité, l'augmentation du niveau d'engagement des salariés, l'effet *booster* de la motivation des employés et l'autonomie au travail. Mais, la reconnaissance a aussi des points négatifs tels que : le sentiment de manipulation, la gêne, la jalousie et le sentiment d'iniquité.

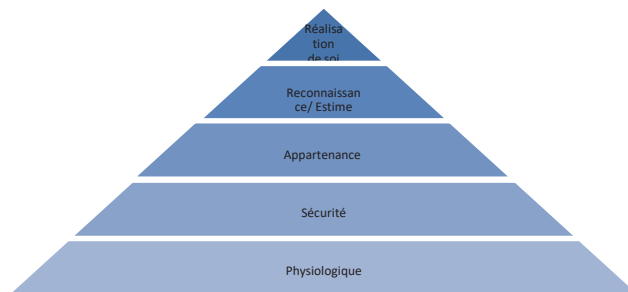
## 1.1 Définition de la reconnaissance

Dans le monde du travail, le besoin le plus important est celui de la reconnaissance. Elle est considérée comme étant un levier de motivation et un facteur de santé au travail. En cela, la reconnaissance au travail peut être identifiée comme un besoin pour les collaborateurs, nous pouvons le lier avec la théorie des besoins de Maslow en alternance avec la vie professionnelle.

Dans la pyramide de Maslow, les auteurs tels que (Hellriegel, Slocum, & Woodman, 1989, p. 162) expliquent que les besoins s'assouvissent les uns après les autres. On commence par le plus bas et une fois qu'on a assouvi les besoins les plus bas, on remonte progressivement vers un nouveau niveau de besoin. Pour le besoin primaire c'est-à-dire le besoin physiologique en parallèle avec la vie privée, nous avons besoin de manger, boire, etc. dans la vie professionnelle ce besoin représente pour un employé de travailler dans des conditions acceptables et de recevoir une rémunération. Une fois ce besoin assouvi, on passe à la notion de sécurité où il est nécessaire que l'employé se stabilise dans son emploi. Dès lors que l'employé comble ce besoin, il passe au besoin d'appartenance. Ce dernier, dans la vie professionnelle se traduit en un besoin d'appartenance à un groupe, être en contact avec les collègues et les membres de la direction. Cependant, il y a des personnes qui ont besoin d'atteindre juste ces trois niveaux de la pyramide des besoins, mais d'autres personnes veulent toujours se dépasser afin d'atteindre un niveau de reconnaissance et d'estime. Dans la vie professionnelle, cela

signifie que l'employé doit recevoir des signes de reconnaissance positifs. Une fois ce besoin comblé, l'employé vise la réalisation de soi c'est-à-dire qu'il a besoin de se former, de participer à la prise de décision, d'être autonome dans son travail, etc. Souvent pour certains employés qui arrivent jusqu'au niveau de la reconnaissance, ils réalisent que ce besoin n'est pas reconnu véritablement, on peut constater un mécanisme de démotivation de l'employé parce que la compagnie ne pratique pas cette reconnaissance.

**Figure 1-1: Pyramide de Maslow**



**Pyramide de Maslow** (Hellriegel, Slocum, & Woodman, 1989, p. 163)

**Réalisation de soi** : besoin de former, de participer à la prise de décision, d'être autonome

**Reconnaissance / Estime** : recevoir des signes de reconnaissance positifs

**Appartenance** : rentrer en contact avec les autres

**Sécurité** : stabiliser son emploi

**Physiologique** : travailler dans des conditions acceptables, recevoir une rémunération

Également, Brun & Dugas (2002, p. 20) définissent la reconnaissance au travail comme étant « une réaction constructive et authentique, de préférence personnalisée, spécifique, cohérente et à court terme. Elle s'exprime dans les rapports humains. Elle est fondée sur l'acceptation de la personne comme étant unique, libre, égal, qui mérite le respect, qui connaît ses besoins et qui possède également une expérience de travail pertinente ». Dès lors, la reconnaissance au travail est considérée comme une perception de ses propres capacités au travail, mais on attend qu'une autre personne nous témoigne une marque de reconnaissance.

La reconnaissance au travail est aussi définie comme étant le fait de « reconnaître les employés à leur juste valeur sur leurs efforts investis, leurs compétences et leurs réalisations. Il s'agit d'une relation personnalisée entre l'employeur et l'employé ou un groupe d'employés Dodier (2017).

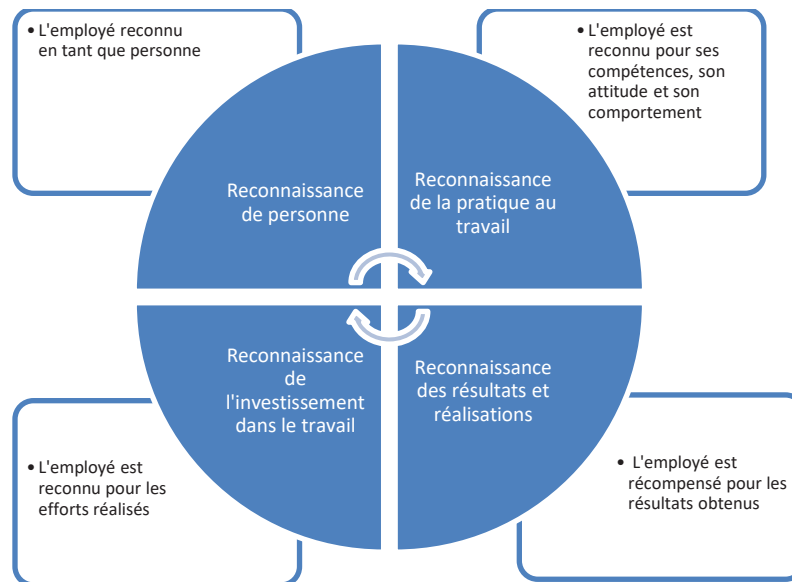
La reconnaissance au travail tourne autour de différents aspects. Nous avons la reconnaissance existentielle qui s'intéresse à la personne en tant qu'individu, son caractère unique, son existence. Cette approche se base sur la confiance qui est accordée à l'être humain. L'individu a tendance à s'engager dans son travail s'il ressent un sentiment d'attachement à connaître les personnes, qu'on lui témoigne de l'existence. L'individu doit sentir qu'il existe dans le milieu où il se trouve, et ressentir une attention particulière. Cette forme de reconnaissance s'exprime en termes de relation. Ensuite, nous avons l'approche *béaviorale* ou comportementale, qui s'appuie sur le comportement de la personne pour savoir s'il est nécessaire de reconnaître et de récompenser les gestes et

les actions jugés désirables. Cette forme de reconnaissance s'intéresse à la qualité du travail. Cette approche permet d'obtenir ce que l'on attend d'une personne, c'est une pratique de renforcement positif qui est souvent associée à la notion de récompense (Brun & Dugas, 2002). Puis, nous avons la psychodynamique du travail, qui constitue à reconnaître le travail et les efforts fournis par l'individu en exerçant son métier.

La reconnaissance prendra également de la couleur en soulignant l'apport de l'employé dans le travail (Brun & Dugas, 2002). Dans l'approche psychodynamique, la reconnaissance peut se refléter de deux manières, soit celle émise par l'équipe de direction lors d'un travail accompli, ou par les pairs qui eux aussi sont capables d'apprécier le travail réalisé dans les règles de l'art par un collègue. Enfin, nous avons la perspective éthique, qui préconise l'idée de ne plus considérer l'employé comme un moyen pour atteindre les objectifs de l'entreprise, mais plutôt qu'il y ait une égalité entre êtres humains, de porter une attention aux finalités et aux conséquences des gestes posés.

La reconnaissance doit être « permanente à tous les niveaux de l'organisation et elle doit se faire au moment opportun et dès que possible après la réalisation remarquable même si une reconnaissance formelle ou monétaire pourrait avoir lieu ultérieurement. Cette politique contribue à donner un sens au travail en faisant développer le sentiment d'appartenance des employés envers l'entreprise et bien sûr augmenter leur motivation et leur satisfaction » (Dodier, 2017, p. 5). Voici un schéma récapitulatif des différentes formes de reconnaissance :

**Figure 1-2: Formes de reconnaissance**



(Dodier, 2017, p. 6)

La reconnaissance, étant un fort levier d'engagement au travail, est définie comme un échange qui se joue à plusieurs, une interaction qui recouvre la manière dont l'individu perçoit les marques de considération qui lui sont portées par son manager, ses collègues ou son client ainsi que les attentions qu'il porte lui-même aux autres. (Anact, 2017)

La reconnaissance ne se limite plus à la gratitude, mais il faut de plus en plus impliquer les employés dans la dynamique de la compagnie ; c'est la reconnaissance intégrative. « Le principe de cette forme de reconnaissance au travail est le suivant : s'il est nécessaire de remercier les personnes pour le travail accompli, cela n'est pas suffisant ; les employés veulent maintenant avoir leur mot à dire et contribuer à la conduite de leur travail et de



leur entreprise. » nous dit Brun (2012, p. 3). Cette forme de reconnaissance est celle où nous pouvons nous identifier le plus parce qu'elle résume toutes les autres formes de reconnaissance en une seule. Les composantes de la reconnaissance intégrative en sont un exemple :

- Écouter les employés, leurs idées, leurs opinions, leurs vécus, leurs difficultés...
- Considérer que les employés ont non seulement une compétence professionnelle, mais aussi une compétence organisationnelle.
- Exprimer de la confiance envers les employés et les gestionnaires. (Brun, 2012, p. 3)

## **1.2 Les causes de la reconnaissance au travail**

Dans le monde du travail, le besoin le moins comblé est celui de la reconnaissance, et pourtant la reconnaissance est indispensable. C'est un besoin fondamental même dans la vie extra professionnelle. D'ailleurs la meilleure manière de décourager un employé c'est de le mettre au placard, c'est-à-dire qu'il a un bureau, un salaire, mais il n'est pas en interaction avec les autres, et finit par démissionner ou prendre une retraite anticipée. Chaque personne a besoin d'être reconnue pour quelque chose même s'il ne le demande pas. Dans cette partie nous essayerons de comprendre quelles sont les causes de la reconnaissance. C'est-à-dire quels sont les facteurs qui amènent l'employé à vouloir ressentir cette reconnaissance au travail ?

### 1.2.1 L'identité professionnelle

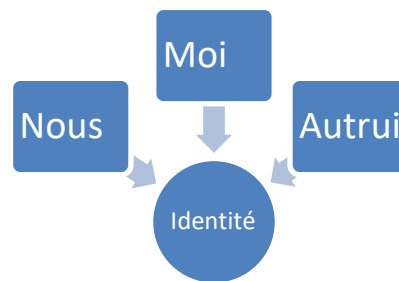
Un employé a besoin de sentir qu'il existe dans une entreprise. Cette dernière devient un milieu où il arrive à s'identifier. L'identité professionnelle d'un individu est définie par Fray & Picouveau (2010, p. 78) comme étant « l'individu s'identifie à l'activité de travail par l'utilisation de ses savoirs, de son style personnel, de ses logiques d'action, de ses stratégies et de ses compétences dans son activité ; c'est ce qui constitue son identité ». C'est ce que nous disent également Brun & Laval (2018, p. 9) qui soulignent « la raison en est que, pour de nombreuses personnes, le travail devient le lieu central de la quête d'identité, de la création de sens et de la réalisation personnelle ». Dans cette optique, l'employé cherche des liens qui le relient à son travail selon sa personnalité, ses capacités et ses objectifs. En cela, l'employé se crée une identité professionnelle. « Le travail avait pour but premier d'apporter une rémunération, mais de nos jours, l'individu cherche plus, soit recevoir une certaine reconnaissance de la société, d'autrui et de soi-même :

- ❖ Reconnaissance de la société, car le travail permet à l'individu de s'intégrer socialement, et lui procure une certaine dignité sociale. Il se sent utile et trouve l'activité professionnelle qu'il exerce une légitimité à appartenir à la société dans laquelle il vit et la société valorise le travail, car il est l'outil de la préservation des acquis,
- ❖ Reconnaissance de soi par l'autre, car travailler permet à l'individu d'être compris par ses pairs, de partager son quotidien avec les autres personnes, de découvrir une identification commune et une légitimité collective. Il intègre des groupes et peut ainsi réaliser des objectifs individuels dans une dynamique collective,

- ❖ Reconnaissance de soi-même, car le travail permet la réalisation de soi et de son propre accomplissement, sa pratique apporte une certaine autonomie et permet l'échange de connaissances et de pratiques de la transmission de savoirs et de savoir-faire (Fray & Picouveau, 2010, p. 77).

Nous pouvons dès lors en déduire que l'identité professionnelle est construite sur trois points :

### Figure 1-3: L'identité professionnelle



Source : Fray & Picouveau (2010, p. 77)

### 1.2.2 L'investissement dans le travail

L'accentuation du travail amène beaucoup de travailleurs à s'investir dans leur travail. En cela, le travail est de plus en plus intensif parce que les délais de traitement d'un travail sont devenus de plus en plus serrés, les demandes de la clientèle sont plus nombreuses, les exigences de la direction deviennent de plus en plus inatteignables et les ressources sont très rares. Brun & Laval (2018, p. 10) nous font savoir que « beaucoup de personnes au travail ont donc le sentiment de donner beaucoup, voire trop donner de leur personne

et de leur santé ». En revanche, avec cet investissement de l'employé dans son travail, il s'attend à recevoir quelque chose en retour. C'est bien que l'employé effectue des tâches qui sont en rapport avec son contrat de travail, mais il peut se trouver dans des situations où il peut en donner plus. Nous pouvons dire qu'une manière de démontrer son engagement envers l'entreprise, mais la personne s'attendra toujours à avoir un retour positif. C'est à ce moment que la reconnaissance au travail doit jouer un rôle très important. Nous pouvons ainsi dire que l'investissement de la personne dans son travail peut être une cause de la reconnaissance au travail, parce qu'avec cet investissement la personne a tendance à vouloir ressentir cette reconnaissance d'où Brun & Laval (2018, p. 10) nous font savoir que « les employés sont en attente d'une forme de rétribution qui, si elle ne peut être financière, peut être symbolique, c'est ici qu'entre en jeu la reconnaissance au travail [...] La reconnaissance prend ici la forme d'une marque d'attention face à l'investissement, voire du fort investissement des personnes ».

### **1.2.3 La santé au travail**

Un autre facteur qui peut amener à un employé à vouloir ressentir la reconnaissance c'est la santé. Comme nous le savons, la reconnaissance est un véritable levier de la santé. Dès lors, lorsqu'un employé ressent un manque de reconnaissance, cela peut représenter un facteur de risque pour la santé de l'individu qu'elle soit psychologique ou physique. C'est de ce sens que Brun & Laval (2018, p. 72) nous disent « la reconnaissance peut agir sur la fatigue et le sentiment de pénibilité. À de nombreuses reprises, des personnes nous ont dit que lorsqu'elles sont reconnues pour un travail qui a été exigeant, le poids de la fatigue est moins lourd ». Le manquement des signes de reconnaissance peut être vraiment néfaste pour une entreprise, dans le sens où cela peut créer certains risques comme :

- ❖ Le bore-out qui est un syndrome d'épuisement professionnel par l'ennui, qui est également un trouble psychologique qui engendre des maladies physiques. Ce syndrome est déclenché par le manque de travail, l'ennui et par conséquent l'absence de satisfaction dans le cadre professionnel.
- ❖ Le burn-out ou l'épuisement professionnel est un trouble psychique résultant d'un stress chronique dans le cadre du travail. C'est de ce sens que l'employé va s'investir dans son travail pour aller chercher des signes de reconnaissance.

C'est dans cette optique que Brun & Laval (2018, p. 10) précisent que « le manque de reconnaissance est désormais identifié comme le premier risque psychosocial devant la charge de travail ».

#### **1.2.4 La performance au travail**

La performance est également un facteur qui pousse l'employé à vouloir ressentir de la reconnaissance dans son travail. C'est dans ce sens que Becker (2015, p. 17) précise que « la performance globale de l'entreprise dépend de la performance des individus qui la composent. Un individu, pour être performant et entretenir durablement sa motivation, a besoin de reconnaissance ». St-Onge (2012, p. 225) ajoute que la théorie des attentes de Vroom (1964) semble pertinente pour comprendre la reconnaissance. Elle écrit : « Selon cette théorie, les employés sont motivés à améliorer leur performance dans la mesure où ils ont l'impression que leurs efforts ont un effet sur celui-ci, qu'il existe un lien entre la performance et la reconnaissance et que cette reconnaissance qu'ils obtiennent a une valeur à leurs yeux ». Cette théorie démontre que l'employé a besoin de reconnaissance pour être performant.

### **1.2.5 L'engagement au travail**

Également, nous pouvons dire l'engagement est facteur qui peut pousser l'employé à ressentir la reconnaissance. Brun & Laval (2018, p. 11) soulignent que « la reconnaissance est ainsi l'expression d'un lien : si l'entreprise me reconnaît, c'est qu'elle tient à moi et donc, je suis plus enclin à m'engager dans cette entreprise par la même occasion ». Le succès d'une entreprise dépendra toujours de ses employés qui ont vraiment besoin d'être reconnus et encouragés. Drolet (2012, p. 2) soulignait que « un employé dont la contribution est appréciée à sa juste valeur sera plus enclin à s'engager dans son travail et à performer. Fier de travailler dans l'entreprise, il lui sera aussi plus fidèle ». Quand un employé reçoit de la gratitude de la part de la direction, il a tendance à garder un niveau d'engagement très élevé.

### **1.3 Les conséquences de la reconnaissance au travail**

Un bon plan d'action de la reconnaissance au travail peut créer beaucoup de bonnes choses pour une entreprise telles que : le bien-être au travail, l'augmentation de la productivité, l'augmentation du niveau d'engagement des salariés et surtout c'est un excellent moyen de booster la motivation des employés. Mais, ce plan d'action de la reconnaissance n'a pas seulement des effets positifs, cela peut entraîner également des points négatifs tels que : le sentiment de manipulation, la gêne, la jalousie et le sentiment d'iniquité. C'est donc l'ensemble de ces différents points qui constitueront la suite de cette partie.

### 1.3.1 Le bien-être au travail

L'Organisation mondiale de la santé (OMS) définit le bien-être au travail comme étant « un état d'esprit caractérisé par une harmonie satisfaisante entre d'un côté les aptitudes, les besoins et les aspirations du travailleur et de l'autre les contraintes et les possibilités du milieu de travail » tiré de l'article de (Manager, 2019, p. 2). En cela, nous pouvons dire que le bien-être au travail est un sentiment d'épanouissement et même plus de satisfaction que peut ressentir un employé dans son travail. Le bien-être au travail, dans sa globalité, englobe beaucoup de choses, nous pouvons en citer :

- ✓ Les possibilités d'avancement,
- ✓ Les avantages que nous avons dans l'entreprise,
- ✓ Les conditions de travail,
- ✓ Les rapports avec la direction et les collègues,
- ✓ L'épanouissement,
- ✓ La flexibilité
- ✓ L'autonomie
- ✓ La fidélisation
- ✓ La productivité
- ✓ La motivation
- ✓ **La reconnaissance...**

C'est cette dernière facette du bien-être au travail que nous allons étudier afin de savoir comment la reconnaissance favorise le bien-être au travail. Lorsqu'un salarié se sent reconnu, il développe un sentiment de bien-être et de motivation. La reconnaissance et le bien-être au travail doivent toujours faire partie de la politique organisationnelle de toute

entreprise. Nous pouvons dire dans ce sens que le bien-être au travail n'est plus une option pour une entreprise, mais il devient vraiment une nécessité. Tout employé a besoin d'être valorisé après un travail bien fait et d'avoir le soutien de sa direction comme le soulignent Brun & Laval (2018, p. 44) : « pour de nombreuses personnes, le soutien de leur hiérarchie dans des circonstances exceptionnelles est un témoignage de reconnaissance, car elles ont le sentiment d'être prises en considération en tant que personnes et cela favorise également le bien-être au travail »

### 1.3.2 La mobilisation des employés

La reconnaissance est également un puissant outil de mobilisation des employés. D'abord, cherchons à savoir ce qu'est la mobilisation des employés. La définition la plus pertinente que nous pouvons retenir est celle Tremblay & Wils (2005, p. 37) qui disent que « c'est une masse critique d'employés qui accomplissent des actions bénéfiques au bien-être des autres, de leur organisation et à l'accomplissement d'une œuvre collective ». Avec cette définition, nous pouvons nous faire une idée de ce que regroupe la mobilisation des employés :

- **Masse critique d'employés** : on ne peut pas parler de mobilisation quand il s'agit d'une ou de deux personnes agissant pour travailler. Par contre, on doit en parler lorsque le nombre est vraiment important pour se décider d'avoir des comportements mobilisateurs,
- **Actions** : les actions qu'adoptent ces employés doivent être volontaires qu'elles fassent partie de leur travail ou non,
- **Oeuvre collective** : des comportements profitant à la collectivité. (Tremblay & Wils, 2005)



En effet, des employés adapteront des comportements de mobilisation s'ils travaillent dans un climat sain. Bourhis & Chênevert (2009, p. 339) définissent un climat favorable à la mobilisation comme étant un « environnement de travail sain et stimulant où les employés se sentent en confiance, soutenus, reconnus, traités avec justice, qu'ils bénéficient d'un certain pouvoir d'agir et qu'ils sont engagés envers l'entreprise ».

**Figure 1-4: Climat organisationnel favorable à la mobilisation**



**Climat organisationnel favorable à la mobilisation**

Source : (Bourhis & Chênevert, 2009, p. 339)

Bourhis & Chênevert (2009, p. 340) soulignent que « le soutien et la **reconnaissance** représentent des composantes essentielles de la mobilisation, car ils montrent aux employés que leur supérieur se préoccupe d'eux et qu'ils sont valorisés dans leur

entreprise ». Nous pouvons ainsi comprendre que lorsqu'un employeur remarque le bon travail d'un employé ou que ce dernier a une attitude positive envers l'organisation, il se crée une relation très importante de confiance entre eux. Bourhis & Chênevert (2009, p. 340) ajoutent que « la reconnaissance renvoie à la notion de rétroaction positive [...] Concrètement, elle représente le moyen par lequel l'organisation ou le gestionnaire témoigne son appréciation pour les efforts et les réalisations des employés ».

### **1.3.3 La reconnaissance comme levier de performance**

Comme nous l'avons vu précédemment avec la mobilisation, la reconnaissance est également un levier de la performance. Tout d'abord c'est quoi la performance ? St-Onge (2012, p. 92) définit la performance au travail comme étant « un résultat exceptionnel (record, prouesse, action d'éclat), une réussite (un exploit) ou un processus (accomplissement d'une tâche, d'exécution, de réalisation) ». Dans le même sens, Bourhis & Chênevert (2009, p. 244) définissent la performance au travail comme une « contribution fournie par l'employé sous la forme de résultats ou de comportements correspondants aux attentes de ses supérieurs ». En d'autres termes, un employeur doit établir les attentes de l'organisation à son employé tout en l'aidant à faire ressortir ses compétences afin qu'il puisse atteindre les attentes organisationnelles. Pour cela, Bourhis & Chênevert (2009, p. 255) nous disent que « un gestionnaire doit déléguer certaines tâches à ses employés, favoriser les échanges constructifs en améliorant la capacité d'écoute et de rétroaction ainsi qu'en effectuant le suivi des mandats ». Dans cette description de Bourhis et Chênevert, nous pouvons retenir que la délégation des tâches aux employés et les échanges constructifs favorisent la reconnaissance au travail. La délégation de tâches a de nombreux avantages, mais nous en retiendrons deux qui sont

ressortis par Bourhis & Chênevert (2009, p. 257) et qui mettent en valeur l'aspect de la reconnaissance de l'employé :

- Déléguer représente pour les employés l'occasion d'apprendre et de se perfectionner.
- Déléguer constitue l'occasion de mettre à profit les compétences des employés.

#### **1.3.4 L'autonomie et la rétroaction au travail**

Plusieurs spécialistes sont d'avis que l'employé a besoin d'autonomie dans son travail. L'autonomie est un signe de reconnaissance des compétences des employés. Ainsi Desfontaines & Montier (2012, p. 18) définissent l'autonomie dans l'organisation comme étant « une entité qui a la liberté de s'organiser pour réaliser les activités qu'elle doit mener. Elle a une marge de manœuvre sur le partage des tâches, sur les horaires de travail, sur le choix de ses outils de travail ». En cela, l'employé autonome participe à la prise de décision liée à son travail, a une marge de marge dans la réalisation de ses tâches par rapport aux attentes de l'employeur et définit ses propres méthodes de travail. L'autonomie au travail peut être considérée comme un signe de fiabilité et de sécurité vis-à-vis les compétences de l'employé.

Également, un employé a besoin de rétroaction. Ce concept est défini comme « une information reçue par un individu à propos du jugement ou de l'évaluation que d'autres personnes portent sur la qualité de sa performance au travail » (Bourhis & Chênevert, 2009, p. 259). Les échanges fréquents entre employeur et employé permettent d'améliorer la performance des employés et leur offrent également un soutien dans le travail. Avec

ces échanges, l'employeur peut corriger certaines erreurs ou de remettre sur la marche l'employé qui se perd un peu dans l'atteinte de ses objectifs organisationnels.

L'employeur doit donner une rétroaction positive à son employé après la réalisation d'un travail bien fait ou d'adopter un comportement bénéfique pour l'organisation. C'est dans ce sens que Bourhis & Chênevert (2009, p. 261) soulignent que « la rétroaction positive constitue pourtant un outil motivationnel puissant, pouvant s'exprimer par un simple remerciement, une lettre de félicitations ou une recommandation pour une promotion ». La reconnaissance au travail a beaucoup de bienfaits, mais elle a également des effets négatifs quand elle est mal exprimée. Ce sont ces effets que nous présentons dans la suite de cette partie.

#### **1.4 Les effets négatifs de la reconnaissance au travail**

Selon Brun & Laval (2018, p. 65) , quand la reconnaissance au travail n'est pas exprimée de manière adéquate, elle peut entraîner des effets négatifs tels que :

- Le sentiment de manipulation,
- La jalousie,
- Le sentiment d'injustice,
- La course à la reconnaissance,
- Un climat de compétition au sein de l'organisation...

### **1.4.1 La reconnaissance publique**

Nous allons nous intéresser aux points énumérés ci-dessus afin de comprendre ce qui en découle. La reconnaissance publique peut toujours être bien prise dans une organisation où le climat de travail est sain. En effet, elle peut amener l'employé qui la reçoit à se sentir bien devant ses collègues, qui eux, à leur tour, peuvent également donner de la reconnaissance à d'autres collègues. Cependant, si la reconnaissance est mal exprimée, elle peut engendrer, entre autres, de la jalousie entre les collègues. C'est que soulignent Brun & Laval (2018, p. 66) en disant que « si le climat général est bon, il est probable que cette reconnaissance publique soit plutôt accueillie [...] Mais si le climat est tendu, voire conflictuel, c'est l'effet totalement inverse qui se produira. Elle créera alors de la jalousie, un sentiment d'iniquité, voire de la méprise ».

### **1.4.2 La manipulation des employés**

De même, un employeur peut manipuler ses employés avec la reconnaissance dans le but d'atteindre les objectifs de l'organisation. « Si la reconnaissance est témoignée sans sincérité, de façon mécanique [...] on s'éloignera alors du terrain de la reconnaissance pour s'aventurer sur celui, beaucoup plus hasardeux et dangereux, de la manipulation » (Brun & Laval, 2018, p. 66).

### **1.4.3 La compétition entre employés**

En fin, les employés peuvent se retrouver dans des situations de compétition entre eux pour recourir à la reconnaissance des supérieurs. Cette compétition peut entraîner des situations conflictuelles au sein de l'organisation, dès lors un climat mal sain s'installera parce que chaque employé cherche à vouloir recevoir de la reconnaissance. Brun & Laval

(2018, p. 67) rapportent que « il est conseillé de miser sur la reconnaissance en face à face et de l'exprimer simplement ». La reconnaissance individuelle est la meilleure option dans une organisation dans le but d'éviter la frustration, la démotivation, la colère, le sentiment d'iniquité et des émotions négatives comme l'indignation et le ressentiment.

## 1.5 Synthèse

Dans cette revue de littérature, nous pouvons retenir que la reconnaissance au travail peut jouer un rôle important dans le développement d'un employé. Même si la reconnaissance est abordée selon plusieurs approches, elle diffère d'un individu à l'autre sur la manière de la concevoir.

La présente recherche a pour objectif de comprendre ce qui est réellement l'essence de l'expérience de la reconnaissance au travail chez une éducatrice. Par essence, nous pouvons comprendre la signification exacte, pour une éducatrice, d'une expérience de reconnaissance au travail. Nous allons donc essayer d'étudier et d'approfondir deux facteurs omis dans la littérature.

Dans un premier temps, nous pouvons dire que l'importance de la reconnaissance au travail n'est pas bien établie. Beaucoup d'employés viennent au travail juste pour le salaire, mais d'un autre côté ils cherchent aussi à s'épanouir, se sentir utiles au bon fonctionnement de l'organisation. Les auteurs (comme Brun, 2003 ; Brun & Dugas, 2005 ; Brun & Laval, 2018 ; Dodier, 2017 ; Bourhis & Chênevert, 2009 ; St-Onge, 2012) ont pu montrer plusieurs aspects positifs de l'importance de la reconnaissance au travail. En revanche, beaucoup d'études ne se concentrent que sur l'aspect positif de l'importance de la reconnaissance au travail tout en oubliant que la reconnaissance au travail peut

engendrer des effets négatifs. Par exemple, les effets pervers de la reconnaissance au travail pourront-ils impacter le rendement d'un employé ? Le cas échéant quelles sont les mesures à prendre afin d'éviter un tel impact ?

D'autre part, les différentes sources de la reconnaissance au travail ne sont pas bien établies dans plusieurs études. Dès lors, l'effet de la source de la reconnaissance peut être différent d'un employé à un autre. Dans le cas nous concernant, une éducatrice s'attendra toujours à recevoir de la reconnaissance de la part de son supérieur hiérarchique. En cela si elle reçoit de la reconnaissance de la part de ses collègues ou des parents (c'est-à-dire la clientèle) est-ce que cela aurait les mêmes effets si la reconnaissance provenait de son supérieur hiérarchique ou de l'équipe de soutien pédagogique ? La source de la reconnaissance peut être perçue d'une manière différente d'une éducatrice à l'autre, tout dépendamment de l'effet escompté. Une éducatrice peut privilégier la reconnaissance que lui accorde un de ses pairs qui représente, à ses yeux, la personne la plus apte à reconnaître l'effort fourni dans la réalisation d'un travail. Cependant, une autre éducatrice va prendre plus en considération la reconnaissance qu'elle reçoit de la part de la direction. Par conséquent, il n'y a pas beaucoup d'études qui ont pu montrer l'expérience vécue par un employé lorsqu'il reçoit de la reconnaissance de la part de ses pairs ou de sa direction. C'est dans ce contexte que l'on se demande : la reconnaissance reçue par sa direction a-t-elle les mêmes effets que la reconnaissance reçue par ses pairs ?

Nous représentons dans ce tableau les articles et livres que nous avons utilisés dans cette revue de littérature.

**Tableau 1-1: Récapitulation des recherches publiées dans les bases de données**

<b>Auteurs</b>	<b>Titre de l'article</b>	<b>Références complètes</b>	<b>Concepts étudiés</b>
J.P. Brun, N. Dugas	La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens	Gestion, 2005/2 (Vol.30), p. 76-88.	Reconnaissance au travail
J.P. Brun, N. Dugas	La reconnaissance au travail : une pratique riche de sens	Québec, CSST, 2002, p.5-22.	Reconnaissance au travail
A. Fall	Justice organisationnelle, reconnaissance au travail et motivation intrinsèque : résultats d'une étude empirique	Relations industrielles, Vol 69, Issue 4, autonome 2014, p.709-731	Reconnaissance au travail
A. Fall	Reconnaissance au travail : validation d'une échelle de mesure dans le contexte des entreprises,	European Review of Applied Psychology, Vol 65, Issue 4, 2015, p.189-203.	Reconnaissance au travail
L. Daloz, Ml. Balas & H. Bénony.	Sentiment de non-reconnaissance au travail, déception et burnout : une exploration qualitative	Santé mentale au Québec, Vol 32, Issue 2, autonome 2007, p. 83-96	Sentiment de non-reconnaissance au travail
C. Sauvezon	Reconnaissance au travail attendue et perçue, et bien être psychologique au travail	Le présent et le futur au travail 2, p. 371-376	Reconnaissance au travail
M. Potiron	Psychodynamique de la reconnaissance au travail et identité	Le Carnet PSY, 2015/8 (N° 193), p. 27-33	Psychodynamique du travail
A. El Akremi, N. Sassi & S. Bouzidi	Rôle de la reconnaissance dans la construction de l'identité au travail	Relation industrielle Vol.64, Issue 4, autonome 2009, p.662-684	Reconnaissance au travail
C. Laval, J. P. Brun	Le pouvoir de la reconnaissance au travail : 30 fiches pratiques pour allier santé, engagement et performance	Éditions Eyrolles, 2018	Reconnaissance au travail
L. Becker	L'art de la reconnaissance au travail au travail : les clés d'un puissant outil de motivation et de leadership	InterÉditions, 2015	Reconnaissance au travail
N. Royer, C. Moreau, S. Desjardins	La qualité de vie au travail des éducatrices de la petite enfance	Revue canadienne de l'éducation, Vol.40, n°3, 2017, p.60-91	Éducatrice de la petite enfance



E. Tournier	Innover en mobilisant par la reconnaissance au travail	Santé sociale, Chapitre 7, 2013, p.121-134	Reconnaissance au travail
D. Dodier	La reconnaissance au travail	EnviroCompétences, 2017	Reconnaissance au travail

En somme, dans la pratique de la reconnaissance au travail, on y retrouve des effets positifs ou des effets négatifs. Pour ces derniers, il suffit de respecter certains principes afin d'éviter ces effets pervers pour la bonne marche de l'organisation.

## **CHAPITRE II**

### **CADRE CONCEPTUEL**

Dans le présent chapitre, nous rappellerons les grandes lignes de l'état de la recherche sur la reconnaissance au travail. Dans ce rappel nous aborderons surtout les différentes formes de reconnaissance que l'on peut avoir en milieu de travail telles que : la reconnaissance existentielle, la reconnaissance de la pratique de travail, la reconnaissance de l'investissement dans le travail et la reconnaissance des résultats (Brun & Dugas, 2002). Après ce rappel, nous parlerons du cadre utilisé à la fois pour structurer la collecte et l'analyse de données, à savoir les différentes sources de reconnaissance au travail. Brun & Dugas (2005) ont identifié cinq sources propices pour exprimer la reconnaissance au travail. Les cinq types d'interactions pour la reconnaissance sont : la reconnaissance horizontale, la reconnaissance verticale, la reconnaissance organisationnelle, la reconnaissance externe et la reconnaissance sociale. À la suite de la description des différentes sources de reconnaissance au travail, nous parlerons de l'expérience vécue par un travailleur ayant reçu cette reconnaissance et les différentes perceptions de la reconnaissance selon sa source d'origine. Enfin, nous aborderons les conséquences qu'engendre cette reconnaissance selon ses différentes sources, suivi d'un modèle de la recherche.

## 2.1 Les différentes formes de la reconnaissance au travail

Tout employé a besoin d'être reconnu dans les tâches qu'il effectue, même s'il le fait pour recevoir un salaire. En plus de sa paie, l'employé a besoin d'être apprécié pour le travail qu'il fait, les résultats qu'il obtient et surtout pour la personne qu'il représente. Ce besoin humain est très essentiel. L'homme a besoin d'être estimé et reconnu pour le travail qu'il réalise. Il existe quatre formes de reconnaissance selon Brun & Dugas (2005).

**Figure 2-1: Les différentes formes de reconnaissance**

Source : Brun & Dugas (2005).



### 2.1.1 La reconnaissance existentielle

La pratique de la reconnaissance existentielle s'intéresse au salarié en tant qu'individu et ce qu'il représente c'est-à-dire son caractère, sa personnalité, ses aptitudes.... Brun & Laval (2018, p. 49) soulignent à cet effet que « la reconnaissance existentielle ne

s'intéresse pas à reconnaître un métier ou un résultat, il s'agit uniquement de reconnaître la personne pour ce qu'elle est et ce qu'elle apporte dans l'organisation ». La personne a besoin de ressentir son existence, de se sentir considérée et non seulement utilisée pour participer à la production d'une entreprise. Le plus important pour nous est que la personne a besoin de participer à la prise de décisions en rapport avec son travail ou pour le bon fonctionnement de l'entreprise. Brun & Dugas (2005, p. 14) supportent que « l'individu se voit reconnaître le droit à la parole et à l'influence sur les décisions. Pour lui, cette reconnaissance se traduit par des bienfaits profondément ressentis ». Il existe, selon Brun & Dugas (2005), certaines pratiques formelles et informelles pour une reconnaissance existentielle :

- Informer régulièrement les employés sur les objectifs et les stratégies,
- Consulter le personnel,
- Permettre l'employé de participer au développement de l'organisation,
- Permettre l'accès à la formation,
- Témoigner de l'intérêt,
- Saluer...

### **2.1.2 La reconnaissance de la pratique de travail**

La reconnaissance de la pratique de travail s'intéresse à souligner ou à reconnaître les qualités professionnelles et comportementales d'un employé. Dans le monde du travail, un employé peut exceller dans un domaine qu'il maîtrise très bien, mais il peut se retrouver dans des situations où il rencontrera des difficultés. Cependant, il est très

important de souligner à l'employé la manière dont il effectue son travail, la valeur qu'il apporte et de l'aider à améliorer certaines lacunes. En d'autres termes, quand on parle de la reconnaissance de la pratique de travail, il s'agit d'apprécier les compétences, les comportements et les méthodes de travail. C'est ce que rappellent Brun & Dugas (2005, p. 17) « la reconnaissance de la pratique de travail concerne la manière dont l'employé effectue sa tâche plutôt que sa personne ou ses résultats ». Brun & Laval (2018) précisent certaines pratiques pour reconnaître l'employé, notamment :

- Reconnaître les meilleures pratiques professionnelles,
- Reconnaître les qualités démontrées dans l'exercice du travail,
- reconnaître l'innovation...

### **2.1.3 La reconnaissance de l'investissement dans le travail**

La reconnaissance de l'investissement dans le travail concerne plus précisément les efforts déployer par un employé pour l'atteinte des objectifs organisationnels. Il consiste alors d'apprécier le dévouement de l'employé, les efforts qu'il a pu fournir pour les projets de l'entreprise. Autrement dit, il s'agit plus clairement de reconnaître l'engagement de l'employé envers son organisation. Même si une organisation ne parvient pas à atteindre ses objectifs, l'employeur est tenu d'admettre et de reconnaître les efforts qui ont été déployés par les employés. C'est dans ce sens que Brun & Dugas (2005, p. 83) font savoir que « la reconnaissance de l'investissement porte sur l'implication des employés, les risques qu'ils prennent pour mener à bien leur tâche, l'énergie déployée dans des conditions quelques fois difficiles ». Les mêmes auteurs

ajoutent qu'il y a plusieurs manières d'exprimer la reconnaissance de l'investissement dans le travail comme :

- La reconnaissance du temps supplémentaire et des années de service,
- Des remerciements verbaux à un employé pour son implication,
- Une lettre personnalisée pour exprimer le courage et les efforts investis dans un projet...

#### **2.1.4 La reconnaissance des résultats**

Concernant la reconnaissance des résultats, il s'agit bien évidemment de reconnaître la productivité, l'efficacité qu'a pu apporter un employé pour aider son organisation à atteindre ses objectifs. Cette appréciation peut se faire à l'endroit d'un employé ou d'une équipe de travail, mais le plus important est de féliciter et d'encourager le personnel pour les résultats obtenus. Cette pratique de reconnaissance est souvent faite à la fin d'un travail bien accompli ou à l'atteinte des objectifs organisationnels, or il ne suffit pas d'attendre à la fin pour féliciter et encourager les employés. C'est la grande différence entre les pratiques que nous avons citées plus haut et celle-ci disent Brun & Laval (2018). Mais cette pratique de reconnaissance n'est toujours pas la meilleure selon Brun & Dugas (2005, p. 16) qui nous mettent en garde en disant : « la reconnaissance des résultats peut aussi engendrer des effets pervers comme de la jalousie, compétitivité entre employés, sentiment d'injustice... ». En effet, il y a plusieurs manières de reconnaître les résultats d'un employé comme :

- Organiser une rencontre pour l'évaluation des réalisations d'un employé,
- Souligner une réussite particulière,
- Obtenir des félicitations spontanées des pairs...

Nous pouvons retenir que ces quatre formes de reconnaissance fonctionnent différemment selon les attentes des employés. Alors qu'un employé veut être reconnu pour les efforts qu'il fournit ou l'atteinte des objectifs organisationnels, un autre aimerait être reconnu pour la personne qu'elle représente en tant qu'être humain. Cependant, ces formes de reconnaissance peuvent provenir de différentes sources, à savoir les collègues, l'employeur, l'organisation, les clients, etc.

## **2.2 Les sources de la reconnaissance au travail**

La reconnaissance au travail peut provenir de plusieurs sources à savoir : la reconnaissance organisationnelle, la reconnaissance verticale ou hiérarchique, la reconnaissance horizontale, la reconnaissance externe et la reconnaissance sociale. Ces différentes sources de reconnaissance seront présentées dans les pages qui suivent.

### **2.2.1 La reconnaissance organisationnelle**

La culture d'une organisation peut influencer grandement sur ses pratiques de reconnaissance. À cet effet, Brun & Dugas (2005, p. 6) précisent que « sur le plan organisationnel, la préoccupation pour la reconnaissance du travail des employés s'exprime au moyen de politiques ou de programmes qui affirment l'intention de l'organisation de reconnaître le travail réalisé par ses membres ». Ainsi, les dirigeants

d'une entreprise ont intérêt à intégrer des plans ou des programmes de reconnaissance dans leur système de gestion.

### **2.2.2 La reconnaissance verticale ou hiérarchique**

Cette forme de reconnaissance est celle que reçoit un employé de la part de son employeur. Elle est la plus connue dans le milieu organisationnel. Chaque employé s'attend à recevoir de la reconnaissance de la part de son supérieur hiérarchique, mais pas l'inverse. Or il est primordial que l'employeur reçoive aussi à son tour de la reconnaissance. Brun & Dugas (2005, p. 84) expliquent que les interactions dites verticales ou « hiérarchiques se caractérisent par la reconnaissance qui se manifeste entre le gestionnaire et son employé. Elle peut s'exprimer tant du haut vers le bas qu'en sens inverse ». Pour reconnaître les employés de manière verticale, les gestionnaires peuvent mettre en pratique des aspects tels que de :

- Valoriser la personne
- Reconnaître les compétences
- Reconnaître les efforts fournis
- Féliciter pour les résultats obtenus

Dans le monde du travail, certains gestionnaires ont tendance à ne pas reconnaître les employés par peur de perdre leur autorité. Brun & Dugas (2005, p. 83) mettent en gardent en soulignant que « cette réticence des gestionnaires à exprimer leur reconnaissance



pourrait provenir d'une crainte de perdre un peu de pouvoir, d'une résistance aux rapports égalitaires... »

### **2.2.3 La reconnaissance externe**

La reconnaissance externe est celle que l'employé attend de ses clients, ses partenaires ou ses fournisseurs après un service rendu. Selon Lorient (2011, p. 51) « la reconnaissance par le client ou le destinataire du service permet de renforcer la satisfaction professionnelle ». En d'autres termes, après un service rendu à une personne externe de l'entreprise, l'employé peut d'ores et déjà savoir la qualité de son service.

### **2.2.4 La reconnaissance sociale**

Cette reconnaissance vient de la communauté externe. Celle-ci est reconnaissante de l'implication d'un employé ou d'une entreprise dans certaines activités comme le bénévolat.

En somme, l'être humain a besoin d'être reconnu, peu importe sa position stratégique au sein d'une organisation. Les sources de reconnaissance sont multiples, donc un employé s'attend à recevoir de la reconnaissance de n'importe quelle personne qui est en rapport avec son travail ou affectée par celui-ci. Cependant, les niveaux de perception de la reconnaissance peuvent être différents des uns aux autres. Ces différentes perceptions et leurs conséquences feront l'objet de la section qui suit.

## **2.3 Les différentes perceptions de la reconnaissance au travail**

Dans le milieu du travail, les personnes s'attendent à recevoir de la reconnaissance de la part de leurs supérieurs hiérarchiques. Or, un employé, peu importe sa position hiérarchique, a besoin d'être reconnu soit par ses collègues ou d'autres employés. Toutefois, l'expérience que peut vivre un employé à la réception d'un signe de reconnaissance peut changer selon sa source. Ainsi, l'effet d'une reconnaissance provenant de la ligne hiérarchique peut être différent de celle provenant des collègues de travail ou encore d'une source externe à l'entreprise. Dans cette section nous allons présenter les trois perceptions qui nous semblent plus pertinentes, à savoir la perception de la reconnaissance hiérarchique, de la reconnaissance entre les pairs et celle de reconnaissance externe et leurs conséquences.

### **2.3.1 La perception de la reconnaissance hiérarchique**

Un manager devrait reconnaître l'apport de ses employés ou de son équipe de travail, surtout après un excellent travail. Avec cette reconnaissance, l'employé peut percevoir de la confiance que lui accorde son manager. Dans le milieu du travail, il est parfois un peu difficile d'atteindre ou de dépasser les objectifs organisationnels. Selon Forest (2020), la confiance entre employeur et employé peut augmenter la productivité et cela créera une meilleure cohésion au travail. Forest (2020) rapporte qu'une étude américaine évoque que 32% des travailleurs disent que la confiance envers leur supérieur est déterminante dans leur continuité au sein d'une entreprise. Ainsi, nous comprenons que la reconnaissance que reçoit un employé de la part de son supérieur hiérarchique peut créer un sentiment de

confiance et cette confiance engendre l'augmentation de la productivité des employés et l'engagement envers l'entreprise.

La confiance d'un supérieur envers son employé peut se traduire en invitant ce dernier à participer aux prises de décisions. En cela, l'employé pourrait accorder une grande importance à cette expérience parce que cela augmente son niveau de responsabilité et l'importance qu'il peut donner au développement de sa carrière professionnelle. L'employé peut également percevoir du soutien de la part de son employeur qui reconnaît son travail. La reconnaissance des compétences d'un employé par son employeur après un bon travail est très importante pour l'équilibre psychologique de l'employé. Ce dernier en perçoit un soutien d'estime de la part de son supérieur hiérarchique. Cette reconnaissance accroît en particulier la confiance de l'employé.

### **2.3.2 La perception de la reconnaissance des pairs**

La personne la plus apte à voir la beauté d'un travail est celle qui effectue les mêmes tâches. Ainsi, la reconnaissance par les pairs est un mécanisme assez important dans le milieu du travail. L'appréciation d'un travail accompli est très importante dans la création d'une saine atmosphère de travail. La reconnaissance par les collègues permet à l'employé de ressentir une satisfaction professionnelle et cela augmente également la motivation des employés. Selon Brun & Dugas (Brun & Dugas, 2005, p. 83) « les commentaires des pairs sont plus crédibles, car ils sont peu susceptibles d'être entachés de favoritisme ou d'autoritarisme ». En cela, l'employé peut percevoir plus de sincérité quand la reconnaissance provient de ses collègues. Et cela contribue également à :

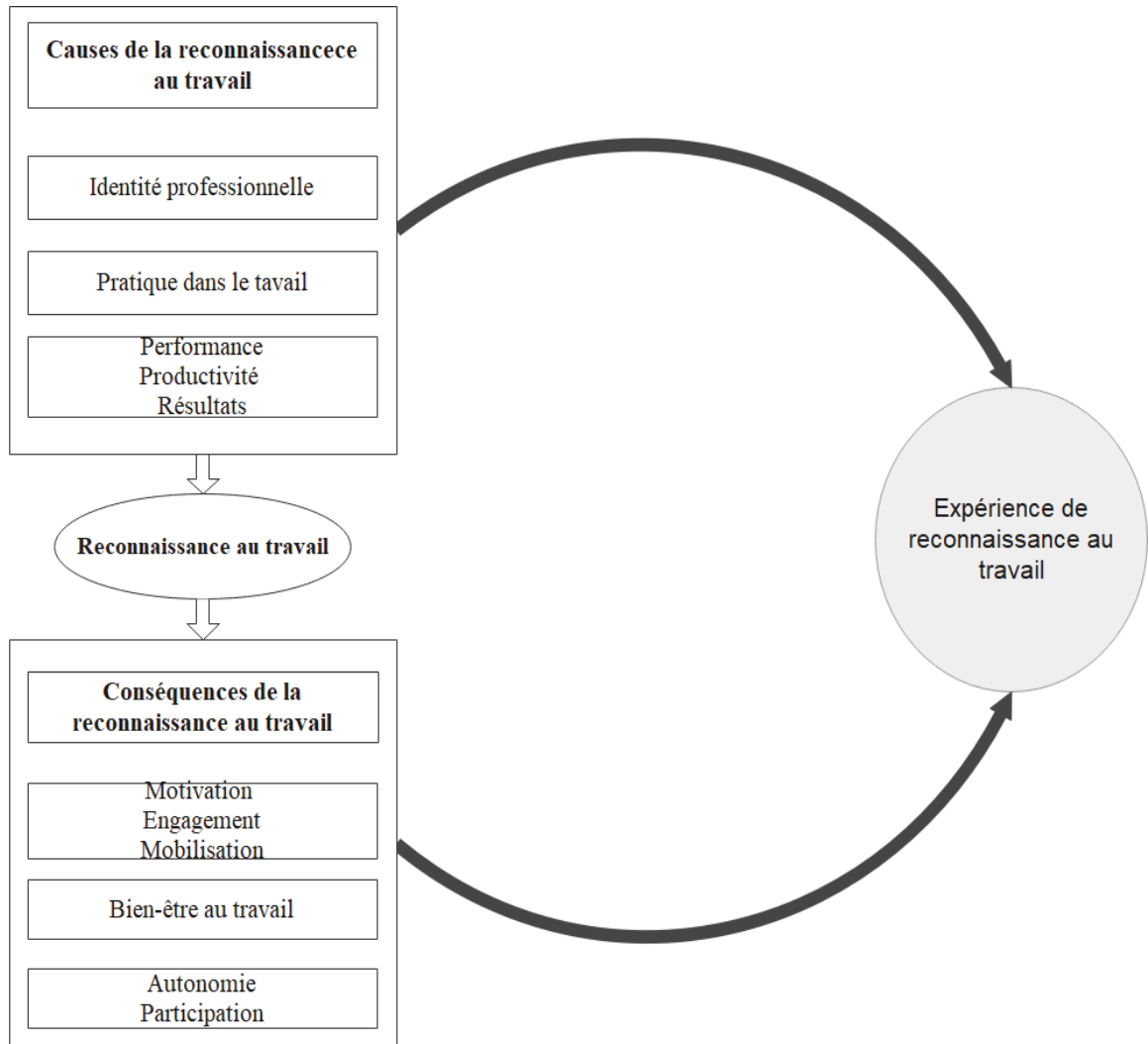
- Encourager la mobilisation
- Augmenter la productivité
- Améliorer l'expérience employé
- Créer un environnement de travail positif...

### **2.3.3 La perception de la reconnaissance externe**

La perception de la reconnaissance externe est également un mécanisme important pour le renforcement de la satisfaction professionnelle d'un employé. Ce dernier peut percevoir un sentiment de fierté d'un travail bien accompli avant même de recevoir de la reconnaissance de la part de ses collègues ou de son supérieur hiérarchique. Selon Sarthou-Lajus (2013, p. 149) « la fierté d'un travail bien fait dépasse l'autosatisfaction ou l'ambition personnelle ». Ainsi, pour un employé, la reconnaissance externe représente un dépassement de ses attentes et une reconnaissance de ses compétences par des personnes venant de l'extérieur.

## **2.4 Le modèle de l'étude**

Nous tenons d'abord à rappeler que notre objectif de recherche est de comprendre l'expérience de reconnaissance vécue par les professionnelles de l'éducation (à la petite enfance). La figure 2.2 représente le modèle de notre recherche. On peut observer les facteurs qui poussent l'employé à vouloir ressentir de la reconnaissance dans son travail et les conséquences que cette reconnaissance peut engendrer. C'est donc dans ce cercle que la reconnaissance au travail s'articule et permet à un employé d'en vivre une certaine expérience.

**Figure 2-2: Modèle de l'étude**

En définitive, dans ce chapitre nous tenons à rappeler de manière générale les différentes formes de reconnaissance (Brun & Dugas, 2005), puis nous avons ressorti les différentes sources de la reconnaissance et les différentes perceptions qu'un employé peut avoir selon la provenance de la source de reconnaissance.

Dans le chapitre suivant, nous allons présenter la méthode de recherche adoptée pour la collecte et l'analyse des données.

# CHAPITRE III

## CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Comme nous l'avons énoncé un peu plus haut, cette recherche a pour objectif de comprendre ce que signifie réellement le fait de vivre une expérience de reconnaissance au travail.

Dans cette partie, nous allons décrire la méthode de recherche suivie dans notre recherche. Ainsi, pour comprendre le vécu d'une expérience de reconnaissance au travail et saisir son essence, il faut constituer un ensemble d'indices très fiables dans le but de décrire et de comprendre cette réalité.

### **3.1 L'éthique de la recherche**

Les données que nous avons recueillies pour notre recherche se composent essentiellement d'entrevues individuelles auprès des éducatrices de la Petite Enfance. Ces données nécessitent une très grande précaution et nous devons respecter un certain nombre de règles.

Basé sur une approche participative et volontaire, l'anonymat des participantes sera respecté tout au long de la présente recherche. En fait, les données collectées ne permettront pas d'identifier les répondants.

### **3.2 L'échantillon de la recherche**

Dans notre présente recherche, l'échantillonnage homogène a été retenu afin d'étudier en profondeur l'expérience de reconnaissance au travail avec un certain nombre d'éducatrices. Dans ce contexte Miles et Huberman (1994) cité par Fortin & Gagnon (2016, p. 272) soulignent que « l'échantillonnage homogène permet de choisir un échantillon de cas similaires afin de favoriser une étude en profondeur du groupe représenté dans l'échantillon ». Notre échantillon est composé de huit éducatrices dans l'ensemble des deux installations. Cette taille nous a permis d'avoir les informations nécessaires pour réaliser notre recherche et atteindre la saturation des données. Fortin & Gagnon (2016, p. 278) disent que « la taille de l'échantillon dans les études qualitatives est rarement prédéterminée. Elle s'appuie sur le besoin de l'information. Il s'agit de décrire et d'analyser les significations des expériences vécues par les personnes ». Le thème de notre recherche est facile à comprendre et un grand nombre de participants n'était pas nécessaire puisque nous avons eu les réponses que nous espérions. Fortin & Gagnon (2016, p. 279) précisent à cet effet que « si le sujet à l'étude est clair et que l'information s'obtient facilement au cours des entrevues, un plus petit échantillon sera suffisant ».

### **3.3 Le recrutement des répondants**

Le recrutement de nos répondants a été basé sur une approche volontaire et participative. Chaque répondant avait totalement la possibilité de ne pas participer au projet. Tous les répondants devaient être des éducatrices en fonction. Nous avons d'abord eu l'autorisation de la directrice générale des deux établissements pour la participation des



éducatrices au projet. Par la suite, nous avons pris contact avec les éducatrices des deux installations pour participer à notre présent projet.

### **3.4 La collecte des données**

La collecte des données est définie par Fortin & Gagnon (2016, p. 349) comme étant un « processus qui consiste à recueillir des données auprès des participants choisis pour faire de l'étude ». Pour la collecte des données de notre présente recherche, des entrevues individuelles ont été faites dans le but de permettre à chaque répondant d'exprimer son point de vue. Concernant les entrevues, les éducatrices ont pris librement la décision d'y participer selon leur disponibilité loin de leur lieu du travail dans les locaux de l'université du Québec à Trois-rivières (UQTR).

### **3.5 Les instruments de collecte des données**

Nous avons utilisé l'entretien individuel pour collecter les données auprès des éducatrices. L'entrevue individuelle consiste, comme le décrivent Prévost & Roy (2015, p. 67) en une « interaction limitée et spécialisée conduite dans un but spécifique. C'est une sorte de conversation et s'apparente aux échanges verbaux informels [...] C'est le chercheur qui pose les questions alors que la personne interrogée y répond. Les questions posées ne sont pas aussi précises que dans le questionnaire ». Ces entrevues individuelles étaient également le moment parfait d'établir un lien de confiance avec l'ensemble des participants dans le but d'avoir toutes les informations nécessaires pour mener à bon terme notre recherche.

Les questions que nous avons élaborées pour notre recherche s'articulaient autour de quatre thèmes principaux. Ces questions se rapportent à la perception que se fait l'éducatrice de son travail et le contexte qui l'entoure (une brève présentation du rôle d'éducatrice et les tâches qu'elle peut avoir à faire dans le cadre de son travail). Ensuite, les questions portaient sur ses rapports avec l'équipe de direction (décisions prises en lien avec le travail de l'éducatrice, de la reconnaissance des compétences, de l'autonomie dans son travail, et de la reconnaissance dans le travail). La troisième partie de l'entrevue portait sur le rapport à l'équipe de soutien pédagogique. La quatrième partie portait sur la perception des rapports qui lient l'éducatrice à l'équipe de travail (reconnaissance et soutien entre collègues). À la fin de ces entrevues, nous voulons savoir, pour chaque éducatrice, ce que signifie pour elle un bon environnement de travail tout en donnant cinq caractéristiques d'un environnement idéal au travail.

Dans sa globalité, l'objectif principal des entrevues était de savoir comment l'éducatrice vit l'expérience de la reconnaissance et de quelle manière elle conçoit de vivre une expérience de reconnaissance vis-à-vis des autres (équipe de direction, équipe de soutien pédagogique et ses collègues éducatrices).

### **3.6 L'analyse des données**

Cette partie de notre recherche traite des étapes que nous avons effectuées pour l'analyse des données. En effet, L'analyse des données qualitatives est définie par Fortin & Gagnon (2016, p. 358) comme un « processus qui consiste à organiser et à interpréter les données narratives en vue de découvrir des thèmes, des catégories et des modèles de référence ».

Ainsi, chaque entrevue a été retranscrite mot-à-mot afin d'obtenir l'ensemble des contenus des enregistrements dans le but de les coder et de les analyser.

### **3.7 Le choix du logiciel d'analyse des données**

Les logiciels qui peuvent aider dans l'analyse des données qualitatives sont multiples. Ces logiciels sont utilisés « pour codifier, sauvegarder, chercher et extraire, lier les données, constituer des mémos, analyser le contenu, etc. À la fin de l'analyse, ils permettent, dans certains cas, de présenter les données, d'élaborer des résultats et de les vérifier, de générer un modèle ou une théorie et de produire des représentations graphiques » Prévost & Roy (2015, p. 72).

Pour réaliser l'analyse des données, nous avons retenu le logiciel Atlas Ti. Ce logiciel a été choisi parce qu'il offrait toutes les fonctionnalités dont nous avons besoin. Atlas Ti permet « de coder les données provenant de diverses sources telles que les documents textes, les fichiers PDF, les images, les enregistrements audio et vidéo, etc. » nous dit (Lemieux, 2015, p. 5).

### **3.8 Le codage des données**

Dans cette section, nous abordons le codage des données que nous avons recueillies. Un code « dans une enquête qualitative est le plus souvent un mot ou une courte phrase courte qui attribue symboliquement un attribut sommatif, saillant, capturant l'essence évocatrice à une partie de données linguistiques ou visuelles » Saldaña (2021, p. 3).

Nous avons codé chacune de nos transcriptions dans le but de ressortir les éléments les plus importants et les plus pertinents dans notre recherche. Pour Saldaña (2021, p. 9) codifier, signifie « d’organiser les choses dans un ordre systématique, intégrer quelque chose dans un système ou une classification ». Pour faciliter l’étape de codification dans notre recherche, nous avons élaboré une liste de concept afin de permettre l’arrimage entre nos données et les concepts. Voici une liste de quelques codes que nous avons pu utiliser le plus souvent dans notre codage. Ces codes sont élaborés dans le tableau 3-1. La liste complète des codes que nous avons utilisés se trouve en annexe B.

**Tableau 3-1: Concepts et de leurs définitions**

<b>Codes</b>	<b>Définitions</b>
Autonomie	Reconnaissance des compétences, initiatives à la participation dans la production
Surcharge de travail	Dépassement du coût que nécessite le travail
Formation	Acquisition de nouvelles connaissances et de compétences dans une activité professionnelle
Reconnaissance	Gratitude, soutien, encouragement ou remerciement

Motivation	Comportement efficace au travail
Communication	Courtoisie, amabilité, respect mutuel
Mobilisation	Comportement positif pour l'atteinte des objectifs

### 3.9 Rédaction des mémos

Pour cette sous-section, nous avons essayé de ressortir, pour chaque répondant, son vécu dans une expérience de reconnaissance au travail. Nous avons rédigé des mémos dans le but de ressortir le vécu de chaque éducatrice et nous avons classé ces vécus en deux temps. L'éducatrice peut vivre une expérience positive en reconnaissance au travail ou le cas contraire, c'est-à-dire de vivre une expérience négative ou un manque de reconnaissance dans son travail. (Voir annexe A pour les mémos des éducatrices).

### 3.10 Conclusion

En définitive, avec la recherche qualitative, nous avons pu rassembler des informations très importantes et très pertinentes dans le cadre de notre recherche et nous avons pu laisser à nos répondants le soin de nous raconter leur vécu en matière de reconnaissance au travail.

## **CHAPITRE IV**

### **RÉSULTATS**

Le fait de travailler dans le milieu de la petite enfance relève d'une grande responsabilité à la fois pour les éducatrices et pour la direction. Ainsi la petite enfance est un milieu qui demande beaucoup de respect et de bienveillance. Ce milieu de la petite enfance a été retenu dans notre projet de recherche, mais en se focalisant surtout sur le personnel, en particulier les éducatrices.

Dans ce chapitre, nous présenterons les résultats de l'analyse des données de nos huit répondants. Nous allons rappeler, dans un premier temps, les étapes suivies pour l'analyse de données avant de présenter les résultats.

#### **4.1 Rappel de la méthode de recherche**

Avant de présenter les résultats, nous allons faire un petit rappel des étapes réalisées. En fait, plusieurs entrevues ont été conduites et transcrites mot à mot afin de préserver les points de vue des participants. Après la transcription des entrevues, nous avons utilisé le logiciel Atlas TI pour l'analyse thématique du contenu. Pour l'opération de codage, nous avons élaboré une liste de codes en lien avec la reconnaissance au travail basée sur le cadre sensibilisant (voir chapitre-cadre théorique). Cette liste de codes nous a servi de référentiel durant le codage des données. Elle a également permis de ressortir les éléments clés, importants et pertinents pour la compréhension de l'expérience de reconnaissance au travail. À la fin, nous avons rédigé des mémos pour chaque transcription afin d'en ressortir les thèmes/sous-thèmes clés, c'est-à-dire faire ressortir pour chaque participant les éléments caractérisant sa propre expérience de reconnaissance au travail (voir Annexe A).

#### **4.2 Codifications des entrevues**

Nous avons établi une liste de codes qui s'associe au thème clé de notre étude, soit la reconnaissance au travail. Ces codes ont pour objectif de classer les réponses que nous avons obtenues auprès des répondants. En revanche, tous les codes ne s'appliquent pas nécessairement à l'ensemble des entrevues.

À la fin de la codification, nous avons pu générer un tableau (Tableau 4-1) rapportant la fréquence d'apparition des codes dans l'ensemble des entrevues. Également, nous avons

catégorisé les codes les plus saillants en les regroupant en sous-thèmes (dans un premier temps) et en thèmes (dans un deuxième temps).

**Tableau 4-1: Catégorisation des codes et leur fréquence totale**

Thèmes	Sous-thèmes	Codes	Fréquence d'apparition totale
Reconnaissance Pragmatique	Action du management	Autonomie	44
		Formation	62
		Disponibilité	8
		Soutien	90
		Écoute	14
		Encouragement	2
		Félicitation	12
Reconnaissance Pratique	Participation	Consultation	15
		Partage de savoir	5
		Communication	31
	Personnel	Considération	8
		Valorisation	8
		Confiance	14
	Performance ou Résultats	Motivation	10
		Engagement	2
		Investissement dans le travail	12



### 4.3 Présentation des thèmes et des sous-thèmes

Dans la présente section, nous allons en savoir plus sur le fait de vivre une expérience de reconnaissance au travail selon la perspective de l'éducatrice. Nous présenterons les résultats obtenus des entrevues auprès des huit éducatrices. Les entrevues ont été codées directement en lien avec le sujet de recherche.

#### 4.3.1 Sous thèmes

Les sous-thèmes dans la recherche représentent les codes les plus pertinents qui ont été évoqués par les répondants dans le cadre d'une expérience de reconnaissance au travail.

##### 4.3.1.1 L'autonomie

Pour nos répondants, l'autonomie au travail représente une très bonne marque de reconnaissance. Être autonome dans son travail représente juste une reconnaissance des compétences d'un employé. Dans notre cas, pour la plupart de nos éducatrices l'autonomie au travail est une preuve de reconnaissance de la part de la direction.

Narration située 'répondant 1'

*Oui c'est ça, je pense que le programme éducatif nous enlève beaucoup plus d'autonomie, notre personnalité est un peu bloquée, moi je suis une personne très spontanée donc si tu viens m'enlever ma personnalité avec ce programme là je ne peux plus il faut tout respecter avec l'horaire donc même si tu veux continuer il va falloir arrêter jusqu'à demain pour le reprendre, cela*

*enlève certaines couleurs aux éducatrices, je comprends que ça aide aussi avec les remplaçantes parce qu'elles savent déjà ce qu'elles doivent faire comme c'est de la manière que tout le monde fonctionne. Ce programme nous a enlevé notre responsabilité et notre autonomie dans tout le processus d'une journée, dernièrement on a demandé si on peut prendre la collation dehors à l'après-midi, avant ce nouveau programme nous pouvions le faire dehors, si mon activité ne fonctionnait pas à l'intérieur je pouvais le faire dehors, mais maintenant je ne peux plus le faire. [...] Ce n'est pas possible ! dernièrement il y avait une éducatrice qui voulait proposer d'aller prendre la collation dehors, mais il fallait appeler une responsable pour savoir si c'était possible de le faire, mais elle a dit non, on ne pouvait pas le faire. [...] Parfois c'est surtout que l'on perd du temps à courir pour trouver à qui parler, ça arrive et ça nous enlève un peu d'autonomie, mais aussi je comprends que l'on n'est pas toute pareille.*

Narration située 'répondant 2'

*Il y a des choses que l'on voit qui fonctionnent moins bien, en plus ce n'est pas juste moi c'est pour le point de vue des collègues, on a des choses qui ne sont pas bénéfiques pour les enfants, nous sommes parties les voir pour faire un changement des horaires, de déplacer certaines choses on ne les demande pas de changer le programme, mais juste de déplacer les horaires, on a remarqué que certaines choses ne marchaient plus comme avant, on demande juste le changement d'horaires de certaines activités qui marchaient très bien avant, mais on a eu une fermeture complète. Moi, je trouve cela très difficile.*

Narration située ‘répondant 6’

*Donc lors d'une rencontre je lui ai dit cela que je n'avais pas aimé et qu'elle peut expliquer le pourquoi. Je me suis sentie vraiment incompétente, je me disais que je ne faisais pas bien mon travail, je ne me suis pas bien senti les jours qui ont suivis. [...] oui ! ma collègue et moi on avait discuté sur cela et on se sentait vraiment incompétentes et très mal à l'aise, parce que nous savons ce qui se passe avec l'enfant donc le fait de nous le fait de nous l'arracher dans nos bras n'est pas la meilleure solution pour moi.*

Narration située ‘répondant 7’

*La quatrième chose sur laquelle il faudrait travailler c'est sur un le niveau d'autonomie professionnelle, nous faire confiance. On travaille toujours. On est sur le point de nous accorder plus d'autonomie [...]. L'autonomie vient avec la responsabilité. L'autonomie arrive avec la responsabilité.*

### **Narration générale sur le sous-thème ‘autonomie’**

L'autonomie au travail est considérée par les répondants comme l'obtention d'une grande marge manœuvre dans la réalisation de leurs tâches. Cette marge permettra à chaque éducatrice d'avoir plus de responsabilités dans l'exercice de son travail, mais aussi d'entreprendre des démarches importantes sans attendre l'autorisation de la direction.

Également, l'autonomie est perçue par nos répondants comme la reconnaissance de leurs compétences.

#### **4.3.1.2 La formation**

Un plan de formation est avantageux pour toute entreprise. Ainsi, l'offre d'une formation aux employés est perçue comme un signe de reconnaissance. Les répondants parlent de la formation en ces termes :

Narration située 'répondant 1'

*La structure de ce programme est comme ça, mais moi je n'ai pas suivi cette formation, ça serait bien que la direction nous l'accorde mais c'est autre chose aussi parce qu'on doit suivre une formation pour ce programme par d'autres éducatrices, présentement il y a en certaines qui font la grande formation, c'est un programme que l'on n'a pas appris au préalable donc si on apprend graduellement puis chaque fois on apprend de nouvelles choses.[...] ça va un peu bien, c'est un peu lourd comme programme parce qu'il faut planifier beaucoup de choses.*

Narration située 'répondant 2'

*C'est comme cela que j'ai fait, mais j'aurai préféré faire la formation, avoir le portrait du programme au complet pour savoir c'est quoi exactement et avoir du temps à m'adapter à cela avant de le commencer. [...]*

*parce qu'on avait tous eu des bruits un peu partout, si on avait tous la même formation pour moi c'était l'idéal, c'est comme avoir un cours à l'école et le faire tout ensemble, il y a des choses que je ne voulais pas au début, mais je voulais être capable de l'intégrer, de le comprendre et de le vivre, je n'allais pas besoin tout ce temps de rester comme cela, je ne pense pas, j'allais être plus productive et être mieux avec les enfants dès le début, partir avec tout le bagage que j'ai appris, c'est sûr que dans le concret il y a des choses qui changent, j'allais être plus à l'aise avec tout cela.*

Narration située 'répondant 5'

*Il y a un programme que j'aime bien parce qu'il prend en considération le besoin de l'enfant. Je n'ai pas de problème avec ce programme et je pense que c'est la meilleure affaire de tenir compte du besoin de l'enfant à partir de son intérêt parce que c'est le principal intéressé. C'est sûr que ça demande beaucoup d'énergie, mais une fois qu'on s'adapte, on a tellement de ressources pour aller se former là-dessus. Moi, je n'ai pas suivi de formation, mais je donne quelquefois de l'aide à des amis qui ont des problèmes. Beaucoup de choses aussi m'ont donné de l'aide. Et je vais où? Je pose des questions. Je ne connais pas, je pose des questions.*

Narration située 'répondant 8'

*Je ne pourrai pas vous le dire si oui ou non l'employeur me dit que c'est exactement le programme qui est bien pour la clientèle visée. Je lui fais confiance. Moi, je n'ai pas cette formation. Mais j'aimerais bien l'avoir ça serait bien de la part de l'employeur. J'ai reçu peut-être l'équivalent des heures de formation, et c'est une formation qui se donne en deux jours par mois sur 10 mois.*

### **Narration générale sur la formation**

La narration générale que l'on peut retenir de la formation est que nos répondants ont besoin de suivre une formation afin de mieux répondre aux exigences des enfants et de trouver des solutions dans la résolution de certains problèmes. L'accord de cette d'une formation pourrait être perçue comme un signe de reconnaissance de la part de la direction envers les éducatrices ou les éducateurs.

#### **4.3.1.3 La disponibilité**

Nos répondants appréhendent la disponibilité de différentes manières dans le sens où elle existe pour certains répondants et d'autres la disponibilité est inexistante. La disponibilité est importante en milieu de travail. Elle est importante qu'elle vienne de la haute direction et de la part des collègues.

Narration située 'répondant 1'

*Oui ! elles sont toujours disponibles pour nous, même sur leurs cellulaires, elles restent bien joignables à chaque fois. Elles ont divisé le travail entre eux, donc on peut appeler à chaque fois la personne qui est en charge de cette activité, mais elles peuvent virer quelque chose d'une personne envers l'autre. L'une s'occupe plus pour les ressources matérielles et le reste je dirais que c'est pour l'autre c'est le cas des enfants et pour les cas un peu particuliers. Je pense qu'on a fait une petite amélioration ces derniers mois.*

Narration située 'répondant 6'

*La semaine passée j'ai même arrêté mon diner parce que ça ne fonctionnait pas bien dans son groupe, on s'entraide vraiment beaucoup. Quelquefois on passe devant les locaux en se faisant des signes pour voir si la personne n'a pas besoin d'aide juste pour voir si tout va bien. Quand on n'est pas disponible, on peut voir une éducatrice qui aide vraiment sur le plancher dans la journée, elle a toujours un sans-fil avec elle. On ne laisse pas des collègues quand elles ont besoin d'aide.*

Narration située 'répondant 7'

*Oui, c'est normal, mais j'ai pas mal de joueurs, je pense, pour avoir vécu de grosses problématiques avec l'équipe. La seule chose que je trouve un peu dommage avec l'équipe, c'est qu'ils ne sont pas toujours*

*disponibles. Je comprends que ce n'est pas passé d'être toujours disponible, mais parfois, on aurait besoin au moment présent, mais ce n'est pas possible.*

### **Narration générale sur le sous-thème 'disponibilité'**

La narration générale que l'on peut retenir de la disponibilité selon les répondants est la présence sur le terrain de l'équipe de soutien pédagogique. Cette présence peut favoriser la résolution de certains cas particuliers avec les enfants, mais également dans la rapidité de certaines demandes que peuvent émettre les éducatrices ou les éducateurs.

#### **4.3.1.4 Le soutien**

Par le soutien au travail, on peut sous-entendre l'esprit d'équipe. Ainsi le soutien social opérationnel est généralement tout ce qui est en rapport avec le travail, la collaboration entre collègues pour effectuer des tâches. Les répondants parlent du soutien venant de la part des collègues et également de la part de la direction.

Narration située 'répondant 1'

*Oui ! mes collègues de travail, on a du soutien de la part des filles, on est toute différente, mais on arrive à se compléter comme une bonne équipe, donc j'aime bien mon équipe de travail c'est ce qui nous facilite nos journées parce qu'elles sont assez difficiles avec de petits enfants un peu problématiques, de plus en plus les enfants vers des envies un peu particulières et*



*on n'a pas les ressources nécessaires, donc il est important de compter sur son équipe.*

Narration située 'répondant 6'

*Entre collègues dans l'une de nos installations , on arrive à se soutenir, je trouve qu'on a une bonne équipe de travail, je n'ai jamais eu de problème avec personne.*

Narration située 'répondant 2'

*Donc le fait d'avoir des gens qui viennent nous appuyer avec le groupe ou avec l'enfant dans un moment de la journée, cela peut faire une différence, donc s'ils passent une bonne journée c'est plus facile pour moi, donc elles sont souvent là pour nous de plus en plus, elles nous aident souvent donc on forme une bonne équipe, c'est ce que je vois dernièrement. [...]Elles sont présentées pour nous, je peux les voir quand j'ai des problèmes. Mais comme c'est plus clair maintenant, on peut la voir s'il y a un problème avec un enfant. Avant, elle venait juste pour observer dans nos locaux, parfois nous voulons qu'elle vienne plus pour observer. Moi je n'entends bien avec la personne qui gère l'équipe de soutien.*

Narration située 'répondant 6'

*Oui ! maintenant nous avons une bonne amélioration, elles sont plus présentes sur le plancher parce que dans les dernières semaines, il y a eu des évènements un peu particuliers, on a moins de présence, mais ceux qui étaient faisaient de leur mieux pour répondre à nos questions et à nos besoins. [...] J'ai remplacé dernièrement dans les 4 ans et cela fonction pas bien parce qu'il y avait deux enfants qui se battaient et je n'arrivais pas à les séparer, il y a deux de mes collègues qui sont arrivées pour m'aider. C'est un grand soutien pour moi et j'ai vraiment apprécié et reconnaissante parce que j'étais un peu perdue.[...] Je trouve qu'avec l'équipe de soutien tout se passe bien, pour l'aide sur le plancher est vraiment bénéfique.*

### **Narration générale sur le sous-thème 'soutien'**

La narration commune du soutien pour les répondants est le partage des tâches. Ce partage peut-être la base d'une confiance forte entre collègues. Le soutien est synonyme de partage de tâches et d'entraide pour surmonter certaines difficultés entre collègues, dès lors il est source de reconnaissance.

#### **4.3.1.5 L'écoute**

L'écoute est un excellent levier pour motiver les employés. Ainsi, tout employeur doit rester à l'écoute de ses employés. L'écoute peut permettre à tout employé de savoir exactement les vraies relations de travail c'est-à-dire ce qui se passe réellement dans l'entreprise.

Narration située ‘répondant 2’

*Je souhaite qu’il y ait plus d’écoute quand on a quelque chose à dire même si à la fin, la décision n’est pas ce que l’on souhaite, mais d’écouter c’est la moindre des choses parce qu’on est des personnes, de bonnes éducatrices et on fait partie de l’organisation.[...] Je trouve que parfois elles peuvent nous écouter et qu’elles valident nos idées. Je pense que c’est une bonne chose, nous avons besoin de reconnaissance.*

Narration située ‘répondant 3’

*De mon côté je n’ai pas eu de problème, mais je n’ai pas beaucoup de choses à me plaindre aussi, j’ai plus affaire avec l’équipe de soutien, pour les voir c’est pour des choses positives, mais pas négatives. Donc je peux dire qu’elles sont à l’écoute de mes idées.*

### **Narration générale sur le sous-thème ‘écoute’**

La narration commune que l’on peut retenir des répondants sur l’écoute est la validation des idées. Sur le plan pédagogique, l’éducatrice est plus proche de l’enfant. Les idées qu’elle propose dans certains cas peuvent amener beaucoup plus de satisfaction que les idées de la direction. Ainsi, la validation des idées est une source de reconnaissance selon les répondants. L’écoute est également un moyen pour améliorer les imperfections en interne.

#### 4.3.1.6 L'encouragement

Les encouragements au travail constituent un excellent moyen pour booster le personnel. Il est bon pour tout employeur de souligner les bonnes choses que réalisent ses employés. Et pour les répondants, les encouragements sont très importants pour le métier d'éducatrice. Les éducatrices font face à des situations parfois très difficiles comme de gérer un enfant en crise tout en gardant l'œil sur les autres, de répondre chaque fois aux besoins des enfants et de venir en aide aux collègues. Dans de telles situations, souligner ces coups est vraiment important afin de permettre aux éducatrices de donner plus et de se surpasser à chaque fois.

Narration située 'répondant 5'

*Par exemple, moi, j'ai besoin qu'on me dise le travail que tu as fait, c'est correct. Continuer dans ce sens-là. Cela m'aide à avancer et c'est trop important pour moi.*

Narration située 'répondant 3'

*Également de recevoir des encouragements spontanés de la part de la direction, plus de reconnaissance, enfin plus de visites dans les installations de la part de la direction.*

### **Narration générale sur le sous-thème ‘encouragement’**

Le point commun que l’on peut retenir de nos répondants quand ils parlent de l’encouragement est le signalement spontané des bons coups. L’encouragement après la réalisation de bonnes choses ne doit pas prendre du temps, il doit être fait dans le but d’apprécier le travail.

#### **4.3.1.7 Les félicitations**

Dans l’optique de vivre une expérience de reconnaissance au travail, les répondants s’attendent à recevoir plus de félicitations et de reconnaissance de la part de la direction.

Narration située ‘répondant 1’

*Moi personnellement je n’ai pas le sentiment que j’ai besoin de feedback, mais s’il y a en des personnes qui en a besoin pour quoi ne pas le faire ? Nous on le fait entre éducatrices. Là où j’étais, l’employeur me faisais venir dans son bureau juste pour me féliciter, il y avait des feedbacks positifs. Donc si cela peut arriver ici donc pourquoi pas c’est une bonne chose et qui peut faire plaisir. Moi personnellement je n’en ai pas besoin, mais si les autres éducatrices en ont besoin pourquoi pas.*

Narration située ‘répondant 3’

*Quand on fait un bon travail, on a vraiment besoin d'être félicité, mais nous le faisons entre nous, donc on n'a pas besoin d'attendre la direction pour cela, mais c'est que l'on a besoin d'entendre cela de la part de la direction.[...] également de recevoir des encouragements spontanés de la part de la direction plus de reconnaissance enfin plus de visites dans les installations de la part de la direction.*

Narration située 'répondant 4'

*Comme là qu'ils me mettent sur le plancher, oui je suis éducatrice, mais si c'était une autre fille qui était sur le plancher j'aurai autant aimé cela j'ai autant de besoins dans mon local, moi aussi j'ai des besoins, ça, c'est la décision de la direction et j'aime bien parce qu'ils voient ce qui se passe, la direction reconnaît aussi les efforts que je fais je sens de l'ouverture.[...] Et comme je suis aide-éducatrice, je demande parfois si je remarque certaines choses qui ne marchent pas pour essayer d'améliorer. C'est fun de recevoir des compliments, de la reconnaissance des collègues.[...] si tu regards pour moi le fait que j'occupe ce poste maintenant montre qu'elles croient à mes compétences, cela me donne la reconnaissance et le bien que je fais à tout le monde surtout aux enfants. Je sens que ce que je fais c'est payant.*

Narration située 'répondant 5'

*Par exemple, moi, j'ai besoin qu'on, me dise le travail que tu fais, c'est correct, il faut que tu continues dans ce sens-là, ça m'aide à avancer, mais quand tu es dans l'inconnu c'est compliqué. [...] On a droit à des bravos de la direction pour dire bravo, les filles. Vous avez bien fait cela parce que si moi, ça me fait du bien et aussi ça fait du bien d'avance, alors je me dis que c'est bien pour l'autre aussi. Donc c'est un problème.*

### **Narration générale sur le sous-thème 'félicitation'**

La narration générale que nous avons de nos répondants sur les félicitations s'articule sur deux axes qui sont : de reconnaître les efforts qui sont fournis dans la réalisation des tâches et de recevoir de petits gestes de réconforts ou des compliments sur le travail. En d'autres termes, les répondants ne s'attendent pas à recevoir juste une reconnaissance pécuniaire, ils s'attendent plutôt que leurs efforts soient vus et reconnus (recevoir un petit geste de la direction ou de ses pairs pour être reconnu dans son travail). Par petit geste, on peut sous-entendre : un bravo, dire félicitation pour un travail, réalisé, lever le pouce en l'air lorsque l'employé passe, ...

#### **4.3.1.8 La consultation pour la prise de décision**

Une éducatrice doit être consultée lors de la prise de décision surtout s'il s'agit de certaines décisions qui touchent au fonctionnement de son travail.

Narration située 'répondant 1'

*J'ai dit que je trouvais cela décevant de ne pas être consulté pour un très grand changement, c'est comme si cela a été imposé. [...] j'aurai aimé que l'on soit consulté avant, on peut s'asseoir et regarder ce que l'on va prendre, savoir ce qu'est la structure de ce programme éducatif. [...] les éducatrices doivent être plus intégrées dans ce grand processus, on est supposé être les professionnelles de la petite enfance donc est-ce que l'on peut être consulté pour ce qui est lié à cela et du besoin que l'on apporte à notre clientèle. [...] Je pense que notre gros manque c'est que les éducatrices doivent être consultées.*

Narration située 'répondant 4'

*Je dirai non ! moi je l'ai mentionné à la directrice pour le programme, parce qu'elle voyait que toutes les filles sont négatives, pour moi c'est normal que tu arrives un matin et on te dit de t'adapter au nouveau programme, pour moi ça serait mieux de consulter l'équipe pour voir si on peut le faire si l'on était mobilisé pour le faire. [...] que ça soit positif partout que l'on soit concertées quand il s'agit de prendre des décisions, c'est là que je sens la rigidité . [...] quand il s'agit de prendre des décisions que l'on est plus concerté que l'on sente que l'on fait partie de l'équation, de se faire consulter avant de prendre la décision, pour moi c'est vraiment important. On doit être plus concerné dans la prise de décision.*

Narration située 'répondant 7'



*Moi, je pense que quand il y a un changement majeur comme celui-là, on ne devrait pas être simple spectateur , je pense qu'on devrait consulter pour un changement majeur. Je trouve ça dommage qu'on ne nous ait pas consultés pour nous expliquer tout ce qu'elle impliquait. Moi, c'est ce que je trouve un peu dommage. [...] Et souvent, je perçois qu'on est comme des outils pour employeur pour qu'on arrive à leur but. Il semble qu'on est dans un milieu humain dans lequel on travaille ensemble, qu'on fait partie d'un tout. [...] Mais avant de mettre quelque chose là, qui vient directement changer nos méthodes de travail, ça serait bien qu'on soit consultés.*

### **Narration générale sur le sous-thème ‘consultation pour la prise de décision’**

La narration commune des éducatrices sur la consultation est que leur voix doit compter dans la prise de décision. L'éducatrice doit avoir son mot à dire sur des décisions qui impactent son travail. Ainsi, l'éducatrice ne se voit plus comme un simple acteur, elle doit plutôt prendre part au dialogue au sein de l'organisation.

#### **4.3.1.9 Le partage du savoir**

Le partage du savoir en interne est un élément important pour toute entreprise. Dans le cadre de notre recherche, nous avons constaté qu'il y a des éducatrices qui ont suivi des formations pédagogiques ainsi, elles arrivent parfois à partager leurs connaissances avec leurs collègues.

Narration située ‘répondant 1’

*Mais elle est bien comme personne, elle a de belles idées et elle demande souvent si les choses avancent et elle partage beaucoup de choses avec moi dans le cadre du travail bien sûr. J'apprécie chaque membre du personnel [...] Dernièrement, j'ai eu un accompagnement pour un de mes petits pour m'aider à le stimuler aussi, et cela était vraiment positif, nous avons vu rapidement des changements et je me suis dit si cet enfant-là avait toujours un accompagnement et j'ai vraiment apprécié cet accompagnement.*

Narration située 'répondant 6'

*Je dirai oui ! elles nous expliquent certaines choses, et entre collègues si nous avons certaines connaissances, nous le partageons entre nous. Cela nous aide vraiment.*

### **Narration générale sur le sous-thème 'partage de savoir'**

Dans le cadre de notre recherche, le partage du savoir est un élément important. Concernant certains programmes pédagogiques reçus par certaines éducatrices, ce partage pourrait prendre la forme d'une formation accordée à l'ensemble des éducatrices qui n'ont pas eu la chance de suivre ces programmes. Ce partage peut assurer une lecture commune et uniforme des aspects pratiques de ces programmes. Dès lors le partage des idées est la narration générale que l'on peut retenir de nos éducatrices.

#### 4.3.1.10 La communication

Une bonne communication au travail permet de se retrouver dans un endroit harmonieux. Ceci est jugé essentiel pour nos répondants. La communication améliore la relation entre collègues et elle influence sur la motivation et sur l'efficacité dans le travail.

Narration située 'répondant 8'

*La seule chose que je trouve difficile c'est la communication, pour moi c'est un peu difficile d'avoir les bonnes informations et que tout le monde dise les mêmes choses, parce qu'on est dans deux installations donc on essaye d'avoir une bonne communication, mais parfois ce n'est toujours pas facile ni évident, parce qu'on parle à plusieurs personnes et les réponses sont différentes. C'est ce qui n'est pas motivant.*

Narration située 'répondant 6'

*Tout ne pas être parfait, mais que les choses soient mieux pour moi c'est un grand pas, il va toujours avoir des choses qui vont crocher, mais d'être capable de se parler ensemble sans que d'une part au d'une autre que l'on se sente attaquer et essayer de trouver ensemble des solutions et j'espère que c'est dans ce sens que l'on s'en va. Et j'apprécie vraiment tout cela.*

### **Narration générale sur le sous-thème ‘communication’**

La narration commune des répondants sur la communication est d’avoir à chaque fois les bonnes informations qui circulent autour des installations et qui peuvent impacter positivement ou négativement le travail. Aini, pour les éducatrices, le fait d’avoir les bonnes informations est un signe important de la reconnaissance.

#### **4.3.1.11 La considération**

La considération est un élément incontournable pour la bonne marche d’une organisation. Elle permet de renforcer et de mobiliser les liens existants entre les employés. Considéré un employé revient à lui accorder de l’importance en tant qu’individu.

Narration située ‘répondant 2’

*Je trouve cela beaucoup plus productif et intéressant et je me suis sentie un peu plus incluse. Je comprends que cela ne peut pas toujours arriver, mais à l’occasion des types de réunions comme cela j’ai beaucoup aimé.[...] Oui c’était ça, mais cette réunion est différente et très conviviale, les commentaires que l’on a eus de tout entaient vraiment positif, on était plus à l’aise.*

Narration située ‘répondant 6’

*Elles sont venues même me consulter pour les formations de groupes et j'ai trouvé cela bien.*

### **Narration générale sur le sous-thème 'considération'**

Les points communs des éducatrices sur la considération est le fait que la direction s'intéresse à eux en tant que personne et qu'elles s'identifient à l'organisation parce qu'elles partagent les mêmes valeurs. Ces points sont signes de reconnaissance pour les répondants.

#### **4.3.1.12 La valorisation**

Pour rester compétitif sur le marché, la valorisation des employés est un excellent point pour les mobiliser. La valorisation des employés permet également de se démarquer de l'ensemble de la concurrence.

Narration située 'répondant 4'

*Par rapport à mon travail, ce qui me valorise c'est que je fais un partenariat avec le parent afin de trouver comment travailler en équipe pour que ça marche bien, moi quand je collabore ça va tellement bien, moi je ne fais pas de magie, mais quand on est ensemble ça va être plus facile, moi j'ai beaucoup de parents qui collaborent, mais des déceptions on peut l'avoir surtout avec des parents qui ne veulent pas collaborer.*

Narration située ‘répondant 6’

*Quand elles m’ont demandé si je voulais faire une formation et que j’ai dit oui, la directrice est venue me voir et m’a dit qu’elle était contente que je sois d’accord pour la faire, donc j’ai eu de la valorisation, je suis contente de faite parce qu’on comprend plus des choses.*

### **Narration générale sur le sous-thème ‘valorisation’**

La narration générale que l’on peut retenir de la valorisation selon les répondants est le sentiment d’être un élément important dans l’organisation. Les répondants s’identifient à l’organisation donc ils doivent en être une partie intégrante. Ils sont valorisés lorsqu’ils occupent une place importante dans l’entreprise. Ainsi, l’importance accordée aux répondants est un signe de reconnaissance.

#### **4.3.1.13 La confiance**

La confiance est une base fondamentale dans le milieu organisationnel. Elle renvoie aux sentiments de sécurité et de fiabilité envers les employés. Les répondants parlent de la confiance comme suit :

Narration située ‘répondant 2’

*Je demande juste de nous faire confiance parce qu’au moins nous sommes compétentes. Je pense que cela pourra bien en aide.*

Narration située ‘répondant 5’

*Écoutez, comme je vous l'ai dit et je ne sais pas, j'ai commencé il n'y a pas longtemps. J'ai juste 2 ans d'expérience, mais mon expérience a été positive. Donc elles peuvent nous faire confiance, je pense que c'est important.*

**Narration générale sur le sous-thème ‘confiance’**

La confiance selon les répondants se manifeste lorsque la direction se donne une marge de confiance à leurs capacités et leurs habiletés. Cette confiance est un fort signal de reconnaissance.

#### **4.3.1.14 La motivation**

Les répondants parlent de la motivation au travail comme étant un facteur également important pour la reconnaissance. Les éducatrices s'attendent à ce que l'employeur reconnaisse les efforts qu'elles ont fournis et lorsque les objectifs sont atteints.

Narration située ‘répondant 5’

*Mais ce que j'aime le plus dans l'enseignement, c'est vraiment voir l'enfant partir de zéro. Il ne sait pas tenir la cuillère, il ne sait pas parler. Un jour, il t'appelle par ton nom ou te dit quelque chose. Hier, à la maison, j'ai fait ça. C'est le plus beau cadeau. C'est que j'aime dans l'éducation.*

*Mais tout cela c'est des efforts que nous faisons. Donc pour moi la direction doit nous motiver pour qu'on puisse en faire plus.*

Narration située 'répondant 6'

*Également de voir que les enfants ont vraiment l'intention de nous revoir c'est vraiment bien, c'est toujours agréable c'est comme notre deuxième paie et c'est vraiment motivant.*

#### **Narration générale sur le sous-thème 'motivation'**

Ce qui motive les répondants est la reconnaissance de l'atteinte des objectifs organisationnels. Pour les répondants, l'atteinte des objectifs ne sont pas facile, mais pour remonter le moral des employés, l'employeur peut passer par la motivation.

#### **4.3.1.15 L'engagement**

La reconnaissance est un facteur d'engagement. Cependant, si les employés ne sont pas reconnus dans leur travail, ils considèrent que leur investissement dans le travail n'est pas pris en compte et ils ont tendance à devenir moins engagés envers l'organisation.

Narration située 'répondant 7'

*J'adore mon travail. J'adore ce que je fais. C'est ce que je veux faire dans la vie. C'est vraiment ce pour quoi je pense que je suis*



*fait. C'est pour cela que je me donne à 100% dans mon travail et j'apprécie cela quand la direction ou mes collègues me le disent. [...] Mais non, c'est tellement enrichissant. On apprend tellement chaque jour à côté de mes collègues, mon travail d'éducatrice je l'adore et j'adore également là où je travaille présentement.*

### **Narration générale sur le sous thème 'engagement'**

La narration générale de l'engagement réside dans la reconnaissance de l'implication des éducatrices dans leur travail. Ainsi, nos répondants sont engagés dans leur travail et envers l'organisation, donc il est important de reconnaître cet engagement.

#### **4.3.1.16 L'investissement dans le travail**

Par l'investissement dans le travail on entend un investissement volontaire d'un individu à faire beaucoup dans son travail ou dans une action en rapport avec son travail. Ainsi, un employé, qui est fortement investi dans son travail, peut s'attendre à une reconnaissance importante de la part de son employeur.

Narration située 'répondant 2'

*Je n'ai pas beaucoup d'exemples, mais j'en ai un en tête qui met venu, parce que j'ai revu l'enfant aujourd'hui, quand j'ai commencé à mon travail ici aux petits collégiens j'avais un enfant qui demandait énormément, je pense que j'ai apporté beaucoup à l'enfant, mais il m'a beaucoup apporté*

*aussi, j'espère avoir fait une petite différence dans sa vie même si il est parti à l'école et la direction est contente de cela.*

Narration située 'répondant 7'

*Moi j'aime mon travail, parce qu'on est avec des enfants. Ce que j'aime le plus c'est l'évolution c'est-à-dire j'avais une petite qui ne parlait pas au début, mais qui fait maintenant des phrases complètes ; elle n'arrivait pas à faire des choses dans le module, mais c'est le contraire maintenant. Le fait de voir cette évolution me fait vraiment plaisir, et cela me permet de m'investir plus dans mon travail.*

Narration située 'répondant 4'

*Quand on m'a proposé de faire partir de l'équipe de soutien, je me suis dit que c'est une occasion de me démontrer de faire autrement, de m'investir plus.[...] Elles m'ont demandé de faire certaines choses comme de suivre un enfant et j'étais d'accord avec ça, donc mon travail consistait à m'adapter dans chaque situation que se présente en moi du jour au lendemain et de trouver des solutions, je ne suis pas ici pour faire des miracles, mais je ferai de mieux.*

### **Narration générale sur le sous-thème ‘investissement dans le travail’**

Elle réside dans la reconnaissance des efforts déployés des répondants dans la réalisation des activités liées au travail. Ainsi, il est important pour les répondants de reconnaître cet investissement. Les répondants s’attendent à recevoir de la reconnaissance de la part de l’employeur parce qu’ils déploient des efforts physiques, morales et intellectuels. Donc pour les répondants, l’investissement dans le travail doit être souligné dans le but d’apporter une forme de la reconnaissance.

Après la présentation des sous-thèmes selon la narration située et la narration générale, nous allons maintenant organiser les sous-thèmes à l’intérieur des thèmes selon une logique inductive.

#### **4.3.2 Les thèmes**

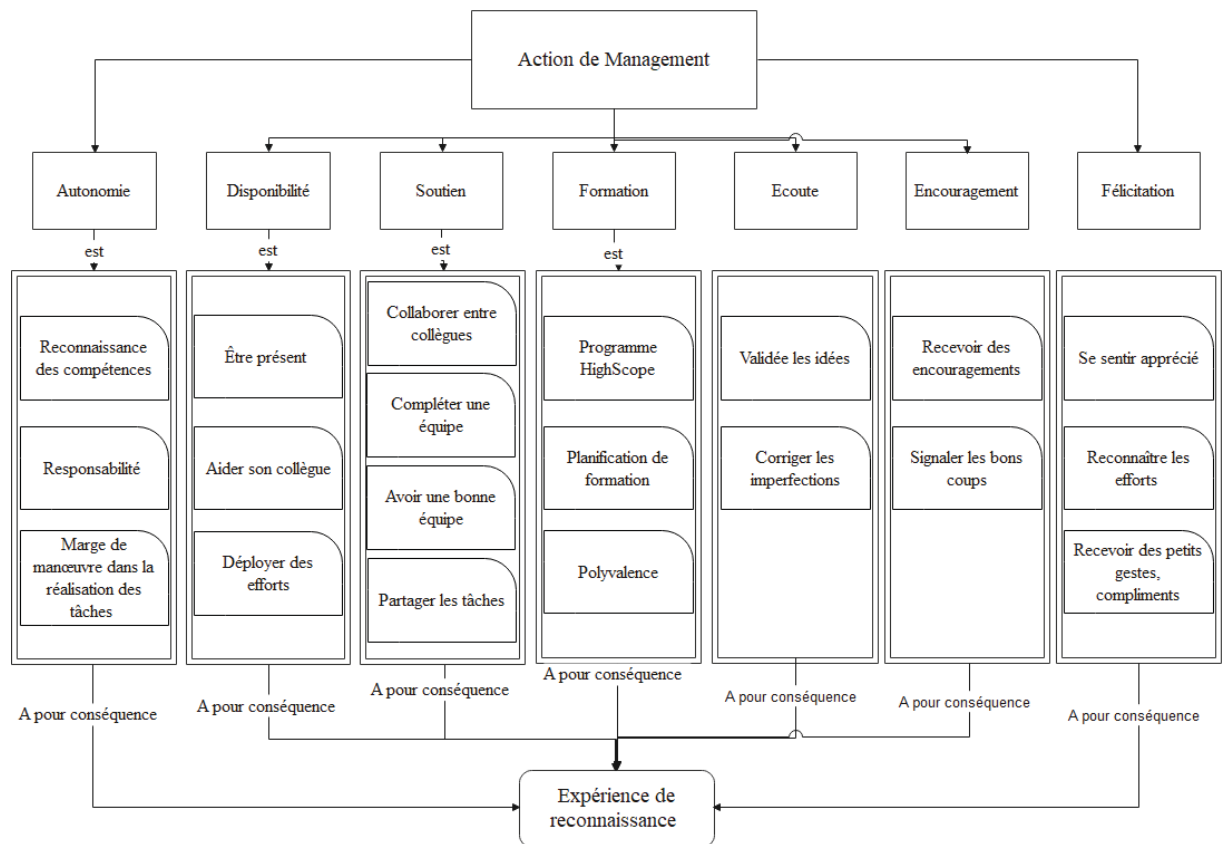
Les thèmes dans la présente recherche représentent l’ensemble des sous-thèmes que nous avons regroupé en quatre blocs à savoir : le thème d’action du management, le thème de la participation, le thème du personnel et le thème de la performance ou des résultats.

##### **4.3.2.1 Le thème ‘action du management’**

Le thème d’action du management regroupe l’ensemble des faits qu’un répondant peut manifester en accomplissant quelque chose ou en recevant de la reconnaissance dans son travail. Avec ce thème nous avons regroupé sept sous-thèmes essentiels. Il s’agit de

l'autonomie, de la formation et de la disponibilité, le soutien, l'écoute, les félicitations et l'encouragement.

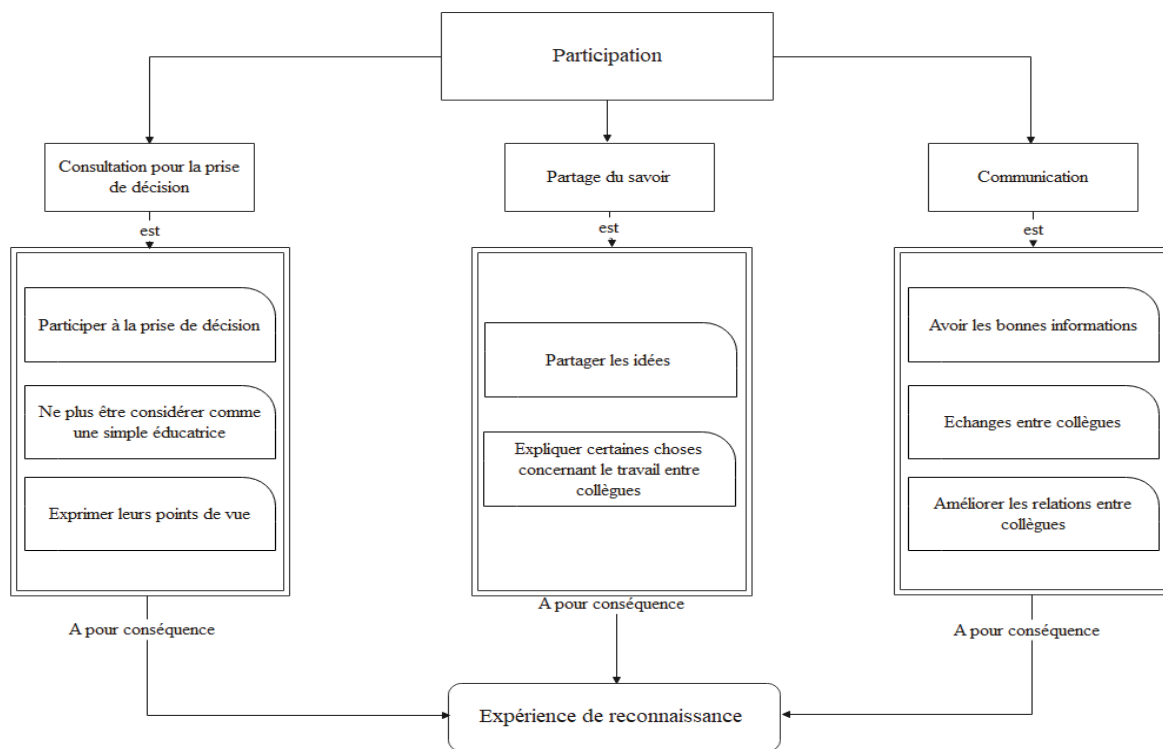
**Figure 4-1: Thème d'action du management**



### 4.3.2.2 Le thème ‘participation’

La participation des employés constitue un élément important pour le succès de toute entreprise. Les employeurs peuvent miser sur la participation des employés, car elle influence la mobilisation, la productivité, la motivation, la reconnaissance... Pour ce thème de la participation, nous avons regroupé la consultation pour la prise de décisions, la communication et le partage de savoir.

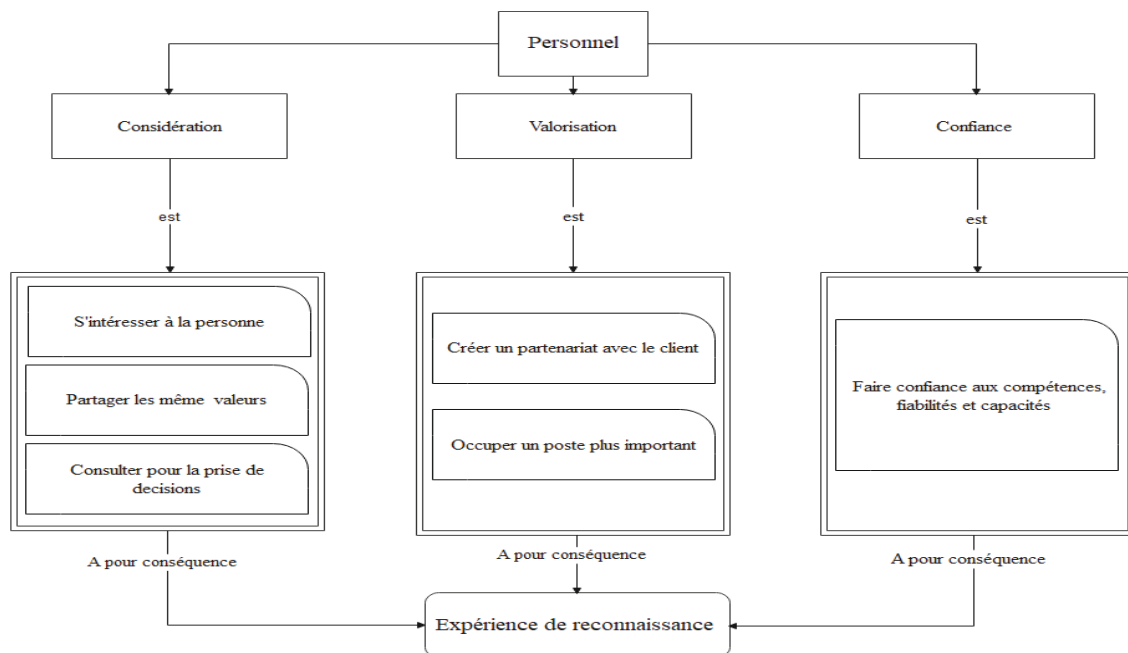
**Figure 4-2: Thème de la participation**



### 4.3.2.3 Le thème ‘personnel’

Le sentiment d’appartenance ou la reconnaissance existentielle au travail est recherché par tout employé. Ce sentiment est considéré une priorité pour tout employé afin de sentir l’épanouissement dans son milieu de travail. Ce sentiment peut alors être décrit comme étant une affection entre l’employé et son entreprise. Dans la pyramide de Maslow, le besoin d’appartenance, selon l’idéologie au travail, est l’environnement social du travail qui permet à l’employé de se sentir choyé dans un groupe, d’appartenir à une communauté, d’être inclus dans la société et d’être aimé pour ce qu’il fait avec les autres. Ce sentiment peut être développé par l’employé par la considération, de la valorisation et la confiance.

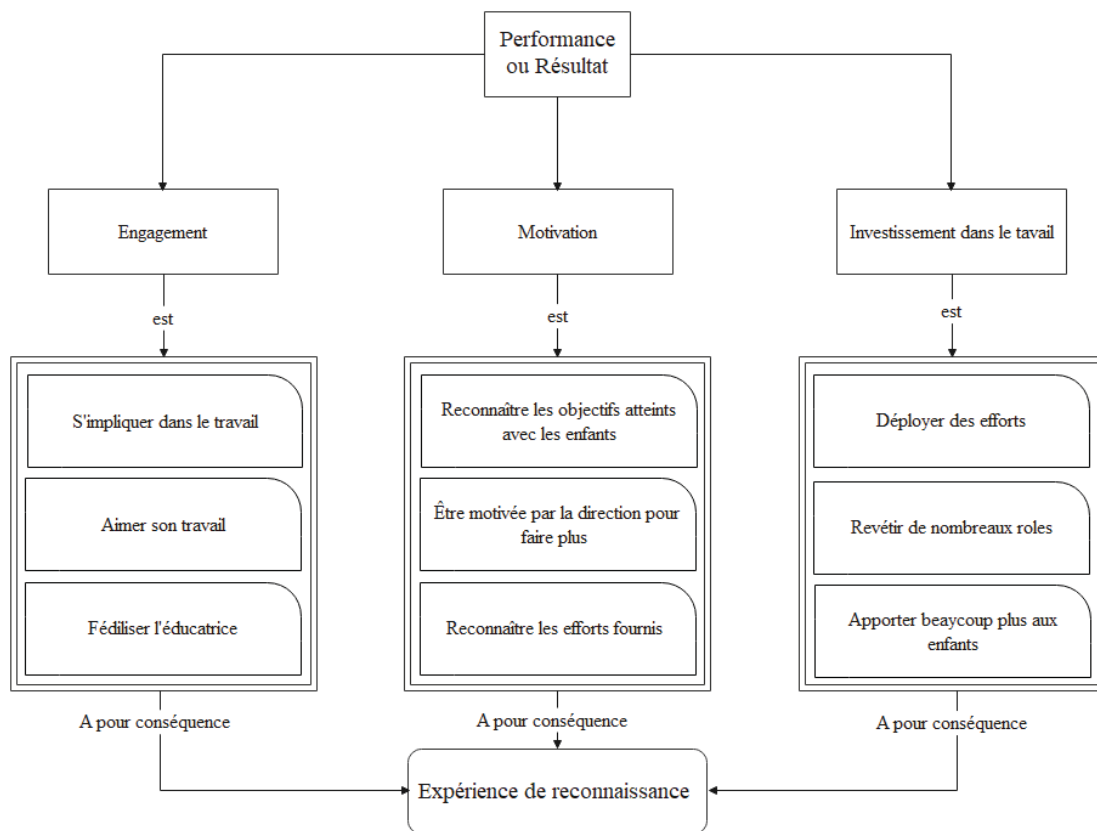
**Figure 4-3: Thème du personnel**



#### 4.3.2.4 Le thème ‘performance ou résultat’

Le thème de la performance regroupe, dans notre mémoire, l’ensemble des concepts touchants l’appréciation apportée au travail des éducatrices. Cette appréciation fait référence à la motivation accordée aux éducatrices, l’investissement dans le travail et l’engagement.

Figure 4-4: Thème des résultats



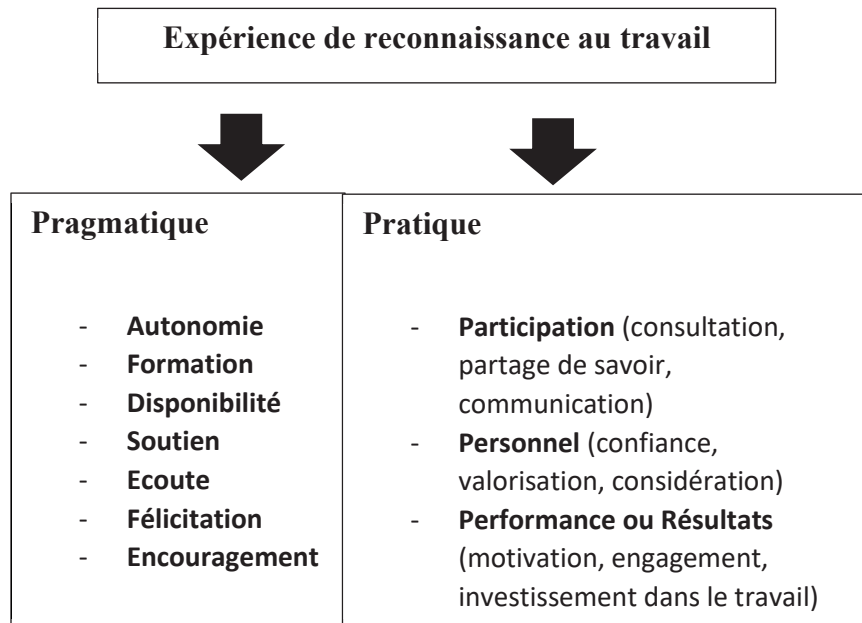
#### 4.4 Conclusion

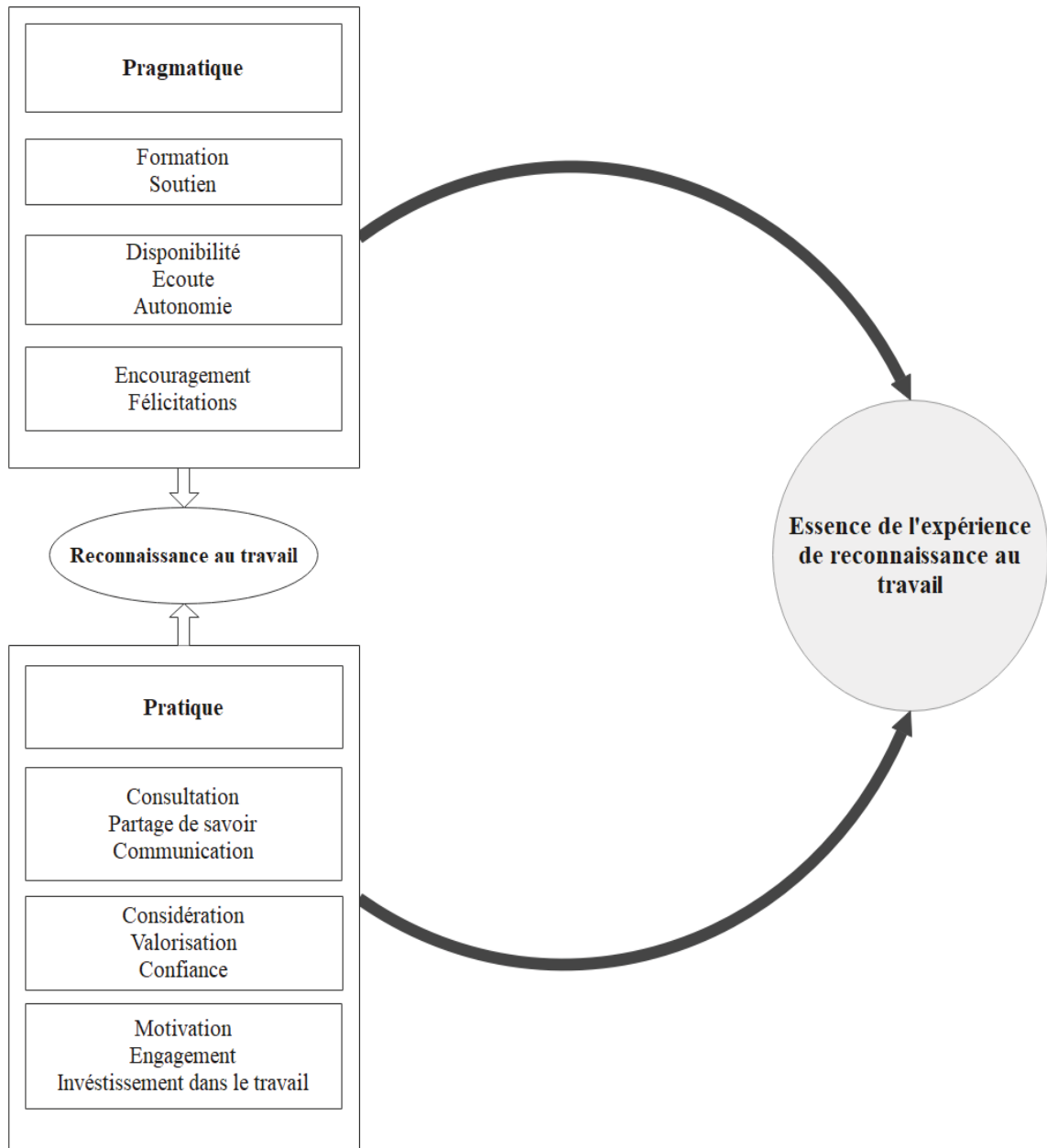
Ce chapitre était l'occasion pour rappeler la démarche d'analyse de données et présenter les résultats. En guise de conclusion, nous pouvons dire que l'expérience de reconnaissance au travail se manifeste selon l'éducatrice par l'action concrète du management (autonomie, formation, disponibilité, soutien, écoute, félicitations et encouragement), par la performance ou les résultats (motivation, engagement, investissement dans le travail), par la participation (consultation, partage de savoir, communication) et par le développement personnel (confiance, valorisation, considération).

Les résultats de l'étude confirment l'importance de la reconnaissance au travail pour les professionnelles de l'éducation. Ces résultats révèlent également que l'expérience de reconnaissance se résume à deux aspects (2P) : le premier est *Pragmatique* en termes d'actions de reconnaissance concrètes et le deuxième est *Pratique* en termes d'utilité de la reconnaissance pour l'organisation et pour l'employé. Plus spécifiquement, l'aspect pragmatique couvre la formation, le soutien, l'autonomie, la disponibilité et l'écoute, alors que l'aspect pratique couvre l'utilité perçue de la reconnaissance pour la performance *in-role* (motivation, engagement et investissement dans le travail), pour la performance *extra-Role* (participation, communication, consultation, partage) et pour le développement personnel (sentiments de confiance, de valorisation et de considération).



Figure 4-5: Expérience de reconnaissance au travail





# **CHAPITRE V**

## **DISCUSSION**

Comme nous l'avons énoncé au début, l'objectif de notre recherche était de comprendre l'essence d'une expérience de reconnaissance au travail chez les éducatrices/éducateurs de la petite enfance. Après le chapitre résultats, le présent chapitre est l'occasion de discuter des éléments les plus saillants de l'étude au regard de la littérature consultée.

Plus spécifiquement, nous discuterons des éléments qui convergent avec la littérature, ensuite nous discuterons des éléments qui y divergent. Enfin, nous préciserons les éléments nouveaux que nous avons obtenus des résultats ainsi que leurs implications théoriques et pratiques. Les limites de l'étude ainsi que nos recommandations pour les recherches futures seront également discutées.

### **5.1 Les faits saillants de notre étude**

Globalement, les résultats de l'étude ont révélé que l'essence de l'expérience de reconnaissance se structure en deux volets, un pragmatique et l'autre pratique.

### **5.1.1 Les différents aspects de la reconnaissance pragmatique**

Dans notre étude, la reconnaissance pragmatique réside dans les actions concrètes du management. Ces actions reposent sur l'autonomie, la formation, la disponibilité, le soutien, l'encouragement, l'écoute et les félicitations. Selon les répondants, ces actions ont un impact majeur sur la reconnaissance au travail. Dans cette section, nous amènerons de la littérature les actions du management qui concordent ou qui divergent avec l'étude.

#### **5.1.1.1 L'aspect de l'autonomie au travail**

Il est clair que l'autonomie au travail a un effet important sur la reconnaissance des compétences des éducatrices. Les éducatrices parlent de l'autonomie c'est parce qu'elles sont plus proches des enfants, elles savent exactement comment s'adapter à chaque situation. Grâce aux méthodes de travail et aux compétences détenues, les éducatrices s'attendent à ce que leurs pratiques de travail soient reconnues. C'est ce qu'affirment Desfontaines & Montier (2012) en disant que « plus une personne sera autonome plus elle pourra se déterminer de façon authentique, c'est-à-dire que ses règles, ses objectifs, ses actions seront en parfait accord avec son identité, ne seront pas superficiels et s'inscriront dans une réalité objectivée. Elle fera alors preuve d'engagement fort et d'une détermination réelle pour réaliser ce qu'elle aura décidé ». Autrement dit, l'employé autonome est plus susceptible de s'intégrer pleinement dans une organisation qu'un employé qui ne l'est pas. Dans notre étude, l'éducatrice veut avoir de l'autonomie dans son travail. Elle pourra ainsi jumeler ses valeurs et celles de l'organisation et améliorer ses compétences avec ses collègues. Donc pour les éducatrices, l'autonomie est un signe de reconnaissance, l'autonomie au travail amène à vivre une expérience de

reconnaissance au travail. Ce point de vue des éducatrices concorde avec la littérature (Desfontaines & Montier, 2012).

### **5.1.1.2 L'aspect de la formation**

Selon Jacob (2016) offrir une formation peut permettre aux employés d'améliorer leurs compétences afin de répondre aux exigences de leurs tâches. Ce regard est un élément que nous avons observé dans l'analyse des résultats. En effet, les éducatrices veulent avoir un programme de formation afin d'atteindre les nouveaux objectifs éducatifs de l'organisation. Selon les répondants, ce programme peut être axé sur l'importance de l'interaction entre l'enfant et son milieu et l'importance d'établir une relation significative entre l'adulte et l'enfant. Également, ce programme peut reposer sur l'apprentissage actif et peut accorder un rôle de médiateur à l'adulte dans le but d'encourager et de développer la motivation intrinsèque chez l'enfant. La formation est définie par Jacob (2016) comme étant « un facteur qui entraîne une main-d'œuvre plus qualifiée et plus compétitive. Elle permet aux employés d'être plus polyvalents et c'est un gage de longévité, de loyauté envers l'entreprise ». En cela, l'activité de formation permet d'acquérir les compétences nécessaires face à la réalisation d'une tâche et pour une meilleure compréhension du rôle. Il y a plus de chance de réussite chez un employé ayant reçu une formation par rapport à un employé livré à lui-même. Dans notre recherche, certaines éducatrices sont d'avis que la formation est un moyen d'amélioration de leurs compétences pédagogiques, parce que c'est ce manque de formation qui rend difficile parfois la mise en application de certains programmes destinés aux enfants. Des défis sont reliés à l'interprétation du contenu des programmes et surtout à la manière dont ils sont mis en œuvre. Il est donc clair qu'en dépit de l'appréciation des programmes de formation, une perception

divergente se met en place entre les éducatrices quant à leur implantation. Et selon ces dernières, cette perception pourrait être résolue par la planification de sessions de formation destinées aux éducatrices pour leur permettre de développer une compréhension commune des programmes. De cette façon, ces formations peuvent servir de levier de mobilisation et du coup de la reconnaissance au travail.

### **5.1.1.3 L'aspect du soutien dans le travail**

Selon Brun & Laval (2018) le soutien est un facteur important pour le bien-être au travail, mais il est également un témoignage de reconnaissance. Les éducatrices identifient le soutien comme un signal important de reconnaissance dans le sens où il émane de la part de la direction ou des collègues. Pour les répondants, la direction doit encourager les employés, entretenir de bonnes relations avec eux, donner les bonnes orientations... Les collègues également sont les premières personnes qui peuvent aider parce qu'elles effectuent les mêmes tâches et qu'elles comprennent certaines difficultés.

### **5.1.1.4 L'aspect de l'encouragement et des félicitations au travail**

La rétroaction positive est selon Bourhis & Chênevert (2009) un signe motivationnel que doit tenir tout employeur envers ses employés après la réalisation d'un travail bien accompli. Dans le cas des éducatrices, la direction doit les encourager et les féliciter pour la réalisation de leur travail. Ces encouragements et ces félicitations leur permettent d'avancer et de se sentir appréciées dans le travail. Cette forme de reconnaissance permet également à l'éducatrice/éducateur de ressentir un lien d'appartenance et de se sentir important(e) au sein de l'organisation.

### **5.1.2 Les différents aspects de la pratique de reconnaissance**

Dans l'étude, le volet de la pratique de reconnaissance est observé par les éducatrices sous trois angles : l'aspect personnel, l'aspect de la participation et l'aspect de la performance ou des résultats.

#### **5.1.2.1 L'aspect personnel ou identitaire**

Dans plusieurs entreprises, il est admis que les employés expriment souvent leur manque de reconnaissance, mais très rares sont ceux et celles qui révèlent leur besoin de reconnaissance au travail. À cet effet, il est important de comprendre le besoin de reconnaissance de chaque personne de façon individuelle. Dans notre analyse, les éducatrices affirment que la reconnaissance existentielle a un impact positif sur l'individu. Elle passe par la considération en partageant les mêmes valeurs avec l'organisation, par la valorisation de sa propre personne et le poste qu'elle occupe et par la confiance qu'elle reçoit de la direction et des collègues envers son travail et ses compétences. C'est ce que confirme la littérature au sujet de la quête d'identité professionnelle par en soulignant que l'individu cherche une identification dans son travail par ses compétences, ses valeurs et ses objectifs personnels (Brun & Laval, 2018 ; Fray & Picouneau, 2010). Ainsi, selon les éducatrices, le travail ne doit pas avoir seulement un intérêt économique, mais se doit d'être un lieu où l'employé est en quête de son identité professionnelle. L'employé doit ressentir ce besoin d'exister dans son lieu de travail, il a besoin d'être apprécié en tant qu'être humain, d'où l'importance de la reconnaissance existentielle.

### **5.1.2.2 L'aspect de la performance ou de résultats**

Plusieurs auteurs (Brun & Laval, 2018) ; Becker, 2015 ; Drolet, 2012 ; St-Onge, 2012 ; Tremblay & Wils, 2005) identifient la reconnaissance des résultats et la reconnaissance de l'investissement au travail comme un facteur déclencheur de la motivation et de l'engagement. Dans le milieu de la petite enfance, les éducatrices/éducateurs désirent que la reconnaissance des résultats passe par l'appréciation de la contribution des efforts consentis, la reconnaissance de l'atteinte des objectifs organisationnels, la reconnaissance de l'implication dans le travail et le déploiement des efforts. Cette reconnaissance est importante dans le sens où elle favorise la performance, la productivité, la motivation, l'engagement et l'investissement des efforts au travail. C'est ainsi que Mallette (2010, p. 6) écrit : « Témoigner de la reconnaissance, c'est souligner une contribution, les efforts déployés, l'atteinte de résultats ainsi que valoriser un comportement ou une attitude sécuritaire ».

### **5.1.2.3 L'aspect de la participation**

Selon Brun (2012) la reconnaissance passe par l'implication des employés dans le dynamisme de l'organisation. Pour les éducatrices rencontrées, cette participation réside dans la communication, la consultation pour la prise de décision et le partage du savoir. Ainsi, La prise de parole contribue au succès de la reconnaissance au travail et au bon fonctionnement d'une organisation. Avec la prise de parole, les employés sont en mesure de prendre part au dialogue au sein de l'organisation sur les questions qui ont une incidence sur leurs performances actuelles et futures. La voix au travail prend trois formes selon Guest (2015, p. 47) :



- La voix organisationnelle
- La voix de l'employé
- L'absence de la voix.

La voix organisationnelle peut être représentée par les efforts des employés pour aider l'organisation à améliorer ses performances, c'est-à-dire les avantages que la voix de l'employé peut apporter à l'organisation. La voix de l'employé est ce qui donne du sens au travail dans le sens où elle permet aux travailleurs de participer à la prise de décision. L'absence de la voix de l'employé est une sorte de réserve qu'adopte un employé sur certains sujets ou des préoccupations même s'il a quelque chose à dire. En cela, les éducatrices/éducateurs sont d'avis pour la participation aux prises de décisions et aider l'organisation à améliorer les performances.

Également les éducatrices, dans le cadre de cette recherche, affirment qu'une bonne communication permettrait de développer des relations positives, une bonne atmosphère dans le travail et surtout de la bienveillance. Cette communication en interne pourrait permettre d'avoir de la reconnaissance envers les collègues et la direction. Cela permettrait aussi d'échanger entre collègues, de se corriger sans pour autant se blesser, de consolider les liens et de participer au développement de l'organisation.

### **5.1.3 L'effet double tranchant des pratiques de reconnaissance**

Parmi les pratiques de reconnaissance vécues par les répondants, la pratique formelle est la plus citée. Cependant, les répondants ne savent pas à quoi s'attendre de cette pratique. Les pratiques formelles ne répondent pas au besoin de reconnaissance régulière. Elles affectent négativement ceux qui n'ont pas reçu de reconnaissance en particulière quand

les relations interpersonnelles ne sont pas très bonnes et la dynamique organisationnelle plus tendue. Dans leur publication, Brun & Laval (2018) parlent des effets négatives découlant de la reconnaissance au travail comme la jalousie, la compétition et le sentiment d'iniquité. Toutefois, les répondants n'appréhendent pas les mêmes conséquences négatives que les auteurs puisqu'ils considèrent le fait d'avoir de la reconnaissance comme étant le plus important.

#### **5.1.4 Les aspects nouveaux de l'étude**

L'implantation d'une démarche de reconnaissance peut être importante du moment où la direction est bien convaincue de son importance pour l'ensemble des acteurs. Cette reconnaissance devrait être informelle c'est-à-dire de manière plus régulière et cela doit s'accompagner par des gestes concrets en termes de soutien durable. Cependant, pour mettre un bon plan de reconnaissance, la direction doit tenir compte des huit critères essentiels à savoir : la sincérité, la réactivité, la proximité hiérarchique, la variabilité, la personnalisation, la légitimité, la spécificité et la cohérence. Les éducatrices questionnées sont d'avis de recevoir plus de reconnaissance du moment où celle-ci est sincère et s'accompagne avec certains critères comme l'instauration d'une culture de reconnaissance.

## **5.2 La contribution de la recherche : les implications théoriques et pratiques**

Par des données empiriques, cette étude a permis de comprendre comment certains éléments vécus des professionnelles de la petite enfance peuvent devenir des points essentiels à la reconnaissance au travail. Nous nous sommes attardés sur l'étude de ces

points afin de mieux comprendre ce qui constitue une expérience de reconnaissance au travail pour un professionnel de la petite enfance.

Rigoureusement, cette recherche nous a permis de mieux comprendre l'importance de la reconnaissance au travail pour un professionnel de la petite enfance. Elle nous a aussi permis de comprendre que l'essence d'une expérience de reconnaissance au travail repose sur deux volets, l'un pragmatique et l'autre pratique.

En plus des apports théoriques, cette étude nous permet de croire à l'importance pour les employés de la reconnaissance au travail. Une entreprise est essentiellement composée d'êtres humains, il est alors important de reconnaître ou de souligner les bons coups des employés, de les impliquer dans la prise de décision, de leur accorder de la formation et de la confiance et de leur favoriser l'identification à l'entreprise et à ces valeurs.

Enfin, les résultats que nous avons obtenus peuvent aussi permettre de réfléchir davantage sur les pratiques de reconnaissance au travail qui pourront éventuellement changer les relations entre employeur et employés de même qu'entre collègues. Cela peut aussi permettre d'améliorer la dynamique au sein de l'organisation et d'augmenter l'engagement et la motivation des employés.

### **5.3 Les limites de la recherche**

Cette étude, bien qu'elle soit pertinente dans son ensemble, apporte des réponses assez importantes sur la reconnaissance au travail, en permettant également d'ouvrir la voie à

d'autres recherches sur l'engagement et la motivation au travail. Cependant, cette recherche a eu des limites, principalement, celles présentées dans les pages qui suivent.

### **5.3.1 Échantillon et entrevues**

Comme la participation à notre recherche se faisait sur une base participative et volontaire, le nombre des répondants est jugé moyen. Nous avons mené cette recherche avec le nombre de répondants que nous avions à notre disponibilité. Nous aurions, également souhaité la participation de l'équipe de soutien afin d'avoir un échantillon plus large et d'avoir plus de réponses au sujet des pratiques de reconnaissance mises en place par la direction.

Les participants à cette étude ont été motivés seulement par leurs vécus en tant que professionnels de la petite enfance. Au début, nous avons prévu de rencontrer les éducatrices sur une durée précise, mais par manque de disponibilité qui est liée aux contraintes du travail, nous n'avons pas pu atteindre cet objectif. Alors, nous avons laissé aux éducatrices le choix des horaires pour les rencontres selon leur disponibilité et leur envie.

Pendant les entrevues, nous avons prévu de suivre la grille de question et en poser d'autres selon la tournure des réponses, mais d'une rencontre à l'autre, il nous est arrivé parfois de changer l'ordre des questions. Nous voulions installer une relation de confiance entre les participants pour avoir les réponses les plus pertinentes. Mais parfois, on pouvait ressentir de la réticence de certains répondants. Il fallait alors esquiver certaines questions

que nous pouvions peut-être poser aux répondants. Ainsi, pour ne pas brusquer ou forcer certaines réponses, il fallait s'adapter à chaque répondant.

### **5.3.2 L'analyse des données**

Fortin & Gagnon (2016, p. 358) définissent l'analyse des données qualitatives comme étant « un processus inductif composé d'allers-retours entre la collecte des données qui représente la réalité des participants à une étude et les conceptualisations théoriques ou empiriques qui se dégagent de cette réalité ». En cela, nous pouvons dire que l'analyse qualitative peut engendrer plusieurs risques, c'est en se basant sur le contenu obtenu des répondants que l'on parvient à ressortir des codes. Ainsi, le chercheur a déjà un aperçu sur l'ensemble des codes qu'il pourrait utiliser dès le début avant même de commencer le codage. Donc, notre choix pour l'analyse des données qualitatives a grandement été dicté par les données que nous avons obtenues des répondants.

## **5.4 Les recherches futures**

Comme nous l'avons évoqué un peu plus haut, cette recherche a pour but de comprendre l'expérience de reconnaissance au travail. Ainsi, dans le contenu de l'étude, nous avons pu ressortir les éléments les plus pertinents autour de cette thématique. Les éléments qui constituent la reconnaissance peuvent ainsi devenir des domaines de recherche plus précis.

En effet, une étude sur la reconnaissance dans un domaine autre que celui de la petite enfance peut ainsi être un modèle de distinction et de comparaison entre les deux. Également, avec un échantillon plus large, une étude dans le même domaine est également

une voie de recherche intéressante permettant ainsi d'avoir un regard plus large sur les résultats que nous avons obtenus.

De même, dans les résultats, les volets pragmatique et pratiques de la reconnaissance au travail peuvent être plus approfondis dans le but de comprendre les mécanismes qui les englobent et leurs liens avec la reconnaissance au travail. Les questions de l'engagement et de la mobilisation peuvent également être approfondies pour comprendre leur importance au sein d'une entreprise. Il convient également d'étudier l'importance relative du volet pragmatique et du volet pratique durant une expérience de reconnaissance et les exigences de chaque volet en termes d'habileté à développer chez les gestionnaires.

## CONCLUSION

En guise de conclusion, on peut retenir que notre recherche a pu atteindre son objectif, c'est-à-dire comprendre l'essence de l'expérience de reconnaissance au travail pour les professionnelles en éducation de la petite enfance. Cette étude a également permis de mettre en lumière l'importance de la reconnaissance au sein d'une organisation et qu'elle repose sur deux volets, un pragmatique et l'autre pratique. En fait, durant les entrevues réalisées, nous avons pu constater que les éducatrices sont conscientes du rôle et de l'importance de la reconnaissance au travail avec des deux volets (pragmatique et pratique).

Comme nous l'avons vu, l'apport essentiel dans les actions au travail, les signes de participation, le sentiment d'appartenance qui se développe chez l'individu et les résultats positifs dans le travail contribuent essentiellement à la reconnaissance au travail. Ainsi, en milieu de travail, ces pratiques peuvent occuper une place très importante. Un milieu de travail agréable peut se créer avec un bon plan de reconnaissance, un milieu où l'employé se sentira apprécié et aura un mot à dire dans la prise de décision. Finalement, ce milieu pourra même aider à renforcer les liens entre éducatrices et à favoriser une culture d'entraide et de collaboration.

Cependant, c'est à la direction d'utiliser ces pratiques afin d'être mieux outillée pour affronter les défis et surtout pour réaliser ses ambitions stratégiques dans un monde hyper compétitif où la concurrence autour du capital humain est de plus en plus intense. C'est pourquoi, la reconnaissance doit être pérennisée dans le but d'assurer un meilleur climat

de travail et de mobilisation du personnel. Ce climat de travail sera certainement propice au bien-être des employés et favorable à la satisfaction et à l'épanouissement des enfants qui se trouvent au cœur de la mission des éducatrices.

Ainsi, nous pouvons dire que l'essence d'une expérience de reconnaissance pour une professionnelle de la petite enfance repose sur deux volets : le côté pragmatique et le côté pratique. La reconnaissance pragmatique réside dans les actions du management telles que favoriser l'autonomie, offrir la formation, se rendre disponible, soutenir et écouter, féliciter encourager. Par ailleurs, la reconnaissance de la pratique réside dans la performance ou les résultats (motivation, engagement, investissement dans le travail), dans la participation (consultation, partage de savoir, communication) et dans le développement personnel (confiance, valorisation, considération).

A partir de ces deux volets de la reconnaissance au travail, de nouvelles pistes de recherche sont envisageables sur les pratiques de la reconnaissance et leurs effets, en particulier sur l'engagement et la mobilisation au travail.



## ANNEXE A

## MEMOS DES REpondants

Répondants	Codes	Essence de l'expérience de reconnaissance	Essence de l'expérience de reconnaissance commune
<p><b>Memo Répondant 1</b></p> <p>Pour le premier répondant, la reconnaissance dans un milieu de travail signifie beaucoup de choses. Le fait que la direction ne consulte pas les éducatrices lors de la prise de décision est selon elle un manque de reconnaissance de la part de la direction. Or, si la direction venait les consulter lors des prises de décision, elles peuvent prendre position et partager leurs idées à savoir si la décision à prendre sera bonne pour la bonne marche des CPE et que cela n'impactera pas les enfants parce que c'est eux qui sont sur le terrain. Donc selon elle, la consultation des éducatrices lors des prises de décision représente une grande reconnaissance envers les éducatrices afin qu'elles ne deviennent plus des outils pour que la direction arrive à leur fin. Également, recevoir des félicitations de la part de la direction et de l'équipe de soutien</p>	<p>Considération Soutien Gestion des remplaçantes Gestion du changement Consultation Evaluation Manque d'autonomie Formation Highscope Communication Rapport avec l'équipe de soutien Temps de réaction Partage de savoir Rapport avec la direction Félicitations</p>	<p>Négativité Être consulté Autonomie reconnaissance de ses compétences Faire une formation highscope</p> <p>Positivité Recevoir des félicitations Sentiment d'appartenance et de considération</p>	<p><b>Négativité :</b> Autonomie reconnaissance de ses compétences Faire une formation highscope Recevoir des encouragements ou des félicitations de la direction</p> <p><b>Positivité :</b> Sentiment d'appartenance et de considération</p>

<p>représenterait une forme de reconnaissance. Elle ne s'attend pas à recevoir des félicitations à chaque fois mais ne une fois par mois serait bien l'idéal. Cela permettra d'être plus engagé dans leur travail et de donner plus aux enfants parce que selon notre répondant recevoir des félicitations peut être source de motivation.</p> <p>De même, notre répondant ressent un manque d'autonomie et cela se traduit à un manque de confiance de la part de la direction. Elle ressent qu'elle ne peut pas monter ton son savoir-faire c'est comme s'il y avait un frein devant ses compétences. Nous savons bien que l'autonomie témoigne de la reconnaissance des compétences. Donc, notre répondant pense qui si elle avait plus d'autonomie dans son travail, cela la permettrait de mettre plus en valeur ses compétences dans le but d'aider les enfants, cela deviendra une sorte de reconnaissance de la part de la direction. Enfin, pour notre répondant, faire la formation highscole, serait un énorme pas vers la reconnaissance. Cette formation augmentera non seulement leurs compétences mais aussi un sentiment d'appartenance et de considération.</p>	<p>Accessibilité de la direction Confiance Disponibilité Rapport avec les collègues Ecoute attentive Rencontre sociale</p>		
<p><b>Memo Répondant 2</b></p> <p>Selon notre deuxième répondant, la reconnaissance peut être exprimé dans différentes manières. Une écoute attentive de la part de la direction en serait un bon exemple. Par écoute attentive nous pouvons comprendre que la direction peut prendre un temps pour écouter leurs idées qu'elles</p>	<p><b>Conditions de travail</b> <b>Investissement dans le travail</b> <b>Conflit</b> <b>Valorisation</b> <b>Reconnaissance</b></p>	<p>Négativité Écoute attentive de la direction Autonomie reconnaissance de ses compétences</p>	

<p>peuvent apporter pour le bon fonctionnement des CPE. La direction peut prendre en considération leurs idées mais en premier elles doivent être écoutées pour ressortir leur savoir-faire. Par conséquent une écoute attentive de la direction peut devenir une manière de reconnaître les compétences et les bonnes idées qu'elles peuvent apporter à l'organisation. Ainsi, une écoute attentive de la direction peut découler d'une grande autonomie des éducatrices. Dès lors, chaque éducatrice ne sera pas dans l'obligation d'attendre que d'autres personnes viennent lui donner une conduite à tenir. L'éducatrice est normalement compétente, donc elle sait ce qu'il faut qu'elle fasse et s'organise sans attendre d'autres instructions de la part de la direction. Cette confiance des compétences des éducatrices démontre une parfaite reconnaissance et c'est ce que nous précise notre deuxième répondant.</p> <p>Également pour notre répondant le respect au travail peut témoigner de la reconnaissance. En cela, dans un milieu de travail où régnait le respect, ce dernier favorise l'engagement et la productivité des employés. Ainsi, avoir du respect de part de ses pairs, de l'équipe de soutien et de la direction permet à l'éducatrice à se sentir valoriser ; c'est cela qui peut être la poussera à s'investir beaucoup plus dans son travail et sera encore plus présent pour les enfants. En plus, la formation de highscope serait la reconnaissance parfaite de la part de la direction selon notre répondant. La formation highscope leur permettra d'acquérir encore plus de connaissances et de compétences dans</p>	<p>Considération Soutien Gestion des remplaçantes Gestion du changement Evaluation Manque d'autonomie Formation Highscope Communication Rapport avec l'équipe de soutien Temps de réaction Partage de savoir Rapport avec la direction Félicitations Accessibilité de la direction Confiance Disponibilité Rapport avec les collègues Ecoute attentive Rencontre sociale</p>	<p>Respect au travail Faire une formation highscope</p> <p>Positivité Reconnaissance des collègues</p>	
--	--	--	--

<p>l'exercice de leur fonction en tant qu'éducatrice. Cette formation témoignera encore la confiance de la direction envers les éducatrices et cela permettra également de créer des sentiments d'engagement et de mobilisation des éducatrices. La formation peut donc être considérer comme une sorte de reconnaissance de la part de la direction envers les éducatrices.</p>			
<p><b>Memo Répondant 3 :</b>  Pour notre répondant le terme reconnaissance signifie à recevoir des encouragements et des félicitations de la part de la direction lors de la réalisation de certaines activités ou de certaines réussites obtenues avec les enfants. Tout en sachant que c'est leur rôle en tant qu'éducatrice d'obtenir des résultats positifs avec les enfants, un encouragement ou une félicitation peut être une source de motivation. Pour elle, les félicitations ou les encouragements qu'elle reçoit de la part de ses pairs et un plus parce que toutes félicitations reçues de la part de n'importe qui devient une source de motivation, mais si elles provenaient de la part de la direction, cela constituerait une reconnaissance de l'investissement de leur travail. Également, la direction pourrait reconnaître leurs compétences en leur laissant plus d'autonomie ou de participer à la prise de décisions. Selon elle, l'éducatrice est plus proche de l'enfant que les membres de la direction, dans le sens où l'éducatrice sait</p>	<p><b>Motivation</b>  <b>Courtoisie</b>  Considération  Soutien  Gestion des remplaçantes  Gestion du changement  Evaluation  Manque d'autonomie  Formation  Highscope  Communication  Rapport avec l'équipe de soutien  Temps de réaction  Partage de savoir  Rapport avec la direction  Félicitations  Accessibilité de la direction  Confiance  Disponibilité  Rapport avec les collègues  Ecoute attentive</p>	<p>Négativité  Recevoir des encouragements ou des félicitations de la direction  Autonomie reconnaissance de ses compétences  Faire une formation highscope</p> <p>Positivité  Sentiment d'appartenance et de considération  Valorisation</p>	

<p>plus ce dont a besoin l'enfant en le côtoyant tous les jours. Elle comprend bien que la direction ne fait que son travail et qu'il y a un planning à suivre, cependant elle se voit d'être considéré à la prise de décision et de recevoir plus d'autonomie dans son travail parce que selon notre répondant toute éducatrice est censée avoir les compétences nécessaires à gérer un groupe d'enfant. Dès lors avoir plus d'autonomie et participer à la prise de décision est source de reconnaissance.</p> <p>De même, selon notre répondant la formation de highscope est vraiment cruciale pour toute éducatrice, donc la direction peut faire de telle sorte que toutes les éducatrices puissent recevoir la formation comme elle, étant donné que la direction l'a aidé à faire la formation et que cela constitue une forte reconnaissance de la part de la direction. Avec cette formation, elle ressenti un sentiment de considération et d'appartenance de la envers le CPE. Mais, pour notre répondant ça serait meilleur que toutes les éducatrices reçoivent la formation highscope si la direction espère continuer avec ce programme. Elle est reconnaissant envers la direction parce qu'elle a eu confiance en elle mais cela ne suffit pas, à elle seule ne suffit. Il faudrait que la direction le fasse pour toutes les autres éducatrices. De ce fait les autres éducatrices se sentiront plus considérer et serait une marque de reconnaissance de la</p>	Rencontre sociale		
---	-------------------	--	--

part de la direction envers toutes les éducatrices.			
<p><b>Memo Répondant 4 :</b>  Selon notre répondant la meilleure manière de donner de la reconnaissance à ses employés c'est de recevoir des félicitations de la part de la direction. Quand une éducatrice s'investit dans son travail et parfois en dépassant ce que l'on attend d'elle c'est-à-dire en étant engagé dans son travail, la moindre des choses c'est de recevoir des encouragements et des félicitations de la part de la direction. Selon notre répondant, elle peut ressentir un sentiment d'incompétence dans tout son travail parce que quand elle fait de son mieux pour se dépasser, elle ne reçoit rien en retour et ce sentiment d'incompétence peut créer de la frustration chez les éducatrices. Dès lors, la direction doit donner plus de feed-back positif aux éducatrices afin de les encourager ou de les féliciter ; cela serait une très bonne manière de reconnaître les efforts que fournissent les éducatrices. Également, pour notre répondant, l'éducatrice doit ressentir qu'elle est humaine et qu'elle fait partie de l'organisation. En cela, l'éducatrice doit participer à la prise de décisions surtout les décisions qui impactent son travail. La prise de décision doit être faite avec toutes les éducatrices parce que c'est eux qui sont plus proche des enfants et c'est eux qui savent ce dont ils ont vraiment besoin. L'éducatrice doit faire partie de cette équation de prise de décisions, son avis doit compter afin de ressentir un sentiment d'appartenance. Donc, pour notre répondant la reconnaissance envers les éducatrices pourrait plus exprimer si elles participent à la prise décision, qu'elles soient</p>	<p><b>Motivation</b>  <b>Courtoisie</b>  Considération  Soutien  Gestion des remplaçantes  Gestion du changement  Evaluation  Manque d'autonomie  Formation  Highscope  Communication  Rapport avec l'équipe de soutien  Temps de réaction  Partage de savoir  Rapport avec la direction  Félicitations  Accessibilité de la direction  Confiance  Disponibilité  Rapport avec les collègues  Ecoute attentive  Rencontre sociale</p>	<p>Négativité  Recevoir des encouragements ou des félicitations de la direction  Être consulté  Autonomie  reconnaissance de ses compétences  Faire une formation highscope</p>	

<p>consultées avant que la direction ne prenne de direction.</p> <p>De même, notre répondant pense que toutes les éducatrices doivent faire la formation highscole, cela serait une marque de reconnaissance de la part de la direction. Selon notre répondant, la direction veut fonctionner avec le programme highscole donc la meilleure des solutions serait de trouver des solutions afin que toutes les éducatrices fassent la formation. Ce n'est pas toutes les éducatrices qui ont fait la formation highscole donc, cela serait le moyen parfait pour direction d'être reconnaissant envers les éducatrices en les envoyant faire la formation parce que pour certaines éducatrices le fait de ne pas faire la formation crée de la frustration. Une formation highscole pour toutes les éducatrices peut être considéré comme une preuve de reconnaissance. Enfin, pour notre répondant l'autonomie dans le travail serait la reconnaissance de leurs compétences, elles ont vraiment besoin plus d'autonomie dans le travail afin de ne plus attendre la réaction de l'équipe de soutien qui parfois prend beaucoup de temps. La direction doit avoir confiance en eux de tout ce qu'elles font, car cette confiance représenterait une reconnaissance de leur savoir-faire.</p>			
<p><b>Memo Répondant 5 :</b></p> <p>Notre répondant perçoit la reconnaissance comme étant le fait de recevoir des félicitations et des encouragements de la part de la direction et de l'équipe de soutien. Elle en reçoit de ses collègues pour chaque dépassement ou une idée apportée afin d'aider ses collègues, mais en</p>	<p><b>Conditions de travail</b>  <b>Investissement dans le travail</b>  <b>Conflit</b>  <b>Valorisation</b>  <b>Reconnaissance</b>  <b>Considération</b></p>	<p>Négativité</p> <p>Recevoir des encouragements ou des félicitations de la direction</p> <p>Organiser des rencontres</p>	

<p>recevoir de la part de la direction aura beaucoup plus d'impact dans son travail. Pour notre répondant, ces félicitations sont un besoin pour elle, nous pouvons en comprendre qu'elle a besoin d'être féliciter et d'être encourager dans son travail en vue de se dépasser dans n'importe quelle situation qu'elle aura à rencontrer que cela soit avec les enfants ou d'aider ses pairs. Pour elle, ces félicitations la motivent énormément parce qu'elle a envie de plus dès qu'elle en reçoit de ses collègues. Elle aimerait voir l'effet qu'elle fera sur elle si ces encouragements ou ces félicitations venaient de la part de la direction. Également, pour notre répondant la direction devrait organiser des rencontres entre les éducatrices, l'équipe de soutien et de la direction afin d'effectuer des échanges professionnels. Cela permettra de distinguer les problèmes pour chaque éducatrice, de créer des groupes d'échange et de partage d'idées. Avec ce dernier, les éducatrices se sentiront plus concerner et se retrouver au cœur de cette prise de décisions. Ainsi, un sentiment d'appartenance et de considération. Pour notre éducatrice, la mise en place de ces rencontres permettra aux éducatrices de partager leurs idées avec la direction, ce qui représenterait une écoute et une considération de la part de la direction en gros une véritable reconnaissance de la part de la direction. Enfin, le besoin de toutes les éducatrices qui n'ont pas fait la formation de highscope représenterait un soutien considérable de la part de la direction envers les éducatrices. Cela peut être considéré comme un de reconnaissance de la part de la direction.</p>	<p>Soutien Gestion des remplaçantes Gestion du changement Evaluation Manque d'autonomie Formation Highscope Communication Rapport avec l'équipe de soutien Temps de réaction Partage de savoir Rapport avec la direction Félicitations Accessibilité de la direction Confiance Disponibilité Rapport avec les collègues Ecoute attentive Rencontre sociale</p>	<p>professionnelles Faire une formation highscope</p>	
---	--	---	--



<p><b>Memo Répondant 6 :</b></p> <p>Pour notre répondant, la direction doit changer son style de gestion parce qu'elle ressent une très grosse rigidité de la part de la direction et cela et peut-être due à un manque de confiance envers les éducatrices. Or, pour notre éducatrice, la direction doit avoir confiance en ses éducatrices parce que si la direction voyait tous les efforts que fournissent les éducatrices dans leur travail elle n'y aurait pas une telle rigidité. Donc la confiance envers les éducatrices serait pour elle c'est un signe de reconnaissance et d'engagement. Pour notre répondant, la direction doit échanger avec eux certaines informations ou la prise de certaines décisions et le plus important la direction doit avoir une écoute afin de montrer que les éducatrices maîtrisent les idées qu'elles développent et qu'elles sont également respectées. Cet ensemble montre une grande reconnaissance de la direction. Également, pour notre répondant la preuve de reconnaissance la plus parfaite que la direction peut accorder aux éducatrices c'est d'avoir plus d'autonomie dans leur travail. L'éducatrice doit ressentir cette autonomie dans l'activité de ses tâches, c'est à dire qu'elle peut fonctionner avec highscope mais de ne pas le suivre comme il est écrit elle veut vraiment travailler tout en utilisant le programme de la manière dont elle le conçoit parce que la direction doit nécessairement avoir confiance en elle et à ces compétences. Donc, pour notre répondant la reconnaissance parfaite c'est d'avoir de l'autonomie afin qu'elle puisse réaliser tout le potentiel dont elles sont capables. Enfin, selon notre répondant, la direction doit faire preuve d'ouverture et d'accessibilité. Pour</p>	<p>Considération Confiance Accessibilité de la direction Soutien Gestion des remplaçantes Gestion du changement Consultation Evaluation Manque d'autonomie Formation Highscope Communication Rapport avec l'équipe de soutien Temps de réaction Partage de savoir Rapport avec la direction Félicitations Accessibilité de la direction Confiance Disponibilité Rapport avec les collègues Ecoute attentive Rencontre sociale</p>	<p>Négativité</p> <p>Confiance envers les éducatrices Autonomie reconnaissance de ses compétences Accessibilité de la direction</p>	
---	---	---	--

<p>notre éducatrice, l'ouverture entraîne une relation plus humaine entre l'équipe de direction, de soutien et l'équipe des éducatrices. Donc une accessibilité facile de la direction peut entraîner une forme de reconnaissance.</p>			
<p><b>Memo Répondant 7 :</b>  Selon notre répondant l'éducatrice doit être consulté pour la prise de certaines décisions qui peuvent impacter l'ensemble de son travail. Dès lors, l'éducatrice ne doit plus être considéré comme une spectatrice, l'éducatrice est la personne la plus proche de l'enfant mis à part ses parents, donc elle sait exactement ce dont l'enfant a besoin et dans quel atmosphère l'enfant peut réussir son apprentissage. L'éducatrice ne doit pas servir juste qu'à donner des cours aux enfants, elle doit représenter plus dans l'organisation. L'employeur doit créer une sorte de comité avec la direction pour des réunions de travail et pour certaines prises de décisions. Notre répondant pense que la meilleure manière de reconnaître l'éducatrice c'est de la permettre de prendre des décisions qui impacteront son travail. Également, l'éducatrice doit ressentir un sentiment d'appartenance dans le but de soutenir l'organisation. Quand la personne ressent ce sentiment, elle peut apporter plus et même dépasser ses limites. L'éducatrice se verra engagé à l'organisation. L'employeur doit à son tour mettre en place des politiques qui auront pour but de renforcer le sentiment d'appartenance. Pour notre répondant, l'éducatrice doit ressentir qu'elle appartient à l'organisation, qu'elle ressente les mêmes valeurs et la même vision que l'organisation. De même, pour notre répondant l'organisation doit donner plus de rétroactions positives,</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Considération</li> <li>Soutien</li> <li>Gestion des remplaçantes</li> <li>Gestion du changement</li> <li>Consultation</li> <li>Evaluation</li> <li>Manque d'autonomie</li> <li>Formation</li> <li>Highscope</li> <li>Communication</li> <li>Rapport avec l'équipe de soutien</li> <li>Temps de réaction</li> <li>Partage de savoir</li> <li>Rapport avec la direction</li> <li>Félicitations</li> <li>Accessibilité de la direction</li> <li>Confiance</li> <li>Disponibilité</li> <li>Rapport avec les collègues</li> <li>Ecoute attentive</li> <li>Rencontre sociale</li> </ul>	<p>Négativité</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Être consulté</li> <li>Sentiment d'appartenance et de considération</li> <li>Recevoir des encouragements ou des félicitations de la direction</li> <li>Autonomie</li> <li>reconnaissance de ses compétences</li> </ul>	

<p>recevoir plus de félicitations de la part de la direction. Ces rétroactions positives ne doivent pas juste se limiter qu'à une seule fois dans l'année mais doivent être récurrentes. L'éducatrice doit au moins recevoir des félicitations quand elle parvient à gérer son groupe d'enfant ou à participer de manières conséquentes dans l'évolution d'un enfant selon notre répondant. En cela, l'employeur se doit d'être reconnaissant envers toutes les éducatrices, notre répondant met en exergue l'idée de recevoir de manières plus récurrentes des félicitations. Également, pour notre répondant, l'éducatrice doit avoir plus de responsabilités dans ses activités quotidiennes avec les enfants. L'employeur doit en entièrement faire confiance aux éducatrices et surtout à leurs compétences. L'autonomie professionnelle est une sorte de reconnaissance que l'organisation peut donner aux éducatrices.</p>			
<p><b>Memo Répondant 8 :</b>  Pour notre répondant, l'employeur accorde de la reconnaissance aux éducatrices en leur faisant faire des formations au niveau des CPE. Dans le cadre de ces formations qu'accorde l'employeur à certaines éducatrices il en en découle un enrichissement de leurs compétences en milieu éducatif et en milieu familial. Ces formations restent bénéfiques selon notre répondant, mais l'entreprise devrait élargir ces formations pour que toutes les éducatrices puissent en bénéficier parce que cela devient un atout pour l'organisation et un signe de reconnaissance envers les autres éducatrices. De même, notre répondant pense que recevoir des félicitations de la part de l'employeur est signe de reconnaissance, donc l'employeur devrait en</p>	<p><b>Motivation</b>  <b>Courtoisie</b>  Considération  Soutien  Gestion des remplaçantes  Gestion du changement  Evaluation  Manque d'autonomie  Formation  Highscope  Communication  Rapport avec l'équipe de soutien  Temps de réaction  Partage de savoir</p>	<p>Négativité  Recevoir des encouragements ou des félicitations de la direction  Écoute attentive de la direction  Courtoisie</p> <p>Positivité  Formation au sein du CPE</p>	

<p>donner plus de reconnaissance aux éducatrices qui parvient à gérer le groupe. Le fait de recevoir des félicitations peut être considéré comme un investissement de la part de l'employeur envers les éducatrices, les félicitations sont essentielles parce qu'elles motivent et mobilisent des employés. Pour avoir la sensation de travailler dans un environnement sain et efficace, l'employeur ne doit pas avoir de la difficulté à exprimer ses appréciations positives envers les éducatrices.</p> <p>Également, l'employeur doit porter une écoute très attentive envers les éducatrices. En cela, l'éducatrice doit être consultée et prévenue pour toutes décisions qui impacteront de près ou de loin son travail. L'implication des éducatrices dans la prise de décisions favorise l'engagement. L'éducatrice doit être là pour aider l'employeur, dès lors son avis apportera plus d'idées en vue d'avoir plusieurs solutions pour résoudre une situation pour le bon fonctionnement de l'organisation. Enfin, notre répondant pense le fait de dire bonjour et un aurevoir comme signe de courtoisie peut également engendrer de la reconnaissance. L'employeur doit savoir qu'elle s'adresse à des personnes et non pas à des machines. Le fait de dire bonjour, de s'enquérir de la santé d'une éducatrice, de prendre des nouvelles des enfants sont en réalité très négligés par l'employeur. Or ces petites attentions ne coûtent absolument rien mais peuvent être très significatives en guise de reconnaissance selon notre répondant.</p>	<p>Rapport avec la direction  Félicitations  Accessibilité de la direction  Confiance  Disponibilité  Rapport avec les collègues  Ecoute attentive  Rencontre sociale</p>		
--	---	--	--

**ANNEXE B****LISTE DES CODES**

- Autonomie
- Charge de travail
- Confiance
- Communication
- Considération
- Evaluation
- Valorisation
- Félicitation
- Formation
- Rétroaction
- Reconnaissance
- Remerciement
- Soutien
- Engagement
- Motivation
- Ressources
- Leadership
- Santé au travail
- Rétention
- Encouragement
- Accessibilité de la direction
- Visibilité de la direction
- Gestion du changement
- Organisation du travail

- Respect
- Ecoute attentive
- Gratitude
- Politesse
- Qualité de vie au travail
- Egalité
- Courtoisie
- Partage de savoir
- Investissement dans le travail
- Relations avec les managers
- Sentiment d'iniquité
- Réactivité
- Compétence
- Cohérence
- Feed-back
- Conditions de travail
- Mobilisation

**BIBLIOGRAPHIE**

- Anact. (2017, 04 02). *L'agence Nationale pour l'amélioration des conditions de travail*.  
Récupéré sur <https://www.anact.fr/la-reconnaissance-au-travail-de-quoi-sagit-il-0>
- André, B. (2019). Reconnaître le réel du travail : un enjeu majeur des formations professionnalisantes. De Boeck. doi:10.3917/dbu.guibe.2019.01.0081
- André, C. (2013). *La reconnaissance : des revendications collectives à l'estime de soi*. Sciences humaines.
- Baczor, L., Zheltoukhova, K., & Yarlagadda, R. (2017). Have your say : alternative forms of workplace voice. *CIPD*, 3-27.
- Becker, L. (2015). *L'art de la reconnaissance au travail : Les clés d'un puissant outil de motivation et de leadership*. InterEditions.
- Bigi, M., Cousin, O., & Méda, D. e. (2015). *Travailler au XXIème siècle: des salariés en quête de reconnaissance*.

Bourhis, A., & Chênevert, D. (2009). *A vous marques, prêts, gérez! La GRH pour les gestionnaires*. Editions du Renouveau Pédagogique Inc.

Bovolenta, M. (2007). *Educatrice de la petite enfance: Un métier féminin en perte de reconnaissance*.

Brun, J.-P. (2012, 02 20). La reconnaissance au travail : De la gratitude à la l'intégration. *CRHA*, 15, 24-27. Récupéré sur <https://ordrecrha.org/ressources/revue-rh/archives/la-reconnaissance-au-travail-de-la-gratitude-a-l-integration>

Brun, J.-P., & Dugas, N. (2002). La reconnaissance au travail : une pratique riche de sens. *CSST*.

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

Brun, J.-P., & Laval, C. (2018). *Le pouvoir de la reconnaissance au travail : 30 fiches pratiques pour allier santé, engagement et performance*. Eyrolles.

Caillé, A. (2007). *La quête de reconnaissance*. Paris: La Découverte.

Coutarel, F. (2011). *Quelle reconnaissance du travail réel, des tensions et déséquilibres dans la quête de performance ?*



- Daloz, L., Balas, M.-L., & et Bénony, H. (2007). Sentiment de non-reconnaissance au travail, déception et burnout : une exploration qualitative. *Santé mentale au Québec*, 32(2), 83-96.
- Desfontaines, S., & Montier, S. (2012). *Les clés de l'autonomie : Modèles et processus d'accompagnement*. Editions Eyrolles.
- Diez, R., & Carton, P. (2013). De la reconnaissance à la motivation au travail. *L'expansion Management Review*(3), 104-112.
- Dodier, D. (2017). La reconnaissance au travail. (l. C. EnviroCompétences, Éd.) *EnviroCompétences*, 2-15.
- Doh, M. (2016). *Reconnaissance non monétaire, rémunération et satisfaction du salarié*. Editions universitaires européennes.
- Drolet, M. (2012, 02 19). *Carrefour RH*. Récupéré sur CRHA: <https://carrefourrh.org/ressources/revue-rh/archives/reconnaissance-et-engagement-l-un-ne-va-pas-sans-l>
- Durand, C. (2004). *Le désir de métier. Engagement, identité et reconnaissance au travail*.

- El Akremi, A., Sassi, N., & Bouzidi, S. (2009). Rôle de la reconnaissance dans la construction de l'identité au travail. *Relations industrielles/Industrial Relations*, 64(4), 662-684.
- Fall, A. (2014). Justice organisationnelle, reconnaissance au travail et motivation intrinsèque: Résultats d'une équipe empirique. *Relations industrielles/Industrial relations*, 69(4), 709-731.
- 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.
- Famille, M. d. (2022, 01 17). *Famille Québec*. Récupéré sur <https://www.quebec.ca/gouv/ministere/travail-emploi-solidarite-sociale/publications/operations-maindoeuvre>
- Fortin, M.-F., & Gagnon, J. (2016). *Fondements et étapes du processus de recherche : méthodes quantitatives et qualitatives*. Chenelière Education.
- Fray, A.-M., & Picouneau, S. (2010). Le diagnostic de l'identité professionnelle : une dimension essentielle pour la qualité au travail. *Management Avenir*(8), 72-88.
- Guéguen, H., & Malochet. (2012). *Les théories de la reconnaissance*. La Découverte.

Guest, D. (2015). Voice and employee engagement. (F. a. relations, Éd.) *Oxford University Press*, 44-66.

Hellriegel, D., Slocum, J., & Woodman, R. W. (1989). *Organizational behavior* (éd. 5 edition). Deboeck.

HIGHSCOPE, C. (2021). *HighScope Educationnal an Research Foundation*. Récupéré sur <https://highscopequebec.org/a-propos/>

Holland, P., Teicher, J., & Donaghey, J. (2019). *Employee voice at work*. Berlin/Heidelberg, Germany: Springer.

Jacob, J.-M. (2016, 03 02). *Les Affaires*. Récupéré sur Savoir utiliser la formation pour développer la relève: <https://www.lesaffaires.com/dossiers-partenaires/la-formation-dans-l'industrie-de-la-construction/savoir-utiliser-la-formation-pour-developper-la-releve/585500>

Jeannerod-Dumouchel, N. (2014). La reconnaissance du métier : acte premier d'un mangement participatif. @ *GRH(2)*, 7-29.

Lallemet, M. (2007). Qualités du travail et critique de la reconnaissance : La quête de reconnaissance. *Nouveau phénomène social total*, 71-88.

Lemieux, N. (2015). Guide pédagogique lié à l'utilisation du logiciel ATLAS.ti. 2-41.

Loriol, M. (2011). Sens et reconnaissance dans le travail.

Machado, T. (2019). Reconnaissance au travail. *Psychologie du Travail et des Organisations : 110 notions clés.*, 365-368.

Maillot-Collet, M., & Baeza-Velasco, C. (2021). Reconnaissance au travail et symptomatologie anxiodépressive chez les auxiliaires de puériculture et les éducatrices de jeunes enfants. *Devenir*, 33(3), 209-220.

Malette, S. (2010). La reconnaissance au travail : Un puissant boost énergétique. *Centre patronal de santé et sécurité du travail du Québec*, 6-8.

Manager. (2019, 10 28). *Manager GO !* Récupéré sur <https://www.manager-go.com/ressources-humaines/bien-etre-au-travail-htm>

Monnet, C. (2014). *La reconnaissance : La clé de l'identité*. Editions L'Harmatta.

Moret, M.-A. (2012). *Performance scolaire : quel est le rôle de la reconnaissance sociale ?*

Nunge, O. (2014). *Satisfaire son besoin de reconnaissance*. Editions Jouvence.

Perreault, C. (2008). Le pouvoir de la reconnaissance et les habiletés de communication du gestionnaire. *Thèse de doctorat*. Université du Québec à Rimouski.

- Potiron, M. (2015). Psychodynamique de la reconnaissance au travail et identité. *Le Carnet PSY*, 8, 27-33.
- Prévost, P., & Roy, M. (2015). *Les approches qualitatives en gestion*. Les Presses de l'Université de Montréal.
- Renault, E. (2006). La reconnaissance au coeur du social. *Sciences humaines*, 172, 1-6.
- Renault, E. (2007). Reconnaissance et travail. *Travailler(2)*, 119-135.
- Royer, N., Moreau, C., & Chiasson-Desjardins, S. (2017). La qualité de vie au travail des éducatrices de la petite enfance. *Canadian Journal of Education/Revue canadienne de l'éducation*, 40(3), 60-91.
- Saldaña, J. (2021). *The coding manual for qualitative researchers*. Sage.
- Sarthou-Lajus, N. (2013). Un travail, c'est aussi une fierté. *Etudes*, 419(9), 148-150.
- St-Onge, S. (2012). *Gestion de la performance*. Chenelière Education.
- Tremblay, M., & 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.

Ulmann, A.-L. (2012). Le travail émotionnel des professionnelles de la petite enfance. *Revue des politiques sociales et familiales*, 109(1), 47-57.

Wils, T., Labelle, C., Guérin, G., & Tremblay, M. (1998). Qu'est ce que la mobilisation des employés. *Gestion*, 23(2), 30-39.