

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LA RECONNAISSANCE : UN OUTIL MANAGÉRIAL DANS LA RESTAURATION?

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ

COMME EXIGENCE PARTIELLE

MAÎTRISE ÈS SCIENCES DE LA GESTION

PAR

ABDELHAKIM KABBADJ

OCTOBRE 2024

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.12-2023). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

Tout d'abord, je tiens à remercier chaleureusement ma directrice de recherche Blandine Emilien Stephanie, que j'ai eue comme chargée de cours avant mon mémoire. Elle a vu quelque chose en moi, et a donc accepté de m'encadrer dans un sujet qui a semblé simple au début, mais s'est compliqué à travers le temps. Cependant, elle n'a jamais cessé de croire en moi bien que ce soit ma première expérience en recherche. Dans les fois où j'ai sombré dans le désespoir, elle a su m'en ressortir et me guider vers ce moment. Ses apports en RH m'ont énormément aidé dans la rédaction, mais aussi à acquérir des connaissances considérables en la matière.

Ensuite, il est impossible que ces remerciements soient complets sans mentionner mon codirecteur de recherche, Martin Chadoin. J'ai beaucoup entendu parler de toi avant même de t'avoir comme encadrant, et que puis-je dire, tu as dépassé mes attentes ! Tes bons mots, tes encouragements et ton soutien sans limites m'ont poussé à continuer lorsque tout semblait perdu. Les nombreuses fois où tu m'as demandé de retravailler mon analyse des données et mon cadre théorique m'ont appris patience, perspicacité, mais surtout, humilité. Je te remercie d'avoir toujours été disponible, surtout pour discuter de la vie et de nos vacances autour d'une tasse de café.

Je remercie également la chaîne de restaurants Sésame, sans leur autorisation à conduire ma recherche, rien de tout cela ne serait possible. Je remercie les gérants de m'avoir donné l'accès aux participants, et de leur soutien tout au long du processus de recherche, votre collaboration a donné comme fruit ce mémoire.

Dans ce sens, je tiens à remercier chacun des neuf participants pour leur temps et leur patience, mais surtout de m'avoir fait confiance pour parler d'expériences qui n'ont pas forcément été agréables au travail, et de pouvoir les utiliser pour bâtir ce projet qui me tient énormément à cœur !

Pour finir, je tiens à remercier ma famille et mes amis pour leur soutien inconditionnel, c'est vous qui savez à quel point je voulais vivre cette expérience de recherche, mais surtout à quel point c'est difficile de faire cela dans un pays tellement loin d'où je viens. Sans vos encouragements, vos beaux mots, votre curiosité et votre foi en moi, j'aurais sûrement abandonné depuis longtemps. Le temps que vous preniez pour

m'écouter parler de mon sujet de recherche et les questions que vous me posiez dessus m'ont permis de réaliser à quel point ce travail est important, et que je devais le réaliser au meilleur de mes capacités.

DÉDICACE

À mes parents, qui m'ont toujours soutenu, malgré la distance et le décalage horaire.

À mes amis, ici et au Maroc, qui n'ont jamais cessé de croire en moi.

À ma grande famille, qui demandaient toujours après moi et mon projet.

À tous ceux que j'aime, je vous dédie ce mémoire.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS.....	ii
DÉDICACE	iv
LISTE DES TABLEAUX.....	viii
LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES.....	ix
RÉSUMÉ.....	x
ABSTRACT.....	xi
INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1 PROBLÉMATIQUE.....	4
1.1 Le secteur de restauration au Québec.....	4
1.2 Les enjeux de rétention face aux postes vacants dans le secteur de restauration	6
1.3 Le travail de restauration : un travail difficile.....	7
1.3.1 Le travail de serveuse et de cuisinier	7
1.3.2 Les solutions des employeurs de restauration pour une meilleure rétention	10
1.4 La reconnaissance	11
1.4.1 Les bénéfices de la reconnaissance pour les employeurs.....	11
1.4.2 Les bénéfices de la reconnaissance pour les employés	11
1.4.3 Les pratiques de reconnaissance dans les entreprises	12
1.4.4 Les pratiques de reconnaissance dans la restauration	13
CHAPITRE 2 LE CADRE CONCEPTUEL.....	15
2.1 La reconnaissance	15
2.1.1 Les dynamiques de la reconnaissance	17
2.1.1.1 La reconnaissance verticale	17
2.1.1.2 La reconnaissance horizontale.....	18
2.1.1.3 La reconnaissance organisationnelle	18
2.1.2 L’objet de la reconnaissance	18
2.1.2.1 La reconnaissance existentielle	18
2.1.2.2 La reconnaissance des résultats	19
2.1.2.3 Le travail	20
2.1.2.3.1 Le travail comme activité	20
2.1.2.3.2 Le collectif du travail	22
CHAPITRE 3 LA MÉTHODOLOGIE	26
3.1 La recherche qualitative.....	26
3.2 L’échantillon	28

3.3	Les critères d'inclusion et d'exclusion.....	28
3.4	Stratégies de recrutement	29
3.5	Portrait des participantes et participants	30
3.6	La collecte de données.....	33
3.7	L'analyse de données.....	35
3.8	Les limites et les considérations éthiques de l'étude	38
CHAPITRE 4 LES RÉSULTATS		40
4.1	Perceptions sur le travail.....	40
4.1.1	Le travail d'équipe est une défaillance.....	41
4.1.2	La charge de travail fluctue énormément à cause de différentes caractéristiques	41
4.1.3	L'interdépendance du travail accentue sa difficulté.....	42
4.1.4	La difficulté est inhérente au travail	44
4.1.5	Certains employés ont une norme de dépassement au travail.....	45
4.1.6	Le travail est invisible auprès des supérieurs	46
4.1.7	La relation de travail entre les employés et les gérants	47
4.1.7.1	Écouter les besoins des employés pour leur faciliter le travail	47
4.1.7.2	Offrir de l'autonomie au travail	50
4.1.7.3	La déception des gérants face au rendement des employés	51
4.2	La reconnaissance	54
4.2.1	La reconnaissance chez les employés et entre eux	54
4.2.1.1	La reconnaissance horizontale.....	56
4.2.1.2	La reconnaissance verticale	58
4.2.1.3	La reconnaissance des clients	60
4.2.1.4	La satisfaction et l'identification par rapport au travail	62
4.2.1.5	La reconnaissance avec modération	65
4.2.1.6	La reconnaissance pécuniaire.....	65
4.2.1.7	La reconnaissance comme activités à l'extérieur du lieu de travail	67
4.2.1.8	La reconnaissance par la visibilité du travail	68
4.2.2	La reconnaissance chez les gérants	69
4.2.2.1	La reconnaissance comme activités à l'extérieur du lieu de travail	69
4.2.2.2	La reconnaissance par la visibilité du travail	70
4.2.2.3	La reconnaissance à travers les pauses exceptionnelles.....	70
4.2.2.4	La reconnaissance en donnant de l'autonomie aux employés.....	70
4.2.2.5	La reconnaissance pécuniaire.....	71
4.2.2.6	La reconnaissance pour retenir et motiver les employés	71
4.2.2.7	La reconnaissance pour les employés qui se dépassent au travail.....	72
CHAPITRE 5 LA DISCUSSION		74
5.1	Une norme de dépassement chez les employés de la restauration.....	74
5.2	Le travail est un processus qui doit être réalisé avec la coopération des autres	75
5.3	Le travail réel des employés est invisible auprès des gérants.....	77
5.4	Écouter les besoins des employés	77

5.5	L'autonomie au travail dans le cadre de soutien et de veille sur les besoins	79
5.6	Les gérants ne reconnaissent pas leurs employés pour veiller sur leurs besoins, mais pour les retenir	80
5.6.1	La reconnaissance horizontale	80
5.6.2	La reconnaissance verticale	80
5.6.3	La reconnaissance pécuniaire	81
5.7	La reconnaissance avec modération et en cas de dépassement au travail	83
5.8	Contributions de la recherche	83
5.9	Limites de la recherche et perspectives d'études ultérieures.....	85
	CONCLUSION	88
	ANNEXE A GRILLE D'ENTRETIEN DES PARTICIPANTS	89
	ANNEXE B FORMULAIRE DE CONSENTEMENT	92
	ANNEXE C AUTORISATION DU RESTAURANT POUR LA CONDUITE DES ENTRETIENS	99
	APPENDICE COURRIEL ENVOYÉ À MICHAELA TAPIE, LA GÉRANTE DU RESTAURANT SÉSAME SAINT-JACQUES, À TRANSFÉRER AUX EMPLOYÉS	100
	BIBLIOGRAPHIE.....	101

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 Critères d'inclusion et d'exclusion	29
Tableau 2 Profil des participants et participants	31
Tableau 3 Explication des métiers	33
Tableau 4 Exemple du cheminement de la codification	38

LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

AQR	Association de restauration du Québec
CNESST	Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail
CQRHT	Conseil québécois des ressources humaines en tourisme
INSPQ	Institut national de santé publique du Québec
MAPAQ	Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation (Québec)
TMS	Troubles musculosquelettiques

RÉSUMÉ

Résumé : La reconnaissance dans le domaine de restauration au Québec reste un sujet qui n'a pas beaucoup été étudié dans le passé. À travers une analyse thématique qui adopte la méthode qualitative dans neuf entrevues, cette recherche vise à explorer et comprendre comment la reconnaissance est employée dans le domaine de restauration. Au niveau de trois restaurants d'une même chaîne de restauration québécoise à Montréal, elle traite le travail dans la restauration, la relation entre les employés et leurs gérants, ainsi que la reconnaissance au travail. En se posant la question comment est-ce que la reconnaissance est employée dans le domaine de restauration, les résultats démontrent que la perception de la reconnaissance est différente entre les employés et leurs gérants. Les employés s'attendent à être impliqués à travers la reconnaissance dans le processus d'organisation du travail, tandis que les gérants utilisent la reconnaissance pour contrôler la performance de leurs employés, ainsi que les retenir dans leurs établissements respectifs. La recherche s'arrête sur le fait que la reconnaissance est utilisée comme un outil managérial dans la main des gérants, afin de contrôler les employés et les retenir. De ce fait, elle ne correspond pas aux attentes posées par les employés.

Mots clés : Reconnaissance, rétention, travail, restauration, instrumentalisation.

ABSTRACT

Abstract: Recognition in the restaurant industry in Quebec remains a subject that has not been studied much in the past. Through a thematic analysis that adopts the qualitative method in nine interviews, this research aims to explore and understand how recognition is used in the restaurant industry. At the level of three restaurants of the same Quebec restaurant chain in Montreal, it deals with work in the restaurant industry, the relationship between employees and their managers, as well as recognition at work. By asking the question how is recognition used in the restaurant industry, the results demonstrate that the perception of recognition is different between employees and their managers. Employees expect to be involved through recognition in the work organization process, while managers use recognition to control the performance of their employees, as well as retain them in their respective establishments. The research focuses on the fact that recognition is used as a managerial tool in the hands of managers, in order to control employees and retain them. As a result, it does not meet the expectations set by employees.

Keywords : recognition, retention, work, restaurant industry, instrumentalization.

INTRODUCTION

En arrivant au Canada, je postule pour plusieurs offres d'emploi en personne, juste à terme du confinement en hiver 2021. Après avoir frappé à plusieurs portes, un restaurant montréalais m'accueille, et la directrice décide que je peux commencer le jour d'après, comme busboy. Aimant l'atmosphère et le milieu du travail dans l'établissement, je noue des liens d'amitié avec mes collègues, et discute naturellement avec eux des problèmes qu'ils rencontrent.

Une année en tant que busboy, un deuxième confinement au Canada m'attrape, cette fois-ci en janvier 2022. Un arrêt d'emploi de deux mois presque me gèle, et un retour très lent réduit considérablement mes heures, et me pousse à déposer ma démission. Le gérant du restaurant, étant très satisfait de mon éthique de travail, comprend ma décision et exprime son regret de me voir quitter. Cependant, il me propose de travailler en cuisine, où mes heures ne seront pas touchées.

En travaillant en cuisine, je m'ouvre sur de nouveaux enjeux : travail physique plus demandant, plus de stress, plus de danger à cause de la manipulation de couteaux et d'objets dangereux, et j'en passe. C'est ici que je discute avec mes collègues en cuisine sur plusieurs sujets, dont une question principale qui se répétait tout le temps : comment peut-on rendre le travail moins pénible ? Un cuisinier responsable, avec plus de 10 ans d'expérience dans ce restaurant, m'inspire avec sa gestion d'équipe. Ses remerciements, ses remarques spécifiques, son ouverture d'esprit et sa patience avec les nouveaux comme moi m'avaient tellement marqué, et m'avaient poussé à réfléchir sur ce qu'est la reconnaissance, que j'ai choisie comme sujet de ce mémoire, et justement dans mon restaurant, en profitant des connaissances en direction que j'ai fait pendant mes 18 mois de travail.

Ce sujet de la reconnaissance, surtout en restauration au Québec, n'a pas été beaucoup discuté dans la communauté scientifique. On parle ici d'un sujet qu'on va explorer dans trois restaurants de la même chaîne de restauration dans la ville de Montréal, en se limitant à quelques entrevues uniquement, auquel j'ai pu avoir accès de la part de la direction du restaurant dans lequel je travaille. Dans des rares instances que l'on s'intéresse aux pratiques de la reconnaissance dans les restaurants dans la province du Québec, ce qu'elles impliquent, ce qu'elles sont, et comment elles sont employées, et si elles sont employées. Ce sujet reste très important, essentiellement parce que la société québécoise est connue pour ses sorties fréquentes aux restaurants, donc il est bien logique de comprendre comment les employés dans cette

industrie vivent, et s'ils se sentent reconnus dans leur profession. De plus, cette industrie génère des millions de dollars de ventes et emploie une grande tranche de la population québécoise active (Statistique Canada, 2024; MAPAQ, 2022; ARQ, 2023).

Ce mémoire va tenter de combler cette lacune à travers 5 chapitres, en essayant de répondre à la question de recherche suivante : comment la reconnaissance est-elle employée envers les travailleurs de restauration au Québec ? Et nous allons essayer de comprendre comment cette reconnaissance peut être utilisée par les gérants de restaurants au Québec, et comment les employés peuvent ne pas recevoir ce qu'ils souhaitent à travers cette pratique, notamment l'implication dans le processus d'organisation du travail.

À travers la méthode de recherche qualitative, nous allons essayer de voir le décalage entre la perception de la reconnaissance entre les gérants et leurs employés, en conduisant neuf entrevues auprès de différents employés dans une chaîne de restauration québécoise à Montréal (cuisiniers, hôtesse et serveurs) mais également des gérants et assistant-gérants.

Ce mémoire est structuré de la manière suivante. Au niveau du premier chapitre, je vais présenter une problématique pour expliquer la contextualisation et l'intérêt de ce sujet chez la communauté scientifique. Exprimer la raison pour laquelle la province du Québec doit donner de l'importance à la reconnaissance dans le secteur de restauration.

Au deuxième chapitre, je vais faire un tour sur le cadre théorique sur le concept du travail, et celui de la reconnaissance, en faisant parler les auteurs sur ces notions, afin de justifier la reconnaissance du travail qui va être un volet principal dans l'analyse et la discussion des résultats.

Au niveau du troisième chapitre, je vais m'intéresser au cadre méthodologique qui va utiliser une méthode qualitative exploratoire, à travers la conduite d'un entretien semi-dirigé auprès de neuf participantes et participants sur le sujet de la reconnaissance au milieu de restauration.

Le quatrième chapitre va présenter les principaux résultats tirés de ces entretiens, qui montrent clairement la différence entre la perception des employés et des gérants souvent dans le même restaurant, à propos des questions sur le travail et la reconnaissance, ce qui soulève plusieurs questions sur les facteurs qui influencent cette perception.

Finalement, je vais présenter une discussion de ces différents résultats et les différentes interprétations qu'on peut dessiner. Pour finir avec quelques pistes sur les futures perspectives de recherche, afin de profiter des résultats du présent mémoire et d'explorer des pistes qui y sont complémentaires.

CHAPITRE 1

PROBLÉMATIQUE

Malgré les fortes ventes qu'enregistre le secteur de restauration et le grand nombre d'employés qui y travaillent, atteignant 2% de la population active québécoise en 2022 (Statistique Canada, 2024; MAPAQ, 2022; ARQ, 2023), ce secteur reste confronté à un problème majeur de rétention des employés (CQRHT, 2015; 2020).

L'une des principales raisons de ce problème émane de la difficulté du travail, on cite entre autres les lésions professionnelles et les accidents de travail (CNESST, 2023; 2024). Pour répondre alors à cet ennui, les gestionnaires proposent une solution à travers la reconnaissance, qui améliore les conditions de travail, et permet par conséquent une meilleure rétention des employés actuels dans leurs emplois (Mngomezulu et al., 2015; Khan et al., 2019; Munir et al., 2018).

1.1 Le secteur de restauration au Québec

Au Canada, le nombre d'établissements qui offrent des services de restauration et débits de boissons en 2022 s'élevait à 97 569 établissements, dont 98,5% comptent moins de 100 employés par restaurant. Le salaire moyen de chaque employé était de 17,60\$ de l'heure (Gouvernement du Canada, 2023).

Les ventes du secteur ont augmenté de 1,1% dans les différents restaurants par rapport à l'année dernière, pour atteindre 8 milliards de dollars en décembre 2023. Les prix ont augmenté le plus au niveau des repas achetés au restaurant, soit de 5,6%, suivi d'une augmentation de 5,5% sur le prix des boissons alcoolisées qui sont servies dans les établissements détenant un permis d'alcool à travers le pays (Statistique Canada, 2024). On comprend que les ventes ont augmenté dans huit provinces dans le mois de décembre 2023 à travers le pays. Par exemple, une augmentation de 1,8% a été enregistrée en Ontario, 2,6% en Colombie-Britannique, et 2,1% en Alberta. Cependant, la province du Québec a enregistré la baisse la plus marquée (-1,7%) (Statistique Canada, 2024). Une année avant, la restauration commerciale avait retrouvé son niveau, et l'avait même dépassé d'une hauteur de 28.8% comparé à l'année précédente.

Au Québec, il existe une distinction entre deux principaux types de restaurants. Premièrement, on parle de restaurants à service complet, où les clients sont servis lorsqu'ils sont assis aux tables, et règlent leur facture après avoir terminé de manger. Cette définition devient d'autant plus pertinente car le restaurant

qui a été le terrain de recherche de ce mémoire est un restaurant à service complet. Deuxièmement, on parle de restaurant à service restreint. Dans ces établissements, les clients choisissent leur nourriture au comptoir de service, aux cafétérias ou par téléphone, et paient avant de manger (Gouvernement du Canada, 2023).

Pour la première fois au Québec depuis le début d'enregistrement des statistiques dans la province, les ventes en restaurants à service restreint avaient dépassé celles des restaurants à service complet en 2020 et 2021, malgré le fait qu'elles avaient enregistré une croissance plus faible en 2022 (15,4%), puisque le retour des touristes et des consommateurs locaux avait propulsé les ventes des restaurants à service complet (augmentation de 36,9%) (MAPAQ, 2022).

Au Québec, le secteur de restauration a employé 2,6% de la population québécoise dans l'apogée de la saison touristique de l'année 2022, et ce après avoir enregistré 12,43 milliards de dollars en vente brutes l'année précédente (ARQ, 2023). À travers les 17 916 restaurants actifs dans la même année, 186 000 personnes ont été employées entre les mois de janvier et août, en enregistrant une augmentation de 1,1 milliard de dollars en ventes brutes, comparés à l'année 2019 avant la pandémie, soit une augmentation importante de 22.6% du PIB réel (ARQ, 2023).

Malgré les grands chiffres au niveau des ventes, le salaire minimum des employés dans le secteur de restauration reste faible, et fixé à 14,25\$ de l'heure (soit une augmentation de 5,56% par rapport à l'année 2021). Le salaire horaire des serveuses est plus petit, fixé à un minimum de 11,40\$ de l'heure (ARQ, 2023; Gouvernement du Québec, 2022). Ces faibles compensations, ajoutées aux mauvaises retombées de la pandémie, qui ont fait comprendre à ces employés que leur travail n'était pas essentiel, les a poussé à réfléchir à d'autres choix de carrières avec plus de sécurité par rapport à des circonstances exceptionnelles comme la pandémie, ce qui a causé une vague de réorientation vers d'autres secteurs plus sûrs et avec de meilleurs salaires (Legrand, 2022). Ces différents facteurs ont contribué au nombre de postes vacants dans le secteur de restauration en 2022, estimé à 8,6%, ou encore 22 125 postes à pourvoir dans les différents restaurants au Québec (Jalette, 2023).

On peut alors comprendre que ce secteur, malgré son importance et son apport considérable à l'économie québécoise, montre des tendances précaires, et souligne plusieurs difficultés pour les employés, mais également pour les employeurs qui n'arrivent pas à retenir leurs équipes de travail au niveau de leurs restaurants. La restauration à service complet enregistre la plus grande baisse de ventes dans tout le pays

(Statistique Canada, 2024) en faveur des restaurants à service restreint (MAPAQ, 2022), les postes vacants continuent d'augmenter (ARQ, 2023), et les conditions salariales continuent d'être faibles (ARQ, 2023; Gouvernement du Québec, 2022), ce qui accentue davantage le problème de rétention des employés et les enjeux qui en découlent.

1.2 Les enjeux de rétention face aux postes vacants dans le secteur de restauration

La rétention des employés est très importante, car elle permet de réduire les coûts de recrutement et de formation des nouveaux employés, et elle vient également comme solution au roulement du personnel (Mngomezulu et al., 2015). Elle encourage et pousse les employés à rester le plus longtemps possible dans l'entreprise. Quand l'employeur crée un environnement de travail favorable pour ses employés, en prenant en considération leurs besoins et leurs attentes, il permet de garder sa bonne main d'œuvre, et améliore alors la rétention de son entreprise (Kossivi et al., 2016).

En période de pandémie, on comprend que le secteur de restauration a perdu 137 000 emplois entre février et mai 2020, en raison des mesures de sécurité imposées par le gouvernement, mais également à cause de la précarité du secteur qui a poussé un grand nombre d'employés à se réorienter vers d'autres secteurs (Legrand, 2022). Le problème de rétention des employés, cependant, n'a pas été discuté pour la première fois en période de pandémie. On comprend qu'en 2015, 39% des restaurateurs québécois pensaient que la difficulté principale de recrutement et de rétention des cuisiniers dans ce secteur est due aux conditions de travail difficiles, et 51% d'entre eux liaient cela à la charge de travail souvent élevée (CQRHT, 2015).

Dans les années qui suivent, le problème de rétention des employés dans ce secteur persiste, puisque le nombre de postes vacants continue d'augmenter. Au niveau des serveuses d'aliments et de boissons, le nombre de postes vacants a augmenté de 17% entre l'année 2017 et 2019 (1840 à 2155 postes). Chez les cuisiniers, cette augmentation a atteint 27% dans la même période (2470 à 3125 postes). C'est chez les chefs et les serveuses au comptoir et aides de cuisine que cette augmentation fût la plus remarquable, avec une augmentation respective de 100% et 170% entre l'année 2017 et 2020 (155 à 310 postes, puis 3455 à 9325 postes), ce qui souligne de grands enjeux de rétention dans ce secteur (CQRHT, 2020).

Malgré l'augmentation des postes vacants au niveau des professions dans le secteur de restauration, une enquête menée par le CQRHT explique que les employeurs dans ce secteur ne considèrent pas la rétention

comme un enjeu aussi grand que le recrutement, malgré le taux de roulement au secteur Hébergement et restauration s'élevant à 45% (CQRHT, 2015), un taux supérieur de 12 points sur le taux de roulement de l'ensemble des travailleurs dans la province. Dans une société impactée par la pénurie de main-d'œuvre (Jalette, 2023; Homsy, 2021; Legrand, 2022) les employeurs mettent l'accent davantage sur le recrutement afin de remplir les postes vacants dans leurs établissements, en agissant sur des stratégies d'attractivité sur le secteur (Forté et Monchatre, 2013), ou même en changeant leur critères de recrutements tels que l'âge ou l'expérience (Monchatre, 2018). À côté du problème de la rétention, il existe également un problème d'attraction des employés dans ce secteur. Quand on parle d'attractivité de l'entreprise, on signifie la volonté des candidats pour un rôle d'accepter et de poursuivre les offres dans une entreprise (Tsai et Wang, 2010).

La difficulté de retenir peut être expliquée par les conditions difficiles de travail dans le domaine de restauration. La CNESST rapporte que le nombre de jours d'absence dans la dernière décennie (entre l'année 2011 et 2020) à cause de conditions difficiles du travail dans le secteur de restauration est estimé à 854 260 jours, dont plus de 175 000 à cause d'un effort excessif, plus de 44 000 à cause des mouvements répétitifs, et environ 35 000 jours à cause du contact avec des températures extrêmes (CNESST, 2024). Dans l'année 2022, 2805 accidents de travail ont été rapportés à la CNESST dans le secteur d'hébergement et services de restauration, soit une augmentation de 23% par rapport à l'année précédente. Ces accidents de travail représentent 1,9% des accidents rapportés dans tous les secteurs de travail dans la province (CNESST, 2023).

1.3 Le travail de restauration : un travail difficile

1.3.1 Le travail de serveuse et de cuisinier

Le secteur de restauration est un secteur qui est caractérisé par deux types de métiers : les métiers du service, et les métiers de cuisine. La cuisine est considérée généralement comme une forteresse masculine (puisque 57% des postes de cuisiniers au Québec en 2013 sont occupés par des hommes) tandis que le service est un segment typiquement féminin, puisque 75% des employés de service au Québec en 2013 sont des femmes. C'est également un secteur très juvénile. En effet, en 2016, 44 % des employés du secteur de la restauration au Québec avaient entre 15 et 24 ans (Monchatre, 2017 ; CQRHT, 2015 ; CQRHT, 2020).

C'est un secteur connu pour ses conditions de travail difficiles, on comprend que les employés font face à des charges de travail lourdes et contraignantes (Tremblay, 2012a, 2012b). Les employés du secteur de la restauration sont souvent objets de très longues journées de travail (Sauviat, 2021), on comprend que l'efficacité et la rapidité sont nécessaires, en s'assurant que déplacer plusieurs assiettes en même temps se fait d'une manière stable sans paraître fatigué, ce qui représente une contrainte physique importante pour les serveurs (Rose, 2004). De plus, il est nécessaire aux serveurs et serveuses d'avoir le sourire et maintenir une stabilité d'esprit même en temps de réalisation de plusieurs tâches, ce qui souligne davantage la difficulté des conditions de travail dans ce domaine (Fellay, 2010). En effet, ils font du travail émotionnel, ce qui les oblige à faire un effort pour contrôler le degré ou la qualité d'une émotion, notamment la joie et la satisfaction qu'ils affichent sur leur visage envers les clients dans le cadre de l'exercice de leur métier (Hochschild, 2003).

Le travail de serveuse est jugé difficile, notamment par les nombreuses choses que celle-ci doit réaliser en même temps. Elle peut être exposée à plusieurs bruits en même temps provenant d'un cuisinier qui sonne la cloche pour qu'une commande soit apportée à la table concernée, ou même de clients qui demandent son service. « Lorsqu'elle prend une commande, elle pourrait être confrontée à un client régulier insupportable qui tape constamment le côté de sa tasse de café avec sa cuillère. Le cuisinier sonne la cloche pour indiquer qu'une autre commande est prête ; le superviseur du plancher fait assoir des clients dans deux tables dans sa section qui viennent d'être nettoyées. « Au même moment, un premier client lui demande de modifier sa commande, un deuxième veut plus de café, et un troisième réclame une autre fourchette parce qu'il a fait tomber la sienne » (Rose, 2001). Tout cet enchaînement d'évènements souvent rapide et non relié, mais dans un même espace qu'est la salle du restaurant fait en sorte que la serveuse doit avoir une grande capacité de gestion de problèmes, et de les régler d'une manière souvent simultanée. De plus, « une serveuse ne marche jamais dans la salle du restaurant sans rien faire, et quand elle est en train de marcher à l'intérieur, elle ne fait que rarement une seule tâche » (Rose, 2001).

Une serveuse doit également faire face à une grande charge mentale, « comme elle doit construire des images mentales est une technique mnémorique utilisée par les anciens » (Yates, 2013), et la serveuse utilise cela dans son travail. Quelques traits physiques du client peuvent être utilisés par la serveuse pour se rappeler de son clients, que se soit les vêtements ou des tâches de naissance. « La serveuse utilise également des caractéristiques plus générales et plus sociales : le sexe, la race, l'âge, la forme ou le poids

du client. Les croyances et les biais basés sur ces caractéristiques aident la serveuse à construire l'image qui lui permet de se rappeler quel client a commandé quel plat » (Rose, 2001).

D'un autre côté, une serveuse se doit de gérer les émotions du client également qui reçoit son service. Une équivalence s'établit aussitôt entre le bonheur du client et l'efficacité du service, ce qui rend le travail plus difficile et met plus de pression sur la serveuse (Laperrière, 2014). Cependant, le fait d'avoir une bonne réaction de la part du client devient une source de satisfaction chez la serveuse, ce qui signifie également que lorsque le client n'exprime pas sa satisfaction par rapport au service reçu, cela devient une source de contrariété chez la serveuse (Laperrière, 2014).

L'emploi d'aide à la cuisine figure parmi les emplois où se cumulent notamment plusieurs facteurs. On note précarité, faible rémunération et absence de formation et de perspectives de promotion. On parle également de conditions de travail qui sont souvent pénibles, et intrinsèques aux tâches proposées (Caroli et Gautié, 2009 ; Carré et Tilly, 2012 ; Kalleberg, 2011). D'un autre côté, en temps de feu, il existe toujours un risque de stress à cause de la fameuse « guerre entre cuisine et salle », qui peut survenir lorsque le travail devient plus rapide à cause du flux des clients (Monchatre, 2017).

Le travail d'un cuisinier consiste en plusieurs tâches physiques, celui-ci doit notamment rester debout dans sa station pendant plusieurs longues heures, se déplacer souvent et intensément dans les période de « coups de feu » ou « rush » du service dans la chaleur de la cuisine (Pégourdie, 2022). Il doit et se pencher vers l'avant en permanence pendant sa journée, et effectuer des mouvements répétitifs avec le haut de son corps (Shiue et al., 2008). C'est une industrie qui représente un milieu de travail difficile, où des employés à faible salaire et avec un haut niveau de roulement passent de longues heures dans un environnement étroit, chaud et bruyant (Lippert et al., 2020). À cause du fort stress corporel associé à la préparation de la nourriture et de sa cuisine, les cuisiniers sont souvent à risque élevé des troubles musculosquelettiques (TMS) (Shiue et al., 2008).

Les cuisiniers sont exposés à plusieurs risques de blessures à travers l'exercice de leur métier. Les problèmes de santé les plus fréquents sont les coupures à cause de l'utilisation fréquente des couteaux, les brûlures, les entorses, les contusions, les lacérations et le stress engendré par la charge de travail (Lippert et al., 2008). Les cuisiniers souffrent également de douleurs au niveau du cou, des épaules, des hanches, des avant-bras, des pieds parce qu'ils sont souvent debout, aux chevilles et souffrent également de lombalgie (Haukka et al., 2006; Shiue et al., 2008).

La difficulté inhérente du métier de cuisine est l'une des raisons de la faible rétention du secteur (CQRHT 2015; 2020). La CNESST révèle que les cuisiniers ont manqué 6845 jours de travail dans la période entre 2011 et 2020 à cause d'accidents au travail, dû principalement à des lésions liées aux conditions de travail difficiles. Dans cette même période, les cuisiniers ont manqué 815 752 jours à cause d'accidents au travail, à cause de chutes au travail, températures extrêmes, ou encore êtres frappés par des objets en cuisine (CNESST, 2023).

1.3.2 Les solutions des employeurs de restauration pour une meilleure rétention

Pour remédier aux difficultés des conditions de travail qui poussent les employés à quitter leurs postes dans ce secteur (CNESST, 2023), les experts du CQRHT recommandent plusieurs solutions pour contrecarrer le problème de rétention du personnel. Au niveau monétaire, une politique de partage des pourboires plus équitable peut être envisagée pour les cuisiniers qui sont le plus touchés par le taux de roulement (CQRHT, 2015). Les cuisiniers sont frustrés parce qu'ils touchent beaucoup moins de pourboires que les serveuses et les barmans. Leur salaire horaire est souvent inférieur à 40 \$, alors qu'ils ont travaillé beaucoup plus dans la préparation des aliments et dans des conditions plus difficiles. Ils se retrouvent souvent à gagner près de la moitié du salaire des autres employés de service (ARQ, 2022).

Les employeurs de restauration offrent également de meilleurs avantages sociaux à leurs employés dans l'objectif de les retenir. Ils offrent parfois plus de congés et de jours de vacances au staff, et proposent des régimes de retraite tels que le RVER (Régime volontaire d'épargne-retraite), ou le REER (Régime enregistré d'épargne-retraite), il s'agit de la reconnaissance pécuniaire (ARQ, 2022).

À ce point-là, pour des fins de clarté et de transparence, je souligne que la reconnaissance peut avoir plusieurs significations lorsqu'elle est employée dans les prochains paragraphes. En plus des solutions monétaires, d'autres solutions agissant sur les conditions de travail elles-mêmes peuvent être en centre de réflexion. Une conciliation travail/famille ou travail/étude peut être trouvée, une amélioration du climat du travail ou encore du perfectionnement peut mitiger ce problème, et la reconnaissance (appréciation) peut aussi être une piste à adopter (CQRHT, 2015).

La reconnaissance à travers ses pratiques a un effet significatif sur la rétention des employés les plus talentueux dans l'entreprise, et aide à diminuer le roulement de ses employés. On retrouve que la présence de pratiques de reconnaissance pour les employés augmente leur performance (Mngomezulu et

al., 2015), leur satisfaction vis-à-vis leur travail (Baqir et al., 2020), diminue leurs chances de quitter la compagnie et donc le taux de roulement interne (Ghani et al., 2022).

Les employeurs jouent alors sur la reconnaissance pécuniaire afin d'essayer de retenir leurs employés (CQRHT, 2015), mais il existe d'autres formes de reconnaissance qui ne font pas l'objet de travaux dans le cadre des enjeux de rétention. En effet, comme nous le verrons en détail plus loin dans ce mémoire, il existe différentes façons de penser la reconnaissance : existentielle, verticale etc... La reconnaissance est d'ailleurs un élément souvent étudié en lien avec la rétention des employés.

1.4 La reconnaissance

1.4.1 Les bénéfices de la reconnaissance pour les employeurs

Une reconnaissance provenant des collègues et des supérieurs est nécessaire pour garder une bonne équipe, et retenir les employés clés dans l'entreprise (Khan et al., 2019).

La reconnaissance sous forme d'appréciation des employés, qu'on parle de récompense ou de simples paroles positives, est très importante pour les employeurs des différentes organisations. Reconnaître le travail fourni, mais surtout lui donner de la visibilité est capital pour convaincre les employés de rester, et de continuer de faire partie de l'entreprise (Khan et al., 2019; Munir et al., 2018). La reconnaissance au travail est nécessaire et même bénéfique pour l'employeur, elle augmente le sentiment de sécurité au travail chez l'employé, ce qui augmenterait à son tour son engagement envers l'entreprise (Kwok et al., 2021), mais également sa motivation, sa satisfaction et par conséquent sa performance organisationnelle, ce qui le rend un avantage compétitif pour son employeur sur le marché (Amoatema et Kyeremeh, 2016).

La reconnaissance du travail, à côté de la visibilité de celui-ci, de la part de l'employeur a un effet direct sur la rétention des employés dans l'entreprise (Hassan, 2022), sur l'efficacité au niveau des tâches liées à leur rôle à l'entreprise (Brun et Dugas, 2008), mais également hors leur rôle d'une manière globale dans l'organisation (Montani et al., 2020).

1.4.2 Les bénéfices de la reconnaissance pour les employés

La reconnaissance des employés au travail de la part de leur supérieur a un effet positif, puisqu'elle souligne une corrélation positive avec la satisfaction salariale. Cela signifie que lorsque les employés se sentent reconnus par leurs supérieurs, ils ressentent une meilleure satisfaction envers leur salaire. De plus,

lorsque l'employeur pratique la reconnaissance, et agit sur d'autres facteurs comme la satisfaction du salaire, l'engagement des employés envers l'entreprise augmente, ce qui souligne à nouveau l'importance de la reconnaissance au travail (Ewool et al., 2021).

De plus, lorsque les employés ressentent que leur travail est reconnu et visible, ils perçoivent de meilleures conditions de travail, préfèrent rester plus longtemps dans l'entreprise (Hassan, 2022), se sentent plus à l'aise à collaborer avec leurs collègues (Montani et al., 2020), et s'engagent davantage et plus confortablement dans leurs tâches à l'entreprise (Lartey, 2021).

Ampofo et al. (2023) trouvent que quand les employés perçoivent de la reconnaissance, cela augmente leur capacité d'acquérir de nouvelles connaissances, augmente leur performance, mais également leur capacité d'accéder à de nouvelles opportunités de promotion interne dans l'entreprise.

1.4.3 Les pratiques de reconnaissance dans les entreprises

D'autres organisations utilisent la reconnaissance non pécuniaire à travers certaines pratiques comme l'appréciation verbale et la culture d'encouragement de la part des supérieurs (Azeez, 2017), par des cartes de remerciements, le bulletin d'information de l'entreprise ou encore l'affichage des meilleurs employés dans les tableaux de l'entreprise, leur donnant une visibilité positive par rapport à leurs pairs (Cotton et al., 2022). Ces organisations peuvent également agir sur différents types de reconnaissance comme la reconnaissance quotidienne, qui est souvent à coût réduit ou ne coûte souvent rien à l'employeur. Elle vient en faveur des employés qui réalisent des objectifs à court terme, et donne l'exemple aux autres employés pour essayer de faire la même chose, et être reconnus par l'employeur à leur tour (Younies et Na, 2020; Montani et al., 2020).

D'autres pratiques peuvent inclure une bonne compensation et bonus par rapport au marché, la sécurité d'emploi, ou encore la formation, le développement professionnel à travers les promotions. On peut également parler de la justice dans le milieu du travail ainsi que la justice organisationnelle (Azeez, 2017; Nasir et Mahmood, 2016), on remarque également que lorsque cette reconnaissance est liée à la performance des employés et qu'ils perçoivent cela de la part de leur supérieur, ils vont rester plus longtemps dans l'entreprise (Azeez, 2017).

1.4.4 Les pratiques de reconnaissance dans la restauration

Dans le domaine de restauration, on parle de plusieurs pratiques de reconnaissance que l'employeur peut utiliser. On parle notamment de « l'employé du mois » ou encore présenter des félicitations aux meilleurs employés lors des réunions. Au niveau monétaire, les employés les plus talentueux peuvent recevoir des augmentations de salaire ou encore du support académique (Younies et Na, 2020). Dans un domaine plus proche, celui de l'hospitalité, les employeurs cherchent également à augmenter l'engagement de leurs employés, en leur donnant des fonds discrétionnaires, qu'ils peuvent dépenser librement (Liu et al., 2022).

Cependant, il existe très peu d'études qui parlent de ces pratiques dans le domaine de restauration au Québec. Malgré la diversité des pratiques de reconnaissance qui sont employées dans les autres domaines, qu'on parle de pratiques pécuniaires (Younies et Na, 2020; Liu et al., 2022; Khan et al., 2019; Munir et al., 2018; Hassan, 2022; Montani et al., 2020) ou non pécuniaires (Cotton et al., 2022; Khan et al., 2019; Ewool et al., 2021), les pratiques de reconnaissance que proposent les différents employeurs en restauration sont beaucoup moins diverses, et se focalisent plus sur des récompenses pécuniaires pour retenir les employés dans ce domaine. On parle principalement d'avantages sociaux comme plus de vacances, un meilleur salaire ou une meilleure couverture médicale (ARQ, 2022). On se pose alors plusieurs questionnements : quelles sont les différentes pratiques de reconnaissance pécuniaire et non pécuniaire qui peuvent améliorer la rétention dans les restaurants au Québec? Quels sont les outils que les gérants de restaurants mobilisent pour voir et reconnaître le travail de leurs employés? Qu'est-ce que les employés du secteur de la restauration recherchent en termes de reconnaissance de la part de leurs collègues et de leurs gestionnaires? Existe-t-il d'autres types de reconnaissance à côté de la reconnaissance pécuniaire qui peuvent être utilisés dans le domaine de restauration?

L'analyse menée au niveau de ce mémoire va permettre d'avancer la science au Québec, en essayant d'explorer les différentes pratiques de reconnaissance dans le secteur de restauration au Québec. Elle va chercher à comprendre les concepts du travail et de la reconnaissance dans un contexte naturel qu'est un restaurant à service complet, en soulignant les expériences, les perceptions et les points de vues de plusieurs participants dans cette étude.

Elle va également aider les gérants et les employeurs du secteur québécois de restauration à dresser un portrait des pratiques en matière de reconnaissance. Ces pratiques peuvent mener à des résultats positifs tels que l'amélioration de la rétention des employés, l'aversion des coûts liés au recrutement et à la

formation de nouveaux employés, ainsi qu'à l'amélioration de la satisfaction des employés et à l'augmentation de leur performance au sein des restaurants.

CHAPITRE 2

LE CADRE CONCEPTUEL

La problématique dans ce mémoire a fait le tour du travail dans le secteur de restauration au Québec, en établissant que c'est une profession dure et contraignante, dans laquelle les employés sont exposés à des conditions de travail difficiles, dont des blessures ou des coupures (Lippert et al., 2020), des douleurs dans différentes zones dans leur corps (Haukka et al., 2006; Shiue et al., 2008), en cachant leur fatigue et leurs émotions négatives derrière un sourire devant le client (Hochschild, 2003; Rose, 2001), pendant de longues journées de travail (Sauviat, 2021), tout en recevant de faibles rémunérations pour leur travail (ARQ, 2023; Gouvernement du Québec, 2022). Ces conditions de travail expliquent en partie le haut taux de roulement dans le secteur dans la province (CQRHT, 2015; 2020; Lippert et al., 2020), et pousse la reconnaissance comme solution potentielle, mais également comme un outil managérial dans les mains des employeurs dans ce secteur, afin de favoriser la rétention des employés ((Mngomezulu et al., 2015; Baqir et al., 2020; Ghani et al., 2022; Khan et al., 2019; Hassan, 2022),

Ce chapitre va servir de cadre conceptuel pour la notion de la reconnaissance, qui va être expliquée à partir de la littérature en tant que concept polysémique. Dans cette partie, la reconnaissance va être présentée à travers une perspective multidirectionnelle, mais également en soulignant ses différents objectifs. D'une autre part, le concept du travail en tant qu'activité et en tant que collectif va être détaillé, ce qui donnera une meilleure base pour comprendre davantage le travail dans le secteur de restauration, en évoquant plusieurs exemples également. Ce chapitre va finir avec l'établissement d'un lien entre ces deux concepts, pour essayer de répondre à la question de recherche suivante : comment la reconnaissance est-elle employée envers les travailleurs de restauration au Québec?

2.1 La reconnaissance

La reconnaissance est un terme polysémique (Roche, 2018). Dans le dictionnaire Larousse (2022), l'une des principales définitions est donnée comme suit : « Sentiment qui incite à se considérer comme redevable envers la personne de qui on a reçu un bienfait ». Comme synonyme principal à cette définition, on retrouve le mot « gratitude », dans un contexte de travail, c'est donc un sentiment de gratitude que peut placer un subordonné, un gestionnaire ou un directeur envers un autre employé de l'organisation. Dans le dictionnaire Robert (2022), la reconnaissance signifie le fait de reconnaître un bienfait reçu, et le sentiment d'éprouver de la gratitude envers une personne qui nous a rendu un service, on dit : la

reconnaissance du ventre, celle que l'on éprouve envers la personne qui nous a nourris. De ce fait, la reconnaissance dans les deux plus grands dictionnaires de la langue française signifie la même chose : éprouver de la gratitude envers une personne pour un service rendu. Ricœur (2004, p. 6), rejoint la même idée, et affirme que dans le monde professionnel, la reconnaissance signifie être conscient de ses talents et habiletés, et témoigner de la gratitude.

La reconnaissance, d'un autre côté, est définie comme étant « la réaction constructive et personnalisée, exprimée à court terme par un individu à la suite d'une action ou d'une attitude, particulière ou globale, qui constitue un effort méritant d'être relevé à ses yeux » (Bourcier et Palobart, 1997, comme cité dans Ndinga, 2020, p 691). Cette définition rejoint génériquement la définition suivante :

« La reconnaissance constitue d'abord une réaction constructive; il s'agit aussi d'un jugement posé sur la contribution de la personne, tant en matière de pratiques de travail qu'en matière d'investissement personnel et de mobilisation. Enfin, la reconnaissance se pratique sur une base régulière ou ponctuelle, avec des manifestations formelles ou informelles, individuelles ou collectives, privées ou publiques, pécuniaires ou non pécuniaires » (Brun et Dugas, 2005 : p. 85).

D'autres auteurs suggèrent que lorsqu'on parle de reconnaissance, on peut parler de plusieurs choses. On peut parler de rétroaction, ou de récompense qui peut être soit pécuniaire ou non pécuniaire, visant à encourager certains comportements chez les employés. La reconnaissance prend son poids de certaines théories de la motivation, qui prônent (à travers la reconnaissance) des atouts de récompense afin de faire adopter certains comportements aux individus au travail (St-Onge et al., 2005), pour des fins économiques qui profitent à l'organisation, comme c'est le cas pour les modèles de management humanistes (Heitz, 2013; Kuslivan et al., 2010; Grover, 2014; Arnaud, 2008).

Plus précisément, la reconnaissance en tant qu'outil managérial peut servir à instaurer des dynamiques d'autorité ou de subordination chez les employés, mais elle peut également prendre d'autres formes telles que : « La rétroaction verbale, la consultation personnelle, l'autonomie dans le travail, la valorisation des réalisations et les opportunités de développement » (Stajkovic et Luthans, 1997, 2001 ; Brun et Dugas, 2005 ; St-Onge et al., 2005, comme cités dans Fall, 2014, p. 712), toutes ces mesures visant à améliorer le travail réalisé par les travailleurs en collaboration avec les gestionnaires.

La reconnaissance souligne un jugement sur la particularité de la personne et son individualité parmi les autres employés (El Akremi et al., 2009), l'admission de la capacité d'une évolution positive de cette personne, ainsi que ses conditions de travail (Roche, 2018), à côté de sa contribution dans l'organisation (Dejours, 2000). Elle constitue donc la confirmation des autres de la conviction positive sur les capacités d'un individu et de sa propre valeur dans l'organisation (Renault, 2004). Dans une logique d'échange et de collectif du travail, elle permet un accès à l'estime de soi à travers la reconnaissance de la contribution singulière de chaque personne (Lépine, 2009).

Toutes ces multiples définitions de la reconnaissance soulignent un manque de consensus dans la littérature sur ce concept, et la complexité tirée de son caractère polysémique. Malgré les différentes comparaisons entre les définitions de chaque auteur, ce mémoire va se concentrer sur certains aspects spécifiques, notamment la reconnaissance du travail (Gernet et Dejours, 2009).

La reconnaissance, comme il a été établi, peut prendre plusieurs formes. De ce fait, pour comprendre ce qu'elle signifie, il va falloir souligner et définir son caractère multidirectionnel, notamment la reconnaissance verticale, horizontale et organisationnelle. D'un autre côté, il est important de souligner que la reconnaissance peut être comprise à travers ses différents objets, notamment existentielle, celle des résultats, et celle du travail. En comprenant ces diverses formes de la reconnaissance, on établirait une meilleure compréhension de ce concept.

2.1.1 Les dynamiques de la reconnaissance

2.1.1.1 La reconnaissance verticale

La reconnaissance verticale se manifeste entre le gestionnaire et l'employé ou le collectif de travail. Ce type de reconnaissance peut être exprimé du haut vers le bas, ou le contraire, quoique ce lien est souvent déséquilibré, puisque les employés reconnaissent plus le travail de leurs gestionnaires que le contraire (Brun et Dugas, 2005). Au travail, les employés attendent et perçoivent une reconnaissance verticale, c'est-à-dire qu'ils jugent le retour réel sur le travail qu'ils fournissent dans l'entreprise de la part de leurs supérieurs, en sachant que l'existence et le degré de ce retour vont affecter la perception et les attentes des employés au niveau de ce type de reconnaissance (Sauvezon, 2019).

2.1.1.2 La reconnaissance horizontale

La reconnaissance horizontale s'établit entre les membres d'une même équipe et les pairs de travail. Cette forme de reconnaissance revêt d'une grande importance, car elle porte sur un certain « jugement de beauté », qui émane des collègues de travail, qui sont souvent les mieux placés pour le donner (Brun et Dugas, 2005). De plus, cette reconnaissance peut être plus crédible et légitime parce qu'elle n'est pas l'objet d'une influence de la part des supérieurs (Nelson, 2001, comme cité dans Brun et Dugas, 2005). Ce type de reconnaissance est le plus précis, le plus subtil et le plus sévère, car il est porté par les collègues qui connaissent bien les règles du métier (Gernet et Dejours, 2009), il permet ainsi à l'employé de sentir son appartenance à la communauté professionnelle, à travers leur appréciation de son travail et de son apport et contribution uniques au collectif du travail (Clot, 1999).

2.1.1.3 La reconnaissance organisationnelle

La reconnaissance organisationnelle s'exprime à travers des politiques et des programmes, qui affirment l'intention de l'organisation à reconnaître ses employés. Quand les gestionnaires veulent introduire un savoir-faire et un savoir-être de la reconnaissance, les organisations se doivent de respecter ces orientations, afin de faire accorder le discours répandu et les actions menées, sans forcément inclure les employés dans un dialogue sur l'organisation du travail (Brun et Dugas, 2005). Elle vient de la part de la hiérarchie de l'entreprise, afin de créer un environnement favorable et des conditions de travail propices, basés sur les personnalités et l'individualité des employés, afin d'atteindre les objectifs, et créer un bon milieu de travail pour eux (Hamadou et al., 2018).

La reconnaissance peut également être vue sous une logique d'objectif, on y retrouve également plusieurs types, notamment la reconnaissance existentielle (Brun et Dugas, 2008), la reconnaissance des résultats (Siegrist, 1996; Brun et Dugas, 2005) et la reconnaissance du travail (Stajkovic et Luthans, 1997; Detchessahar et al., 2015).

2.1.2 L'objet de la reconnaissance

2.1.2.1 La reconnaissance existentielle

À travers la reconnaissance existentielle, les individus sont reconnus pour qui ils sont, leur personne et leur caractère. C'est une impression que les autres reconnaissent leur existence et prennent en compte leurs besoins, ils ont de ce fait une sensation d'être respectés comme étant des personnes, ayant des

caractéristiques physiques, émotionnelles, psychologiques et cognitives uniques et propres à elles (Brun et Dugas, 2008).

La reconnaissance existentielle donne à l'individu une occasion d'être visible à travers une vision plus humaniste du travail. Elle s'attarde sur l'individu et non sur l'employé, son intelligence, sa personnalité, ses connaissances et ses sentiments. Dans le milieu du travail, c'est une occasion pour l'individu de s'exprimer en tant que personne indépendante dans l'organisation, et avoir l'opportunité d'utiliser ses caractéristiques personnelles dans le cadre de sa contribution à l'entreprise (Bénard, 2010). Comme exemple, l'employeur peut consulter ses salariés avant de prendre une décision, et les tenir au courant par rapport à l'évolution de l'organisation (Diez et Carton, 2013).

2.1.2.2 La reconnaissance des résultats

La reconnaissance des résultats est une forme de reconnaissance qui touche directement au produit fini des employés, leurs résultats, mais aussi leur qualité, les échecs de ces individus et leurs succès. Elle concerne alors la contribution réelle de leur travail dans l'organisation. C'est un type de reconnaissance qui est donc donné a posteriori, et il est conditionnel dans sa nature, comme il a un lien direct avec les missions et les objectifs de l'organisation.

Cette reconnaissance juge les employés sur leur contribution dans la délivrance des résultats, donc sur leur sentiment d'utilité dans l'entreprise, et joue sur leur équilibre effort-récompense (Siegrist, 1996). Elle souligne principalement le produit final, donc elle est considérée comme une récompense qui vient après l'effort de l'employé. Ce type de reconnaissance est plus concret et direct, on parle notamment de commissions, primes ou salaire à la pièce, ou encore plus symbolique comme un courriel de félicitations, envoyé à l'employé en question, mentionnant l'objectif atteint et la fin d'un long projet (Diez et Carton, 2013).

Dans toutes ces formes de reconnaissance, on n'approuve pas le travail des individus, c'est-à-dire la manière dont il est effectué ni les conditions dans lesquelles il est réalisé. Il n'y a donc aucun dialogue sur l'organisation du travail ni sur la manière d'améliorer sa qualité. Les gestionnaires se concentrent sur des remerciements envers leurs employés (Brun et Dugas, 2005), et remerciements par rapport à leur personne et leurs résultats uniquement (Siegrist, 1996; Brun et Dugas, 2005), ou des pratiques comme dans la reconnaissance organisationnelle qui garantit à l'organisation que les employés se sentent

remerciés personnellement, afin qu'ils servent celle-ci économiquement (Brun et Dugas, 2005; Heitz, 2013; Kuslivan et al., 2010; Grover, 2014; Arnaud, 2008).

À travers la prochaine partie, je vais expliquer la reconnaissance comme jugement du travail (Gernet et Dejours, 2009), ainsi que l'ouverture d'un dialogue entre les organisations et les employés sur l'organisation du travail, et l'amélioration de sa qualité, c'est le type de reconnaissance que je choisis pour ce mémoire.

La reconnaissance du travail est un jugement constructif sur l'effort fourni par la personne, indépendamment des résultats qu'elle a eus (Diez et Carton, 2013). Elle est exprimée à travers une rétroaction positive, spécifique et immédiate, soumise par le supérieur ou même les collègues de la personne, par rapport à sa performance et son travail (Stajkovic et Luthans, 1997), mais également à travers des remerciements des efforts fournis dans un projet par exemple, ou lorsqu'on confie plus de responsabilités à cette personne, dans une logique de délégation et de confiance (Diez et Carton, 2013). Cependant, pour comprendre ce type de reconnaissance, il faut comprendre ce qu'on signifie par le travail.

2.1.2.3 Le travail

2.1.2.3.1 Le travail comme activité

Au niveau du travail, les auteurs distinguent entre activité et tâche. La tâche est ce qui est prescrit par l'organisation, ce qui est à faire selon des consignes données, tandis que l'activité est ce qui est réalisé et fait réellement, ce qui est mis en jeu pour effectuer la tâche, elle se finalise par le but que se fixe le sujet, à partir du but de la tâche. (Falzon, 2004 ; Dejours et Molinier, 1994). La tâche est ce qu'il faut faire, tandis que l'activité est ce qui est exécuté par les individus, comment cet écart est créé et comment les travailleurs le gèrent reste propre à chaque entreprise, et propre à l'intelligence humaine de tout un chacun, mais on comprend que si les gens exécutaient strictement ce qu'on leur ordonne (même dans le cas d'une chaîne de montage), ça ne marcherait jamais, c'est ce qu'on appelle la « grève du zèle » (Acker, 2023).

Par conséquent, on peut calquer cette distinction entre tâche et activité sur le couple travail prescrit et travail réel. Le travail prescrit est basé sur les objectifs de production, et ne prend pas en compte les besoins subjectifs des travailleurs (Dejours, 2000). Il est également lié à des contraintes qui mettent en restriction l'état final souhaité sous différentes dimensions de qualité, de quantité ou autres. On parle

également de réalisation sur le plan des procédures, de temps (rythme, délai...), des moyens alloués, ainsi que les caractéristiques de l'environnement physique, cognitif et collectif, ainsi que ce que distingue le volet social en travail (Rémunération, contrôle, sanctions...) (Falzon, 2004).

Le travail prescrit est « celui que le salarié est censé accomplir au vu de son engagement contractuel » avec le travail réel, « celui qu'il réalise véritablement et que seule une fine observation permet de mettre au jour » (Bidet et al., 2016).

Falzon (2004), trouve qu'il existe un autre niveau concernant la compréhension des consignes chez l'opérateur (le sujet qui exécute la tâche), relevant de la tâche prescrite :

- La tâche comprise : c'est ce que l'opérateur comprend quand il reçoit une tâche prescrite, sa compréhension dépend de la présentation des consignes, leur intelligibilité, mais aussi leur degré d'implicite. L'écart entre le compris et le prescrit peut également découler d'un modèle erroné de l'opérateur, soit lorsque celui-ci croit détenir des connaissances qu'il ne possède pas réellement, ce qui entrave sa compréhension de ce qu'on attend de lui.
- La tâche appropriée : C'est la tâche telle que définie par l'opérateur, à travers la tâche comprise. C'est ce qu'il s'approprie d'un côté, et c'est ce qu'il estime plus approprié que la tâche comprise, en se basant sur ses propres capacités, son système de valeurs, etc.

Le passage de la tâche prescrite à la tâche appropriée, en passant par la tâche comprise à travers toutes les adaptations du sujet, donne lieu à l'activité qu'il exécute (Falzon, 2004).

L'activité à travers laquelle l'individu agit sur le travail prescrit et développe des modes aléatoires pour y répondre à travers son travail réel s'appelle l'activité de régulation. On agit sur l'écart que nous constatons entre le prescrit et le réel, selon plusieurs auteurs, par la régulation. Elle constitue un mécanisme de contrôle, qui compare les sorties données par un processus à la production désirée, il règle également ce processus en fonction de l'écart qui a été constaté (Falzon, 2004). La régulation doit maintenir les paramètres d'un produit (ou une information) dans les normes exigées requises à sa sortie (Leplat, 1972).

En ergonomie, le concept de la régulation signifie la construction ou la reconstruction en permanence des modes opératoires, qui intègrent de différents aspects. Les informations au niveau de l'entrée de la régulation sont les ressources disponibles, les résultats obtenus et les objectifs à atteindre, ainsi que l'état

du sujet. Au niveau de la sortie de la régulation, on retrouve les modes opératoires, qu'on peut aussi désigner par les manières de s'organiser ou de faire. Ces modes opératoires sont adoptés et entraînent des effets et des résultats évoqués plus tôt (Coutarel et al., 2015).

À travers la collaboration de l'individu avec d'autres sujets, on parle de collectif du travail.

2.1.2.3.2 Le collectif du travail

Pour certains, le travail est une activité sociale concrète, qui est vécue et éprouvée par le sujet. De plus, il est un concept à double face, il appartient à une réalité externe puisqu'il est collectif, normé, social et contraint (Clot, 2002). Mais il peut également être perçu comme un objet imaginaire à l'intérieur, servant alors d'écran sur lequel projeter le désir et les investissements particuliers du sujet (du travailleur) selon son histoire. Il peut alors servir d'un terrain d'opérations pour les conflits qui sont laissés par la souffrance dans l'histoire personnelle (Lhuilier, 2006). Mais il finit à nouveau par dépasser le niveau individuel vers le collectif, car il est nécessairement transpersonnel (Clot, 2002).

Lorsqu'on parle de collectif de travail, on désigne un ensemble d'individus qui partagent en commun des règles de métiers, qui respectent la manière de faire l'activité de chacun, et qui contribuent au soutien des stratégies qui permettent de préserver la santé de chaque individu dans l'ensemble (Caroly, 2016). Au milieu de ce collectif du travail, la visibilité est un point essentiel, puisqu'elle signifie prendre connaissance de la manière de travailler des autres, comment ils interprètent les ordres et comment ils respectent les règles (Dejours, 2011).

Le collectif du travail aide l'individu à ne plus se sentir seul face aux incohérences de la tâche, et face aux conflits d'objectifs de certaines situations de travail, et contribue également à la recherche de solutions possibles pour répondre à des situations critiques. Il enrichit de ce fait l'activité individuelle, et apporte des marges de manœuvre collectives qui facilitent la réalisation du travail pour chaque individu dans le groupe face à son organisation (Caroly, 2016).

Le collectif du travail a plusieurs fonctions. D'abord, on peut le considérer comme une ressource, car il fournit à chacun ce dont il a besoin pour effectuer une tâche. Il permet de respecter le prescrit, mais en ajoutant une marge de manœuvre qui permet à l'individu de résoudre les situations de travail selon leur singularité. Ensuite, le collectif du travail, en donnant des pistes sur les façons de réaliser le travail, donne

la possibilité à chaque individu d'adopter son style personnel afin de préserver sa santé (Clot et Lhuilier, 2010), car lorsque l'individu peut agir selon ses compétences, il court moins de risques vis-à-vis sa santé.

De plus, l'importance du collectif de travail réside dans la préservation de santé de ses membres, ainsi que le développement de l'activité individuelle qui offre plusieurs possibilités de coopération dans le travail. Quand les efforts sont répartis en élaborant des issues possibles par rapport aux dilemmes de l'activité, et en construisant des critères sur le travail de qualité, le collectif du travail arrive à défendre un point de vue auprès des organisateurs du travail, en inventant des façons qui permettent de mieux effectuer le travail à travers les marges de manœuvre qui préservent la santé des individus et améliorent la performance au travail. Le collectif de travail dépasse le pouvoir d'agir des individus, et permet d'ouvrir un dialogue entre les salariés et la direction sur la possibilité de l'établissement de nouvelles formes qui guident la conception de l'organisation du travail (Caroly, 2016).

Maintenant qu'on a établi une compréhension du concept du travail, il est temps de revenir sur la reconnaissance du travail qui a déjà été brièvement définie comme étant l'appréciation des efforts fournis par la personne, à travers des remerciements ou la délégation de plus de responsabilités comme preuve de confiance envers cet employé (Stajkovic et Luthans, 1997; Diez et Carton, 2013).

Dans ce sens, la reconnaissance signifie un jugement d'utilité sur le travail d'un individu. Le gestionnaire porte une attention particulière sur l'utilité économique, sociale et technique du travail d'un employé dans l'organisation (Gernet et Dejours, 2009). Cette reconnaissance est donnée dans une logique verticale, rejoignant donc la reconnaissance verticale (Brun et Dugas, 2005; Sauvezon, 2019), de la part des supérieurs hiérarchiques, de la part des subordonnés, qui peuvent juger sévèrement la contribution de leur chef d'équipe vis-à-vis sa manière de gérer son équipe et ses habiletés (Dejours, 2011), et éventuellement par les clients eux-mêmes, et juge principalement l'utilité concrète du travail accompli dans un projet par exemple, ou dans une mission de l'entreprise (Alderson, 2004).

Cette reconnaissance porte également sur un jugement de beauté du travail de cet employé selon les règles préconçues pour celui-ci (Gernet et Dejours, 2009), mais spécifiquement les règles d'art qui confère une appartenance au collectif du travail. Ce jugement concerne spécifiquement des remarques données par les pairs qui connaissent bien les règles du travail (Dejours, 2011) sur la splendeur et la magnificence de l'effort de l'individu à travers son travail, et donne à l'individu une appréciation singulière de son

identité, rejoignant alors la reconnaissance existentielle (Brun et Dugas, 2008; Bénard, 2010; Diez et Carton, 2013), en affirmant que cet individu n'est identique à personne d'autre (Alderson, 2004).

La reconnaissance est importante, car sans elle, le travailleur a l'impression que sa contribution à l'organisation n'est pas reconnue. Il peut alors sombrer dans l'aliénation sociale, ce qui mène à la solitude et à la folie, en raison de sa confrontation avec le travail réel, qu'il ne parvient pas à gérer (Dejours, 2000).

Un autre aspect très important de la reconnaissance serait de changer la communication managériale, qui passe principalement par un monologue. Les gestionnaires se doivent alors de concevoir une nouvelle relation basée sur le dialogue, et communiquer de façon claire et nette avec leurs subordonnés les idées qu'ils conçoivent, et les améliorent à travers une rétroaction de la part de leurs employés, afin de créer une meilleure organisation de travail qui prend en compte les employés et leurs besoins (Detchessahar et al., 2015). Ce dialogue va être un terrain propice pour le conflit et la confrontation, qui sont la base de toute interaction sociale, et l'organisation du travail n'en est pas une exception. Ces deux éléments vont être principalement des facteurs de construction de ponts et d'unité face à la différence d'intérêt entre gestionnaires et employés, et la communication managériale doit profiter de l'existence du conflit et de la confrontation des intérêts pour raccourcir la distance entre les niveaux hiérarchiques, et établir des éléments de confiance et de consultation dans les décisions concernant l'organisation du travail (Simmel et al., 1995).

La reconnaissance permet une solidarité entre les parties prenantes dans l'organisation à travers une délibération sur le travail réel des travailleurs, ses contradictions internes et ses ambiguïtés. La reconnaissance est justement ce qui permet la formulation collective des jugements les plus consensuels sur la qualité du travail (Gernet et Dejours, 2009). La reconnaissance repose donc sur la visibilité qu'on donne à une contribution concrète du sujet, à travers le travail qu'il fournit dans l'organisation (Gernet et Dejours, 2009; Stajkovic et Luthans, 1997).

Après avoir expliqué conceptuellement la reconnaissance et le travail, et après avoir souligné les principaux chiffres concernant le secteur de restauration au Québec, on se pose le questionnement suivant : quelles sont les pratiques de reconnaissance que les gestionnaires dans le secteur de restauration au Québec emploient envers leurs employés?

À travers la prochaine partie, nous allons passer à la méthodologie de recherche qui a guidé la collecte de données pour ce mémoire.

CHAPITRE 3

LA MÉTHODOLOGIE

3.1 La recherche qualitative

La recherche qualitative aide à développer des concepts qui permettent de comprendre des phénomènes sociaux dans des contextes naturels plutôt qu'expérimentaux (dans un laboratoire par exemple), cette méthode se focalise également sur les significations, les expériences et les points de vue des participants de l'étude (Mays et Pope, 1995), cela est adéquat à l'objectif de cette recherche, qui est d'observer et d'explorer les pratiques de reconnaissance dans le domaine de restauration à travers les réponses des personnes participantes.

Dans la recherche qualitative, on cherche à bien comprendre un sujet, à travers un processus selectif de participants, d'étude profonde de phénomènes, à travers « une étude minutieuse de ces participants, et la collecte continue des données jusqu'à ce qu'il n'y ait plus de thème qui émerge pendant l'analyse des données » (Arendt et al., 2012).

C'est un type de recherche qui a suivi une première évolution dans le domaine de l'éducation, mais également dans celui de l'éducation et les sciences humaines et sociales (Coulon, 2022), pour ensuite toucher au domaine des sciences de la gestion (Pluchart, 2022). C'est au long des dernières décennies que le domaine de l'hospitalité a utilisé cette approche. Dans le domaine de la restauration, la recherche qualitative a été utilisée en tant que méthodologie unique (Kwortnik, 2003; Dirks and Rice, 2004; Johnson et al., 2005; Paget et al., 2010; Papageorgiou, 2008; Bendarkawi, 2022) ou comme partie d'une approche mixte, qui utilise à la fois la méthode qualitative et quantitative dans la même étude (Parsa et al., 2005, Bendarkawi, 2022).

La recherche qualitative permet d'avancer la recherche à travers plusieurs moyens comme la recherche-action, la recherche-intervention, la recherche expérimentale, l'observation des participants, à travers les analyses documentaires et historiques, et également à travers les études de cas, qui permettent donc de comprendre un phénomène social en profondeur (Arendt et al., 2012; Bendarkawi, 2022).

En ce qui a trait à la posture ontologique dans ce mémoire, qui tire principalement d'une recherche constructiviste visant à explorer le phénomène de la reconnaissance, je cherche principalement à voir

comment les employés dans le secteur de restauration agissent par rapport aux pratiques de la reconnaissance, et comment leur réalité est construite vis-à-vis cette interaction. Je cherche en d'autres termes à mener une étude sur la manière dont le monde est une construction sociale des individus (Denzin et Lincoln, 2002). Ce qui m'amène à la posture épistémologique, au niveau de laquelle je vais utiliser l'entretien semi-dirigé (qui va être expliqué en détail plus tard), afin d'acquérir des connaissances sur les réalités des individus qui vont participer à cette étude, en adoptant un dialogue ouvert avec eux qui vise à refléter leurs idées du monde en tant qu'acteurs dans un milieu social qu'est le restaurant dans lequel ils travaillent (Denzin et Lincoln, 2002).

Il est capital de mobiliser la recherche qualitative dans mon travail, puisque je souhaite comprendre en profondeur un phénomène complexe qu'est la reconnaissance et son utilisation dans le domaine de restauration, qui est soutenu par la subjectivité des participantes et participants, ainsi que celle du chercheur. La réalité vécue par ces employés dans le secteur de restauration, que ce soit en service, en cuisine ou en gestion, justifie encore plus le choix de la recherche qualitative que j'ai utilisé dans ce mémoire. À l'aide de cette méthode, je vais adopter des entretiens individuels auprès des participants afin de collecter mes données. À travers ces entretiens, je discuterai face à face avec les employés choisis pour cette recherche, afin de recueillir leurs propos qui vont être la base des résultats établis par la suite. Ces entretiens et les détails qui les entourent vont être expliqués dans les parties qui suivent.

Comme spécifié au début de ce mémoire, la méthode que j'ai utilisée est la méthode exploratoire inductive. Elle est exploratoire, car j'ai mené une enquête sur le terrain, où j'ai posé des questions en lien avec le cadre conceptuel à des participants dans le cœur du phénomène étudié. À travers cette méthode, j'ai collecté des données qualitatives, pour ensuite analyser ces données et les utiliser afin d'explorer le phénomène étudié, qu'est de savoir quelles sont les pratiques de reconnaissance utilisées dans le domaine de restauration au Québec.

Elle est inductive parce que je suis parti de faits et de données brutes réelles et observables, afin d'arriver à les expliquer (Claude, 2021). À partir des phénomènes que j'ai observés sur le terrain, j'ai pu établir une compréhension du phénomène général de la reconnaissance dans le secteur de restauration.

3.2 L'échantillon

Afin de conduire ma recherche, j'ai opté pour l'échantillonnage par homogénéisation. La population ciblée par ma recherche est tous les employés de la chaîne de restauration de fusion asiatique, une chaîne inaugurée en 2011 par un premier restaurant à Montréal, avant d'ouvrir d'autres succursales dans la même ville, mais également dans la région de l'Île de Montréal, offrant un service complet (Gouvernement du Canada, 2023) à ses clients.

J'ai choisi cet échantillon, car j'ai un accès plus facile à cette population, et c'est une population pertinente pour mon sujet de recherche, sans oublier que ma recherche s'inscrit dans une méthodologie qualitative. Le point commun entre les participants c'est qu'ils sont tous des employés dans le milieu de la restauration, sans discrimination par rapport à leur position (cuisine, service ou gestion).

Dans ce sens, j'ai sélectionné mon échantillon sur différents critères tels que la profession, puisque les participants doivent obligatoirement travailler dans un poste en cuisine (cuisinier, aide-cuisinier, plongeur, chef cuisinier, sous-chef), en service (serveuse, busboy/busgirl, hôtesse, barman/barmaid) ou encore en gestion (gérant, assistant-gérant). De plus, les participants doivent avoir travaillé au moins trois mois dans le restaurant, de manière à disposer d'une expérience significative en restauration. J'ai jugé cet aspect de sélection essentiel, car je souhaite avoir une connaissance profonde du terrain et de la profession, ainsi qu'une vision claire et nette de mon sujet de recherche. Je vise un échantillon divers en termes de sexes, mais aussi en termes d'âge, de manière à percevoir les différentes perspectives de ces participants venant de milieux et cultures différentes, ce qui peut contribuer davantage en richesse de concepts et de données.

En ce qui concerne les critères d'exclusion, deux d'entre eux ont été retenus : l'âge, dans le but de s'assurer que les participants soient âgés d'au moins 18 ans, et ce pour assurer qu'ils puissent donner un consentement clair et continu ; et le fait qu'ils travaillent en restauration depuis moins de trois mois, comme mentionné plus haut.

3.3 Les critères d'inclusion et d'exclusion

Critères d'inclusion	Critères d'exclusion

Âgé(e) d'au moins 18 ans	Âgé(e) de moins de 18 ans
Être un employé de service, de cuisine ou de gestion dans le restaurant	Faire partie de la grande hiérarchie du groupe
Travailler dans le restaurant depuis au moins trois mois	Travailler dans le restaurant depuis moins de trois mois

Tableau 1 Critères d'inclusion et d'exclusion

3.4 Stratégies de recrutement

La stratégie d'échantillonnage privilégiée pour cette étude est la technique « boule-de-neige » (Parker et al., 2019). Une première prise de contact par courriel a été prise avec la gérante du restaurant Sésame Saint-Jacques, qui à son tour a accepté de transférer le courriel aux employés de son propre restaurant et de deux autres, notamment Sésame Sainte-Catherine et Sésame Atwater. Cette méthode d'échantillonnage est une méthode en chaîne, et se base principalement sur les recommandations fondées sur les biais personnels du sujet de départ afin de collecter l'échantillon, ce qui rend ce dernier biaisé car il va être construit principalement à base des relations sociales nouées auparavant avec d'autres sujets, ce qui laisse le chercheur avec un échantillon assez homogène en termes de caractéristiques sociales (Johnston et Sabin, 2010). Le problème du choix de recrutement, qui a donné un nombre 'illimité' de pairs à recruter à la gérante du restaurant Sésame Saint-Jacques, fait en sorte qu'on peut ressortir deux problèmes : le fait que les personnes recrutées aient les mêmes caractéristiques comme cité auparavant, ou qu'un regroupement soit possible, et que la taille réelle de l'échantillon soit réduite. La solution possible à ces problèmes pourrait être de limiter le nombre de personnes recrutées pour chaque sujet, et d'utiliser plusieurs personnes pour cette opération, ce qui aurait pu limiter les grappes, et donc les biais d'homophilie (attirance aux personnes similaires à soi-même) et de recrutement (Johnston et Sabin, 2010). Cette solution n'a pas été adoptée à cause des limites de temps et de budget, mais il relève de l'éthique de recherche de le mentionner.

La participante ou participant potentiel a pu exprimer son accord en répondant positivement au premier courriel. Lorsque cette personne a été sélectionnée selon les critères d'inclusion mentionnés dans la partie

précédente, je lui ai envoyé un second courriel qui exprime l'objet de l'étude et de sa participation, en mettant en pièce jointe une copie du formulaire de consentement, afin de lui laisser le temps de le lire et de comprendre son contenu avant de fixer une rencontre avec elle. Dans la méthode de boule-de-neige, la gérante du restaurant Saint-Jacques avait transféré mon courriel aux employés des trois restaurants, et par conséquent plusieurs personnes souhaitant volontairement participer à l'étude m'ont contacté par courriel, afin de conduire une entrevue avec eux sur le sujet. À terme, j'ai pu mener neuf entretiens semi-dirigés plutôt que quinze comme cela avait été prévu initialement, puisque j'ai atteint une saturation théorique quant aux résultats, où j'ai remarqué que les réponses se répètent et les participants ne ramènent rien de nouveau à la conceptualisation, ainsi qu'à la théorisation du phénomène dans mon étude (Guillemette, 2006).

Pour cette technique d'échantillonnage, la sélection n'a pas été conduite d'une façon aléatoire, puisque j'ai privilégié le restaurant Sésame Saint-Jacques pour commencer mon échantillonnage, pour rejoindre potentiellement la ou les personnes référées par le participant précédent. Dans ce sens, il est important de mentionner qu'aucune compensation financière n'a été offerte aux participantes et participants, leur participation a donc été sur une base complètement volontaire.

3.5 Portrait des participantes et participants

Les participantes et participants dans l'étude sont issus de métiers différents, relevant des besoins de la recherche. Au total, 9 participants ont été rencontrés dans le cadre d'entrevues semi-dirigées, 3 sont de sexe féminin, tandis que 6 sont de sexe masculin. Ces personnes résident en totalité dans la ville de Montréal, elles sont âgées de 21 à 25 ans (5), et de 26 à 30 ans (4).

En ce qui concerne leur profession, trois (3) participants sont des cuisiniers (cuisinières), un (1) participant est hôte(hôtesse), deux (2) sont serveurs (serveuses), et trois (3) participants sont dans la gestion, dont deux (2) gérant(e)s et un (1) participant qui est assistant(e) gérant(e).

Par rapport à leur expérience, cinq (5) participants ont une expérience entre trois et 12 mois, tandis que quatre (4) participants ont une expérience qui dépasse 12 mois.

Participant(e)s	Sexe	Âge	Expérience professionnelle (en mois)	Domaine du métier	Titre
P01	F	21-25	3-12	Service	Hôtesse
P02	M	26-30	3-12	Service	Serveur
P03	M	21-25	3-12	Service	Serveur
P04	M	21-25	+12	Cuisine	Cuisinier
P05	M	21-25	+12	Cuisine	Cuisinier
P06	M	21-25	+12	Cuisine	Cuisinier
P07	F	26-30	+12	Gestion	Gérante
P08	F	26-30	3-12	Gestion	Assistante-Gérante
P09	M	26-30	+12	Gestion	Gérant

Tableau 2 Profil des participants et participantes

Dans le prochain tableau, je vais expliquer les différents métiers de la population étudiée.

Métier	Explication
--------	-------------

Hôte(sse)	Cette personne s'occupe des réservations clients dans la salle à manger, accueille les clients, s'assure de la propreté des tables, donne les menus aux clients et travaille en coordination avec les serveuses et serveurs ainsi que le busboy/suiteur.
Serveur(euse)	Cette personne s'occupe de prendre les commandes des clients et de les envoyer aux cuisiniers, discute avec les clients, les met à l'aise, sert leur repas, reçoit le paiement et débarrasse les tables si possibles.
Busboy(girl)	Cette personne est principalement le soutien des serveurs et de l'hôtesse, elle monte les tables, sert de l'eau aux clients, ramène leurs plats, débarrasse les tables puis les remonte pour les prochains clients.
Cuisinier(ière)	Cette personne prépare les plats qu'elle reçoit des serveurs, prépare les légumes avant le service et s'assure de la propreté de la cuisine.
Assistant(e) gérant(e)	Cette personne soutient le gérant ou la gérante du restaurant, et supervise le service en salle. Elle s'assure que les employés effectuent leur travail correctement, et soutient la direction dans quelques tâches administratives.
Gérant(e)	Cette personne assure le bon fonctionnement du restaurant. Elle définit les horaires pour tous les employés, s'assure que les fiches de paie sont

	valides, passe les commandes pour la cuisine et la salle de service, effectue d'autres tâches administratives et supervise directement la salle si l'assistante gérante n'est pas présente.
--	---

Tableau 3 Explication des métiers

3.6 La collecte de données

Au niveau de la collecte de données, j'ai choisi de conduire des entretiens semi-dirigés auprès des personnes participantes, afin de rassembler un maximum possible de données valides dans le cadre d'un dialogue ouvert avec chaque personne. Un entretien semi-dirigé est un entretien qui est conduit à base de thèmes, dont l'ordre est en quelque sorte déterminé par les réponses et la réactivité de la personne interviewée, ayant certains points de repère pour mener cet entretien, orientant une information de bonne qualité vers le but poursuivi derrière la recherche, dans une durée de temps raisonnable (Imbert, 2010).

Cette méthode a été choisie pour permettre aux participantes et participants de s'exprimer librement, et de fournir autant d'information que possible à propos du sujet. L'objectif a donc été de comprendre l'expérience singulière de chaque personne, pour comprendre leurs différentes perspectives affectées par leur propre perception et facteurs internes de personnalité. L'entretien semi-dirigé est une forme de conversation ou dialogue généralement entre deux personnes. C'est un moment d'empathie, de partage, de reconnaissance, mais surtout de confiance que le participant a envers le chercheur (Imbert, 2010), c'est pour cela que cette méthode a été précisément choisie, car les participants sont plus à l'aise à s'exprimer sur leurs expériences au travail. À noter également que les entretiens ont eu lieu à l'extérieur des lieux du travail des participants, ce qui a contribué positivement à la collecte de données, puisqu'ils n'ont pas senti de pression ou de crainte par rapport au partage de certaines expériences.

Les entrevues semi-dirigées n'ont pris lieu qu'après signature d'un formulaire de consentement auprès des participantes et participants, leur expliquant clairement les différents enjeux liés à la collecte, l'analyse et l'utilisation des données collectées à la suite de leurs propos. Ce processus a été répété plusieurs fois pour l'ensemble des participantes et participants, en même temps, j'ai veillé à comparer les

résultats obtenus par les entrevues à la recension de la littérature jugée pertinente, mais aussi avec le terrain de recherche.

Les entretiens ont été enregistrés au niveau de la voix uniquement à l'aide d'un téléphone mobile une fois l'approbation nécessaire obtenue auprès des participants, et ont duré entre 1 heure et 75 minutes. Ces entretiens m'ont permis de découvrir et d'explorer le travail dans le milieu de la restauration, à côté des difficultés auxquelles les participants peuvent faire face. Avant d'entamer ces entretiens, j'ai préparé une grille d'entretien, qui reposait sur différentes notions du travail et de la reconnaissance (voir Annexe). À savoir que le cadre général d'entretiens est flexible et reste ouvert à l'amélioration et à la discussion.

Finalement, deux sections comprenant quatre questions chacune ont été posées aux participants, sachant que les grilles étaient différentes (mais gardant le même volume) pour les participantes et participants en gestion, avec plusieurs questions de relance pour ouvrir et élargir davantage la discussion, favorisant ainsi une meilleure collecte de données. Ces questions sont centrées principalement sur trois thèmes : l'activité du travail, la reconnaissance, et les suggestions pour améliorer la reconnaissance au milieu du travail.

Le guide d'entretien a été établi en se basant sur une lecture profonde et sur plusieurs mois de la littérature sur le sujet de la reconnaissance. En lisant les différents auteurs et leurs articles, j'ai remarqué un manque de consensus en ce que veut dire ce terme dans la communauté scientifique, c'est pour cela que j'ai décidé de poser la question simple 'que signifie la reconnaissance pour vous' à chaque personne que j'ai interviewée, afin d'avoir leur définition également. Plusieurs questions ont naturellement découlé de cette question, mais également des questions de relance bien différentes entre chaque entretien, qui dépendent du cours de celui-ci, mais surtout des réponses des personnes participantes.

En lisant également dans la littérature de la reconnaissance, les auteurs se sont posé la question 'qu'est-ce qu'on reconnaît?' et se sont beaucoup focalisés sur la question du travail. C'est pour cela que j'ai posé plusieurs questions sur le travail de la personne interviewée, car cette question a fait ressortir plusieurs résultats importants, qui vont construire une base nécessaire pour tirer des conclusions pertinentes dans la discussion de ce mémoire. Cette partie a également contenu beaucoup de questions de relance, qui à nouveau dépendent du cours de l'entretien, et des réponses des personnes participantes. Les questions des grilles d'entretien sont disponibles en annexe.

3.7 L'analyse de données

De prime abord, le processus d'analyse de données a commencé par l'organisation de ces dernières. Pour donner suite à l'enregistrement des entretiens, ils ont été transférés dans un format crypté sur un ordinateur afin de protéger l'anonymat des participants. J'ai aussitôt procédé à la retranscription de façon intégrale sous forme de verbatims, ce qui m'a ainsi permis de revoir les données, et par la même occasion une immersion initiale dans celles-ci. L'intention a été de procéder à une description exhaustive et intégrale du flux du discours des entretiens, et de le sauvegarder dans des termes clairs et lisibles (Imbert, 2010).

Deuxièmement, j'ai commencé le codage des données recueillies, à l'aide du logiciel Microsoft Excel. Ce logiciel « offre un ensemble de fonctionnalités de base qui peuvent servir de ressources pour collecter et analyser les données qualitatives » (Komis et al., 2013). Cette étape est cruciale dans mon processus d'analyse de données puisqu'elle permet d'identifier et discerner les concepts et les thèmes récurrents. Par cette logique, j'ai procédé à plusieurs lectures des verbatims afin de m'en approprier, et donc faire ressortir les principaux concepts.

L'analyse thématique vise principalement à découper les données en thèmes homogènes selon leur similarités, et parfois en sous-thèmes afin de répondre à la question de recherche principale : quelles sont les pratiques de reconnaissance que les gestionnaires emploient envers leurs employés dans le secteur de restauration?

Cette analyse compte deux fonctions principales : le repérage, puis la documentation. Premièrement, j'ai saisi l'ensemble des réponses des participants, et je les ai ensuite rassemblées dans des thèmes pertinents à la question de recherche, et cruciaux pour le noyau de l'étude. Deuxièmement, j'ai comparé les thèmes entre eux, dans le but de souligner les différences ou les parallèles entre eux, afin de tracer une arborescence logique de ce sujet (Paillé et Mucchielli, 2016).

Les principaux thèmes qui sont ressortis sont le travail et la reconnaissance, dont plusieurs sous thèmes à travers les nombreux entretiens tels que le travail de cuisine, le travail de service, la reconnaissance verticale, la reconnaissance horizontale, la reconnaissance organisationnelle, etc...

Le repérage et la documentation se font à travers le codage, et le codage de ces thèmes s'est fait sur trois étapes selon la méthodologie de Gioia et al., (2013). À préciser que le codage se fait en suivant la démarche inductive, qui m'a amené à analyser les données brutes ressortant des neuf entretiens semi-dirigés, pour aller à l'explication du problème étudié qu'est la reconnaissance et ses pratiques (Pozniak et al., 2023).

Pour la méthode de Gioia et al. (2013). J'ai fait appel à une approche constructiviste basée sur un codage simple et homogène des idées qui ressortaient des données. À travers une première lecture flottante, cette méthode permet de ressortir une centaine de catégories à partir des verbatims, à ce niveau, il est normal de se perdre. En deuxième niveau, j'ai tout transposé sur un fichier Excel, pour les regrouper selon leur proximité, réduisant considérablement leur nombre. Finalement, une troisième lecture et compréhension permet de sortir avec un nombre très réduit de catégories, pour passer finalement à une interprétation (Gioia et al., 2013).

Je trace le tableau non exhaustif ci-dessous donnant une idée sur l'arborescence des thèmes, et le passage d'un niveau à l'autre selon la similarité :

Verbatim (1 ^{er} niveau)	Message (2 ^{ème} niveau)	Message (3 ^{ème} niveau)
Le cuisinier confirme avoir eu certains privilèges au travail par son ancienneté et par la confiance qu'ont ses responsables pour lui	Ces employés (en majorité des cuisiniers) reçoivent de la reconnaissance parce qu'ils font beaucoup de travail	Ces employés reçoivent de la reconnaissance de la part de leur supérieur parce qu'ils travaillent beaucoup, c'est en effet le cas où ces gestionnaires emploient la reconnaissance. D'autres employés trouvent que la reconnaissance c'est faire uniquement leur travail, ils ne recevront donc pas de reconnaissance de la part de ces gestionnaires.
Le cuisinier affirme que parce qu'il se donne à fond dans son travail, ses responsables ferment les yeux sur ses défauts	Même message	Le message ci-dessus vient rassembler plusieurs messages de deuxième niveau qui n'ont pas été inclus pour des raisons de simplicité dans cet exemple
Le cuisinier trouve que certains privilèges comme avoir un haut-parleur ou s'organiser des activités entre employés sont de bonnes choses	Même message	Même message

3.8 Les limites et les considérations éthiques de l'étude

En dépit des nombreux avantages que présente la méthode de l'entretien semi-dirigé, il existe plusieurs limites qu'il faut considérer. Tout d'abord, la rigueur scientifique nécessite une dissociation au maximum des sentiments lors de la conduite de l'étude (Imbert, 2010), or cela a été difficile lorsque je m'identifie dans le travail et les propos de certains participants, puisque j'ai partagé le même lieu de travail, parfois la même profession et d'autres fois les mêmes expériences qu'elles ont choisi de raconter, ce qui implique un biais chez moi affectant inévitablement les résultats. De plus, l'entretien semi-dirigé par sa nature implique certainement un lieu et un temps précis (Anadón et Savoie-Zajc, 2009), ce qui affecte à leur tour les propos des participants. Par conséquent, il est essentiel de garder une certaine distance vis-à-vis des résultats obtenus dans cette étude.

D'un autre côté, la recherche qualitative me pousse en tant que chercheur à devenir mon propre outil d'interprétation et d'analyse. Cela impliquera inévitablement des biais et des idées préconçues de ma part à l'égard du sujet traité.

Je rajouterai les différentes limites de la méthode exploratoire, il faut d'abord considérer la généralisation des résultats qui est naturellement difficile. En effet, comme j'ai opté pour une étude qualitative qui s'est reposée sur un échantillon de neuf personnes, les résultats sont très difficilement généralisables à l'ensemble de la population des trois restaurants. De plus, opter pour une étude avec un horizon de temps transversal entraîne des biais sur l'échelle du long terme. De ce fait, il est impossible de faire la rétrospection au niveau de l'analyse des résultats, puisqu'ils ne sont collectés qu'une seule fois. Je tiens à préciser dans ce sens que le but de l'étude n'était pas de faire une généralisation des résultats, comme leur richesse pourrait ouvrir des pistes pour des recherches futures qui pourront valider les liens entre les variables étudiées, au niveau d'échantillons plus représentatifs.

Au niveau des enjeux éthiques, il est convenable de considérer que l'implication de sujets humains, ce qui est inévitable et incontournable dans mon étude, me guide vers l'observation et l'identification des enjeux potentiels de ma recherche. Par exemple, il est arrivé que certaines personnes aient revécu des émotions désagréables et inconfortables durant les entretiens que j'ai tenus, surtout avec des expériences au travail mal-vécues. En plus, certains participants peuvent avoir été réticents face à l'idée de dévoiler des informations négatives ou sensibles par rapport à leur travail ou leur gestionnaire, surtout en considérant

que le chercheur travaille dans un des trois restaurants, par crainte de représailles ou même de répercussions vis-à-vis ces responsables. Pour finir, il est important de mentionner que ces personnes peuvent avoir choisi de ne pas dévoiler certaines informations, par crainte qu'elles soient identifiées.

Pour contrecarrer ces enjeux, j'ai rassuré les participantes et participants, en leur mentionnant clairement qu'ils gardent le droit de ne pas répondre à n'importe quelle question, et ce sans devoir se justifier. De plus, le chercheur tenait la responsabilité de mettre fin ou suspendre l'entretien s'il juge que le bien-être de la personne participante est menacé. En ce qui concerne les inquiétudes des participantes et participants sur le plan des représailles, des dispositions adéquates et suffisantes ont été prises afin que les réponses collectées restent totalement anonymes. Dans ce sens, une entente de confidentialité a été signée par la totalité des membres de l'équipe de recherche. Cette entente a également été signée par la personne référente et la personne référée, dans le cadre de l'échantillonnage « boule de neige ». Les données ont également été codifiées après la retranscription, et de cette manière, la confidentialité a été assurée lors de la diffusion des résultats.

Au niveau du prochain chapitre, je vais présenter les principaux résultats ressortant suite à la collecte de données

CHAPITRE 4

LES RÉSULTATS

Dans ce chapitre, je vais rendre compte des principaux résultats qui ont été recueillis à partir des entretiens semi-dirigés réalisés auprès des 9 personnes participantes. Dans le cadre de ce mémoire, je présenterai la perception de ces personnes sur les deux principaux thèmes de mon cadre conceptuel : Le travail et la reconnaissance. Je vais explorer comment les gérants dans le domaine de la restauration utilisent la reconnaissance envers leurs employés?

Les auteurs font une distinction entre le réel qui signifie le travail réalisé véritablement et qui peut être mis à jour par une fine observation, et le prescrit qui correspond à ce que le salarié est supposé accomplir dans le cadre de son engagement contractuel avec l'organisation (Bidet et Vatin, 2016). Je définis le travail comme étant l'activité réalisée par les individus dans l'organisation, en réponse aux tâches qui leur sont assignées par leurs gestionnaires (Gernet et Dejours, 2009). Je montrerai également que pour certaines personnes participantes, il existe une norme de dépassement qui change la perception du travail par rapport à d'autres employés. J'expliquerai comment ces critères de qualité affectent la reconnaissance chez les gérants de restaurants.

Avant de commencer la présentation des résultats qui sont ressortis, je tiens à préciser qu'il n'y avait pas assez de caractéristiques en commun pour diviser les réponses des personnes participantes en termes de profession, et cela ne rend pas les résultats plus pertinents. De ce fait, les résultats ont été présentés sous une perspective mixte, sous laquelle on retrouve une division diversifiée des professions pour corroborer un même résultat. En effet, c'est dans ce cas que les réponses des personnes participantes se rejoignent, ou se contredisent, ce qui souligne de meilleurs résultats à partir desquels nous pouvons tirer de meilleures conclusions.

4.1 Perceptions sur le travail

Les critères de qualité du travail prennent différentes définitions chez les personnes participantes dans le milieu de la restauration. Il y en a qui considèrent que dans le travail il faut uniquement réaliser ses propres tâches, d'autres qui considèrent qu'il faut toujours avoir un sens de l'initiative et faire plus que l'on est

censé faire. Dans d'autres cas, des employés perçoivent le travail comme un processus, qui ne peut être réalisé sans la collaboration des collègues et des supérieurs, et puis d'autres qui sont frustrés en exprimant que le travail devient plus difficile à cause des autres. J'expliquerai, à travers les prochaines parties, comment les propos des personnes participantes correspondent à cette catégorisation du travail.

4.1.1 Le travail d'équipe est une défaillance

Dans le domaine de restauration, ou du moins en service, il est rare de réaliser uniquement ses tâches, à cause de l'interdépendance entre les postes. Une personne participante qui travaille en tant que serveur nous explique que sans les autres, on ne peut pas faire ce qu'on doit faire. Les serveurs ne peuvent pas réaliser leur travail sans l'aide des busboys, et puis si une personne dans ces deux postes-ci ne réalise pas ses tâches, l'autre personne va être poussée à effectuer le travail de l'autre personne, suite à l'interdépendance des postes :

Je dis les runners ils sont là pour nous soutenir ils sont là pour faire les tâches que nous on ne peut pas faire. La table elle est en désordre tu as le temps de la redresser et de la débarrasser tu vas le faire tu ne vas pas fumer une clope. Alors dans ce cas le suiteur il a fait le travail du serveur, ça c'est de l'injustice. (P02, H).

Cette défaillance provenant d'une mauvaise gestion du travail d'équipe, conduit à l'augmentation de la charge du travail, à cause de plusieurs caractéristiques.

4.1.2 La charge de travail fluctue énormément à cause de différentes caractéristiques

Cette distinction ne concerne pas uniquement les employés dans la restauration, mais aussi les gestionnaires. Je retrouve chez une participante qui est une assistante-gérante au moment de l'entretien, qu'elle fait bien plus que ce qu'elle est supposée faire, et ce par obligation à cause de la situation délicate dans laquelle se retrouve son restaurant à cause de mauvais choix de management :

Mon poste d'assistante gérante aujourd'hui est caduque, je fais bien plus que ce que je devrais faire et c'est des discussions que j'ai déjà eues avec la direction au-dessus de moi et ils ont conscience que je fais plus que prévu mais on est dans une situation de crise, et on est dans une situation où il faut que ça soit fait parce qu'il faut que le resto il tourne et que j'ai les épaules et les compétences pour le tenir pour l'instant, et puis un jour on trouvera d'autres solutions pour que soit je passe directrice soit on met une directrice qui sait faire ce qu'ils veulent et ce qui doit être fait, soit la directrice actuelle se réveille et fait quelque chose. Pour l'instant tout de suite là maintenant je prends toute la charge de travail. (P08, F).

À ce niveau-là, une personne participante qui est une assistante-gérante dans un restaurant, explique qu'à cause des mauvaises décisions de la haute direction au niveau de la gestion du restaurant, et de l'instabilité de l'équipe, le travail devient plus difficile :

Je pense que le problème majeur qui fait qu'on a eu du mal à stabiliser une équipe, c'est la direction qui a fait des mauvais choix de gestionnaires. (P08, F).

Une personne participante qui occupe le poste de cuisinier accuse les responsables de son restaurant de ne pas avoir adapté la main-d'œuvre à la charge de travail qui a augmenté depuis la pandémie à cause de l'ajout des commandes en ligne à côté des clients qui sont toujours présents dans le restaurant, cette adaptation manque parce que les responsables n'ont pas recruté assez de personnel pour répondre à cette nouvelle vague de commandes en ligne qui est devenue une nouvelle tendance depuis la pandémie :

Ils n'ont pas ajouté de main d'œuvre, donc [...] tu vas faire une double charge de travail alors que si tu avais juste un restaurant physique tu aurais juste la moitié de la charge de travail. (P04, H).

On comprend à travers ces différents témoignages que dans le travail de restauration, il existe plusieurs facteurs qui peuvent alourdir la charge de travail. Un autre facteur à l'origine de ces difficultés est dans la nature des métiers dans ce domaine, qui fait en sorte que le travail est un processus interdépendant.

4.1.3 L'interdépendance du travail accentue sa difficulté

Cette frustration est amenée à cause du fait que le travail dans restauration est forcément réalisé dans une logique de processus. Sans que le travail d'un employé ne soit réalisé, les autres employés ne peuvent pas faire leurs tâches. Comme dans le cas d'une hôtesse, elle explique que pour réaliser ses tâches et accueillir les clients, elle s'attend à ce que les serveurs fassent leur part du travail, ce qui n'est pas toujours le cas :

Ça retombe toujours à la même chose : je ne peux pas exercer mes tâches puisque je dois exercer les tâches de quelqu'un d'autre. Comme je t'ai dit tantôt ça bloque mes tâches à moi, je me sens dans une mauvaise humeur puisque je dois faire ça je suis énervée. (P01, F).

Les propos précédents soulignent de la frustration chez plusieurs employés à cause du manque de collaboration de la part de leurs collègues, cela conduit nécessairement à l'idée que le travail devient plus difficile à cause des autres.

Il est établi depuis la partie précédente que le travail dans la restauration est un processus interdépendant, c'est-à-dire que la tâche B ne peut être effectuée sans avoir fini la tâche A. De ce fait, cette liaison et interdépendance entre les tâches des différents employés opérant dans le même milieu du travail, fait en sorte que le travail de certains devient plus difficile à cause du retard sur les tâches d'autres personnes, comme l'exprime une hôtesse qui s'attend à ce que les serveuses et serveurs fassent leurs tâches pour que son travail à elle soit réalisé facilement, cependant, ce n'est pas toujours le cas :

Mais quand c'est aider d'autres personnes à faire leur travail et leurs tâches qu'elles ne peuvent pas faire ou elles sont en retard dessus c'est plus dur. (P01, F).

Une assistante gérante va même jusqu'à dire que sa supérieure manque de rigueur et d'organisation, et cela affecte très négativement son rendu au travail car elle est toujours obligée de corriger ses erreurs derrière elle. Elle fournit des exemples de ces différents comportements :

Le but c'est qu'elle fasse juste son travail à elle et dans ce cas-là mes fonctions à moi seront respectées. Elle peut apprendre à se servir d'un ordinateur, apprendre à parler aux employés essayer de ne pas faire des gossips inutilement. Elle doit arriver à standardiser, c'est à dire qu'aujourd'hui on arrive à un stade où elle fait tout par téléphone, elle envoie des textos à droite et à gauche au fournisseur, ce n'est pas comme ça qu'on fait tourner un gros restaurant on est une chaîne on doit tout standardiser, il faut envoyer des mails à tout le monde pour qu'il y ait une traçabilité. (P08, F).

Un autre cuisinier explique que l'ingérence des autres employés peut causer de grandes difficultés dans son travail. Il donne l'exemple d'une serveuse qui manipule l'ordre des bons que les employés de service envoient à la cuisine, il dit que le fait qu'elle s'immisce dans son travail de la sorte rend son travail bien plus difficile que prévu :

Elle venait nous dire de passer le bon avant les autres bons et cela crée un peu d'embouteillage. Donc je ne trouvais pas ça correct ce qui m'a dérangé en fait et je l'ai fait, quand on n'est pas organisé ça m'énerve un peu et ça dérange un peu le travail. (P06, H).

Une personne participante, qui occupe le poste de gérant dans un des restaurants, déclare qu'en plus du fait que le travail doit se faire en collaboration, celui-ci devient difficile quand un employé ne travaille pas correctement et à la hauteur de ses attentes :

Je pense qu'il faut travailler en équipe, et s'il y a une personne qui ne fait pas son travail comme il faut, je commence à avoir de la difficulté. (P09, H).

On a établi au niveau de cette partie que le collectif du travail, à travers l'interdépendance des postes, accentue la difficulté du travail. Cependant, on passe à une nouvelle idée où on verra que la difficulté est inhérente au travail dans le domaine de la restauration.

4.1.4 La difficulté est inhérente au travail

Une personne participante en cuisine explique qu'il ne faut pas avoir un sentiment de diminution d'aller à une certaine vitesse au travail ou respecter une certaine cadence, la difficulté est inhérente au métier et ce même avec la pénurie actuelle de main-d'œuvre, elle donne l'exemple d'un ancien employé qui a été poussé à la porte parce qu'il n'avait pas le sens de l'urgence nécessaire (selon elle) pour travailler dans la restauration :

Ce n'est pas quelqu'un de très investi, il est un peu nonchalant et ce n'est pas quelqu'un qui avait le sentiment de l'urgence de la restauration. Dans ce secteur il ne faut pas que tu te sentes diminué parce qu'on te demande d'aller à une certaine vitesse ou de travailler à un certain rythme, ça fait partie du travail puis il faut que tu l'acceptes peu importe même si la pénurie de main-d'œuvre. (P04, H).

Le même cuisinier (P04, H) qui a exprimé qu'il travaille beaucoup par son « sens du devoir » et qu'il n'aimerait pas « être une nuisance » pour son employeur, exprime plus tard dans l'entretien qu'en dépit de la difficulté inhérente du métier, il ne faut pas que les employés dans la restauration soient l'objet de mauvaises conditions au travail, puisqu'ils pourraient choisir d'autres métiers comme travailler dans une pharmacie avec de meilleurs avantages pour éviter les conditions difficiles imposées au travail :

Si tu n'as pas l'expérience et tu n'as pas la connaissance tu ne voudras (quand même) pas te faire imposer des heures de fou et des (mauvaises) conditions comme manger à droite à gauche manger ton repas froid. Il y en a beaucoup qui préfèrent peut-être travailler dans une pharmacie avoir leur pause avoir des assurances.

Une personne participante qui occupe le poste de gérante explique que les quarts de travail du midi (l'heure du dîner) sont vraiment intenses à cause de l'augmentation rapide de l'achalandage sur le restaurant, elle explique que dans la courte période de 25 minutes, le restaurant peut passer de vide à complètement plein, ce qui veut dire que la charge de travail augmente très rapidement :

Les midis sont vraiment intenses, on passe de 0 à 80 clients en 25 minutes. (P08, F).

Dans le domaine de la restauration, on retrouve que la difficulté est inhérente au travail. Cette idée, soutenue par l'organisation floue du travail, pousse les employés à se dépasser dans leur travail. On parle alors d'une norme de dépassement au travail.

4.1.5 Certains employés ont une norme de dépassement au travail

Un cuisinier va jusqu'à exprimer que s'il ne travaille pas beaucoup et qu'il ne se dépasse pas dans son travail, il pourrait être considéré comme une nuisance pour son employeur car selon lui, son employeur ne lui doit rien :

Mon employeur ne me doit rien en fait donc pour lui je sais que j'ai un plus grand sentiment de devoir accomplir ma mission. Mon père il me faisait déjà la réflexion quand j'étais jeune. Donc quand je suis au travail pour moi c'est très important de se donner à fond non pas parce que c'est un privilège mais si tu ne te donnes pas tu es une nuisance pour ton employeur puis pour une entreprise. Littéralement tu es un coût tu es un poids puis je n'aime pas me sentir comme étant le poids de quelqu'un. En général oui je vais faire plus mais c'est par un sentiment du devoir que j'ai. Mon père me faisait la réflexion que je devais mériter mon salaire (P04, H).

Une autre personne participante explique qu'elle a une norme de dépassement personnelle au travail, à cause de son côté humain et de sa compassion envers les autres. Lorsque le restaurant manque de staff, ou lorsqu'un collègue de travail est débordée, elle va aller l'aider même si cela ne fait pas partie de sa charge initiale de travail :

Je suis là pour aider pendant le service, soit parce qu'on manque de main ou qu'il y a une personne qui est débordée, je vais aller l'aider même si ce n'est pas mon travail, mais je vais le faire du côté humain et parce que j'ai de la compassion. (P05, H).

On remarque ici qu'il existe une norme de dépassement chez certains employés dans la restauration, cette norme peut être personnelle comme ils l'expriment, mais elle peut aussi être due à l'organisation du travail flou dans leurs restaurants qui les poussent à se dépasser au travail pour l'accomplir et finir leurs tâches. Cependant, ce travail peut quand même être invisible auprès des supérieurs.

4.1.6 Le travail est invisible auprès des supérieurs

L'un des principaux problèmes que rencontrent les personnes participantes dans leur travail est le passage inaperçu de celui-ci. Un serveur exprime que ses supérieurs et son gérant ne prêtent pas attention à son travail, mais uniquement aux résultats, sous la forme des notes laissés par les clients « la direction et les gérants ne voient que les notes qu'on a mais comment tu peux quantifier le travail d'un serveur? » (P02, H).

Ce même serveur exprime lors de l'entretien que les patrons dans son restaurant ne sont pas présents pour voir son travail, mais ils sont enfermés tout le temps dans leur bureau à voir les chiffres, et non le travail derrière ces résultats :

Les patrons ils sont loin, ils sont juste dans les chiffres, ils sont fermés dans leur bureau. (P02, H).

Plus tard dans l'entretien, ce serveur donne un exemple concret de l'absurdité du système de notes, et pourquoi il ne faut pas s'en fier tout le temps. Il m'explique que recevoir des clients Parisiens très exigeants diminue sa note, contrairement aux clients Belges qui sont plus gentils et donnent de meilleures notes. À la suite de cette disparité, la direction juge son travail en fonction de ces notes :

La direction ne voit pas ça comme ça, elle voit ça comme « cette semaine vous avez eu de mauvaises notes ça ne va pas il faut faire quelque chose » (P02, H).

Une hôtesse m'explique qu'à cause des grosses soirées qu'elle peut avoir, elle va inévitablement commettre des erreurs, mais au lieu de prendre cela en considération, son travail acharné passe inaperçu devant son supérieur, qui pointe du doigt les erreurs qu'elle a commises au lieu de la féliciter pour son bon travail durant la soirée :

Il est déjà arrivé qu'on nous dise « OK mais tu n'as pas fait ça il te manque ça tu as oublié ça » mais tu as fait le double ou le triple de ce que tu es supposé faire et tu as aidé tout le monde dans la soirée et ils vont se concentrer sur le petit truc que tu as oublié et ne vont pas voir tout le travail que tu as fait. Il m'est arrivé d'avoir des remarques au lieu de dire nous avons eu une grosse soirée on me dit « OK mais tu as oublié ça, tu n'as pas fait ça », oui c'est normal c'est une grosse soirée on peut faire des erreurs mais est-ce que tu as vu la soirée qu'on a eu? Est-ce que t'as vu qui j'ai aidé? Est-ce que tu comprends pourquoi j'ai fait cette erreur-là? (P01, F).

En lui posant la question de 'comment tu vois un bon responsable?', une personne participante travaillant en service explique que c'est quelqu'un qui est souvent présent sur le plancher, qui est au courant de ce qui se passe et qui est la première personne à répondre présent lorsqu'un problème survient :

Un patron [...] j'attends plus qu'il soit sur le terrain pour voir ce qui se passe réellement et qu'il prenne une décision quand il le faut et quand il y a des problèmes il doit être là. (P02, H).

La présence du responsable est nécessaire en se basant sur les différents témoignages des personnes participantes, surtout qu'elle va lui permettre d'écouter les besoins de ses employés dans le but de leur faciliter le travail.

4.1.7 La relation de travail entre les employés et les gérants

4.1.7.1 Écouter les besoins des employés pour leur faciliter le travail

Pour mitiger toutes ces difficultés au travail, certains employés expriment un besoin d'être écoutés par leur supérieur. Une personne participante nous montre la disparité entre les personnes sur le plancher et les employés au bureau, elle nous montre qu'elle bénéficierait bien d'une séance avec ces responsables, et aimerait bien qu'on demande après elle et après ses besoins afin de lui faciliter son travail :

Ça serait que comme gestionnaire, puis là je parle des gens de bureau, de prendre le temps de s'asseoir ça peut être une fois par mois ou 2 mois puis de s'asseoir seuls avec tes employés "c'est quoi tes besoins comment ça va ta vie?". (P04, H).

Ce même participant confirme qu'être un bon gestionnaire c'est demander comment va ta vie privée pour voir s'il y a des besoins à ce niveau-là également :

Un bon gestionnaire c'est quelqu'un qui va te poser des questions sur ta vie sociale ta vie professionnelle si tu as un autre travail ou ta vie académique pour voir comment ça va, qui est à l'écoute. (P04, H).

Une assistante gérante veille sur les besoins de ses employés, et confirme lors de l'entretien que son bureau est toujours ouvert pour eux, soit pour leur dire de bons mots ou pour les écouter au cas où ils rencontrent des problèmes pendant le service :

Je leur donne des petites attentions par des petits mots doux. J'essaie toujours qu'ils se sentent bien et voir s'ils ont passé un bon service, mon bureau est toujours ouvert pour discuter. (P08, F).

En lui demandant c'est quoi pour elle être un bon gérant, cette personne participante définit ça en exprimant que c'est une attitude qu'on a, de bienveillance, de transparence, d'écoute et surtout de veille sur les besoins de ses employés :

C'est une attitude générale à avoir à être bienveillant avec tout le monde à expliquer pourquoi tu fais des choses [...] c'est être transparent avec les gens avec qui tu travailles et c'est être à l'écoute avec les gens avec qui tu travailles et c'est répondre à leurs besoins. (P08, F).

Une personne participante, un serveur (P03, H), exprime que selon lui, il est très important d'être écouté par son employeur « ça rejoint aussi mon dernier point que c'est important d'être écouté par sa direction » juste après avoir exprimé lors de l'entretien qu'il ne voit pas souvent la grande hiérarchie du restaurant « la grande hiérarchie mais eux on ne les voit pas », ce qui peut signifier que ce serveur ne ressent pas que ses responsables prennent ses besoins en considération.

Cette même personne participante explique comment est-ce qu'on pourrait prendre ses besoins en considération. Elle aimerait en effet être écouté par les managers si elle veut présenter une idée, elle va

même expliquer que ce n'est pas important si son idée a été adoptée ou pas, ce qui lui importe le plus c'est qu'on l'écoute. Ses prochains propos montre à quel point c'est important pour elle d'être écoutée par ses responsables :

J'aimerais bien aussi dans cette entreprise de pouvoir donner des idées être écouté par les managers. Après si c'est oui ou si c'est non ce n'est pas grave mais juste d'avoir pu donner l'idée et dire oui on peut faire ça je trouve ça sympa. (P03, H).

Une personne participante en cuisine confirme cette idée, et déclare qu'à cause de la nature humaine des employés, chacun doit être traité avec respect et avec considération de sa personnalité, contrairement à un robot qui continuerait de fonctionner malgré qu'il soit exposé à toutes sortes de maltraitance :

Tu sais tout le monde est humain. Je pense que c'est ça qui fait en sorte qu'un employé se sente bien traité, se faire traiter selon sa personnalité. On n'est pas un robot qui va tout fonctionner pareil. (P04, H).

Un bon gestionnaire selon une autre personne participante c'est quelqu'un qui va être un mentor pour ses employés, afin qu'ils n'évoluent pas seulement au niveau du travail, mais au niveau personnel également :

Un bon gestionnaire c'est quelqu'un qui veut être un mentor pour ses employés qui veut aider ses employés non pas à se développer pas juste dans la job mais comme humain en dehors aussi. (P04, H).

Une personne participante en gestion (assistante-gérante) est consciente que pour prendre en compte les besoins de ses employés, elle est dans l'obligation d'adapter son style de management à chacun d'eux afin qu'ils soient plus réceptifs à ses commandes au travail :

Tous les employés sont comme ça ton management il doit être adapté à chaque personne que tu as [...] pour moi être un bon manager c'est avoir conscience de l'employé que tu as en face et de comment faire pour que lui il prenne bien les choses pendant son travail. (P08, F).

Dans ce sens, une gérante suppose qu'elle prend les besoins de ses employés en considération, parce qu'elle les prépare mentalement au service, mais on comprend qu'elle le fait en premier degré pour qu'ils répondent à ses attentes pendant leur travail :

Il faut une bonne communication avec ton staff sur tes attentes les préparer mentalement 'ok vous êtes prêts ça va super bien se passer ' (P07, F).

Ces deux derniers témoignages montrent que les gérants des restaurants essaient de prendre les besoins de leurs employés en considération, pas pour les faire sentir mieux comme les employés expriment dans leurs témoignages, mais pour qu'ils soient plus ouverts et plus réceptifs par rapport aux commandes qu'ils vont recevoir de la part de leurs supérieurs. En effet, en préparant ses employés au service qui arrive, il est inévitable de les laisser travailler dans des situations dans lesquelles on soulève la question de l'autonomie au travail.

4.1.7.2 Offrir de l'autonomie au travail

L'idée de l'autonomie est repérée très répétitivement au niveau des entretiens. Plusieurs personnes participantes déclarent vouloir être autonomes au niveau de leur travail, sans avoir une pression de supervision constante de la part des supérieurs.

Un serveur déclare qu'il est tout à fait contre l'idée d'être supervisé en permanence par quelqu'un, comme il préfère être autonome dans son travail, jusqu'à dire qu'il détesterait ce travail sinon :

Moi je déteste un travail ou je ne suis pas autonome parce que je n'aime pas avoir quelqu'un qui est constamment sur mon dos. (P03, H).

Une gérante exprime qu'il est important de donner de l'autonomie aux employés, car sans cette autonomie, ils n'auront pas une possibilité de grandir :

Si tu ne les rends pas un peu autonomes (les employés) ils auront aucune possibilité de grandir. (P07, F).

Pour cette gérante, être autonome c'est toujours donner un degré de contrôle aux employés sur leur propre travail, tout en étant toujours là pour eux en cas de besoin en donnant un feedback et en étant disponible, cette idée joint cette partie à la partie précédente, que les employés cherchent à avoir de l'autonomie sur leur travail, mais dans le cadre d'une bonne supervision de la part de leurs supérieurs :

Quand j'entends autonome là j'entends que je suis là pour eux puisque y a quelqu'un de responsable mais qu'ils ne sont pas laissés à faire leur travail, puis ensuite qu'on fasse un feedback tout en leur donnant un certain degré de contrôle aussi. (P07, F).

Il est même obligatoire de donner de l'autonomie à l'employé comme c'est une condition requise pour son évolution au travail, c'est ce que pense un cuisinier en partageant les propos suivants :

Je trouve qu'il faut en fait obligatoirement laisser le chemin libre à l'employé parce que ça va pousser l'employé à vraiment vouloir évoluer dans le travail. (P05, H).

La question d'autonomie souligne une distanciation des supérieurs du travail de leurs subordonnés, cela soulève une question qui concerne le degré de satisfaction des gérants des restaurant de leurs employés. À travers la prochaine partie, plusieurs propos montrent que les gérants sont déçus du rendement de leurs employés.

4.1.7.3 La déception des gérants face au rendement des employés

Un gérant d'un restaurant qui vient de la Colombie affirme lors de l'entretien qu'il regrette que les gens ne travaillent pas beaucoup et ne se dépassent pas au Canada, et ce à cause des subventions gouvernementales qu'ils reçoivent au cas où ils choisissent de ne pas travailler, ce qui montre selon lui un manque de motivation de se donner à fond pour le restaurant dans lequel ils travaillent :

Ici les gens n'ont pas besoin de travailler parce qu'il y a des subventions quand même et il y a l'aide gouvernementale. Ici si je ne travaille pas je vais quand même avoir de l'argent. (P09, H).

Une assistante-gérante accuse les employés d'utiliser la pénurie de main-d'œuvre comme levier de force contre le restaurant pour moins performer, puisqu'elle n'a pas de choix que de les garder malgré leur mauvaise performance :

Au Canada il y a une pénurie de main-d'œuvre ce qui fait que la personne qu'on embauche on n'a personne qui attend derrière elle qui va faire cette job. Donc on prend avec ce qu'on a et l'employé du coup détient cette force de "je peux faire ce que je veux parce que de toute manière ils ont besoin de moi". (P08, F).

En guise de comparaison, cette personne participante donne l'exemple de la France, son pays d'origine, où selon elle, si une nouvelle recrue ne performe pas à la hauteur des attentes de ses supérieurs, il y a plusieurs personnes pour la remplacer aussitôt :

Le problème qu'on a en France c'est que quand tu trouves un job tu dois être extrêmement performant [...] parce que la job que tu fais il y a 20 personnes derrière toi qui attendent pour avoir cette job. (P08, F).

Elle (P08, F) continue en disant qu'en France, il est très simple de congédier quelqu'un qui n'est pas performant, contrairement au Québec où c'est plus compliqué de faire ça « en France on doit être performant. Si tu n'es pas performant tu sautes on te dit merci, ici ce n'est pas ça ».

Cette personne participante va davantage expliquer qu'elle ne peut rien changer à cette façon « canadienne » de faire les choses, et que c'est à elle et à ses compatriotes Français (ayant la même mentalité qu'elle) de s'adapter à la mentalité qui, selon elle, manque de « rigueur » et fait que les gens sont « moins pressés » au travail :

Ça reste aussi à nous de nous adapter français à la mentalité canadienne à leur façon de travailler ils ont une façon de travailler [...] ils sont moins pressés que nous ils prennent plus leur temps de faire les choses ils sont moins rigoureux [...] c'est dans la manière générale du Canada de fonctionner comme ça. (P08, F).

Elle va encore dire dans une autre occasion pendant l'entretien que les employés au Québec ne sont vraiment pas dans l'urgence de réaliser les tâches qu'on leur assigne, comme elle pense que c'est une façon d'être chez les Québécois :

Ils sont trop "ce n'est pas grave" ou genre "OK je vais le faire mais je vais le faire dans 3h je ne vais pas le faire tout de suite" [...] c'est juste dans leur façon d'être les québécois ils sont à la cool c'est comme ça qu'ils fonctionnent. (P08, F).

Après avoir dit plus tôt dans l'entretien qu'elle devrait s'adapter à la façon de faire au Québec, cette assistante gérante insiste qu'elle est en train de doucement implémenter sa manière de faire les choses, en collaboration avec un serveur responsable Français, et elle dit de plus que si elle était dans un environnement différent du Québec, notamment en France, elle aurait pu être beaucoup plus sévère dans son approche envers ses employés :

On est en train de remettre à niveau tout le monde gentiment. Évidemment la manière qu'on emploie avec le serveur responsable est beaucoup plus douce que si on avait été en France. Si on avait été en France j'aurais été beaucoup plus beaucoup plus sévère. (P08, F).

Toujours dans ce même sens, cette assistante-gérante accuse les employés dans son restaurant d'être très sensible à la critique et aux reproches, et exprime qu'à chaque fois qu'elle essaie de leur faire parvenir quelque chose, ils prennent ça pour une situation de conflit :

C'est compliqué de te dire les choses directement il faut y aller avec beaucoup de douceur pour que le message passe [...] la personne se froisse plus facilement [...] à chaque fois qu'on essaie de leur dire quelque chose ils le prennent pour une situation de conflit. (P08, F).

Une personne participante qui occupe le poste de gérant exprime que l'une de ses missions c'est faire comprendre à ses employés qu'ils ont des responsabilités envers le restaurant, il va même jusqu'à dire que certains d'eux ne sont pas assez responsables pour comprendre qu'ils doivent rentrer à l'heure :

Je pense que ma mission c'est de faire comprendre aux gens que travailler c'est une responsabilité. Ma mission c'est la brûlure c'est de faire comprendre à chaque personne qui est si elle doit rentrer à 10h, c'est une responsabilité qu'elle détient. (P09, H).

Au niveau de cette première partie des résultats, j'ai expliqué comment le travail est perçu différemment par les employés. Certains voient un problème dans le collectif du travail, certains voient ça comme une norme, en gardant en tête qu'il existe une interdépendance nécessaire entre les postes. Cette

interdépendance, ajoutée à la difficulté inhérente du métier ainsi que l'organisation floue du travail, crée une norme de dépassement chez certains employés, qui jugent quand même que leur travail est invisible auprès de leurs supérieurs.

Ensuite, on va comment la relation entre les employés et leurs gérants est affectée par leur perception différente du travail, malgré qu'on remarque des initiatives d'autonomie et de veille sur les besoins des employés de la part de leurs gérants, ces derniers jugent quand même que le travail de leurs subordonnés n'est pas suffisant, et sont par conséquent déçues de leur rendement.

Ce jugement des gérants par rapport à leurs employé affectera sûrement leur perception et leur utilisation de la reconnaissance, qui deviendra un outil managérial entre leurs mains pour contrôler le rendement des employés au travail. C'est ce que je vais démontrer au niveau de la prochaine partie.

4.2 La reconnaissance

La reconnaissance, rappelons-le, peut rentrer dans plusieurs types, notamment en relation avec l'individu et la hiérarchie dans l'organisation (Brun et Dugas, 2005), sa relation avec l'identité de l'individu (Gernet et Dejours, 2009), ou encore avec le travail (Dejours et Duarte, 2018). Je définis la reconnaissance comme étant une rétroaction positive de la part d'un gestionnaire vis-à-vis ses subordonnés ou employés, et je rejoins la définition de Gernet et Dejours (2009), en la définissant comme la capacité de voir le travail qu'ils réalisent en temps réel dans l'organisation.

À travers les prochains sous-titres, je vais essayer de montrer la différence de la perception du concept de la reconnaissance entre les employés et les gérants dans la restauration, et comment est-ce que ce concept peut être instrumentalisé pour des fins qui intéressent l'organisation.

4.2.1 La reconnaissance chez les employés et entre eux

Pour définir la reconnaissance, les personnes participantes donnent différentes réponses. Chez les employés, on retrouve qu'une personne participante qui travaille en tant qu'hôtesse définit la reconnaissance par les commentaires positifs qu'elle reçoit de la part de ses collègues au travail presque à chaque quart de travail, soit de la part d'une serveuse, d'une barmaid ou même de la part des cuisiniers. Elle spécifie que ces commentaires peuvent relever de son travail ou de sa personnalité, pour dire finalement que ça lui fait plaisir d'entendre cela :

Quasiment à chaque quart de travail que ce soit une serveuse ou une barmaid ou même la cuisine des fois ils nous disent on vous aime bien que ce soit par rapport à mon travail ou à mon attitude ou à ma personne, ça me fait chaud au cœur c'est gentil à entendre. C'est de la reconnaissance on va dire. (P01, F).

Une autre personne participante (P02, H), un employé serveur, explique que pour lui la reconnaissance c'est simplement être respecté au travail « la reconnaissance au travail déjà c'est être respecté dans son travail » et en spécifiant qu'un bon climat de travail, l'esprit d'équipe et l'ambiance peuvent également signifier de la reconnaissance pour lui « l'esprit d'équipe déjà et la qualité et l'ambiance de l'équipe un bon climat de travail également ».

Une autre personne participante continue de définir la reconnaissance. Ce serveur exprime que ce concept signifie pour lui que son supérieur la remercie pour son travail et lui procure une chance d'évoluer, et l'encourage à entamer un métier qui n'est initialement pas sa formation de base. Il donne l'exemple de la chance qu'il a eu pour passer au métier de serveur, alors qu'il était un busboy (suiteur) au moment de son recrutement :

(La reconnaissance c'est) te permettre d'évoluer et te dire merci pour ton travail de donner une chance de dire vas-y tente la! Ça m'a fait vraiment plaisir de passer boss boy barman et d'évoluer dans un métier qui n'est totalement pas ma formation de base. (P03, H).

Une autre personne participante qui travaille en cuisine fait part de sa définition de la reconnaissance, et exprime lors de l'entretien que c'est quelque chose qui doit relever du niveau humain, c'est-à-dire qu'il faut que ton supérieur te connaisse en tant que personne plus qu'en tant qu'un simple employé :

C'est une reconnaissance qui devient de plus en plus humaine, de te connaître toi en tant que personne plus qu'en tant qu'employé. (P05, H).

Une personne participante qui travaille en tant que cuisinier, exprime que la reconnaissance pour lui, c'est donner de l'attention à tes employés, afin de les aider à dépasser leurs lacunes. C'est également avoir un suivi sur leur évolution au niveau de ces lacunes, et donner des commentaires à caractère personnel aux employés, afin de leur montrer que tu prêtes attention à leurs actions et à leur travail :

C'est porter attention à certains trucs. Si tu vois que la personne a des lacunes disons à couper tel légume, après un service tu vas le voir puis tu dis « bon service puis tel légume good job » tu vois? C'est de s'assurer que tu donnes un commentaire un peu personnalisé envers la personne, que t'aies le contact humain et le côté personnel. (P04, H).

Du côté des gérants, lors de l'entretien, pour définir la reconnaissance, une personne participante qui occupe le poste de gérante d'un restaurant explique que pour elle c'est le renforcement positif. C'est-à-dire qu'à travers les mots, elle veut montrer et expliquer les mauvaises choses et les points à améliorer, par exemple au niveau de la formation, mais aussi en soulignant les aspects positifs dans le travail du staff :

Renforcement positif. Ça veut dire que c'est bon de montrer les mots c'est important de montrer les mauvaises choses à améliorer comme former le staff, mais c'est vraiment de solliciter du positif dans le monde. (P07, F).

Une autre personne participante occupant un poste de gestion (assistante-gérante) explique que pour elle, la reconnaissance est une attitude générale à avoir envers ses employés, en leur expliquant pourquoi tu leur fais faire les choses, c'est également une attitude de transparence et d'écoute, pour but de répondre aux besoins de ces travailleurs :

C'est une attitude générale à avoir à être bienveillant avec tout le monde à expliquer pourquoi tu fais des choses. C'est être transparent avec les gens avec qui tu travailles et être à l'écoute des gens avec qui tu travailles et répondre à leurs besoins. (P08, F).

À la suite de l'exposition des différentes perceptions de la définition de la reconnaissance chez les employés et les gérants, nous allons à présent voir comment les employés perçoivent la reconnaissance.

Les employés au niveau des entretiens parlent de plusieurs types de reconnaissance. Nous allons commencer par voir un type spécifique de reconnaissance dans la prochaine partie : la reconnaissance horizontale.

4.2.1.1 La reconnaissance horizontale

Au niveau des entretiens, plusieurs personnes participantes parlent de reconnaissance horizontale, c'est-à-dire les bons commentaires qu'ils donnent ou reçoivent de la part de leurs collègues au travail.

Une personne participante qui travaille comme hôtesse, explique qu'elle trouve les commentaires positifs qu'elle reçoit de la part de ses collègues intéressants :

C'est vraiment intéressant des commentaires comme : « vous êtes les meilleurs on vous aime bien » de la part des employés. (P01, F).

Une autre personne participante qui occupe le poste de serveur, explique qu'avec ses collègues, ça lui fait plaisir quand il lui arrive de les féliciter et se faire féliciter par eux pendant et après le service, quand ils font la comptabilité de la caisse par exemple, en parlant du déroulement du travail et des clients qu'ils ont eus :

Ça me fait sentir bien se remercier mutuellement pendant le service. Également, il y a aussi ces moments qu'on passe ensemble après le service quand on fait une caisse et cetera on discute, et puis on parle juste de notre service, de nos clients, et parfois on se félicite. (P03, H).

Une personne participante travaillant en cuisine, explique qu'elle reçoit de la reconnaissance de la part de ses collègues, mais l'associe au fait qu'elle prend beaucoup de responsabilité sur ses épaules, et se sacrifie même pour sauver le service :

J'ai souvent la reconnaissance des autres qui vont me dire « merci une chance que tu es là », parce que je vais souvent prendre la responsabilité sur mon dos de sauver le service ou de moins me sacrifier. (P04, H).

Cette personne participante explique l'impact positif que la reconnaissance de ses collègues a sur elle, et donne l'exemple d'une situation où son collègue le remercie d'abord, puis exprime sa joie et sa tranquillité parce qu'ils vont travailler ensemble pendant le service :

Il va vraiment me remercier, puis il va me le dire « une chance », littéralement il m'a dit une journée « les journées où je travaille avec toi je suis content parce que je sais que c'est une journée qui va bien se passer et qu'il ne va rien arriver durant le service ». (P04, H).

Une personne participante qui occupe le poste de cuisinier, donne des exemples de comment elle emploie la reconnaissance horizontale avec ses collègues au travail. Elle leur donne des coups de pouce, et les félicite verbalement pour le bon travail qu'ils ont accompli :

Quand je travaille avec mes collègues par exemple, je les reconnaît s'ils font un bon travail. C'est là un petit props un petit 'handshake' "bro tu as bien géré" tu as bien géré le rush tu as bien travaillé 'good job' » (P06, H).

Pour expliquer davantage comment cette personne participante emploie la reconnaissance horizontale avec ses collègues au travail, elle explique qu'elle adopte une attitude de patience dans le cas où ils ne font pas les choses correctement, mais également les féliciter lorsqu'ils réalisent un bon travail :

Juste être patient avec tes collègues, et puis s'ils font une bonne chose de dire "ouais tu as fait une bonne chose" et s'ils font une mauvaise chose de ne pas trop être chiant avec eux. (P06, H).

La reconnaissance horizontale concerne la reconnaissance avec les collègues de travail, mais les personnes participantes évoquent lors des entretiens un autre type de reconnaissance, qui a lieu entre eux et leurs supérieurs, on parlerait dans ce cas de la reconnaissance verticale.

4.2.1.2 La reconnaissance verticale

Une personne participante qui travaille en tant qu'hôtesse dans un restaurant, explique une situation où elle avait ressenti de la reconnaissance de la part de son supérieur, quand il a donné des commentaires positifs sur son travail, quand elle voulait quitter son poste et commencer une formation au bar :

La personne m'a dit 'si tu vas au bar nous allons perdre une bonne hôtesse et nous serons tous tristes puis tu es une des meilleures hôtesse'. (P01, F).

En demandant à une personne participante qui travaille en tant que serveur sur quel niveau elle attend la reconnaissance de son supérieur, elle exprime qu'elle cherche de la reconnaissance sur son travail d'abord.

Ensuite, cette reconnaissance doit prendre la forme d'une bonne ambiance au niveau de l'équipe, ainsi que des commentaires positifs et sincères sur le travail des employés, car cela va installer de la joie chez l'équipe de travail :

Sur mon travail en premier temps. Après c'est aussi l'esprit que tu mets en fait en tant que personne, tu mets une sorte d'ambiance. Quand tu as quelqu'un qui dit merci honnêtement sur un travail qui est très bien fait et en plus de ça tu mets une bonne ambiance dans l'équipe, il y a de la joie qui s'installe sur tout le monde. (P03, H).

Une personne participante en cuisine rejoint le point précédent sur les bons commentaires, et exprime que ses supérieurs sont reconnaissants à travers leur présence sur le plancher, et à travers certains commentaires positifs :

Mes managers et mes superviseurs sont quand même reconnaissants, parce que des fois on travaille on finit des rushs ils sont toujours là « ouais bon job tu as bien travaillé ». (P06, H).

Malgré le caractère positif de la reconnaissance des supérieurs vers leurs employés, une personne participante (un serveur) exprime que la reconnaissance doit être une chose évidente chez les supérieurs, et qu'elle ne s'attend pas à moins de leur part :

Certes c'est de la reconnaissance de dire de bons commentaires, mais je trouve que c'est la job du patron ça. Ton travail a été fait? C'est cool. Ton travail n'a pas été fait? Ce n'est pas bien, je ne m'attends pas à moins de ça. (P02, H).

Une autre personne participante, un cuisinier cette fois-ci, exprime la même idée, en disant que c'est censé être une normalité qu'un supérieur emploie de la reconnaissance envers ses employés :

C'est censé être une normalité qu'un employeur soit reconnaissant envers ses employés, leur dire "merci d'être là et d'être venus pour faire vos tâches". (P05, H).

La personne participante 05 exprime la nécessité de la reconnaissance verticale, que ce soit du supérieur vers l'employé, ou de l'employé vers son supérieur :

je trouve que c'est nécessaire dans le sens qu'un employeur soit reconnaissant de t'avoir toi en tant qu'employé ou que ça soit l'inverse.

On souligne par la suite l'importance de la reconnaissance verticale dans les propos d'une personne participante qui travaille en service. Elle fait part que la reconnaissance qu'elle reçoit de ses supérieurs, bien que ce n'est pas quelque chose d'énorme, lui fait tellement plaisir et l'encourage dans son travail puisque ce n'est pas tout le monde qui fait ça, et parfois c'est tout ce qu'elle a besoin d'entendre :

Je pense que c'est plus des mots plaisants 'les clients sont contents de ce que tu fais nous on est contents de ce que tu fais', et parfois c'est tout ce qu'on a besoin d'entendre en fait. Ce n'est vraiment pas grand-chose mais ce sont ces quelques mots qui te rendent bien dans ton travail. Mais ce n'est pas beaucoup de monde qui font ça. (P03, H).

Cette même personne participante souligne un autre exemple de la reconnaissance verticale qu'elle reçoit de la part de sa responsable, qui exprime sa satisfaction par rapport aux ventes qu'elle et ses collègues ont réalisées, à côté du bon travail effectué :

Elle va me dire merci elle va être contente de moi quand on a fait de belles ventes elle va nous dire 'c'est super les gars c'est génial ce que vous faites continuez comme ça'. (P03, H).

Les personnes participantes qui sont des employés ont parlé de la reconnaissance verticale qui concerne la reconnaissance de leurs supérieurs envers eux et leur travail. Par la suite dans les entretiens, on retrouve un nouveau type de reconnaissance : la reconnaissance des clients.

4.2.1.3 La reconnaissance des clients

Ce type de reconnaissance concerne principalement les serveurs, puisque ce sont ces employés-là qui sont directement exposés aux clients. On retrouve dans le témoignage d'une personne participante qui travaille en tant que serveur qu'elle se sent touché par le montant du pourboire laissé par le client, comme elle considère cela un jugement de son travail :

C'est un jugement du travail oui évidemment et de ton égo aussi, tu te sens touché. (P02, H).

C'est également un jugement du moment qu'une cliente a vécu avec le serveur, mais surtout de l'expérience que celui-ci a pu lui faire vivre :

C'est le moment qu'elle a vécu qu'elle a jugé. (P02, H).

Cette cliente va encore plus loin pour remercier cette personne participante (P02, H) pour le moment qu'elle lui a fait vivre « je tenais à te remercier parce que grâce à toi on a passé un super bon moment ».

On comprend que la reconnaissance ne touche pas uniquement le serveur en tant qu'employé, mais l'ensemble des choses qui ont fait en sorte qu'elle a eu un sourire à la fin de son expérience dans le restaurant :

C'est tout un ensemble qu'elle a reconnu, pas juste que j'ai apporté les plats que j'ai fait ceci ou cela, j'ai réussi à lui donner le sourire. (P02, H).

La reconnaissance de la part des clients est très importante pour cette personne participante. Dans un moment lors de l'entretien, elle exprime que la reconnaissance qu'elle attend est exclusivement la reconnaissance de la part des clients, soit d'un seul parti et non de tous les acteurs concernés par son activité :

La reconnaissance que j'attends c'est de la part des clients. (P02, H).

Une autre personne participante dans le service souligne l'importance de la reconnaissance des clients, et considère que dans son travail c'est sa priorité, comme elle se sent bien lorsqu'un client emploie de la reconnaissance envers elle et l'équipe de la cuisine :

Ce qui est important pour nous c'est la satisfaction des clients. Quand on a un client qui vient nous voir 'franchement merci beaucoup pour le service et la cuisine on a passé un très bon moment, on a bien mangé on est très contents d'être là vous êtes très sympathique.' (P03, H).

Les personnes participantes expliquent dans d'autres moments des entretiens leur sentiment de satisfaction par rapport à leur travail, et leur identification dans celui-ci.

4.2.1.4 La satisfaction et l'identification par rapport au travail

Le travail semble procurer un sentiment de satisfaction quand il arrive à terme. Il est judicieux à ce niveau de rappeler que la reconnaissance contribue à la conquête de l'identité du champ social à travers le travail (Gernet et Dejours, 2009).

C'est ce qu'exprime une personne participante qui travaille en tant que cuisinier, en expliquant que sa motivation principale émane d'un sentiment de devoir accompli quand la journée de travail touche à sa fin :

Ce qui me motive principalement au travail c'est le sentiment du devoir accompli à la fin d'une journée. (P04, H).

Dans le même sens, cette personne participante corrobore l'idée précédente, et explique que quand elle accomplit son travail, elle y ressent un sentiment de satisfaction, et un sentiment de mérite puisque le travail a bien été réalisé et jusqu'au bout :

Mais en cuisine on dirait que ça m'impose le fait de me rendre jusqu'au bout. Ça fait en sorte que je semble créer un sentiment de satisfaction et de mériter quelque chose. (P03, H).

Ce cuisinier (P03, H) explique plus tard l'importance qu'il accorde aux sentiments qu'il ressent par rapport à son travail, si ces sentiments positifs de satisfaction et d'avoir un impact sur son milieu de travail ne sont plus là, il pourrait quitter ou du moins il se sentirait démotivé par rapport à ce qu'il fait « si tu sens que t'as aucun impact sur le milieu de travail généralement t'as pas envie d'être là ». De plus, il est important chez cette personne participante de se sentir intégrée dans son travail, à travers un sentiment d'appartenance et de contribution « t'as envie de participer de te sentir comme intégré ».

Une autre personne participante qui travaille en tant que serveur, explique davantage les sentiments positifs procurés par l'exercice de son métier. Elle indique que la satisfaction qu'elle ressent derrière son travail est vêtue d'une grande importance pour elle :

Moi je ne suis pas là pour ça (l'argent), je suis là parce que je kiffe ce que je fais, j'adore servir et si je peux en gagner plus c'est un plaisir. (P02, H).

Comme l'idée de la personne participante 04, la personne participante 02 exprime que le sentiment de satisfaction qu'elle ressent derrière la difficulté au travail est très important pour elle, puisque cela procure un sentiment de compétence pendant la journée :

Il y a une satisfaction personnelle d'avoir accompli quelque chose d'important pour nous. Oui on est compétents on a réussi à faire ça ensemble, donc on aime ça on aime soulever des défis c'est une satisfaction personnelle pour nous. (P02, H).

Dans le cadre de la même idée, un autre serveur exprime le sentiment de satisfaction derrière le travail qu'elle fournit, en exprimant qu'elle ressent de la satisfaction après le service, et parfois même pendant celui-ci :

On est tous satisfaits de notre service, on est tous contents à la fin du service et des fois même pendant le service. (P03, H).

Elle continue de souligner le sentiment de satisfaction en exprimant les propos suivants :

Je pense que ça arrive assez régulièrement on est à la fin du service les clients sont partis on a fait payer tout le monde on est contents parce qu'on a réussi à faire de belles ventes. (P03, H).

Cette personne participante rajoute une autre idée, et exprime que son travail est devenu carrément une partie importante de son identité. Ce sentiment d'identification au travail la pousse à travailler mieux pour le restaurant :

Le restaurant il fait partie de ma vie. Ça crée une sorte d'identité pour moi dans mon travail, en général je pense que c'est important de faire du bon travail puisque le restaurant fait partie de mon identité. (P03, H).

Un cuisinier (P04, H) rejoint l'idée précédente, et exprime que à la suite de ce sentiment d'identification dans le travail, il se doit de bien travailler et de s'appliquer, peu importe le métier que tu exerces « je vais mettre la valeur que peu importe le travail que tu fais tu dois t'appliquer ».

Une personne participante travaillant en cuisine signifie l'importance de la reconnaissance des efforts qu'elle fournit dans le travail. Elle parle notamment de la qualité, la vitesse et le sens de l'innovation au moment de la réalisation de ses tâches, et du sentiment de satisfaction qu'elle tire de la reconnaissance qui vise ces éléments de son travail :

Au travail je préfère qu'on reconnaisse mon travail, ma qualité de travail, ma vitesse de travail et mon innovation. (P05, H).

Toujours par rapport aux efforts qu'elle fournit, cette personne participante (P05, H) parle de la reconnaissance par rapport à sa capacité d'adaptation au milieu dans lequel elle se retrouve « je préfère qu'on reconnaisse mon adaptation par rapport à l'environnement dans lequel je suis », en soulignant plus tard qu'il est plus important de reconnaître les efforts, plutôt que les résultats parce que c'est au moment de la réalisation du travail que l'employé va évoluer « c'est plus important de reconnaître la démarche de travail plutôt que le résultat du travail parce que la démarche de travail fait que tu évolues en tant que personne ».

Une autre personne participante (P02, H) exprime sa frustration par rapport à ses supérieurs à deux occasions dans l'entretien, en exprimant qu'ils sont toujours concentrés sur la reconnaissance des résultats sous forme de notes, et qu'ils ne savent même pas ce qui se passe au travail, en exprimant d'abord que « les patrons ils sont loin ils sont juste dans les chiffres, ils sont fermés dans leur bureau » et « en général la direction ne savent pas trop ce qui se passe réellement dans le travail ils ne voient que des chiffres ».

Après avoir exprimé les sentiments de satisfaction et d'identification au travail, des personnes participantes expriment que bien que la reconnaissance soit une bonne chose, il faut l'employer avec modération.

4.2.1.5 La reconnaissance avec modération

Une personne participante en cuisine exprime qu'en dépit de l'importance de la reconnaissance au travail, il est important que l'employeur l'utilise avec modération, car si celui-ci l'emploie plus que nécessaire il se mettrait dans une mauvaise position, et un employé pourrait abuser de sa position dans le cadre de cet échange de pouvoir :

La reconnaissance c'est bien mais il ne faut pas trop en faire non plus, parce que si t'en fais trop tu te mets dans un point faible où est-ce que tu donnes trop d'importance à quelqu'un et la personne qui pourrait en abuser. (P05, H).

Une autre personne participante, qui travaille également en cuisine, exprime que la reconnaissance entre employés est importante, mais il faut l'employer avec modération, tout en gardant en tête que les autres travailleurs vivent sous le stress du travail et le stress des clients du restaurant :

Il faut féliciter tes amis et pas trop féliciter. Mais aussi comprendre que tes amis doivent vivre avec le stress du travail avec des clients. (P06, H).

La première personne participante (P05, H) essaie de trouver un équilibre dans la reconnaissance à travers les remerciements en expliquant « juste essayer de trouver l'équilibre entre dire merci à quelqu'un mais pas le dire trop souvent non plus, et en même temps éviter de ne pas le dire assez ».

Par la suite des entrevues, plusieurs personnes participantes évoquent un autre type de reconnaissance, c'est la reconnaissance des salaires, qu'on peut appeler dans cette partie reconnaissance pécuniaire.

4.2.1.6 La reconnaissance pécuniaire

On commence par voir que chez une personne participante qui travaille en cuisine, avec laquelle on a établi dans la première partie sur le travail qu'elle prend une grande charge de travail, que ce qu'il lui manque pour qu'elle se sente reconnu au travail avec toutes les charges qu'elle reçoit, c'est une augmentation de salaire, comme elle explique :

Il manque juste le salaire, parce que je ne veux pas avoir toutes les charges de travail puis être payé la même chose que les autres ou quelques peanuts de plus. (P04, H).

Cette personne participante reconnaît l'absence de cette reconnaissance pécuniaire après la pandémie, puisque le staff a été réduit, donc la charge de travail a augmenté pour le staff restant, sans pour autant augmenter proportionnellement leurs salaires :

Il n'y a pas eu une augmentation proportionnelle du salaire par rapport à l'augmentation de la charge de travail qu'il y a eu pour le nombre du staff qui a été réduit. (P04, H).

Elle corrobore l'idée précédente, en expliquant qu'après la pandémie, une plus grande charge de travail a été ajoutée à cause des commandes en ligne, ce qui fait que les employés travaillent beaucoup plus, sans avoir droit à une augmentation de salaire :

Ils n'ont pas ajouté de main d'œuvre donc [...] tu vas faire une double charge de travail. Alors que si tu avais juste un restaurant physique tu aurais juste la moitié de la charge de travail. Ils n'ont pas nécessairement augmenté les salaires. (P04, H)

Une autre personne participante qui rejoint la dernière personne en termes de prise de grande charge de travail, explique qu'une bonne façon de démontrer de la reconnaissance envers elle serait d'améliorer la politique des salaires dans le restaurant :

Si on peut améliorer la politique des salaires, ça serait une façon de démontrer de la reconnaissance. (P05, H).

Une autre personne participante dans la cuisine raconte une situation dans laquelle une personne a réussi à convaincre le gérant du restaurant d'augmenter le salaire d'un autre employé, pour elle c'est une forme de la reconnaissance :

La personne 2 a su convaincre le manager de donner une petite augmentation à la personne 1, donc ça c'est quand même de la reconnaissance. (P06, H).

Une personne participante exprime sa frustration par rapport à une augmentation de salaire qui, selon elle, devait déjà lui être attribuée, tenant en compte la charge de travail qu'elle prend sur ses épaules :

Pour avoir une augmentation on a dû argumenter, pour avoir quelque chose qu'on méritait. C'est frustrant quand on a fait un effort supplémentaire et énorme par rapport à quelque chose qu'on a déjà le mérite de demander. (P05, H).

Une autre forme de reconnaissance que suggère une personne participante qui travaille en cuisine prend la forme de cadeaux, ou également offrir des vacances pour les fêtes de fin d'année, en expliquant que cela peut améliorer la confiance des employés par rapport au restaurant dans lequel ils travaillent :

Ça peut se limiter aussi à des choses qu'un employeur pourrait donner, comme des cadeaux de fin d'année. N'importe quelle compagnie de manière générale donne des vacances d'hiver en fait pour Noël, nouvel an et cetera à ses employés. (P05, H).

Lors des entretiens, une question a été posée aux personnes participantes : Qu'attendez-vous de la part de vos gérants pour améliorer les politiques de reconnaissance envers vous? Plusieurs réponses ont été collectées, mais beaucoup convergent vers le même thème : les activités à l'extérieur du lieu de travail.

4.2.1.7 La reconnaissance comme activités à l'extérieur du lieu de travail

En posant la question aux employés participants sur quels sont les moyens qui peuvent améliorer les politiques de reconnaissance dans le restaurant, plusieurs personnes participantes parlent d'activités à l'extérieur du travail.

Une personne participante qui travaille en tant que serveur parle d'un événement de fin d'année qui a eu lieu quelques semaines avant l'entretien, un party de Noël. Selon elle, cette occasion fût un bon moment pour se retrouver hors du travail, de passer un bon moment et vivre un moment de relaxation et d'apaisement. Elle souligne également que c'est un outil important pour le restaurant de maintenir une cohésion d'équipe chez son staff :

Moi j'ai aimé aussi le party de Noël. C'était un super bon moment où on s'est tous retrouvés. Je pense que pour une entreprise c'est important de faire ça en fait pour créer une cohésion et de créer un moment d'apaisement en fait, de rencontrer les gens autrement. (P03, H).

Cet élément est également relevé par une autre personne participante qui travaille en cuisine. Elle signifie qu'une bonne forme de reconnaissance que le restaurant pourrait utiliser serait les fêtes de staff ou des évènements sous forme de journée d'activités à l'extérieur du travail, comme dans le monde corporatif. Elle corrobore également l'idée de la personne participante précédente, en déclarant que des évènements comme ça favoriseraient une meilleure cohésion d'équipe et un sentiment d'appartenance chez les employés du restaurant :

Je crois que les staff parties où l'employeur cherche à entretenir un peu cette cohésion d'équipe mais en dehors du travail. Un peu comme ce qui se fait dans le milieu corporatif, c'est de créer des journées d'activité ou événement, c'est d'essayer créer un sentiment d'appartenance en dehors de quand on travaille. (P04, H).

Un autre point très important qui a été relevé au niveau des entretiens, est la concentration des supérieurs sur les résultats du travail, et non sur le travail lui-même « en général la direction ne sait pas trop ce qui se passe réellement dans le travail ils ne voient que des chiffres » (P02, H). Cela souligne un manque de visibilité sur le travail réel en restauration chez les gérants, et que les employés souhaitent avoir de la reconnaissance à travers la prise de connaissance et la visibilité de leur travail.

4.2.1.8 La reconnaissance par la visibilité du travail

Une personne participante a évoqué la reconnaissance des efforts, mais à travers la présence de sa supérieure sur le plancher, afin de voir ce qui se passe réellement pour remédier à sa frustration précédente (être focalisé uniquement sur les résultats) et avoir une mémoire visuelle pour comprendre comment les tâches sont faites, et possiblement résoudre des problèmes le cas échéant :

Pour reconnaître mon travail elle doit être présente, elle doit avoir une mémoire visuelle pour comprendre ce qui se passe dans le plancher. (P02, H).

Cette première partie sur la reconnaissance s'est focalisée sur la perception des employés sur ce concept, comment ils l'emploient, comment ils le remarquent, le reçoivent, et comment ils voient leurs supérieurs

améliorer ses politiques. Dans le prochain sous-titre, je vais expliquer la perception des gérants des restaurants par rapport à la reconnaissance.

4.2.2 La reconnaissance chez les gérants

Les gérants des restaurants en tant que personnes participantes dans cette étude, ont parlé de leur propre perception du concept de la reconnaissance. Au niveau de leurs entretiens individuels, ils ont parlé des différents moyens à travers lesquels ils l'emploient, mais aussi des objectifs qu'ils ont en tête quand ils l'utilisent, et dans quels cas.

Dans la prochaine partie, nous allons parler de la reconnaissance des gérants à travers des activités à l'extérieur du lieu de travail.

4.2.2.1 La reconnaissance comme activités à l'extérieur du lieu de travail

Pour exprimer sa reconnaissance envers ses employés, cette gérante explique lors de l'entretien qu'elle les invite à boire un verre après le travail pour les remercier d'un côté, et les rassembler pour pouvoir discuter d'autres choses que le travail :

Le soir après le service on se prenait un verre tous ensemble juste pour rassembler l'équipe.
(P07, F).

En demandant à cette personne participante par quel autre moyen elle exprime la reconnaissance envers ses employés, elle répond qu'elle organise des événements comme des fêtes de fin d'année en guise de remerciement :

Organiser des événements et autres avec le staff, je trouve que c'est une bonne façon de remercier. (P07, F).

Une autre personne participante qui occupe le poste d'assistante-gérante dans un autre restaurant, exprime qu'elle remercie verbalement ses employés, ou leur ramène de la nourriture pour qu'ils mangent ensemble, mais aussi qu'elle les invite boire un verre après le travail :

Voilà je suis toujours là à leur dire 'merci c'est super gentil ce que tu fais'. Ou alors j'amène souvent des bonbons ou des gâteaux au restaurant, ou à la fin d'un service on va boire un verre ensemble. (P08, F).

Par la suite, les gérants parlent de reconnaissance à travers la visibilité du travail.

4.2.2.2 La reconnaissance par la visibilité du travail

Une personne participante qui occupe le poste de gérante, exprime sa conscience qu'en effet un employé se sentirait bien s'il ressent qu'elle voit ce qu'il fournit comme travail :

Tu es quand même content que quelqu'un te montre qu'il voit le travail que tu fournis. (P07, F).

4.2.2.3 La reconnaissance à travers les pauses exceptionnelles

La personne participante qui travaille en tant qu'assistante-gérante dans son restaurant, explique que pour reconnaître un employé, elle lui offrirait une pause exceptionnelle pour qu'il souffle un peu, et elle irait le remplacer elle-même afin que le travail ne soit pas perturbé :

Quand quelqu'un a besoin de souffler un peu, même si ce n'est pas l'heure je lui demande d'aller prendre une pause pour qu'elle souffle un peu, et moi je vais prendre le relais je vais prendre sa place le temps qu'elle respire. (P08, F).

4.2.2.4 La reconnaissance en donnant de l'autonomie aux employés

Une gérante de restaurant exprime l'importance de la reconnaissance à travers l'autonomie des employés, car pour elle c'est un moyen nécessaire pour qu'ils évoluent dans leur profession :

Si tu ne les rends pas un peu autonomes, ils n'auront aucune possibilité de grandir. (P07, F).

Cette personne participante (P07, F) exprime plus tard que leur donner du contrôle sur les tâches qu'ils font au restaurant est une manière très importante d'exprimer de la reconnaissance envers eux « leur donner un certain degré de contrôle aussi sur leur propre travail ».

4.2.2.5 La reconnaissance pécuniaire

Une gérante estime qu'il existe une certaine catégorie des employés qui n'est pas intéressée par la reconnaissance verbale, mais uniquement par une bonne rémunération en contrepartie de leur travail au restaurant :

Il y a des gens qui aimeraient [uniquement] avoir une certaine somme dans leur compte. (P07, F).

4.2.2.6 La reconnaissance pour retenir et motiver les employés

La reconnaissance se vêt d'une importance capitale dans le restaurant, puisque même avec de bonnes conditions de travail, un bon salaire de base et de bons pourboires, les employés ne resteront pas, c'est pour cela que cette personne participante qui est la gérante de son restaurant utilise la reconnaissance envers ses employés :

Je pense que je ne serais pas resté au travail juste parce que les conditions étaient bonnes le salaire était bon les pourboires étaient bons et cetera [...] si je n'avais pas eu de reconnaissance. (P07, F).

L'amélioration qui fait en sorte que l'environnement de travail devient bon et sain, en traitant les employés d'une manière convenable en utilisant la reconnaissance envers eux, est une très bonne manière non seulement de les retenir, mais de les motiver et les pousser à fournir une meilleure qualité de travail pour le restaurant :

Si du coup tu traites bien tes employés et qu'il y a tout un système autour qui fait qu'il y ait un environnement sain et heureux, ils vont vouloir rester donc on va fidéliser l'employé. Il va faire du bon travail et donc forcément ça va impacter la qualité du travail général du restaurant une globalité. (P08, F).

Une autre personne participante qui travaille en tant que gérant dans un autre restaurant, explique qu'elle utilise la reconnaissance envers le travail des nouveaux employés pour les motiver à donner plus et améliorer la qualité de leur rendu :

S'il y a quelqu'un qui vient de rentrer qui est nouveau il faut reconnaître qu'il fait au moins une chose qui est bien, comme ça tu motive la personne. (P09, H).

Ce gérant (P09, H) explore davantage l'importance d'employer la reconnaissance envers les employés pour augmenter leur rétention, et exprime clairement que s'il arrête de l'utiliser, ils vont quitter leur emploi dans le restaurant « Si je change ma façon de faire les gens ils vont le lâcher (l'emploi) ».

Les gérants de restaurant emploient la reconnaissance pour retenir leurs employés, mais dans certains cas, ils la consacrent aux employés chez lesquels ils remarquent la présence d'une norme de dépassement au travail.

4.2.2.7 La reconnaissance pour les employés qui se dépassent au travail

Pour le gérant d'un restaurant, la reconnaissance est convenable à employer lorsque les employés font un « beau travail » selon lui. À terme, il les encourage et les remercie verbalement pour leurs efforts :

J'encourage les gens et moi j'ai commencé à dire merci pour ton travail merci pour ton effort merci pour la journée pour la soirée t'as fait un beau travail. (P09, H).

Un beau travail selon cette personne participante c'est quand elle remarque qu'un employé fait plus que les autres, c'est-à-dire se dépasse dans son travail. Pour la remercier, en plus des façons précédentes dont elle exprime sa reconnaissance, elle peut offrir une pause exceptionnelle à cette personne, et lui expliquant qu'elle comprend que son travail est fatiguant :

Si je vois quelqu'un qui fait plus que les autres si c'est tranquille je vais lui dire de prendre une pause, on a besoin de respirer un peu je comprends c'est fatiguant. (P09, H).

Quand on parle d'un employé comme ça qui se dépasse dans son travail, ce gérant évoque l'exemple du responsable de cuisine dans son restaurant qui a eu droit à de la reconnaissance pécuniaire sous forme de promotion de poste, lorsqu'il a jugé que son travail était meilleur que les autres employés :

Parce qu'il a fait un bon travail. On a reconnu son travail et c'est pour ça qu'il est devenu responsable. (P09, H).

En guise de conclusion, les résultats obtenus des données de l'étude permettent de constater que les propos de plusieurs personnes participantes confirment les données relevées dans la littérature. Qu'il s'agisse de la différence entre le travail réel et le travail prescrit, la visibilité du travail, les types de reconnaissance ou encore même son impact sur les travailleurs.

On comprend davantage les différentes perceptions du concept du travail entre les différents employés d'abord, et entre eux et leurs gérants, à cause des différentes expériences du vécu dans le travail. Cela peut amener à une déception de la part de ces derniers, influençant par conséquent l'emploi de la reconnaissance. Cette différence de perception du travail crée des conditions propices pour l'instrumentalisation de la reconnaissance.

À travers un conditionnement basé sur le dépassement de soi au niveau du travail, et de la modération dans son utilisation, la reconnaissance devient un véritable outil managérial pour contrôler les employés. Je vais présenter au chapitre suivant une discussion de ces principaux résultats.

CHAPITRE 5 LA DISCUSSION

Au niveau du chapitre précédent, j'ai présenté les résultats ressortant de l'analyse des entretiens réalisés auprès des employés et des gérants dans trois restaurants différents. Ce chapitre va présenter la discussion de ces différents résultats collectés au niveau de cette étude.

Tout au long de ce chapitre, je vais parler des résultats obtenus en lien avec la notion du travail et ce qu'ils impliquent en termes de charge de travail, de travail réel et de travail prescrit. Je vais également aborder la visibilité du travail, ainsi que le concept de la reconnaissance : comment la reconnaissance est-elle employée envers les travailleurs de restauration au Québec ? Comment cette reconnaissance de la part des gérants ne correspond pas aux attentes des employés ?

À partir des propos des personnes répondantes, on voit l'émergence de la difficulté du travail chez certains, en assignant cette difficulté à plusieurs facteurs, quelquefois internes et parfois externes, c'est-à-dire ce qui rend le métier difficile en lui-même. Comment les autres employés ou les décisions venant des supérieurs contribuent à augmenter la difficulté des tâches, sans oublier le thème de la visibilité et de la veille sur les besoins des employés afin de faciliter le travail. La visibilité étant une partie importante dans la relation entre gestionnaires et employés, elle permet de prendre connaissance du travail réel réalisé et de savoir comment les travailleurs interprètent les ordres et respectent les règles (Dejours, 2011).

De plus, nous avons vu comment les employés voient la reconnaissance d'une façon différente ou de temps en temps similaire aux gérants, on parle ainsi de reconnaissance horizontale, verticale, des remerciements, des encouragements, ou même de la reconnaissance pécuniaire, qui peut varier entre offrir des cadeaux, des vacances, et aller jusqu'à offrir une promotion de poste, sauf qu'il a été établi auprès des répondantes et répondants que la reconnaissance employée par les gérants est liée à des conditions de dépassement au travail par les employés, et pour des buts de rétention. C'est ce que je démontrerai à travers la présente discussion des résultats.

5.1 Une norme de dépassement chez les employés de la restauration

Les résultats obtenus nous montrent que chez certains employés dans la restauration, on retrouve une norme de dépassement qui les pousse à faire plus que leur travail et travailler plus que les autres. Je vais

essayer de montrer dans cette partie si cette norme de dépassement est une caractéristique personnelle ou le fruit de l'organisation du travail dans la restauration.

Chez certains employés, à cause de caractéristiques personnelles comme l'éducation des parents et leurs expériences au passé avec le travail, une norme de dépassement se crée, et les pousse par conséquent à travailler plus que les autres, en considérant cela comme une normalité dans leur travail. Pour ces employés, le collectif du travail peut présenter des failles qu'ils se doivent de remplir en réalisant les tâches d'un autre employé. La personnalité est une première cause potentielle de cette norme de dépassement.

Une deuxième cause potentielle est l'organisation du travail dans le domaine de la restauration. À plusieurs reprises, au niveau des résultats, il a été établi que l'organisation du travail au niveau de la division des tâches est floue. Cela signifie que les employés ne savent pas clairement quelles sont leurs tâches exactement, ce qui laisse une zone grise dans laquelle on peut se demander « est-ce que cette tâche fait partie de mon travail ? » Cette hésitation de la part des employés, exacerbée par la mauvaise communication de la part de leurs supérieurs hiérarchiques, les pousse à croire qu'ils doivent effectivement effectuer cette tâche additionnelle, ce qui nous amène à conclure que le dépassement de ses quotas au sein de ce secteur pourrait découler d'une pratique, voulue ou non, organisationnelle.

5.2 Le travail est un processus qui doit être réalisé avec la coopération des autres

Nous avons compris à travers les résultats que le travail dans le domaine de la restauration est un processus interdépendant entre les différents employés, en expliquant comment le travail d'un employé est lié à celui d'un autre employé, puisque les tâches ne peuvent pas être réalisées sans la coopération des autres. Cela confirme ce qu'on retrouve en littérature sur le collectif du travail, qui signifie un ensemble d'individus qui partagent les mêmes règles d'un métier, respectent les manières de faire de chacun et contribuent aux stratégies qui permettent de soutenir la santé de chaque individu dans le collectif (Caroly, 2016).

Cependant, bien que ce collectif du travail préserve dans un scénario idéal la santé des individus, il contribue à des malentendus et des interruptions de tâches à cause du manque de collaboration entre les employés. Certains d'entre eux sont en retard sur leurs tâches, ce qui pousse les autres à attendre et donc à retarder tout le processus du travail, ou à effectuer leurs tâches à travers l'appel à une norme de dépassement comme mentionné précédemment.

La singularité du travail en restauration fait en sorte qu'il ne puisse pas être réalisé individuellement. En effet, l'hôtesse doit assoir les clients et leur donner les menus, le serveur doit prendre leur commande, le busboy doit ramener les plats, que le cuisinier a préparés à la suite de la commande qu'il a reçue du serveur. Cet exemple montre la façon dont est façonné le travail de la restauration, qui montre que cette chaîne de tâches est construite par la contribution de tous les employés et gérants dans le domaine de la restauration, qui peut être facilement interrompu ou mise en attente à cause d'une personne qui n'a pas effectué ses tâches.

On peut spéculer qu'il existe d'abord un sentiment de nonchalance chez certains employés qui s'attardent sur leurs tâches et ne les réalisent pas. Sinon, on peut penser à une autre raison, que la formation des employés ne souligne pas assez clairement la division des tâches, ce qui fait qu'on retrouve certaines personnes qui vont s'attendre à ce que les autres fassent leurs propres tâches.

Premièrement, on peut comprendre qu'il existe différents niveaux d'engagement et d'investissement au travail chez les employés. Ils peuvent être dus, comme l'existence de la norme de dépassement, à des caractéristiques personnelles comme l'éducation ou les expériences passées au travail. Cela peut être dû également à une mauvaise organisation du travail qui ne communique pas clairement une division des tâches.

Deuxièmement, on peut se référer aux efforts insuffisants de la part de l'organisation du restaurant au niveau de la formation. À plusieurs reprises dans ce domaine, la formation est souvent flottante et maigre, comme elle est faite par les anciens employés du restaurant. Sans prendre en compte leurs habilités personnelles, et leurs connaissances à communiquer clairement les missions attendues des nouveaux employés, ces derniers ne prennent pas clairement compte de leurs tâches, et ne vont pas trouver un équilibre dans leur travail réel à cause de l'absence d'un travail prescrit clair, ce qui va les mener à deux finalités possibles : se dépasser au travail, ou rentrer dans un état d'esprit de nonchalance, et mettre par conséquent les autres dans une mauvaise position.

Cela montre clairement les deux phases du collectif du travail, qui peut être une source de confiance et de préservation de la santé des individus à travers la collaboration continue (Caroly, 2016), ou une source de souffrance à travers une mauvaise interaction avec les autres dans le milieu social qu'est le milieu du travail et avec le réel de celui-ci (Gernet et Dejours, 2009), ou le manque de visibilité de la contribution des employés chez leurs gérants.

5.3 Le travail réel des employés est invisible auprès des gérants

À la lumière des résultats obtenus auprès des personnes participantes, on remarque la présence du concept de la visibilité du travail. Dans la revue de littérature, il a été établi que la visibilité du travail signifie la prise de connaissance de la manière de travailler des autres, de leurs façons de respecter les règles et d'interpréter les ordres (Dejours, 2011). Cette visibilité est souvent absente chez les gérants quand on tient en compte les réponses au niveau des entretiens.

Les employés expriment que leurs gérants sont absents du plancher où ils travaillent et sont généralement enfermés dans leur bureau à voir les chiffres des ventes et les résultats enregistrés au restaurant. Cela conduit à une ignorance de la réalité du travail chez ces gérants de restaurants.

J'ai démontré la manière dans laquelle cette ignorance du travail conduit les gérants à juger leurs employés sur leurs résultats non sur leur travail réel, alors on peut interpréter ce problème dans le domaine de la restauration par l'existence d'une distance hiérarchique entre les employés et les gérants, ou que les gérants parviennent parfois d'une formation académique en gestion, et n'ont pas une expérience de travail réel dans le domaine, ce qui explique leur obsession par les chiffres et pourquoi ils passent leur temps dans le bureau à réaliser probablement des tâches administratives.

Cette frustration se construit davantage chez les employés, qui souhaitent avant tout la diminution de cette distance hiérarchique, à travers une relation managériale qui établit l'organisation du travail sur un dialogue avec les employés (Detchessahar et al., 2015) et que les gérants écoutent leurs besoins afin de faciliter le travail.

5.4 Écouter les besoins des employés

D'après les propos recueillis auprès des participants, plusieurs employés font remarquer l'absence des gestionnaires. Cela rend leur travail plus ardu que ce qu'il est déjà en soi (ce qui avait été établi auparavant). On comprend dans les entretiens que certains employés souhaitent que leurs gérants écoutent leurs besoins. Cependant, cela devient difficile à cause de l'absence des supérieurs du plancher où les employés réalisent leurs tâches, ce qui signifie que le travail réel des employés est invisible comme il a été établi dans la partie précédente.

Les employés souhaiteraient donner des idées et des propositions afin de faire avancer le travail ou le faciliter, même si ces idées ne sont pas appliquées, ils aimeraient au moins qu'on les écoute. Ils voudraient être traités humainement et de façon adaptée à leur personnalité. Chacun d'entre eux sent qu'il est unique et mérite d'être traité individuellement en fonction de ses caractéristiques et de ses comportements.

Cependant, les gérants des restaurants ne font pas exactement cela, même s'ils déclarent qu'ils sont dans une logique de bienveillance envers leurs employés, mais uniquement dans le but de bien les préparer pour le travail qui arrive. Cela démontre clairement que quand les gérants adoptent une posture de bienveillance envers les employés, ce n'est pas pour répondre à leurs besoins ou écouter leurs suggestions, mais c'est plus pour les préparer mentalement et faire en sorte que le travail soit bien réalisé. Cela stipule encore que la bienveillance de la part des gérants est instrumentalisée pour des fins de performance et éventuellement des fins économiques qui profitent au restaurant, et non à leurs employés et leur bien-être.

Quand on parle d'instrumentalisation, c'est un grand constat. En effet, contrairement au courant dominant dans la gestion des ressources humaines, qui souligne les effets positifs de la reconnaissance (Ewool et al., 2021; Ampofo et al., 2023; Azeez, 2017; Cotton et al., 2022), les résultats des entrevues soulignent que les gérants l'utilisent pour des fins qui profitent à leur entreprise, notamment pour améliorer la performance de leurs employés, et augmenter leur rétention dans l'entreprise. Ce dernier point d'instrumentalisation est souligné, quoique indirectement, dans plusieurs études (Khan et al., 2019; Munir et al., 2018; Kwok et al., 2021; Amoatema et Kyeremeh, 2016; Hassan, 2022; Brun et Dugas, 2008; Montani et al., 2020).

Cette partie nous montre un conflit entre ce que les employés souhaitent avoir de leurs gérants, et ce que ces derniers leur donnent. Les employés souhaitent être écoutés et traités d'une façon humaine pour leur faciliter le travail, tandis que les gérants ne font pas exactement ça, et quand ils sont bienveillants envers leurs employés, c'est pour que le travail soit bien réalisé. Cette bienveillance, comme cité précédemment, vient pour profiter au restaurant et à ses objectifs économiques, et non pour les employés dans un niveau humain. Cette bienveillance, également, vient dans la forme de quelques questions monotones sur la vie des employés ('comment ça va la vie?') qui ne vont sûrement pas ouvrir le dialogue sur l'organisation du travail, qui est la première inquiétude des employés surtout avec leur rapport avec la réalité du travail et du collectif du travail. Les gérants profitent donc de cette bienveillance qu'ils montrent de temps à autre

pour contrôler les employés, et les mettre dans une bonne humeur suffisamment pour qu'ils ne pensent pas à demander une modification de l'organisation du travail et dans les conditions dans lesquelles ils travaillent.

Dans le cadre des besoins des employés, on parle pareillement de l'autonomie au travail, tout en tenant un œil sur leurs besoins.

5.5 L'autonomie au travail dans le cadre de soutien et de veille sur les besoins

À partir des résultats obtenus, on constate que les employés souhaitent être autonomes dans leur travail et avoir un certain contrôle sur leurs tâches. De plus, ces employés aimeraient être encadrés par un bon gérant, qui les aidera à se développer au travail et dépasser leurs lacunes. Cela doit être fait dans une logique de dialogue entre les gérants et les employés sur la question de l'organisation du travail, qui peut provisionner les employés d'une plus grande autonomie dans leur travail.

Les gestionnaires croient que leurs employés ont besoin d'autonomie pour effectuer correctement leurs tâches. En effet, puisqu'ils sont conscients qu'ils ne seront pas sur le plan de travail tout le temps, ils se doivent de déléguer plus de responsabilités à leurs employés, et leur donner plus de liberté à interpréter les ordres et respecter les règles (Caroly, 2016; Detchessahar et al., 2015) afin qu'ils soient plus indépendants et que le travail ne soit pas interrompu, toujours dans une logique qui profite économiquement à l'institution.

Le fait que les gérants donnent en effet de l'autonomie à leurs employés, et qu'ils sont absents et toujours au bureau, loin du plan du plancher où se passe réellement le travail, pourraient s'expliquer mutuellement. Si les gestionnaires laissent des employés autonomes, ceux-ci seront plus tranquilles et passeront plus de temps au bureau. Ensuite, si les employés passent beaucoup de temps au bureau, les gestionnaires n'auront d'autre choix que de leur accorder une certaine marge de manœuvre dans le cadre d'une délégation de pouvoir, sinon le travail sur le plancher s'arrêtera. Cette réalité ne fait qu'exacerber le problème, puisque le dialogue sur l'organisation du travail ne va jamais s'ouvrir si la distance entre le gérant et les employés est grande (Detchessahar et al., 2015).

Cela conduit à imaginer que chaque bonne pratique que les gérants adoptent à des fins purement économiques sert plus l'intérêt du restaurant que l'intérêt des employés.

5.6 Les gérants ne reconnaissent pas leurs employés pour veiller sur leurs besoins, mais pour les retenir

5.6.1 La reconnaissance horizontale

Cette reconnaissance est employée entre les employés, à travers des commentaires positifs sur leur travail. Cela montre clairement que ce type de reconnaissance est employé uniquement lorsque le travail est bien fait, alors on se demande quelle est la place de la reconnaissance lorsqu'on ne fait pas un bon travail ? Un bon travail qui est affirmé par un jugement de beauté et d'utilité de la part des collègues, qui sont les mieux placés pour le donner (Brun et Dugas, 2005; Gernet et Dejours, 2009; Dejours, 2011).

Parfois, en cuisine, on retrouve que la reconnaissance peut prendre la forme d'une attitude de patience envers les employés qui ne réalisent pas un bon travail, mais on ne parle jamais de ce cas en service, qui n'emploient cette reconnaissance que lorsque le travail est bien fait (bonnes ventes, bon service...). Cela démontre que, probablement, il existe des barrières personnelles entre les employés du service contrairement aux employés de la cuisine, puisqu'ils ne jugent qu'à la base du travail et gardent une distance professionnelle avec leurs collègues, sans montrer de la compassion ou de l'empathie envers un collègue qui ne fait pas du bon travail selon eux. Sinon, on peut simplement présumer que rien ne se passe lorsque le travail n'est pas bien fait en service. Il n'y a pas de représailles de la part des autres employés ; seulement une internalisation des sentiments négatifs lorsqu'un groupe de travail dysfonctionne et qu'il faut se surpasser pour accomplir les tâches quotidiennes.

5.6.2 La reconnaissance verticale

Cette reconnaissance, comme on l'a établi précédemment, est employée des gérants envers leurs employés, et vice-versa. Les employés parlent de cette reconnaissance quand leurs gérants remarquent leur « bon travail », ce qui soulève à nouveau la question de ce qui se passe dans une situation où les employés ne réalisent pas leur travail correctement et selon les règles de beauté de l'organisation (Brun et Dugas, 2005). Dans un exemple, une personne participante exprime avoir eu de la reconnaissance de la part de son gérant lorsqu'elle souhaitait quitter son poste vers un autre dans le restaurant, soulignant à nouveau l'instrumentalisation, puisque ce gérant souhaitait la retenir à travers la reconnaissance. Dans un autre exemple, un gérant exprime qu'il emploie cette reconnaissance envers les employés lorsqu'ils viennent de commencer le travail dans le restaurant. Ces deux situations soulèvent la question de la temporalité de la reconnaissance.

Dans la première situation, on voit que la reconnaissance a été employée pour convaincre cette personne de rester dans son poste, cela peut être dû à plusieurs possibilités. On peut supposer que le gérant n'a pas de remplaçant pour ce poste, ou on peut penser qu'il juge que cette personne n'est pas prête pour le nouveau poste, et que dans les deux cas il veut gagner du temps et garder cette personne là où elle est. On comprend donc clairement que la reconnaissance n'a pas été une fin en elle-même, mais un moyen pour des fins qui intéressent le restaurant, donc ce n'est probablement pas de la reconnaissance qu'on souligne beaucoup dans la littérature des ressources humaines (Brun et Dugas, 2005; Sauvezon, 2019; Ewool et al., 2021; Ampofo et al., 2023; Azeez, 2017; Cotton et al., 2022) dans ce cas-là, même si la personne participante pense que c'est ce qu'elle reçoit.

Dans la deuxième situation, on trouve que la reconnaissance a été utilisée pour motiver les nouveaux employés, et assurément leur donner une image positive sur l'environnement de travail, afin d'éviter qu'ils quittent rapidement le restaurant d'un côté. D'un autre, il se peut que le gérant emploie la reconnaissance dans ce cas-là pour améliorer la qualité du travail qu'il reçoit de la part de ses employés, surtout des nouveaux employés qui ne sont sûrement pas aussi compétents que les anciens.

À partir de ces deux situations, on se demande si la reconnaissance a un aspect temporel. On peut supposer que oui, car couplé avec son instrumentalisation, on peut comprendre que le moment où elle est employée dépend des intérêts du restaurant au moment où elle est utilisée, donc est-ce vraiment de la reconnaissance lorsqu'elle est utilisée de cette manière instrumentalisée, et sans des fins humaines ? On peut supposer qu'elle devient un outil managérial entre les mains des gérants pour contrôler les employés et servir les intérêts du restaurant. On peut même prévoir que la reconnaissance peut arriver dans des moments plus que d'autres, par exemple lorsque les employés sont nouveaux ou lorsqu'ils souhaitent quitter leurs postes, ce qui peut signifier que les anciens employés reçoivent la reconnaissance beaucoup moins que les employés qui menacent d'abandonner un poste ou ceux qui viennent d'arriver.

5.6.3 La reconnaissance pécuniaire

Ce type de reconnaissance, à partir des résultats, n'est pas souvent employé, mais il est fortement demandé par plusieurs employés, notamment les employés en cuisine, on peut se poser la question : pourquoi ce sont précisément ces employés qui demandent une augmentation de salaire ?

Cela peut être le cas parce que comme on a établi au niveau des résultats, les employés qui ont une norme de dépassement au travail sont les cuisiniers. C'est-à-dire que probablement, ils supposent que le dépassement qu'ils font au travail en faveur de leur restaurant doit être équitablement rémunéré, surtout par rapport aux autres employés qui, selon eux, ne travaillent pas autant.

Cette prémisse nous amène à une autre supposition, que la politique des salaires dans le restaurant n'est pas équitable, ce qui ouvrirait la boîte de pandore par rapport à la question suivante : est-ce que le restaurant rémunère ses employés équitablement ? Est-ce que le salaire est proportionnel au travail fourni ? Est-ce que les anciens employés sont mieux rémunérés que les nouveaux ? Est-ce que la performance et la compétence sont les seuls facteurs pris en compte dans la rémunération ? Si les employés de la cuisine pensent qu'ils méritent plus, peut être que la réponse à la majorité de ces questions est : non.

Les cuisiniers peuvent aussi avoir une vision déformée de la situation parce qu'ils ont un biais en faveur de leur profession, c'est-à-dire qu'ils pensent que le travail d'un serveur qui n'a rien d'autre à faire que de prendre les commandes, de les saisir sur une tablette et ensuite de les envoyer à la cuisine n'est pas plus ardu que le leur. Ils pensent donc qu'il serait injuste qu'il soit payé plus qu'eux, ce qui est le cas dans le terrain étudié. Cette vision peut être incorrecte parce que ce travail 'facile' de ce serveur peut être difficile et dur pour d'autres personnes, ce qui ouvrirait encore la question sur la norme de dépassement : qui est-ce qui détermine qu'un employé se dépasse au travail ? Et est-ce que la rémunération doit être basée sur la performance physique des employés ? Puisque chez les cuisiniers, travailler beaucoup et se dépasser signifie fournir beaucoup plus d'efforts physiques.

D'un autre côté, on retrouve dans les propos d'un gérant qu'il se sent obligé de garder une bonne politique de salaires dans son restaurant, car sinon ses employés vont quitter le restaurant. Cela montre que les gérants pensent que la reconnaissance pécuniaire en particulier, et la reconnaissance en général, est là pour retenir leurs employés et diminuer le taux de roulement dans le restaurant. Ils croient également que l'utilisation de cette méthode va créer un bon environnement où leurs employés vont se sentir bien, et ainsi, ils seront motivés à rester et bien travailler au restaurant, ce qui montre que la reconnaissance est utilisée par les gestionnaires afin de retenir leurs employés. Ce faisant, elle est instrumentalisée dans le secteur de la restauration.

5.7 La reconnaissance avec modération et en cas de dépassement au travail

À ce niveau, on retrouve que la reconnaissance, selon les employés même, doit être employée avec modération. Ils pensent que l'utiliser beaucoup peut mettre le gérant dans une position de faiblesse, et que son employé peut en profiter pour en abuser, ce qui montre que pour certains employés de la restauration, la reconnaissance est une sorte de perte de pouvoir entre celui qui la donne, et celui qui la reçoit. Également, ces idées peuvent signifier que ces employés se sentent coupables s'ils reçoivent de la reconnaissance à un certain degré, ce qui poserait la question sur la perception de la reconnaissance chez eux, et la culture d'entreprise qui peut souligner la reconnaissance comme une mauvaise chose si elle est « abusée » selon eux.

Quand on a des employés qui pensent que la reconnaissance peut mettre le gérant en position de faiblesse, ce dernier peut profiter de cela pour « doser » sa reconnaissance, et donc de l'utiliser rarement pour uniquement récompenser le « bon travail » des employés, mais aussi l'utiliser juste suffisamment pour qu'ils ne quittent pas le restaurant. Cela appuie davantage l'idée que la reconnaissance est instrumentalisée dans le domaine de la restauration, et qu'elle peut faire office d'un outil managérial pour les gérants afin d'avoir plus de contrôle sur leurs employés.

5.8 Contributions de la recherche

Cette recherche a pu ressortir plusieurs constats. On observe notamment que les résultats au niveau du collectif du travail correspondent à ce qu'on trouve dans la littérature : le collectif du travail est un ensemble d'individus partageant le même système de normes, qui respectent les mêmes règles et interprètent les mêmes ordres, dans le but de préserver leur santé (Caroly, 2016).

D'un autre côté, on comprend qu'il existe quelques règles dans la restauration qui favorisent certains types de reconnaissance par rapport à d'autres. Par exemple, la reconnaissance horizontale entre les pairs basée sur un jugement de beauté de leur travail est très présente dans ce domaine (Brun et Dugas, 2005; Gernet et Dejours, 2009; Dejours, 2011), à côté de la reconnaissance verticale entre les gérants et leurs employés (Brun et Dugas, 2005; Sauvezon, 2019). Cependant, cette reconnaissance est instrumentalisée par l'organisation, et elle n'est souvent mobilisée que pour des fins qui servent les profits du restaurant et le contrôle de la performance des employés (Khan et al., 2019; Munir et al., 2018; Kwok et al., 2021; Amoatema et Kyeremeh, 2016; Hassan, 2022; Brun et Dugas, 2008; Montani et al., 2020).

On a également compris qu'il existe une vision différente du travail entre les différents employés, et les gérants également. Il existe un grand problème par rapport à l'organisation du travail qui est fréquemment réalisée unilatéralement (Simmel et al., 1995; Detchessahar et al., 2015), bien que les employés souhaitent contribuer à celle-ci en donnant plusieurs idées et suggestions (Brun et Dugas, 2005; Caroly, 2015). Le travail est par ailleurs une activité sociale qui est à nouveau réalisée collectivement, comme elle dépasse le niveau individuel vers la dimension transpersonnelle (Clot, 2002). On a aussi compris que les gérants pensent que l'amélioration du bien-être des employés, notamment à travers l'emploi de la reconnaissance, amène à un meilleur engagement envers l'organisation de la part des employés (Feuvrier, 2014).

Dans ce sens, on comprend qu'il existe une organisation du travail floue dans le domaine de la restauration, c'est-à-dire l'absence d'une désignation claire des tâches de chaque employé. Cela augmente la difficulté du travail avec sa réalité (Gernet et Dejours, 2009), mais également avec l'interaction avec les facteurs organisationnels qui touchent les besoins des travailleurs (Fernandes et Pereira, 2016), et créent un environnement propice pour les facteurs de risques psychosociaux tels que le manque de la reconnaissance, comme c'est le cas dans la province du Québec (INSPQ, 2022). Cependant, ce lien continu avec le travail favorise l'identification dans ce que les travailleurs dans la restauration effectuent comme tâches (Clot, 1999), bien qu'ils souhaitent avoir une plus grande marge de manœuvre par rapport à leur travail, afin d'être mieux engagés et investis dans le restaurant (Coutarel et al., 2015; Caroly, 2016).

Cette étude ne redéfinit pas la reconnaissance, mais souligne ses types les plus présents dans le domaine de restauration au Québec, comme la reconnaissance horizontale et verticale. Cependant, elle démontre une nouvelle facette de celle-ci dans ce domaine, notamment une facette d'instrumentalisation, qui prend la reconnaissance comme un outil managérial et une mascarade, qui sert principalement à augmenter la performance des employés, et les retenir le plus possible dans le restaurant dans lequel ils travaillent.

La reconnaissance, d'après cette étude, est un outil de gestion mal mobilisé dans le domaine de restauration au Québec. On retrouve un écart entre ce que les employés souhaitent avoir (comme de la visibilité au travail) et ce que les gestionnaires font (reconnaitre uniquement lorsqu'un travail est bien fait selon eux, ou reconnaitre un employé lorsqu'il souhaite quitter). Cet écart souligne une défaillance dans l'implémentation de la reconnaissance, qui peut être résolu en ouvrant le dialogue avec les employés, écouter leurs besoins, et les consulter dans l'organisation du travail (Coutarel et al., 2015; Caroly, 2016).

5.9 Limites de la recherche et perspectives d'études ultérieures

La réalisation de ma recherche a fait face à de nombreuses limites que je tiens à souligner dans cette partie.

Premièrement, je ne peux pas nier la présence d'un biais chez moi en tant que chercheur et conducteur des entretiens. Ce biais arrive d'abord à cause de mon métier de cuisinier actuel dans la restauration, mais arrive également à cause des liens que j'ai noués avec la grande majorité des personnes participantes dans deux restaurants sur trois compris dans l'étude, puisque j'ai déjà travaillé pendant plus qu'un an dans les deux institutions. De ce fait, bien que ma position ait facilité l'accessibilité à la population étudiée, elle a fait ressortir un biais qui a inévitablement influencé la conduite des entrevues d'abord, mais aussi la recherche et l'analyse des données, car je m'identifie personnellement à ce que je trouve dans celles-ci.

Deuxièmement, il est nécessaire de parler des limites relevant du choix de la méthode qualitative. D'abord, la taille de l'échantillon reste un obstacle devant la généralisation des résultats, ces derniers par rapport à neuf personnes participantes ne peuvent pas se refléter sur des populations plus grandes, comme ce serait le cas dans une étude quantitative. Ensuite, on peut parler d'un biais par rapport aux réponses des personnes participantes, qui peuvent d'un côté donner des réponses qui peuvent sembler populaires, mais elles peuvent également s'abstenir de dire des réponses qui peuvent être négatives vis-à-vis de leurs supérieurs par crainte de représailles, malgré mes efforts pour garder l'anonymat, et cela pourrait avoir affecté négativement la véracité et la crédibilité des résultats.

Dans ce sens, on peut également parler d'une limite par rapport aux ressources mobilisées pour cette recherche. Je tiens à préciser que la participation des répondants a été complètement volontaire et non rémunérée, ce qui n'a pas motivé tout le monde à participer, comme je devais compter majoritairement sur ma relation personnelle avec ces personnes pour les convaincre de participer.

De plus, il existe une limite de temps que je peux évoquer également. Puisqu'il y avait un délai à respecter et une période dans laquelle je devais remettre mon mémoire, je juge que je n'ai pas eu assez de temps pour effectuer toute la revue de littérature nécessaire pour couvrir le plus possible d'avis par rapport aux auteurs, mais aussi pour collecter des réponses et les interpréter correctement afin d'arriver aux meilleures conclusions possibles.

De ce fait, je pense que la littérature a besoin d'appuyer les présents résultats de cette étude, et de voir quels sont les facteurs organisationnels qui affectent l'utilisation de la reconnaissance. Cette recherche permettrait de connaître les différents types de reconnaissance utilisés dans chaque restaurant, ce qui nous aiderait à anticiper l'environnement du travail et d'autres facteurs.

En addition, la littérature peut tirer des avantages en explorant les moyens qui peuvent favoriser et permettre une ouverture du dialogue sur l'organisation du travail dans les restaurants avec les employés, car comme il a été établi dans les résultats comme dans la littérature, permettre aux employés de participer dans l'organisation du travail va améliorer leur bien-être et leur engagement.

Finalement, la littérature peut étudier davantage les moyens d'une reconnaissance humaine dans la restauration, c'est-à-dire une reconnaissance qui n'est pas utilisée comme un instrument pour contrôler les employés et améliorer leur performance, pour des fins économiques de l'institution. Il faudrait rechercher comment les gestionnaires dans le domaine de restauration peuvent mettre l'employé dans le centre de la reconnaissance, afin qu'il se sente bien dans l'entreprise à travers des conditions de travail favorables et une bonne cohésion d'équipe, surtout qu'il a été établi dans cette étude que le travail de restauration est interdépendant, et ne peut être réalisé sans la collaboration des autres employés.

Dans ce sens, il serait bénéfique à la communauté scientifique de conduire une recherche qui vérifierait s'il est inévitable d'employer d'instrumentaliser la reconnaissance dans le domaine de la restauration, et quels seraient les facteurs internes et externes propres à la province du Québec qui peuvent être à l'origine de ce phénomène.

CONCLUSION

Premièrement, le but de cette étude était d'identifier les différentes perceptions par rapport à la question du travail individuel, mais également la question du collectif du travail, et sa contribution à la préservation de la santé des travailleurs (Caroly, 2016). D'un autre côté, j'ai essayé d'identifier les différentes normes de dépassement chez les employés, et comment ils agissent dans un milieu de travail interdépendant.

Cependant, j'ai également essayé de souligner la question de la reconnaissance, dans ses différentes perspectives. À travers les différentes manières de son utilisation, j'ai tenté de montrer ce que les employés attendent de la reconnaissance, et comment les gérants l'emploient comme outil managérial pour atteindre des buts qui profitent principalement au restaurant, notamment l'amélioration de la performance des travailleurs, mais également leur rétention.

Face à ces différents constats, je pense que ce serait pertinent pour que les recherches futures s'intéressent aux différents facteurs qui influencent la vision des employés et des gérants sur le travail. Ensuite, s'intéresser aux moyens limités des gérants de restaurants, qui les poussent à instrumentaliser la reconnaissance, parce qu'ils jugent qu'ils ne peuvent pas retenir leurs employés par d'autres manières.

Des projets dans ce sens pourraient permettre à la communauté scientifique au Québec de répondre à plusieurs questions. Celles relevant des problèmes de rétention du personnel dans le secteur d'hôtellerie et restauration, mais également celles qui soulignent le fond du collectif du travail dans ce secteur, qui n'est souvent pas la bonne image qu'on retrouve dans la littérature.

ANNEXE A
GRILLE D'ENTRETIEN DES PARTICIPANTS

- **LES EMPLOYÉS**

Identification

Veillez-vous identifier et identifier votre position au Sésame.

Section 1 : Le travail

Q1 : Pouvez-vous décrire votre travail au Sésame?

Q2 : Pouvez-vous décrire les missions qui sont les plus dures et les missions qui sont les plus faciles dans votre travail?

Q3 : Racontez-moi une situation dans laquelle vous avez dû expliquer à votre gérant la difficulté de réaliser une tâche qu'il vous a assigné.

Q4 : Racontez-moi une situation dans laquelle vous avez ressenti de la frustration dans votre travail.

Q5 : avez-vous l'exemple d'une situation où vous avez eu la sensation de faire du bon travail ?

Q6 : avez-vous l'exemple d'une situation où vous avez eu la sensation de ne pas avoir les moyens de faire du bon travail ?

Section 2 : La reconnaissance

Q1 : Ressentez-vous qu'il existe de la reconnaissance dans votre restaurant?

Q2 : Parlez-moi d'une expérience dans laquelle vous avez ressenti de la reconnaissance de la part de votre gérant et d'une autre dans laquelle vous ne l'avez pas ressenti.

Q3 : Existe-il de la reconnaissance de la part de votre collègue? Parlez-moi d'une situation que vous avez vécu à cet égard.

Q4 : Que suggérez-vous pour améliorer les politiques de reconnaissance dans votre milieu du travail?

- **LES GÉRANTS**

Identification

Veillez-vous identifier et identifier votre position au Sésame.

Section 1 : Le travail

Q1 : Pouvez-vous décrire votre travail au Sésame?

Q2 : Pouvez-vous décrire les missions qui sont les plus dures et les missions qui sont les plus faciles dans votre travail?

Q3 : Pouvez-vous me raconter un moment où vous avez eu la sensation que vous et votre équipe aviez fait du bon travail ?

Q4 : À l'inverse, pouvez-vous me raconter un moment où vous avez eu la sensation que vous et votre équipe n'aviez pas pu faire du bon travail ?

Q5 : Racontez-moi une expérience durant laquelle vous avez dû gérer une mauvaise situation dans le travail impliquant vos employés?

Question de relance : Comment les employés impliqués avaient-ils reçu votre intervention?

Section 2 : La reconnaissance

Q1 : Comment définissez-vous la reconnaissance?

Q2 : Comment faites-vous pour mettre en application cette définition de la reconnaissance ? Avez-vous un exemple concret qui s'est passé récemment ?

Q3 : Parlez-moi d'une situation dans laquelle vous avez senti que la reconnaissance a eu un impact ou a changé le cours des choses vers le mieux dans votre restaurant.

Question de relance : Est-ce que votre perception sur l'importance de la reconnaissance a changé après cette expérience?

Q4 : Avez-vous l'exemple d'une situation où vous avez eu l'impression que votre façon de reconnaître ne convenait pas à la personne que vous souhaitiez reconnaître ?

Q4 : Que souhaitez-vous implémenter dans le restaurant pour améliorer les politiques de reconnaissance?

ANNEXE B
FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

La reconnaissance dans le milieu du travail

Étudiant-chercheur

Abdelhakim Kabbadj

Maîtrise en ressources humaines, profil mémoire

(438) 927-0002

Kabbadj.abdelhakim@courrier.uqam.ca

Direction de recherche

- **Directrice de recherche**

Blandine Emilien Stephanie

Département Organisation et Ressources Humaines

emilien.stephanie_blandine@uqam.ca

- **Co-directeur de recherche**

Martin Chadoin

Département Organisation et Ressources Humaines

chadoin.martin@uqam.ca

Préambule

Nous vous demandons de participer à un projet de recherche qui implique une entrevue semi-dirigée. Avant d'accepter de participer à ce projet de recherche, veuillez prendre le temps de comprendre et de considérer attentivement les renseignements qui suivent.

Ce formulaire de consentement vous explique le but de cette étude, les procédures, les avantages, les risques et inconvénients, de même que les personnes avec lesquelles vous pouvez communiquer au besoin. Le présent formulaire de consentement peut contenir des mots techniques nécessitant plus d'explications. Nous vous invitons à poser toutes les questions que vous jugerez utiles.

Description du projet et de ses objectifs

Depuis la relance économique après la pandémie du Covid-19, et dans une société marquée principalement par la pénurie de main d'œuvre, il s'est avéré que la restauration est une activité essentielle dans le Québec. Pour cela, et afin de promouvoir la rétention des employés et diminuer le taux de roulement, les gestionnaires cherchent à employer des pratiques de reconnaissance envers leurs employés.

Dans ce contexte, le chercheur principal mène un projet de recherche porte sur la notion de la reconnaissance et de ses pratiques.

Le chercheur principal est un cuisinier au restaurant Sésame, donc il existe un lien d'autorité entre lui et certains participants, notamment les gérants des restaurants dans lesquels il travaille.

Les objectifs de ce projet sont :

- La définition des types de reconnaissance dans le domaine de la restauration.
- L'identification des points phares (leviers et d'obstacles) pour le développement de ces pratiques et leur adaptation aux besoins des employés.

Nature et durée de votre participation

Votre participation consiste en une entrevue semi-dirigée, s'écoulant sur une période entre 1 heure et 1 heure et 30 minutes. L'objectif est de répondre à quelques questions relatives aux pratiques de reconnaissance dans votre milieu de travail. Des clarifications pourront vous être demandées afin de mieux comprendre vos propos.

Un enregistrement audio¹ va commencer au début de l'entrevue afin de collecter vos réponses purement pour des fins de recherche

Avantages liés à la participation

Vous n'allez pas retirer d'avantages par votre participation. Cependant, vous allez contribuer à l'avancement de la science dans le contexte social du Québec.

Risques liés à la participation

Vos informations ne seront pas partagées avec d'autres participants, il existe tout de même un risque d'identification indirecte lié à la nature unique de vos réponses.

Confidentialité

Seuls le chercheur principal et la direction de recherche auront accès à vos informations personnelles, et elles ne seront pas dévoilées lors de la diffusion éventuelle des résultats. Vos identifiants et toute donnée permettant votre identification directe seront codifiés, et seuls les chercheurs auront la liste des numéros qui vous seront attribués.

Les verbatims seront retranscrits, l'enregistrement audio qui sera utilisé pour noter vos propos sera détruit directement après la retranscription, et tous les documents liés à votre entrevue seront conservés sous clef durant la durée de l'étude. Éventuellement, dans 6 à 7 mois, les données utilisées et tirées des entrevues seront détruites.

Participation volontaire et retrait

Votre participation est entièrement libre et volontaire. Vous pouvez refuser de participer ou vous retirer à tout moment sans devoir justifier votre décision. Si vous décidez de vous retirer de l'étude, vous n'avez qu'à aviser M. Abdelhakim Kabbadj par courriel (kabbadj.abdelhakim@courrier.ugam.ca). Dès réception de ce courriel, toutes les données vous concernant seront détruites.

Indemnité compensatoire

¹ Sous réserve de votre consentement

Aucune indemnité compensatoire n'est prévue pour la participation à ce projet de recherche.

Des questions sur le projet ?

Pour toute question sur le projet et sur votre participation, vous pouvez communiquer avec les responsables du projet :

- **Directrice de recherche** : Blandine Emilien Stephanie (emilien.stephanie_blandine@uqam.ca)
- **Codirecteur de recherche** : Martin Chadoin (chadoin.martin@uqam.ca)
- **Chercheur principal** : Abdelhakim Kabbadj (kabbadj.abdelhakim@courrier.uqam.ca / (438) 927-0002)

Des questions sur vos droits ?

Le Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains (CERPE) a approuvé le projet de recherche auquel vous allez participer. Pour des informations concernant les responsabilités de l'équipe de recherche au plan de l'éthique de la recherche avec des êtres humains ou pour formuler une plainte, vous pouvez contacter la coordination du CERPE : CERPE Plurifacultaire (cerpe-pluri@uqam.ca 514 987-3000, poste 20548 (arts, communication, science politique, droit, sciences, éducation, gestion))

Remerciements

Votre collaboration est essentielle à la réalisation de notre projet et l'équipe de recherche tient à vous en remercier.

Consentement

Je déclare que :

- J'ai lu et compris le présent projet, la nature et l'ampleur de ma participation, ainsi que les risques et les inconvénients auxquels je m'expose tels que présentés dans le présent formulaire.
- J'ai eu l'occasion de poser toutes les questions concernant les différents aspects de l'étude et de recevoir des réponses à ma satisfaction.
- J'accepte volontairement de participer à cette étude.
- Je peux me retirer à tout moment sans préjudice d'aucune sorte.
- Je certifie que le chercheur m'a donné le temps nécessaire pour prendre ma décision.
- Je consens également à l'enregistrement vocal lancé par le chercheur.
- J'atteste avoir reçu une copie signée de ce formulaire d'information et de consentement.

Prénom Nom

Signature

Date

Engagement du chercheur

Je, soussigné(e) certifie :

- Avoir expliqué au participant les termes du présent formulaire.
- Avoir répondu aux questions que le participant a posé à cet égard.
- Avoir clairement indiqué que le participant reste, à tout moment, libre de mettre un terme à sa participation au projet de recherche décrit ci-dessus.
- Avoir remis une copie signée et datée du présent formulaire.

Prénom Nom

Signature

Date

ANNEXE C

AUTORISATION DU RESTAURANT POUR LA CONDUITE DES ENTRETIENS

À qui de droit,

Je, Michaela Tapie, gérante des restaurants Sésame Atwater et St Jacques, donne mon autorisation à Abdelhakim KABBADJ par rapport aux entrevues qu'il aimerait effectuer pour son mémoire qui traite des pratiques de reconnaissance au travail-étude de cas dans une chaîne de restauration québécoise.

Je l'autorise à passer des entrevues avec tout employé et gestionnaire, ayant donné leur autorisation au préalable.

Mes salutations les plus sincères,



Michaela Tapie

Gérante des opérations,
Sésame Atwater et Vieux-Montréal

380 Saint-Jacques
Montréal, Québec, H2Y 1S1
michaela@sesamerestaurant.ca
438-334-0966

SESAME ★

APPENDICE

COURRIEL ENVOYÉ À MICHAELA TAPIE, LA GÉRANTE DU RESTAURANT SÉSAME SAINT-JACQUES, À TRANSFÉRER AUX EMPLOYÉS

Bonjour, dans le cadre de mes travaux de recherche en vue de la rédaction de mon mémoire, je sollicite votre participation dans le cadre d'une étude portant sur la reconnaissance au travail dans le milieu de la restauration.

Votre participation va consister à réaliser une entrevue d'une durée de 45 minutes à 1 heure. Les questions vont porter sur votre travail, ainsi que le concept de la reconnaissance. Je tiens à préciser que votre participation est complètement anonyme, vous ne serez pas rémunéré. Cependant, votre contribution serait très précieuse à la communauté scientifique, pour comprendre plusieurs problèmes relevant de la pénurie de main-d'œuvre, la reconnaissance, la difficulté du travail de la restauration et plusieurs autres sujets. En tant qu'étudiant chercheur à l'UQAM, je valorise pleinement vos propos, et je suis pleinement ouvert à tout ce que vous avez à dire sur ce sujet, en considérant votre large expérience dans votre restaurant.

Si ce projet de recherche vous intéresse, je vous prie de m'écrire à l'adresse courriel suivant :

kabbadj.abdelhakim@courrier.uqam.ca

Je vous remercie d'avance pour l'intérêt que vous portez à ce projet,

Hakim Kabbadj

Étudiant à la maîtrise en ressources humaines

ESG-UQAM

BIBLIOGRAPHIE

- Acker, F. (2023). *Le travail vivant – Revue Pratiques*. Récupéré de <https://pratiques.fr/Le-travail-vivant>
- Alderson, M. (2004). *La psychodynamique du travail: objet, considérations épistémologiques, concepts et prémisses théoriques 1*. *Santé mentale au Québec*, 29(1), 243-260.
- Amoatema, A-S., et Kyeremeh, D-D. (2016). *Making Employee Recognition a Tool for Achieving Improved Performance: Implication for Ghanaian Universities*. *Journal of Education and Practice*, 7(34), 46-52.
- Ampofo, E-T., Karatepe, O-M., Mensah, I., et Wilberforce, M-T. (2023). *The effect of employee recognition on restaurant employees' job embeddedness, knowledge sharing and service orientation: abusive supervision as a moderator*. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35(10), 3612-3637.
- Anadón, M. et Savoie-Zajc, L. (2009). *Recherches qualitatives*. *L'analyse qualitative des données*, 28(1), 1-7.
- Arendt, S-W., Roberts, K-R., Strohbehn, C., Ellis, J., Paez, P. et Meyer, J. (2012). *Use of qualitative research in foodservice organizations: A review of challenges, strategies, and applications*. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(6), 820-837.
- Arnaud, S. (2008). *Le management humaniste: Enjeux, outils et obstacles*. *Revue internationale de psychosociologie*, XIV, 207-224. <https://doi.org/10.3917/rips.034.0207>
- Association Restauration Québec. (2022). *Salaires et avantages sociaux : la restauration de plus en plus attractive*. Récupéré de https://www.restauration.org/nouvelle_20221207_resultat_sondage_salaires_2022_3n
- Association Restauration Québec. (2023). *Portrait de l'industrie*. Récupéré de <https://restauration.org/portrait-de-lindustrie>

Association Restauration Québec. (2023). *Salaire minimum : une hausse modérée qui tient compte de la situation économique*. Récupéré de https://restauration.org/nouvelle_20240131_hausse_salaire_minimum_moderate_3n

Azeez, S. (2017). *Human resource management practices and employee retention: A review of literature*. Journal of Economics, Management and Trade, 18(2), 1-10.

Baqir, M., Hussain, S., Waseem, R., et Islam, K-A. (2020). *Impact of reward and recognition, supervisor support on employee engagement*. American International Journal of Business and Management Studies, 2(3), 8-21.

Bénard Cyr, M. L. (2010). *Les espaces de parole comme source de reconnaissance existentielle au travail*.

BENDARKAWI, A. (2022). *Méthodes mixtes et paradigme pragmatique en sciences de gestion: un essai de réflexion épistémologique et méthodologique*. Revue Internationale des Sciences de Gestion, 5(2).

Bidet, A., Vatin, F., Dujarier, M-A., Gaudard, C., Gillet, A. et Lénéel, P. (2016). *L'activité en théories. Regards croisés sur le travail*. Octarès éditions.

Bonnefond, J-Y., et Clot, Y. (2018). *Clinique du travail et santé au travail: ouvertures, perspectives et limites*. Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé, (20-1).

Bouffartigue, P. (2012). *Mesurer les "risques psychosociaux"?*. In Mesures et démesures du travail-XIII^{ème} journées Internationales de Sociologie du Travail-Bruxelles, Belgique.

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

Brun, J-P., et Dugas, N. (2008). *An analysis of employee recognition: Perspectives on human resources practices*. The International Journal of Human Resource Management, 19(4), 716-730.

Caroli, E., et Gautié, J. (2009). *Bas salaires et qualité de l'emploi: l'exception française?*. HAL.

Caroly, S. (2016). *Collectif de travail*. Psychologie du Travail et des Organisations: 110 notions clés.

Carré F., Tilly C. (2012), "A Framework for International Comparative Analysis of the Determinants of Job Quality", in Warhurst C., Carré F., Findlay P., Tilly C. (ed.), *Are Bad Jobs Inevitable ? Trends, Determinants and Responses to Job Quality in the Twenty-First Century*, Houndmills, Palgrave Macmillan, pp. 12-183.

Cherniss, C. (1980). *Staff burnout: Job Stress in the Human Services*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.

Claude, G. (2021). *Méthodes inductives et déductives : définition, méthodologie et exemples*. Scribbr.

Clot, Y. (1999). *La fonction psychologique du travail*. Presses Universitaires de France.

Clot, Y. (2002). *Cliniques du travail et psychopathologie du travail*. Cliniques méditerranéennes, 66, p. 5-10.

Clot, Y., et Lhuillier, D. (2010). *Travail et santé. Ouvertures cliniques*. Lectures, Publications reçues.

CNESST. (2023). *Statistiques annuelles 2022 – version finale*. Récupéré de https://www.cnesst.gouv.qc.ca/sites/default/files/documents/statistiques-annuelles_0.pdf

CNESST. (2024). *Principaux risques de lésion par secteur d'activité. Établissements de restauration à service restreint ou complet*. Récupéré de https://risquesdelesions.cnesst.gouv.qc.ca/pages/analysedetaillee.aspx?SCIAN=722510&vue=ENSEMBLE_SECTEUR

Cotton, C., Gifford, J., et Young, J. (2022). *Incentives and Recognition: An Evidence Review*. The Journal of Total Rewards, 31(2), 19-4.

Coulon, A. (2022). *Observer, écouter, décrire: Ethnométhodologie et recherche qualitative*. Éducation Permanente, 230, 37-48. <https://doi.org/10.3917/edpe.230.0037>

Coutarel, F., Caroly, S., Vézina, N. et Daniellou, F. (2015). *Marge de manœuvre situationnelle et pouvoir d'agir: des concepts à l'intervention ergonomique*. Le travail humain, 78(1), 9-29.

CQRHT. (2015). *Étude sectorielle en restauration*. Multi-réso recherche marketing et sociale. Récupéré de <https://cqrht.gc.ca/wp-content/uploads/2021/04/Etude-sectorielle-restauration-2015.pdf>

CQRHT. (2020). La restauration et sa main-d'œuvre. Comité sectoriel de main-d'œuvre en tourisme. Récupéré de https://cqrht.gc.ca/wp-content/uploads/2021/04/Fiche_Restau_VF_2020.pdf

Curry, L-A., Nembhard, I-M. et Bradley, E-H. (2009). *Qualitative and mixed methods provide unique contributions to outcomes research*. *Circulation*, 119(10), 1442-1452.

Dejours, C. et Molinier, P. (1994). *Le travail comme énigme*. *Sociologie du travail*, 35-44.

Dejours, C. (1998). *Souffrance en France : la banalisation de l'injustice sociale*. Paris : Seuil, 27-40.

Dejours, C. (2000). *Travail, usure mentale: essai de psychopathologie du travail*. Paris : Bayard.

Dejours, C. (2011). *La psychodynamique du travail face à l'évaluation : de la critique à la proposition*. *Travailler*, 25, 15-27. <https://doi.org/10.3917/trav.025.0015>

Dejours, C. et Duarte, A. (2018). *La souffrance au travail: révélateur des transformations de la société française*. *Modern & Contemporary France*, 26(3), 233-244.

Denzin, N-K. et Lincoln, Y-S. (2002). *The qualitative inquiry reader*. Sage.

Detchessahar, M., Gentil, S., Grevin, A. et Stimec, A. (2015). *Quels modes d'intervention pour soutenir la discussion sur le travail dans les organisations : Réflexions méthodologiques à partir de l'intervention dans une clinique*. @GRH, 16, 63-89. <https://doi.org/10.3917/grh.153.0063>

Diez, R. et Carton, P. (2013). *De la reconnaissance à la motivation au travail*. *L'Expansion Management Review*, 150, 104-112. <https://doi.org/10.3917/emr.150.0104>

Dirks, D. et Rice, S-K. (2004). *"Dining While Black" Tipping as Social Artifact*. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 45(1), 30-47.

El Akremi, A., Sassi, N., et Bouzidi, S. (2009). *Rôle de la reconnaissance dans la construction de l'identité au travail*. *Relations industrielles*, 64(4), 662-684.

Ewool, E-M., Azinga, S-A., et Kamil, N-M. (2021). *The influence of employee recognition on employee engagement: The moderating role of salary satisfaction*. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Science*, 11(3), 433-456.

Falzon, P. (2004). *Ergonomie*. Presses universitaires de France.

Fellay, A. (2010). *Servir au restaurant: sociologie d'un métier (mé) connu* (Doctoral dissertation, Verlag nicht ermittelbar).

Fernandes, C. et Pereira, A. (2016). *Exposure to psychosocial risk factors in the context of work: a systematic review*. *Revista de saúde publica*, 50.

Fine, G. A. (2008). *Kitchens: The culture of restaurant work*. *Univ of California Press*.

Forté, M. et Monchatre, S. (2013). *Recruter dans l'hôtellerie-restauration : quelle sélectivité sur un marché du travail en tension ?*. *La Revue de l'Ires*, 76, 127-150. <https://doi.org/10.3917/rdli.076.0127>

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

Ghani, B., Zada, M., Memon, K-R., Ullah, R., Khattak, A., Han, H., ... et Araya-Castillo, L. (2022). *Challenges and strategies for employee retention in the hospitality industry: A review*. *Sustainability*, 14(5), 2885.

Gioia, D. A., Corley, K. G., et Hamilton, A. L. (2013). *Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology*. *Organizational research methods*, 16(1), 15-31.

Gollac, M., Volkoff, S. et Wolff, L. (2000). *Les conditions de travail*. Paris: La découverte.

Gollac, M. (2012). *Les risques psychosociaux au travail: d'une «question de société» à des questions scientifiques. Introduction*. *Travail et emploi*, (129), 5-10.

Gouvernement du Canada. (2023). *Sommaire – Statistiques relatives à l'industrie canadienne*. Récupéré de <https://ised-isde.canada.ca/app/ixb/cis/summary-sommaire/722?lang=fr>

Gouvernement du Québec. (2022). *Hausse du salaire minimum à compter du 1er mai 2022 - Le ministre Jean Boulet annonce une hausse du taux général de 0,75 \$ l'heure*. Récupéré de <https://www.quebec.ca/nouvelles/actualites/details/hausse-du-salaire-minimum-a-compter-du-1er-mai-2022-le-ministre-jean-boulet-annonce-une-hausse-du-taux-general-de-075-lheure-37361>

Grover, S. L. (2014). *Unraveling respect in organization studies*. *Human relations*, 67(1), 27-51.

Guillemette, F. (2006). *L'approche de la Grounded Theory; pour innover?*. *Recherches qualitatives*, 26(1), 32-50.

HAMADOU, B., ZAMBA, Z-G., et HADAMA, C. (2018). *LA RECONNAISSANCE ORGANISATIONNELLE DES SALARIÉS: UTOPIE OU REALITE*. *Revue d'Etudes en Management et Finance d'Organisation*, 3(1).

Hassan, Z. (2022). *Employee retention through effective human resource management practices in Maldives: Mediation effects of compensation and rewards system*. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 18(2), 137-174.

Haukka, E., Leino-Arjas, P., Solovieva, S., Ranta, R., Viikari-Juntura, E. et Riihimäki, H. (2006). *Co-occurrence of musculoskeletal pain among female kitchen workers*. *International archives of occupational and environmental health*, 80, 141-148.

Heitz, J. (2013). *Pour un humanisme critique*. *Humanisme et Entreprise*, 312, 1-15. <https://doi.org/10.3917/hume.312.0001>

Hochschild, A-R. (2003). *Travail émotionnel, règles de sentiments et structure sociale*. *Travailler*, (1), 019-049.

Homsy, M. (2021). *Pénurie de main-d'œuvre au Québec: faut-il blâmer la PCRE?*. *Gestion*, 46(4), 14-15.

Imbert, G. (2010). *L'entretien semi-directif: à la frontière de la santé publique et de l'anthropologie*. Recherche en soins infirmiers, 102(3), 23-34.

Institut National de Santé Publique du Québec (2022). *Risques psychosociaux du travail*. INSPQ. Récupéré de <https://www.inspq.gc.ca/risques-psychosociaux-du-travail-et-promotion-de-la-sante-des-travailleurs/risques-psychosociaux-du-travail>

Jalette, P. (2023). Québec. *Les relations professionnelles à l'heure de la pénurie de main-d'œuvre*. Chronique Internationale de l'IRES, (1), 3-16.

Johnson, C., Surlemont, B., Nicod, P., et Revaz, F. (2005). *Behind the stars: A concise typology of Michelin restaurants in Europe*. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 46(2), 170-187.

Johnston, L-G., et Sabin, K. (2010). *Échantillonnage déterminé selon les répondants pour les populations difficiles à joindre*. Methodological Innovations Online, 5(2), 38-48.

Jung, H-S., et Yoon, H-H. (2014). *Antecedents and consequences of employees' job stress in a foodservice industry: Focused on emotional labor and turnover intent*. International Journal of Hospitality Management, 38, 84-88.

Kalleberg, A-L. (2016). *Good jobs, bad jobs*. The SAGE Handbook of the Sociology of Work and Employment. London: SAGE, 111-128.

Khan, M-Y., Khan, M-J., et Khan, W. (2019). *The Impact of Faculty Appreciation and Recognition on Employee Retention*. UW Journal of Management Sciences, 3(1), 1-11.

Komis, V., Depover, C., et Karsenti, T. (2013). *L'usage des outils informatiques en analyse des données qualitatives*.

Kossivi, B., Xu, M., et Kalgora, B. (2016). *Study on determining factors of employee retention*. Open Journal of Social Sciences, 4(5), 261-268.

Kusluvan, S., Kusluvan, Z., Ilhan, I., et Buyruk, L. (2010). *The human dimension: A review of human resources management issues in the tourism and hospitality industry*. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(2), 171-214.

Kwok, A-O-J., Watabe, M., et Ahmed, P-K. (2021). *Augmenting employee trust and cooperation*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-981-16-2343-1>

Kwortnik Jr, R. J. (2003). *Clarifying “fuzzy” hospitality-management problems with depth interviews and qualitative analysis*. *Cornell hotel and restaurant administration quarterly*, 44(2), 117-129.

Lachowicz, J-I., Milia, S., Jaremko, M., Oddone, E., Cannizzaro, E., Cirrincione, L., Malta, G., Campagna, M., et Lecca, L-I. (2022). *Cooking Particulate Matter: A Systematic Review on Nanoparticle Exposure in the Indoor Cooking Environment*. *Atmosphere*, 14(1), 12.

Laperrière, È. (2014). *Étude du travail de serveuses de restaurant* (Doctoral dissertation, Université du Québec à Montréal).

La Presse. (2020, 1 septembre). *L'hébergement et la restauration durement touchés par la COVID-19*. La Presse. <https://www.lapresse.ca/affaires/2020-09-01/l-hebergement-et-la-restauration-durement-touchees-par-la-covid-19.php>

Larousse. (2022). Reconnaissance. Dans *Dictionnaire*.

Lartey, F. M. (2021). *Impact of career Planning, employee autonomy, and manager recognition on employee engagement*. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 9(02), 135.

Lépine, V. (2009). *La reconnaissance au travail par la construction d'une relation agissante: la communication des cadres de santé*. *Communication & organisation*, 36(2), 96-107.

Legrand, J. (2022). *La pénurie de main-d'œuvre au Québec vue à l'image de l'allégorie de la caverne de Platon*. *Initio*, 10 (2).

Leplat, J. (1972). *Planification de l'action et régulation d'un système complexe*. *Bulletin de psychologie*, 25(298), 533-538.

Lhuillier, D. (2006). *Cliniques du travail*. Nouvelle revue de psychosociologie, 1, 179-193. <https://doi.org/10.3917/nrp.001.0179>

Lhuillier, D. (2010). *Les « risques psychosociaux » : entre rémanence et méconnaissance*. Nouvelle revue de psychosociologie, 10, 11-28. <https://doi.org/10.3917/nrp.010.0011>

Lippert, J., Rosing, H. et Tendick-Matesanz, F. (2020). *The health of restaurant work: A historical and social context to the occupational health of food service*. American journal of industrial medicine, 63(7), 563-576.

Liu, X., Yu, J., Guo, Q., et Li, J. (2022). *Employee engagement, its antecedents and effects on business performance in hospitality industry: a multilevel analysis*. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 34(12), 4631-4652.

Lozano, R., Naghavi, M., Foreman, K., Lim, S., Shibuya, K., Aboyans, V., ... et Remuzzi, G. (2012). *Global and regional mortality from 235 causes of death for 20 age groups in 1990 and 2010: a systematic analysis for the Global Burden of Disease Study 2010*. The lancet, 380(9859), 2095-2128.

Luthans, K. (2000). *Recognition: A powerful, but often overlooked, leadership tool to improve employee performance*. Journal of Leadership Studies, 7(1), 31-39.

Marshall, C. et Rossman, G-B. (1989). *Designing qualitative research sage publications*. Newbury Park, California.

Mason, D-D., Tideswell, C. et Roberts, E. (2006). *Guest perceptions of hotel loyalty*. Journal of Hospitality & Tourism Research, 30(2), 191-206.

Mays, N. et Pope, C. (1995). *Qualitative research: rigour and qualitative research*. Bmj, 311(6997), 109-112.

Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation (2022). *Les services alimentaires*. Récupéré de <https://www.mapaq.gouv.qc.ca/fr/md/statistiques/Pages/restauration.aspx>

Ministère de l'Agriculture, Pêcheries et Alimentation MAPAQ (2023). *La restauration. La valeur des ventes en 2022 a dépassé celle enregistrée avant la pandémie*. Gouvernement du Québec. Récupéré de https://www.mapaq.gouv.qc.ca/SiteCollectionDocuments/Bioclips/BioClips2023/Volume_31_no16.pdf

Molinier, P. (2010). *Souffrance, défenses, reconnaissance. Le point de vue du travail*. Nouvelle revue de psychosociologie, (2), 99-110.

Monchatre, S. (2018). *Embaucher ou habiliter?. Recrutement et espaces de (non-) qualification dans l'hôtellerie-restauration*. Travail et emploi, (155-156), 93-114.

Montani, F., Boudrias, J-S., et Pigeon, M. (2020). *Employee recognition, meaningfulness and behavioural involvement: Test of a moderated mediation model*. The International Journal of Human Resource Management, 31(3), 356-384.

Monchatre, S. (2017). *Des normes de genre aux normes d'entreprise: le service revisité*. Sociologie de la relation clientèle, pp-87.

Mngomezulu, N., Challenor, M., Munapo, E., Mashau, P., et Chikandiwa, C-T. (2015). *The impact of recognition on retention of good talent in the workforce*. Journal of Governance and Regulation, 4(4), 372-379.

Munir, Z-A., Fairuz, N-E-S., Noranee, S., Pandiyan, V., Sundram, K., et Aziz, R-A. (2018). *Securing the future: retention among generation Y employees*. Journal of Human Resources Management Research, 255.

Nasir, S. Z., et Mahmood, N. (2016). *HRM practices for employee retention: an analysis of Pakistani companies*. European Journal of Business and Management, 8(30), 2222-2839.

NDINGA, M-N-E. (2020). *Les attentes de reconnaissance dans l'administration publique*. Revue Internationale des Sciences de Gestion, 3(3).

Nelson, B. (2001). *Make reinforcement a positive experience*. Bizjournals. com.

Paget, E., Dimanche, F. et Mounet, J-P. (2010). *A tourism innovation case: An actor-network approach*. *Annals of Tourism research*, 37(3), 828-847.

Paillé, P. et Mucchielli, A. (2016). Chapitre 11. L'analyse thématique. Dans : , P. Paillé et A. Mucchielli (Dir), *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (pp. 235-312). Paris: Armand Colin. <https://doi-org.proxy.bibliotheques.uqam.ca/10.3917/arco.paill.2016.01.0235>

Papageorgiou, G-C. (2008). *The human dimension of tourism supply-side perspectives*. *Annals of Tourism Research*, 35(1), 211-232.

Parsa, H-G., Self, J-T., Njite, D. et King, T. (2005). *Why restaurants fail*. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 46(3), 304-322.

Parker, C., Scott, S. et Geddes, A. (2019). *Snowball sampling*. SAGE research methods foundations.

Pégourdie, A. (2022). *À l'école des chefs: Formations professionnelles en lycée hôtelier et pénurie de main-d'œuvre dans l'hôtellerie-restauration*. *Actes de la recherche en sciences sociales*, (2), 68-87.

Pluchart, J. (2022). *Les sujets sensibles de la recherche en sciences de gestion*. *La Revue des Sciences de Gestion*, 313, 35-42. <https://www.cairn.info/revue--2022-1-page-35.htm>.

Pozniak, L., Luckerhoff, J., et Guillemette, F. (2023). *Rédiger une thèse par insertion d'articles dans une démarche générale de méthodologie de la théorisation enracinée*. *Enjeux et société*, 10(2), 17-47.

Punnett, L. et Wegman, D-H. (2004). *Work-related musculoskeletal disorders: the epidemiologic evidence and the debate*. *Journal of electromyography and kinesiology*, 14(1), 13-23.

Rafaeli, A., Erez, A., Ravid, S., Derfler-Rozin, R., Treister, D-E., et Scheyer, R. (2012). *When customers exhibit verbal aggression, employees pay cognitive costs*. *Journal of applied psychology*, 97(5), 931.

Renault, E. (2004). *Reconnaissance, institutions, injustice*. *Revue du MAUSS*, 23(1), 180-195.

Ricœur, P. (2004). *La lutte pour la reconnaissance et l'économie du don*. Unesco.

Robert. (2022). Reconnaissance. Dans *Dictionnaire*.

Roche, A. (2018). *Reconnaissance au travail VS mépris et déni: reconnaître l'existence et l'évolution positive des salariés*. *Management & sciences sociales*, (1), 81-94.

Rose, M. (2001). *The working life of a waitress*. *Mind, Culture, and Activity*, 8(1), 3-27.

Sauvezon, C. (2019). *Reconnaissance au travail attendue et perçue, et bien être psychologique au travail*. *El presente del futuro del trabajo II*, 371.

Sauviat, C. (2021). *À crise et relance budgétaire inédites, marché du travail sous tension et résurgence des conflits*. *Chronique Internationale de l'IRES*, 176, 95-113. <https://doi.org/10.3917/chii.176.0095>

Shiue, H. S., Lu, C. W., Chen, C-J., Shih, T-S., Wu, S-C., Yang, C-Y., ... et Wu, T-N. (2008). *Musculoskeletal disorder among 52,261 Chinese restaurant cooks cohort: result from the National Health Insurance Data*. *Journal of occupational health*, 50(2), 163-168.

Siegrist, J., 1996. *Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions*. *Journal of Occupational Health Psychology* 1, 27-41.

Simmel, G., Muller, S., et Freund, J. (1995). *Le conflit*. Paris: Circé.

Sliter, M., Jex, S., Wolford, K. et McInnerney, J. (2010). *How rude! Emotional labor as a mediator between customer incivility and employee outcomes*. *Journal of occupational health psychology*, 15(4), 468.

St-Onge, S., Y. Haines III, V., Aubin, I., Rousseau, C. et Lagassé, G. (2005). *Pour une meilleure reconnaissance des contributions au travail*. *Gestion*, 30, 89-101. <https://doi.org/10.3917/riges.302.0089>

Stajkovic, A-D., et Luthans, F. (1997). *A meta-analysis of the effects of organizational behavior modification on task performance, 1975–95*. *Academy of Management journal*, 40(5), 1122-1149.

Stajkovic, A-D., et Luthans, F. (2001). *Differential effects of incentive motivators on work performance*. *Academy of management journal*, 44(3), 580-590.

Statistique Canada. (2024). *Les ventes dans les restaurants et les débits de boissons augmentent en décembre 2023*. Récupéré de <https://www.statcan.gc.ca/o1/fr/plus/5675-les-ventes-dans-les-restaurants-et-les-debits-de-boissons-augmentent-en-decembre-2023>

Tremblay, D-G. (2012a). *Articuler emploi et famille: le rôle du soutien organisationnel au cur de trois professions*. Presses de l'Université du Québec.

Tremblay, D-G. (2012b). *Conciliation emploi-famille et temps sociaux*. Presses de l'Université du Québec.

Tsai, W-C., et Yang, I. W-F. (2010). *Does image matter to different job applicants? The influences of corporate image and applicant individual differences on organizational attractiveness*. *International Journal of Selection and Assessment*, 18(1), 48-63.

Wilson, N-L. et Holmvall, C-M. (2013). *The development and validation of the Incivility from Customers Scale*. *Journal of occupational health psychology*, 18(3), 310.

Yates, F-A. (2013). *Art of memory*. Routledge.

Younies, H., et Na, T. (2020). *Hospitality workers' reward and recognition*. *International Journal of Law and Management*, 63(2), 157-171.

Zhang, J. et Smith, K. R. (2003). *Indoor air pollution: a global health concern*. *British medical bulletin*, 68(1), 209-225.