

Titre : Exploration du concept de la reconnaissance au travail chez les répartiteurs d'urgence

Rubrique : Article de recherche

Auteur(s)

- 1 : Catherine Dufresne
- 2 : Andrée-Ann Deschênes
- 3 : Isabel Bastille

Citation : Dufresne, C., Deschênes, A.-A. et Bastille, I. (2020). Exploration du concept de la reconnaissance au travail chez les répartiteurs d'urgence. *Ad Machina*, 4(1). doi: 10.1522/radm.no4.1242

Affiliation des auteurs

- | | | | |
|------------------|---------------------------------|------------|------------------------------|
| 1 : Université : | Cégep de Saint-Félicien | Courriel : | cdufresne@cegepstfe.ca |
| 2 : Université : | Université du Québec à Rimouski | Courriel : | andree-ann_deschenes@uqar.ca |
| 3 : Université : | Université du Québec à Rimouski | Courriel : | isabel.bastille@uqar.ca |

Remerciements

Déclaration des conflits d'intérêts

- Aucun conflit d'intérêts à déclarer
- Conflit d'intérêts à déclarer (veuillez détailler)

Détails :

Résumé (250 mots)

La présente recherche explore le concept de la reconnaissance au travail. Selon Brun et al. (2002), la reconnaissance au travail constitue une réaction constructive et authentique, de préférence personnalisée, spécifique, cohérente et à court terme qui s'exprime dans les rapports entre humains. À l'instar des résultats de l'étude de Toulouse et al. (2011), qui proposent que les préposés des centrales 911 souffrent d'un manque de reconnaissance important où 90 % des participants présentaient un déséquilibre effort/reconnaissance, l'objet de la présente recherche prend toute son importance. Plus précisément, cette étude qualitative explore des méthodes de reconnaissance qui font du sens pour les répartiteurs d'urgence. Dans le cadre de cette recherche, cinq centres d'urgence ont participé à l'étude. Les participants sont des superviseurs et des répartiteurs à l'emploi. Au total, 10 entrevues semi-dirigées ont été réalisées. 90 % des participants sont des femmes et cumulent en moyenne 12,25 années d'expérience. L'entrevue semi-dirigée consistait à comprendre la réalité du métier de répartiteur et ses besoins de reconnaissance afin de les juxtaposer à la théorie. Un modèle exploratoire de reconnaissance au travail adapté à la réalité des répartiteurs d'urgence inspiré de la théorie de Brun et Dugas (2005) est l'extrait des analyses thématiques. Plus spécifiquement, le modèle exploratoire expose les différents niveaux possibles d'interactions croisées entre les acteurs de la fonction de répartiteur, par exemple, la reconnaissance du policier à l'égard du répartiteur ou encore, l'impact de la reconnaissance entre collègues. En somme, le modèle exploratoire extrait des résultats de cette recherche se présente comme un guide concret d'actions.

Abstract

This research explores the concept of recognition at work. According to Brun et al. (2002), recognition at work constitutes a constructive and authentic reaction, preferably personalized, specific, coherent and short-term, which is expressed in relationships between humans. Following the results of Toulouse et al. (2011), who state that 911 call center attendants suffer from a significant lack of recognition, where 90% of participants presented an effort/reognition imbalance, the subject of this research takes on all its importance. Specifically, this qualitative study explores recognition methods that make sense for emergency dispatchers. As part of this research, five emergency center workers participated in the study. Participants are supervisors and dispatchers at work. Ten (10) semi-structured interviews were conducted. Ninety percent (90%) of the participants are women who on average have 12.25 years of experience. The semi-structured interview consisted of understanding the reality of the dispatcher's job and the recognition needs to enable to juxtapose them with the theory. The output of the thematic analyses is an exploratory model of recognition at work that is adapted to the reality of emergency dispatchers, and is inspired by the theory of Brun and Dugas (2005). More specifically, the exploratory model sets out the various levels of cross interactions possible between the actors of the dispatching duties, for example, the recognition of the police officer with regard to the dispatcher, or even the impact of recognition between colleagues. The exploratory model obtained from the results of this research is presented as a concrete guide to actions.

Mots clés

Reconnaissance au travail; répartiteur d'urgence; modèle exploratoire

Droits d'auteur

Ce document est en libre accès, ce qui signifie que le lectorat a accès gratuitement à son contenu. Toutefois, cette œuvre est mise à disposition selon les termes de la licence [Creative Commons Attribution \(CC BY NC\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

Exploration du concept de la reconnaissance au travail chez les répartiteurs d'urgence

**Catherine Dufresne
Andrée-Ann Deschênes
Isabel Bastille**

Plusieurs études démontrent que les métiers du domaine de l'urgence sont plus à risque, dans leurs fonctions, d'être touchés par des problématiques telles que la détresse psychologique, le stress et les syndromes post-traumatiques (Carlier et Gersons 1994; Gersons et Carlier, 1992; De Soir, Daubechies et Van Den Steene, 2012; Lilly et Allen, 2015). Les travailleurs des métiers d'urgence, qu'ils soient policiers, pompiers ou tous autres professionnels, sont souvent appelés à intervenir dans des situations de crise à répétition, entre autres, lors d'événements impliquant des enfants victimes, des tragédies de masse (p. ex. : Lac-Mégantic, mosquée de Québec, etc.) ou encore, des suicides. L'étude de Carleton et al. (2018) indique que 44,5 % des travailleurs de la sécurité publique au Canada mentionnent avoir eu des symptômes pouvant être associés à une problématique de santé psychologique (p. ex. : épisodes dépressifs, trouble anxieux, dépendance à une substance, etc.).

Les répartiteurs d'urgence n'échappent pas à tous ces constats sur la détresse psychologique au travail dans les centres d'appels. Toutefois, force est de constater qu'encore trop peu d'études s'intéressent aux conséquences d'une telle profession sur leur santé mentale, émotionnelle et physique (Birze et al., 2008; Lilly et Allen, 2015; Toulouse et al., 2006; Troxell, 2008). Les résultats de l'étude de Toulouse et al. (2006) mettent en lumière les risques sur la santé psychologique au travail des répartiteurs d'urgence. Plus encore, une recherche de Lilly et Pierce (2013) auprès de 171 911 répartiteurs 911 à travers les États-Unis a démontré qu'ils étaient exposés à environ 15,32 différents types d'appels pouvant être traumatisants. Qui plus est, Lilly et Allen (2015) ont comparé les résultats de leur recherche sur les répartiteurs 911 avec ceux de Meyer et al. (2012) sur les pompiers, et les pourcentages, quant aux symptômes de dépression et de stress post-traumatique, étaient de 6,4 % chez les répartiteurs et de 3,5 % chez les pompiers. L'écart est ainsi considérable. D'ailleurs, toujours d'après Lilly et Allen (2015), près d'un quart de leur échantillon vivait des symptômes de dépression de modérés à sévères.

Des études ont déterminé que la demande psychologique élevée, la faible latitude décisionnelle, le soutien de l'organisation insuffisant et le manque de reconnaissance dans le leadership demeurent des facteurs de prédictions de la détresse psychologique des répartiteurs d'urgence (Toulouse et al., 2006; Lilly et Pierce, 2013). Plus encore, le contexte de travail des répartiteurs d'urgence apparaît également un enjeu important pour la santé psychologique au travail. En effet, puisque les répartiteurs d'urgence ne sont pas sur les lieux de l'incident, ils ne connaissent pas toujours les tenants et aboutissants de leur intervention (Birze et al., 2015; Troxell, 2008). Un sentiment d'incomplétude ou d'impuissance peut donc être vécu et certains cas restent gravés des jours, voire des années dans leur mémoire (Troxell, 2008). Plusieurs auteurs (Calderón, 2005; Charron, 2016; Frenkel et al., 1998; Harrison et al. 2012; Holman, 2002; Holman, Chissick et Totterdell, 2002; Nussfold, 2015) s'entendent également pour dire que la culture de performance et la surveillance accrue, comprenant notamment l'enregistrement des appels aux fins de validation, représentent une source de stress importante pour les travailleurs concernés.

Considérant les faits précédents, il est nécessaire de mieux protéger les répartiteurs d'urgence quant aux effets néfastes sur leur santé psychologique au travail. Parallèlement à ce constat, l'étude de Toulouse et al. (2011) met en évidence l'important manque de reconnaissance dont souffrent les préposés des centrales 911. En effet, 90 % d'entre eux présentent un déséquilibre effort/reconnaissance (Toulouse et al. 2011). Ce haut pourcentage peut



s'expliquer par la défaillance des mesures actuelles, mais également par la nature du travail qui exige le déploiement constant d'efforts de plus en plus importants de la part des employés, ce qui a tendance à accentuer ce déséquilibre. Plus encore, l'étude de Brun, Biron, Martel et Ivers (2002a) fait état de la relation significative existante entre la reconnaissance et la santé psychologique. Selon ces derniers, la faible reconnaissance/estime de l'entourage présente un niveau de risque élevé pouvant expliquer la détresse psychologique, l'épuisement au travail et les symptômes psychosomatiques. Les données obtenues illustrent bien leurs propos; les employés obtenant un niveau de reconnaissance élevé de la part de leur supérieur vivaient moins de détresse psychologique (33 %) que ceux qui en recevaient peu (67 %) (Brun et al., 2002a). Selon Brun, Dugas et Tison (2002b), la reconnaissance au travail est un élément essentiel contribuant notamment au bien-être des employés. Dany et Livian (2002, cités dans Brun et Dugas, 2005) suggèrent, à la suite d'une étude menée auprès de cadres d'entreprises, que la reconnaissance constituerait un facteur de résistance au stress et un élément clé leur permettant de faire face aux situations professionnelles difficiles. Par surcroît, Dandeker (1990, dans Brun et Dugas, 2005) mentionne que la reconnaissance constitue une alternative constructive aux approches de gestion orientées vers le contrôle et la surveillance, soit la réalité actuelle des centrales 911.

Comme le mentionnent Brun et al. (2002b), les individus sont différents et les formes de reconnaissance multiples. La multiplicité des avenues ainsi que la délicatesse des choix rendent parfois le travail ardu pour le gestionnaire quant à la méthode à privilégier. La présente étude demeure essentielle et fondamentale dans ce contexte. Elle a pour but de proposer un modèle exploratoire de reconnaissance adapté à la réalité des centres d'urgence 911 du Québec.

1. Contexte théorique

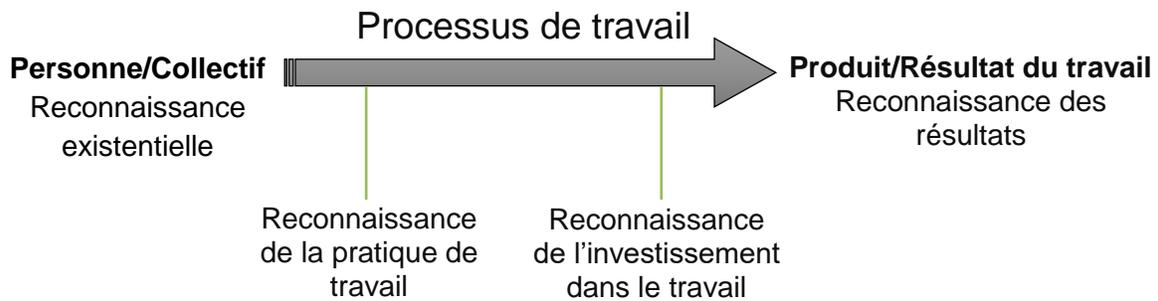
1.1 Définition de la reconnaissance

Au fil des années, les chercheurs ont abordé le concept de la reconnaissance au travail sous différents angles. La définition selon Brun et al. (2002b) a été retenue dans le cadre de cette étude :

Elle constitue une réaction constructive et authentique, de préférence personnalisée, spécifique, cohérente et à court terme qui s'exprime dans les rapports entre humains. Elle est fondée sur la reconnaissance de la personne comme un être unique, libre, égal, qui mérite respect, qui connaît des besoins, mais qui possède également une expérience utile. Par ailleurs, la reconnaissance constitue un jugement posé sur la contribution du travailleur, tant en termes de pratique de travail que d'investissement personnel et de mobilisation. En outre, elle consiste à évaluer les résultats de ce travail et à les souligner. Les manifestations de reconnaissance se pratiquent sur une base quotidienne, régulière ou ponctuelle, et elles se manifestent de façon formelle ou informelle, individuelle ou collective, privée ou publique, financière ou non. Du point de vue de celui qui la mérite, enfin, la reconnaissance peut avoir une valeur symbolique, affective, concrète ou financière. (Brun et al., 2002b)

Brun et al. (2002b) sont parvenus à regrouper l'ensemble des divers courants en quatre points de vue de la reconnaissance : la conception humaniste et existentielle, l'approche comportementaliste, la psychodynamique du travail et la perspective éthique. Selon Brun et al. (2002a), on peut représenter visuellement quatre pratiques de reconnaissance en les situant par rapport aux dimensions clés que constituent la personne, le processus de travail et le résultat du travail (figure 1).

Figure 1
Les quatre pratiques de reconnaissance au travail
Source : Brun et Dugas, 2005



1.1.1 Les pratiques de reconnaissance

La *reconnaissance existentielle* fait directement référence à la personne en tant qu'être humain, à son existence et à tout ce qui la distingue et la rend unique (Brun et al., 2002b). Elle porte sur l'employé en tant qu'individu distinct, doué d'une intelligence, de sentiments et d'une expertise bien à lui (Jacob, 2001). Dans cette idée, cette pratique de la reconnaissance porte sur l'individu et non sur l'employé (Brun et al., 2002b). Pour la personne en milieu de travail, elle se manifeste par la considération de ses besoins, le sentiment d'exister aux yeux des autres et d'être respectée pour ce qu'elle est. Brun et Dugas (2005) y associent le droit à la parole et à l'influence sur les décisions. Plus encore, la reconnaissance existentielle est fondamentale et, selon Brun et al. (2002b), elle devrait être à la base de toutes les autres formes de reconnaissance. La reconnaissance des résultats du travail réalisé est attribuée selon les résultats obtenus, car elle s'exprime une fois que la tâche est accomplie et finalisée. Selon Brun et al., 2002b, il s'agit d'un jugement et d'un témoignage de gratitude sur l'efficacité, l'utilité et la qualité du travail accompli par un individu ou un groupe d'employés. Ces auteurs préconisent d'utiliser ce type de reconnaissance avec jugement, car elle peut occasionner des effets pervers comme la jalousie, la compétition et un sentiment d'injustice. La reconnaissance axée sur les *pratiques de travail* se situe au niveau de la façon dont l'employé réalise ses tâches, contrairement à sa personne ou ses résultats obtenus. Cette reconnaissance tient compte du déroulement du travail et non seulement du résultat. Elle concerne également son attitude, ses comportements, ses aptitudes professionnelles et ses compétences. Cette reconnaissance s'intéresse également aux expérimentations des personnes en milieu de travail, par exemple, à leur façon de se mobiliser ou encore de s'ajuster dans les différentes situations. Celui-ci intègre les risques pris, les conditions de réalisation et les efforts, souvent cachés, mais pourtant nécessaires à l'atteinte des résultats (Brun et al., 2002b). Enfin, la reconnaissance de *l'investissement dans le travail* porte sur l'implication des employés, les risques qu'ils prennent et l'énergie qu'ils déploient pour mener à bien leurs tâches. En dépit de l'effort et de l'énergie déployés, les résultats ne sont pas toujours au rendez-vous. La reconnaissance de l'investissement dans le travail permet notamment de souligner l'apport des employés moins performants ou dont les actions rayonnent peu, mais qui participent au bon fonctionnement de l'organisation. Brun et al. (2002) insistent sur l'importance d'exercer dans le quotidien les quatre grandes formes de reconnaissance puisque chacune d'elles comble des besoins différents.



1.1.2 Les critères de qualité

Selon Brun et al. (2002a), il est essentiel d'utiliser certains critères de qualité lors de la manifestation des différents types de reconnaissance. La reconnaissance sera alors plus efficace et par le fait même plus crédible aux yeux des employés.

Voici les principaux critères à retenir selon Brun et al. (2002a) :

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

1.1.3 Les types d'interactions liées à la reconnaissance

On recense cinq types d'interactions liées à la reconnaissance. D'abord, la reconnaissance qui se manifeste entre le gestionnaire et son employé. Elle peut s'exprimer du haut vers le bas ou en sens inverse. On retrouve également la reconnaissance dite horizontale entre collègues. La reconnaissance émanant des collègues paraît digne de foi puisque l'influence managériale n'y a aucune part (Nelson, 2001), d'où l'importance de miser sur ce type de reconnaissance. Ensuite, la reconnaissance peut également être de niveau organisationnel et s'exprimer au moyen de politiques et programmes qui affirment l'intention de l'organisation de reconnaître le travail réalisé par ses membres. Par ailleurs, la reconnaissance externe est liée à la prestation des services et elle se rapporte aux clients, aux fournisseurs et aux partenaires externes. Selon Brun (2003), il est essentiel de miser sur une approche client qui servira à nourrir le besoin de reconnaissance. Enfin, le dernier type d'interaction est celui qui concerne les liens avec la communauté, c'est-à-dire une valorisation sociale de la société. Cette dernière peut se manifester par l'utilité sociale de l'organisation, la reconnaissance du métier, etc.

2. Objectif de la recherche

L'objectif de la présente recherche est de comprendre la réalité du métier de répartiteur quant à ses besoins de reconnaissance afin de les juxtaposer à la théorie. En somme, l'étude répertorie les pratiques existantes et les besoins en matière de reconnaissance afin de pouvoir proposer un modèle exploratoire de reconnaissance au travail appliqué aux répartiteurs d'urgence.

3. Méthodologie

3.1 Approche méthodologique et techniques de collecte de données

La méthodologie privilégiée dans cette recherche empirique est celle de l'étude qualitative. La démarche qualitative est celle qui permet le mieux de comprendre les phénomènes psychosociaux tels qu'ils se produisent dans leur milieu naturel (Bouchard et Cyr, 2005). Afin de connaître en profondeur les perceptions des répartiteurs et d'adapter les pratiques de reconnaissance à leur réalité, l'entrevue semi-dirigée a été la méthode de collecte de données privilégiée dans le cadre de ce projet de recherche. Les entrevues semi-dirigées avaient une durée approximative de 45 minutes. Poupart et al. (1997) qualifient l'entrevue semi-dirigée d'instrument privilégié d'accès à l'expérience des acteurs. Aussi, ce type d'entrevue permet d'utiliser des questions ouvertes qui n'exigent pas de bonnes ou de mauvaises réponses (Fortin, et al., 2006). En effet, les questions ouvertes caractérisant l'entrevue semi-dirigée permettent au chercheur de couvrir les thèmes annoncés tout en laissant au participant une liberté quant à la façon d'élaborer son discours (Fortin et al., 2006). Les thèmes abordés lors de l'entrevue étaient : les pratiques formelles et informelles existantes dans l'organisation, les exigences du métier et les aspects manquants de la reconnaissance (personne, résultats, efforts et méthodes de travail), les types d'interactions courantes et souhaitées, etc. Les entrevues se sont déroulées en avril 2020. Enfin, toutes les personnes interviewées ont été informées de la nature de l'étude et ont été assurées de la confidentialité et l'anonymat de l'entretien. Les participants à cette étude ont été sollicités sur une base volontaire, les employés étaient libres de participer ou non.

3.2 Les participants

Au Québec, le service 911 est offert par 28 centres d'appels. Dans le cadre de cette recherche, cinq centres ont fait partie de l'étude. Les participants sont des superviseurs et des répartiteurs d'urgence à l'emploi. La saturation d'information a été atteinte avec 10 participants. Ils ont été identifiés en fonction de leur titre et de leur implication directe dans le métier selon un échantillonnage par réseau et non aléatoire. Les participants cumulent en moyenne 12,25 années d'expérience. La majorité d'entre eux sont des femmes, soit neuf femmes et un homme. On constate qu'ils exercent le métier de gestionnaire en moyenne après 15 ans d'expérience de travail à titre de répartitrice.

3.3 Méthode d'analyse des données

Le codage des transcriptions a été réalisé à l'aide du logiciel NVivo selon le modèle d'analyse thématique proposé par Miles, Huberman et Saldana (2014). Les analyses ont permis d'identifier des catégories de reconnaissance adaptées au milieu de travail des répartiteurs d'urgence à partir du modèle de la reconnaissance au travail proposé par Brun et Dugas (2005).

4. Les résultats

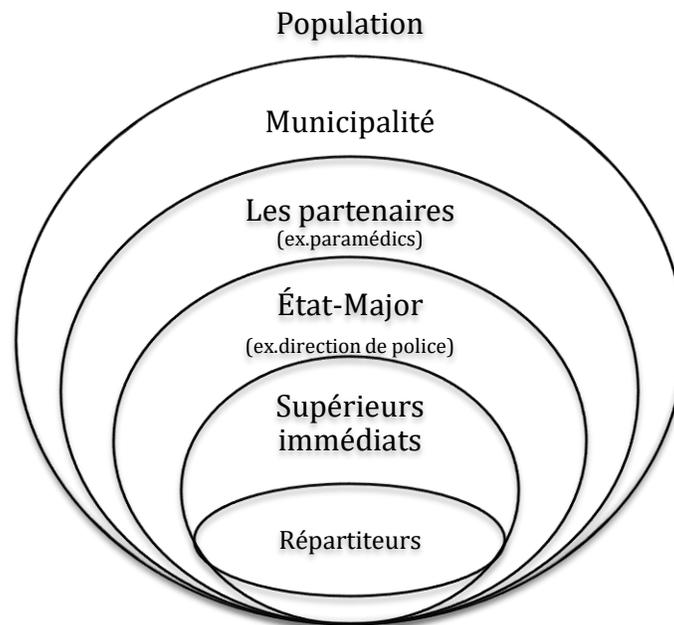
La présentation des résultats comprend les types d'interactions, le modèle exploratoire de reconnaissance, les formes de reconnaissance et les conditions de succès à la mise en œuvre d'un tel modèle.



4.1 Les types d'interactions

Lors de l'étude, l'ensemble des intervenants et acteurs qui gravitent autour des répartiteurs a été répertorié. La figure 2 représente les principaux acteurs. Il est possible d'en faire un parallèle avec les types d'interactions inspirées du modèle théorique de Brun et Dugas (2005). D'ailleurs, Brun et Dugas (2005) rappellent que la reconnaissance provient des relations humaines qui s'établissent entre des personnes. La reconnaissance s'inscrit donc dans une relation interpersonnelle. Les résultats démontrent plusieurs types de relations de la population en général qui peut reconnaître les répartiteurs jusqu'aux répartiteurs entre eux, qui peuvent se reconnaître.

Figure 2
Les types d'interactions dans le milieu de la répartition d'urgence



4.2 Modèle exploratoire de la reconnaissance

Les propos rapportés par les participants ont permis de proposer un modèle exploratoire de reconnaissance adapté au milieu des répartiteurs d'urgence. Les pratiques sont catégorisées par types d'interactions, voire de la provenance possible de la reconnaissance basée sur la figure 2. Le tableau 1 parvient à démontrer comment chaque partie peut manifester de la reconnaissance selon son niveau ou son rôle dans l'organisation.

Tableau 1

Modèle exploratoire de reconnaissance au sein d'une organisation de répartiteurs d'urgence

Les types d'interactions	Les pratiques de reconnaissance
Les associations québécoises	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Faire la promotion du métier, augmenter la notoriété et valoriser le métier. ▪ Sensibilisation auprès de la population sur le rôle et l'expertise d'un répartiteur.
La direction générale	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adopter une politique générale qui vise l'importance de la santé psychologique chez les employés.
Le comité de gestion	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adopter une politique de reconnaissance spécifique aux répartiteurs. ▪ Nommer un directeur responsable de la politique (porteur de dossier). Celui-ci aura pour tâche d'en assurer la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation.
Le directeur de police	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Augmenter les mesures de reconnaissance lors des périodes exceptionnelles (inondations, COVID-19, etc.). ▪ Planifier et passer un moment avec chaque équipe de répartiteur afin d'observer leurs interventions et vivre leur réalité. ▪ Contacter personnellement un répartiteur qui s'est démarqué.
Le chef d'équipe	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mettre en place le babillard des bons coups; cumuler les réalisations sur un mur, afficher les articles, lettres, etc. ▪ Manifester des marques de considération au quotidien (saluer, s'intéresser, questionner, écouter, respecter, porter des attentions particulières, être empathique, adresser des mots d'encouragement, etc.). ▪ Mettre en place un comité de la reconnaissance.
Entre collègues	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Marques de considération (salutations, respect des différences, empathie, etc.). ▪ Offrir un moment de <i>débriefing</i> à son collègue après un appel pour permettre au répartiteur d'échanger et ventiler (écouter, se faire rassurant et empathique, suspendre le jugement, etc.).
L'équipe de travail	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Créer un groupe à l'aide d'une plate-forme collaborative afin d'échanger sur les bonnes pratiques (partage des connaissances et des expertises). ▪ Prendre le temps de fournir ensemble des rétroactions (positives/négatives) du travail accompli ensemble, se féliciter.
La population	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Créer une page Web dédiée aux répartiteurs sur le site de la ville ou de l'organisation où le citoyen pourra remplir un formulaire d'appréciation.
Les policiers	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Débriefing</i> avec les policiers après une intervention difficile. ▪ Inviter les policiers à passer une heure à la répartition pour mieux comprendre la réalité du métier.
Les partenaires	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inviter les chefs d'équipe à visiter la répartition. ▪ Leur demander d'envoyer un message de satisfaction lors des situations positives.

4.3 Les formes de reconnaissance possibles chez les répartiteurs d'urgence

Les propos recueillis ont permis de classer les formes de reconnaissance selon quatre dimensions proposées par Brun et Dugas (2005) soit la personne, l'investissement dans le travail, les méthodes de travail et le résultat (figure 1). Le tableau 2 représente le classement des résultats selon ces catégories. Plus spécifiquement, il s'agit des éléments à reconnaître en lien avec le métier de répartiteur d'urgence. L'étude a permis de préciser pour chacune des formes de reconnaissance les aspects les plus significatifs et



pertinents à reconnaître et valoriser dans le métier de répartiteur d'urgence. À titre d'exemple, pour la reconnaissance de la personne, les participants mentionnent qu'il est souhaitable de reconnaître la vivacité d'esprit, une habileté indispensable dans la fonction de travail, une habileté qui permet de sauver des vies. Plus encore, en ce qui a trait à la reconnaissance des pratiques de travail, les répartiteurs signalaient avoir souvent l'impression d'être dans l'ombre des policiers. Les répartiteurs ont besoin qu'on reconnaisse leur contribution dans le déroulement de l'intervention.

Tableau 2
Les formes de reconnaissance adaptées chez les répartiteurs

<p>La personne</p> <ul style="list-style-type: none">• Vivacité d'esprit et rapidité dans l'intervention et la prise de décision.• État de vigilance et d'éveil (toujours prêt); être sur le qui-vive.• Esprit de visualisation; capacité de se faire une représentation et image mentale précise de la situation.• Être empathique; sens de l'écoute.• Afficher un calme (être rassurant); amabilité, attitude positive.• Jugement; perspicacité et capacité de faire des liens rapides.• Autonomie; prendre soin de son équilibre personnel.• Toutes les qualités uniques propres à la personne qui la distingue (sens de l'humour, rigueur, etc.).
<p>Le résultat</p> <ul style="list-style-type: none">• Avoir complété une carte d'appel selon les normes et avec le maximum d'informations.• Avoir obtenu le maximum d'informations afin que les policiers parviennent à se faire une idée mentale complète de la scène avant d'arriver sur les lieux.• Obtenir une satisfaction de l'appelant (p. ex. : il a obtenu le service ou l'aide dans le délai prescrit, il est rassuré, etc.).• Obtenir une satisfaction des policiers et des divers intervenants.• Avoir assuré et protégé la sécurité des personnes, des intervenants, de l'environnement et des biens.• Avoir résolu le problème : réparation des lieux et des biens.• Interception de la ou des personnes troubles.
<p>L'investissement</p> <ul style="list-style-type: none">• Démontrer une volonté à reconnaître ses difficultés, se remettre en question et chercher à s'améliorer.• S'engager dans son développement professionnel (volonté d'améliorer et parfaire ses connaissances).• Prendre des décisions risquées, parfois dans l'incertitude (situation extraordinaire).• Utiliser ses compétences émotionnelles de façon exceptionnelle lors d'interventions et de cas complexes. <p style="text-align: center;"><i>Participant n°7 : « Il faut arriver à calmer l'appelant même si la situation nous affecte, il faut être dans l'empathie et éviter d'être submergé par les émotions. »</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Prendre des initiatives et être au-devant des besoins des victimes et des intervenants.• Proposer des idées d'amélioration continue : moyens d'augmenter la performance des équipes incluant toutes les parties impliquées (proposer des solutions, etc.).• S'impliquer positivement dans la vie sociale, contribuer au climat de travail positif, participer à des comités.• Assurer une intervention efficace et fluide selon le délai prescrit.• Recueillir de l'information stratégique au-delà des exigences dans une situation complexe.

Les pratiques de travail

- Exécuter plusieurs tâches en même temps, en simultané et en temps réel.

Participant n° 4 : « *Notre métier nous oblige à toujours être sur le qui-vive et réagir rapidement selon les circonstances, il faut être très vite d'esprit.* »

- Contrôler son stress et ses émotions afin de maîtriser l'appel.
- Rechercher, recueillir, traiter et transmettre de l'information pertinente et de qualité. (p. ex. : poser les bonnes questions, pousser l'investigation, etc.)

Participant n° 2 : « *Au bout du fil, il faut rapidement comprendre l'histoire, poser de bonnes questions, il faut obtenir le maximum d'informations à relayer aux policiers et intervenants sur place.* »

- Travailler sous pression.
- Appliquer ses connaissances techniques variées en psychosociologie et intervention auprès des victimes (femmes violentées, toxicomanie, maladie mentale, suicide, jeunes, etc.).
- Connaître son environnement, maîtriser l'ensemble de ses outils.
- Respecter et appliquer les protocoles selon les normes.
- Travailler en équipe.

Le tableau 2 se veut un guide des aspects à reconnaître, basé sur les quatre formes de reconnaissance. Il est complémentaire du tableau 1. Il suffira à l'organisation et aux parties prenantes de préciser le type de reconnaissance souhaitée et d'y assurer une variété. Par exemple, si le directeur veut reconnaître un bon coup, il pourra écrire une lettre personnalisée tout en ayant en trame de fond qu'il reconnaît soit la personne, le résultat, l'investissement ou encore les pratiques de travail.

4.4 Les facteurs de succès à l'implantation d'une culture de reconnaissance dans les centrales 911

Selon les résultats de l'étude, les participants sont unanimes, un environnement sans conflit est préalable à l'implantation d'une culture de reconnaissance. Les pratiques de reconnaissance doivent être soutenues et valorisées par la direction sans quoi elles ne pourront être efficaces.

Participant n° 5 : « *J'aimerais ça que la direction s'implique et souligne davantage les bons coups de notre équipe. J'ai l'impression que les dirigeants ne comprennent pas toujours notre réalité.* »

De plus, le choc des générations est à considérer dans la dynamique des équipes et du choix des actions en matière de reconnaissance.

Participant n° 8 : « *Il faudra apprendre à travailler de la même manière, les jeunes sont plus familiarisés avec le travail d'équipe et l'utilisation des technologies.* »

Ensuite, lorsque les liens de proximité entre les quarts de métiers sont inexistantes, la reconnaissance est difficile à mettre en place selon les participants. À titre d'exemple, si les policiers et les répartiteurs se côtoient rarement ou s'ils ont rarement la chance d'échanger et d'apprendre à se connaître, ils peuvent difficilement être tentés de se manifester des gestes de reconnaissance.



Participant n° 3 : « *Un appel peut être difficile émotionnellement pour moi alors que ce même appel peut sembler très banal pour mon collègue. J'aimerais que mes collègues reconnaissent mon émotion et qu'ils puissent m'écouter après une intervention* »

Il faudra innover dans les façons de faire en matière de création d'espaces collectifs en vue de favoriser les liens sociaux et de proximité autant entre les collègues répartiteurs, mais également entre les répartiteurs et les policiers. Enfin, les participants rapportent que les gestionnaires devront nécessairement être formés en matière de reconnaissance considérant que l'instauration de telles pratiques demande beaucoup d'agilité et de flexibilité.

5. Discussion

La présente étude avait pour but d'explorer les besoins de reconnaissance des répartiteurs d'urgence du Québec. Un modèle exploratoire de reconnaissance au travail adapté à la réalité des répartiteurs d'urgence inspiré de la théorie de Brun et Dugas (2005) est l'extrait des analyses thématiques. Plus spécifiquement, le modèle exploratoire expose les différents niveaux possibles d'interactions croisées entre les différents acteurs de la fonction de répartiteurs.

5.1 Reconnaître davantage la personne

L'étude a permis également de confirmer que l'on ne reconnaît pas suffisamment la personne, alors que ce besoin demeure très présent chez les répartiteurs. Ce besoin se fait ressentir, par exemple, lorsque les répartiteurs ont l'impression qu'ils travaillent dans l'ombre du policier, qu'ils ne sont pas importants ou qu'ils n'existent pas. Selon Brun et al. (2002b), l'indice de l'expérience de la reconnaissance est, pour l'employé, l'impression d'exister aux yeux des autres. Il s'agit en quelque sorte de s'assurer de considérer et répondre aux besoins des employés. Selon Brun et al. (2002b), la reconnaissance doit s'intéresser à la personne, à son existence et au caractère unique de son être, soit sur l'individu et non sur l'employé (Brun et al., 2002b). Plus encore, Brun et Dugas (2005) confirment que ce type de reconnaissance devrait être à la base de toutes les autres formes de reconnaissance.

5.2 Apprécier et valoriser les efforts

Tout comme la reconnaissance de la personne, la reconnaissance dans l'investissement du travail semble moins valorisée dans les organisations de répartition d'urgence. Cette pratique reconnaît le travail réel des employés et non seulement leur production en relation avec le travail prescrit; elle tient compte du processus de travail soit les efforts, les stratégies, les difficultés et les risques (Brun et al., 2002b). Le métier de répartiteur a évolué au fil du temps. On y retrouve davantage d'interventions en matière de santé mentale et par conséquent, des cas toujours plus complexes qui exigent une gestion du stress et des émotions beaucoup plus grande chez les répartiteurs. Selon Dany et Livian (2002), la reconnaissance constituerait un facteur de résistance au stress et un élément clé leur permettant d'affronter les situations professionnelles difficiles. Il est possible de croire que les résultats de la présente étude justifient davantage l'importance d'équilibrer les types de reconnaissance pour assurer la santé psychologique chez les répartiteurs.

5.3 Respecter les critères de qualité

Les résultats permettent de renforcer l'importance de certains critères de qualité en lien avec la nécessité de l'organisation de poser des actions et de s'impliquer dans la reconnaissance en misant sur les critères suivants : la cohérence, la variabilité, la personnalisation et la spécificité. Ce que confirme Brun et al. (2002a) en précisant que « les pratiques de reconnaissance risquent de ne pas être efficaces si elles ne respectent pas certains critères de qualités. »

Les directions générales des centrales 911 ont intérêt à s'impliquer davantage et non laisser la reconnaissance uniquement au chef d'équipe, par exemple. Les résultats proposent que les directions qui s'impliquent davantage dans la reconnaissance par des pratiques ou politiques aient davantage de succès.

La conception du modèle exploratoire a également permis de constater la complexité que peut exiger l'uniformité d'un seul modèle d'une centrale à l'autre. Chaque organisation est unique et évolue constamment de façon différente. D'emblée, les organisations doivent s'assurer que les pratiques de reconnaissance considèrent les objectifs et les priorités organisationnelles; ce qui correspond au critère de cohérence.

Pour ce qui est du critère de la personnalisation, ce dernier s'avère également très important dans le contexte des centrales d'urgence. La reconnaissance doit être adaptée au contexte, c'est-à-dire conçue et mise de l'avant selon les caractéristiques des personnes, des groupes et des formes de reconnaissance énumérées dans le tableau 2. Il existe peu de pratiques de reconnaissance universelles; par conséquent, l'organisation doit à la fois adapter une telle politique et s'assurer qu'elle demeure flexible puisque celle-ci doit faire preuve de variabilité. Ainsi, il est important de maintenir une diversité dans les formes et les pratiques de la reconnaissance. Les pratiques de reconnaissance doivent s'exprimer par un éventail de marques qu'il faut constamment réinventer (Bourcier et Palobart, 1997). Tout compte fait, il ne faut pas seulement s'arrêter à une seule pratique, puisque chaque individu interprète différemment les signes de reconnaissance qu'on lui adresse : ce qui sera perçu et reçu positivement pour certains pourrait *a contrario* être rejeté par d'autres (Diez et Carton, 2013). À titre d'exemple, le choc des générations où les besoins sont différents d'un groupe à l'autre. Nul doute que pour opérer de telles pratiques, les gestionnaires et les employés auront besoin d'être formés quant au concept de la reconnaissance.

5.4 Les limites de l'étude

Certaines limites doivent toutefois être prises en considération quant à l'interprétation des résultats. Premièrement, au niveau des participants, seuls les répartiteurs du milieu policier ont fait partie de l'étude. En conséquence, il est possible de croire que le modèle pourrait également s'appliquer à tous types de centrales (incendie, santé, etc.) sans toutefois en avoir la certitude. Deuxièmement, la présente étude est de nature qualitative. Il aurait pu être intéressant de valider par une approche quantitative l'impact de telles pratiques de reconnaissance ou encore ses bienfaits sur la santé psychologique au travail des répartiteurs, etc. Enfin, il importe de souligner que la présente recherche s'est déroulée en période de pandémie. En conséquence, il est possible de croire que l'état psychologique des participants a pu influencer les résultats de notre étude.

5.5 Pistes de futures recherches

Considérant que la reconnaissance constitue un enjeu important de la santé psychologique, il est probable qu'un premier défi s'offre aux gestionnaires de centrales d'urgence, celui d'implanter une culture de reconnaissance. Comment les gestionnaires parviendront-ils à exprimer la reconnaissance de façon fluide et naturelle par l'ensemble des membres et partenaires qui gravitent de près ou de loin dans l'organisation ? Actuellement, la culture organisationnelle provenant historiquement du milieu policier est dite peu propice à la reconnaissance puisque cette culture est davantage de type hiérarchique. De plus, le métier de répartiteur est traditionnellement individuel. Selon une étude basée sur le modèle de Cameron et Freeman (1991), les typologies de culture d'entreprise, le travail d'équipe, dit culture clanique, serait un environnement plus favorable à la reconnaissance (Laval, 2011). Il serait intéressant de mieux comprendre ce que représente une culture clanique versus hiérarchique et déterminer les leviers de transformation possibles en vue d'établir une réelle culture de reconnaissance.



Conclusion

Les répartiteurs d'urgence sont nombreux au Québec et ont un rôle essentiel à jouer dans la sécurité et la protection en contexte d'urgence. Or, prendre soin de leur santé psychologique au travail devrait être une priorité organisationnelle. Plusieurs études démontrent que la reconnaissance est un facteur de protection pour la santé psychologique et plus encore, certaines études ont démontré une absence et un manque de reconnaissance, perçus chez les répartiteurs. Ainsi, cette recherche a permis de pousser plus loin le concept de la reconnaissance dans le milieu des centres de répartition d'urgence spécifiquement. L'étude explorait les besoins et les manifestations de reconnaissance au travail chez les répartiteurs d'urgence. À la lumière des résultats de l'étude, le bien-fondé de la reconnaissance n'est plus à démontrer. C'est une voie qu'il convient d'emprunter de façon à améliorer, entre autres, la santé mentale des répartiteurs d'urgence.

RÉFÉRENCES

- Birze, A., Regehr, C. et Leblanc, V. (2015). Appel à l'aide : Effets du stress et des émotions sur les préposés aux communications de la police. *Gazette*. En ligne. 77(3). <http://www.rcmp-grc.gc.ca/fr/gazette/appe-laide>. Consulté le 9 octobre 2017.
- Bouchard, S. et Cyr, C. (Eds.). (2005). *Recherche psychosociale : pour harmoniser recherche et pratique*. PUQ.
- Bourcier, C., Palobart, Y. et Rio, E. Y. (1997). *La reconnaissance : un outil de motivation pour vos salariés*. Éditions d'Organisation, ISBN-10 2 708 120 182
- Brun, J. P. (2003). Miser sur les pratiques de gestion comme outil de prévention en santé mentale au travail, 143-158. Dans *Santé mentale et travail : l'urgence de penser autrement l'organisation*, sous la dir. De Audet, M., Sainte-Foy, Québec : Presses de l'Université Laval.
- Brun, J. P., Biron, C., Martel, J. et Ivers, H. (2002a). *Évaluation de la santé mentale au travail : une analyse des pratiques de gestion des ressources humaines*, rapport de recherche, Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail dans les organisations et IRSST, Montréal, <http://cgsst.com/wp-content/uploads/2016/07/%C3%89valuation-de-la-sant%C3%A9-mentale-au-travail-une-analyse-des-pratiques-de-gestion-des-ressources-humaines-originale-.pdf>
- Brun, J. P. et Dugas, N. (2005). La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens. *Gestion*, 30(2), 79-88. <https://doi.org/10.3917/riges.302.0079>
- Brun, J. P., Dugas, N. et Tison, M. (2002b). *La reconnaissance au travail : une pratique riche de sens*, Document de sensibilisation, Centre d'expertise en gestion des ressources humaines, Québec, 24, https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/publications/reconn-trav_02.pdf
- Carleton, R. N., Afifi, T. O., Turner, S., Taillieu, T., Duranceau, S., LeBouthillier, D. M., Sareen, J., Ricciardelli, R., MacPhee, R. S., Groll, D., Hozempa, K., Brunet, A., Weekes, J. R., Griffiths, C. T., Abrams, K. J., Jones, N. A., Beshai, S., Cramm, H. A., Dobson, K. S., ... et Asmundson, G. J. G. (2018). Mental disorder symptoms among public safety personnel in Canada. *The Canadian Journal of Psychiatry*, 63(1), 54-64. <https://doi.org/10.1177/0706743717723825>.
- Carlier, I. et Gersons, B. (1994). Trauma at work: Posttraumatic stress disorder as occupational hazard, *Journal of Occupational Health Safety Australia and New Zealand*, 10, 264-266.
- Charron, C. (2016). *Les centres d'appels dans la fonction publique et parapublique du Québec : Mutations du travail et de la prestation de services à l'heure de la nouvelle gestion publique*. Québec : Syndicat de la fonction publique et parapublique du Québec (SFPQ), 85 p.
- Calderón, J. A. (2005). L'implication quotidienne dans un centre d'appels : les nouvelles « initiatives éducatives ». *Travailler*, 1, 75-94. <https://doi.org/10.3917/trav.013.0075>
- Cameron, K. S. et Freeman, S. J. (1991). *Cultural congruence, strength, and type: Relationship to effectiveness*, *Research in Organizational Change and Development*, 5, 23-58. <https://doi.org/10.1353/rhe.1985.0034>

- Charron, C. (2016). *Les centres d'appels dans la fonction publique et parapublique du Québec : Mutations du travail et de la prestation de services à l'heure de la nouvelle gestion publique*, Rapport de recherche, Service de la recherche et de la défense des services publics et Syndicat de la fonction publique et parapublique du Québec. http://cdn.sfpq.qc.ca/pdf_general/%C3%89tude%20centres%20d%27appels_final_14-04-16.pdf
- Dany, F. et Livian, Y. F. (2002). La nouvelle gestion des cadres : employabilité, individualisation et vie au travail, Post-Print hal-02298025, HAL.
- De Soir, E., Daubechies, F. et Van den Steene, P. (2012). *Stress et trauma dans les services de police et de secours*. Anvers-Apeldoorn: Édition Maklu.
- Diez, R. et Carton, P. (2013). De la reconnaissance à la motivation au travail. *L'Expansion Management Review*, 3, 104-112. <https://doi.org/10.3917/emr.150.0104>
- Fortin, F., Côté, J. et Fillion, F. (2006). *Les devis de recherche non expérimentaux. Fondement et étapes du processus de recherche*. Montréal : Chenelière éducation, 188-207.
- Frenkel, S. J., Tam, M., Korczynski, M. et Shire, K. (1998). Beyond bureaucracy? Work organization in call centres. *The International Journal of Human Resource Management*, 9(6), 957-979.
- Gersons, B. et Carlier, I. (1994). Treatment of work-related trauma in police officers: Posttraumatic stress disorder and post-traumatic decline. Dans Williams, M. B., & Sommer, J. F. (Eds.). *Handbook of post-traumatic therapy: A practical guide to intervention, treatment and research*. Westport CT: Greenwood Press.
- Harrison, D., Cloutier, J. et Béland Ouellette, V. (2012). *Les conditions de travail dans les centres d'appels : les personnes syndiquées du SCFP au Québec*. Rapport 3. Montréal : Université du Québec à Montréal et Syndicat canadien de la fonction publique (SCFP), 102 p.
- Holman, D. (2002). Call centres. The new workplace: A guide to the human impact of modern working practices, 115-134. <https://doi.org/10.1002/9780470713365.ch7>
- Holman, D., Chissick, C. et Totterdell, P. (2002). The effects of performance monitoring on emotional labor and well-being in call centers. *Motivation and Emotion*, 26(1), 57-81. <https://doi.org/10.1023/a:1015194108376>
- Jacob, R. (2001). *Reconnaissance au travail : un cadre de gestion*, Acte de conférence, Colloque en gestion de ressources humaines, CHUQ, Québec.
- Laval, C. (2011). La reconnaissance, une question de culture? *Gestion*, 36(2), 90-99. <https://doi.org/10.3917/riges.362.0090>
- Lilly, M. M. et Allen, C. E. (2015). Psychological Inflexibility and Psychopathology in 9-1-1 Telecommunicators. *JTS*, 28(3), 262-266. <https://doi.org/10.1002/jts.22004>
- Lilly, M. M. et Pierce, H. (2013). PTSD and Depressive Symptoms in 911 Telecommunicators: The Role of Peritraumatic Distress and World Assumptions in Predicting Risk. *Psychological Trauma: Theory, Research, Practice, and Policy*, 5(2), 135-141.
- Meyer, E. C., Zimering, R. D., Knight, E., Kamholz, J., W. Gulliver, B. et Bird, S. (2012). Predictors of posttraumatic stress disorder and other psychological symptoms in trauma-exposed firefighters. *Psychological Services*, 9(1), 1-15.
- Miles, M. B., Huberman, A. M. et Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook and The Coding Manual for Qualitative Researchers (3rd ed.)*. Thousand Oaks, CA : SAGE.
- Nelson, B. (2001). Make Reinforcement a Positive Expérience, dans Brun, J. P., Dugas, N. et Tison, M. (2002a). *La reconnaissance au travail : une pratique riche de sens*, Document de sensibilisation, Centre d'expertise en gestion des ressources humaines, Québec, 24, https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/publications/reconn-trav_02.pdf
- Nusshold, P. (2015). *Organisation du travail et souffrance psychique dans les activités de service : le cas des centres d'appel en Argentine*, Thèse de Doctorat, Conservatoire national des arts et métiers - CNAM. <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01344415>
- Poupart, J., Deslauriers, J. P., Groulx, L. H., Laperrière, A., Mayer, R. et Pires, A. (1997). *La recherche qualitative. Enjeux épistémologiques et méthodologiques*. Montréal : Gaëtan Morin.



- Toulouse, G., St-Arnaud, L., Bourbonnais, R., Damasse, J., Chicoine, D. et Delisle, A. (2006). *Étude de la prévalence des troubles musculo-squelettiques et psychologiques, des facteurs physiques et psychosociaux chez les préposés des centres d'urgence 911*, Études et recherche, Rapport R-472, Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail (IRSST), 87. <https://www.irsst.qc.ca/media/documents/PubIRSST/R-472.pdf>
- Toulouse, G., St-Arnaud, L., Delisle, A., Duhalde, D., Lévesque, J., Marché-Paillé, A., Moore, M., Comtois, A-S., Larue, C. et Pena Salazar, E. (2011) *Étude pour intervenir sur la réduction des troubles musculo-squelettiques et de santé psychologique dans les centres d'appels d'urgence 911 de la sécurité publique municipale*, Études et recherches, Rapport R-720, Institut de recherche Robert Sauvé en santé et en sécurité du travail (IRSST), 119. <http://www.irsst.qc.ca/media/documents/PubIRSST/R-720.pdf>
- Troxell, M. R. (2008). *Indirect Exposure to the Trauma of Others: The Experiences of 9-1-1 Telecommunicators* (thèse de doctorat en santé publique). Université d'Illinois, Chicago.