

Ecole d'Enseignement et de Promotion sociale  
de la Communauté Française  
Rue Saint-Brice, 53  
7500 Tournai  
Enseignement Supérieur Paramédical  
Cadre en soins de santé

## De la *souffrance* à la reconnaissance au travail

présenté par : Muylle Katia  
en vue de l'obtention du diplôme  
de cadre en soins de santé

Année scolaire 2012-2013



Ecole d'Enseignement et de Promotion sociale  
de la Communauté Française  
Rue Saint-Brice, 53  
7500 Tournai  
Enseignement Supérieur Paramédical  
Cadre en soins de santé

## De la *souffrance* à la reconnaissance au travail

présenté par : Muylle Katia  
en vue de l'obtention du diplôme  
de cadre en soins de santé

Année scolaire 2012-2013

## Remerciements

A mes parents,

A ma famille,

A mes ami(e)s,

A mes collègues,

A mes professeurs,

J'avais un rêve ...

Merci de m'avoir soutenue, accompagnée et supportée durant toutes ces années et surtout de m'avoir fait confiance.

# Tables des matières

<b>PREMICES D'UNE REFLEXION</b>	<b>1</b>
1. Choix du sujet	1
2. Micro-enquête	2
3. Conclusion	8
<b>Introduction</b>	<b>9</b>
<b>CHAPITRE I : LE TRAVAIL</b>	<b>11</b>
1.1 Définition	11
1.2 Le contrat de travail.	13
1.3 Loi du 04 août 1996	14
1.4 Stress au travail	14
<b>CHAPITRE II : RE-CONNAISSANCE</b>	<b>17</b>
2.1 Re-Connaissance.	17
2.2 Re-connaître	18
<b>CHAPITRE III : Approche psychologique de la reconnaissance</b>	<b>20</b>
3.1 Qu'est ce que la psychologie ?	20
3.2 Le besoin de reconnaissance	20
3.3 La reconnaissance : un processus	22
3.4 Reconnaissance et estime de soi	24
3.5 Reconnaissance et identité	25
3.6 En situation de travail comment « reconnaître »?	27
3.7 La reconnaissance à travers les pratiques de travail	28
3.8 Effets de la reconnaissance au travail	29
3.9 Manque de reconnaissance et souffrance au travail	32
<b>CHAPITRE IV : SOCIOLOGIE ET RECONNAISSANCE</b>	<b>35</b>
4.1 Qu'est-ce que la sociologie ?	35

4.2 Deux approches contemporaines de la reconnaissance	35
4.3 Les sphères de la reconnaissance	36
4.4 Types de déni de reconnaissance	39
4.5 L'identité en sociologie	40
4.6 Comment expliquer cette quête de reconnaissance ?	42
<b>CHAPITRE V : PHILOSOPHIE ET RECONNAISSANCE</b>	<b>45</b>
5.1 Définition	45
5.2 Les philosophes de la reconnaissance	46
5.3 L'identité moderne	48
5.4 Philosophie et la reconnaissance au travail ?	49
5.5 Quelles actions posées en vue de reconnaître l'individu au travail ?	50
5.6 Le paradoxe de la reconnaissance au travail.	51
<b>CHAPITRE VI: LA RECONNAISSANCE AU TRAVERS NOS PRATIQUES DE CADRE DE SANTE</b>	<b>54</b>
6.1 Le cadre de santé	54
6.2 La reconnaissance au cœur de la dynamique relationnelle.	54
6.4 Comment intégrer la philosophie à nos pratiques de nos cadres ?	63
<b>Conclusions et perspectives</b>	<b>67</b>
Annexe I : La pyramide de Maslow	1
Annexe II : Le modèle de Karasek	2
Annexe III : Le modèle de Siegrist	6
Annexe IV : Quelques notions en philosophie	8
Annexe V : L'effet Pygmalion	14

## Exercice d'intégration tenant lieu de préface

Re :

Dans nos messageries d'instantanéité, c'est le signe premier, primitif et surtout rassurant de la re-pense : inauguration d'une conversation voire exorde d'une discussion. Pas toujours mais au moins j'existe, je suis !

Re- est un préfixe et cet affixe se marie, de préférence et d'évidence, d'un verbe. Qu'indiquet-il, ce passe-devant ? Re- exprime la répétition ou la réciprocité, la reproduction ou la créativité de nos rencontres, de nos échanges, de nos interactions. De l'un à l'autre, faut-il choisir bien que nous re-doutons de douter.

Comme dit ma grammaire, re- est un préfixe fréquentatif. Alors, ici et maintenant, fréquentons nos connaissances. Lesquelles me diriez-vous ? Ce mot pluriel, connaissances, socle de nos compétences, provient du verbe connaître qui compte pas moins de 18 sens selon Littré. Ça part et ça rentre par tous les sens ! Étymologiquement, ce même Emile nous signale même une racine wallonne. Ainsi, chacun a sa gnose pour prendre connaissance avant d'agir en connaissance, le plus « fréquentativement » possible

Re : (sans sujet)

Mais n'est-il pas plus performant de donner pour recevoir ? De connaître pour re-connaître ? De se connaître pour se re-connaître ? Tiens le verbe est réflexif (pronominal), se re-connaître est un verbe qui réfléchit « fréquentativement ». D'habitude, à l'impératif, il n'y a pas de sujet. Ici et maintenant, ce verbe en désire deux : lui et moi, eux et moi. Ne dit-on pas « mon ex- » ? Je propose de dire « mon re- », comme d'autres disent « mon *alter ego* » !

Et Descartes de dire *cogito, ergo sum* ; je re-plique, je re-torque : *Cogito, alter ego sum* aussi. Je peux bien supprimer, une fois, le r- ; il y a longtemps que j'ai perdu mon latin !

Bonne lecture en compagnie de Katia, une *Abundantia*.

**PATRICK**

# PREMICES D'UNE REFLEXION

## 1. Choix du sujet

Les cadres de santé doutent, s'interrogent, essaient de comprendre mais n'ont pas toujours de réponses, certaines questions, demeureront sans réponses.

Dès le premier cours, Monsieur Vantomme nous demande de rédiger un projet à remettre pour mi-octobre. Aujourd'hui, à la lecture de ce projet, je m'aperçois que l'interrogation m'a suivie tout au long de ma carrière, je n'ai cessé de m'interroger, sur moi-même, sur les différentes situations que je rencontrais professionnelles ou privées. Toutes ces interrogations m'ont amené, à me remettre en question, mais également à interroger : l'être humain et ses relations, l'institution dans laquelle je travaillais et la société. Ces réflexions m'ont permises d'apprendre à me connaître un peu plus, à voir les choses sous un angle différent, avec un regard neuf mais aussi, je dois l'avouer, de faire face à quelques désillusions.

Enfant, déjà, je m'interrogeais sur la raison d'être de mon existence. Aujourd'hui, je perpétue ce questionnement mais au travers une nouvelle expérience, celle de cadre de santé.

Après quelques années d'expérience professionnelle en tant qu'infirmière dans un Centre Régional de soins psychiatriques, j'ai fait le choix de répondre à un appel à candidature interne pour un poste de cadre en soins de santé. Contre toute attente, après quelques entretiens, j'ai eu la chance d'être sélectionnée pour assumer ce poste. Ce nouveau départ dans la vie professionnelle m'a à la fois enthousiasmée et à la fois beaucoup questionnée. La réflexion principale qui me préoccupait était la perception du poste de cadre par les autres agents du service : serai-je considérée comme un pion, vouée à être manipulée par un système ? Serai-je reconnue pour mes compétences pour ce poste ? D'autres réflexions m'animaient : quels ont été les critères de sélection qui ont motivé le jury à me choisir pour cet emploi ? En quoi ai-je été reconnue ? Suis-je en quête de reconnaissance ? Si tel est le cas, de quel type de reconnaissance aurai-je dont besoin pour m'épanouir progressivement dans cette nouvelle posture ? Ces multiples réflexions sur la reconnaissance au travail ont émergé d'après ma propre expérience professionnelle mais aussi celle des autres, qui me l'ont partagée. Chacun d'entre nous a eu l'occasion, dans des circonstances diverses, d'avoir le regard de la hiérarchie posé sur son travail, sur soi. Cet acte éveille, la plupart du temps, un sentiment de méfiance, par crainte du jugement, et en particulier, du jugement de valeur, souvent trop subjectif. Le rapport que nous avons face à l'évaluation, au regard de l'autre, est souvent assez négatif.



Après avoir consulté quelques ouvrages de références, nous nous sommes très vite aperçus que la philosophie était la première discipline à s'être intéressée à la notion de reconnaissance, avec Hegel notamment et la « lutte pour la reconnaissance », et d'en avoir fait un sujet de réflexion.

De nombreuses recherches en psychologie, en sociologie, construisent leurs théories sur le modèle Hégélien. Nous ne pouvions faire l'impasse de la philosophie. Et c'est en quelque sorte la philosophie, ou le questionnement qui nous guidera tout au long de ce travail. De nombreuses questions se sont posées, mais nous ont également demandé recherches et tentatives de compréhension. La philosophie n'est pas une discipline « accessible ». Nous avons opté pour cette discipline non par prétention mais parce que quelque part, celle-ci s'imposait à nous, de par notre questionnement. Nous avons fait le choix d'interroger les cadres de santé, non sur la thématique de notre sujet mais sur le champ : la philosophie.

## 2. Micro-enquête

### 2.1 Choix du lieu et de l'outil de recueil.

Nous avons réalisé un micro-couloir au sein de notre institution le Centre Régional Psychiatrique « Les Marronniers » et de la MSP « La traversée » à Tournai. Nous sommes conscients que le fait de réaliser ces interviews dans notre institution peut représenter un biais mais également un atout, de part la connaissance des collègues et de l'institution.

La technique du micro-trottoir s'inscrit dans une démarche d'interview et ne fonctionne généralement qu'avec une seule question, elle consiste à recueillir le témoignage spontané de personnes ciblées. Les réactions donnent un aperçu de l'opinion sur des sujets variés, divers. La technique du micro-trottoir, micro-couloir peut s'apparenter à la technique de l'entretien directif. Dans l'entretien directif, l'enquêteur définit préalablement ses questions, identiques et dans un ordre bien établi. Il s'agit donc de poser des questions claires, précises, intelligibles, neutres et qui n'induisent pas la réponse, et dont la finalité est d'obtenir des réponses courtes et précises.

Face à l'autocensure, refus de répondre ou esquiver la réponse par peur, ou par crainte de jugement. L'enquêteur ne doit pas renoncer et revenir au moins une fois à la charge.

## 2.2 Les biais

L'entretien met en relation, en interaction deux personnes qui généralement ne se connaissent pas. Différents facteurs entrent en jeu dans cette interaction telle que l'attitude de l'enquêteur, les opinions et croyances de l'enquêteur, l'a priori sur l'enquête (les attendus). Le fait de recueillir l'opinion des personnes sur un sujet qui les passionne ou qui les anime peut constituer un biais. C'est la raison pour laquelle nous sommes restés assez vague, lors de nos contacts téléphoniques avec les cadres de santé, afin de ne pas induire chez eux, une quelconque recherche sur le sujet. Nous avons fait le choix de ne pas dévoiler le sujet de mémoire en amont des entretiens. Il faut également tenir compte de la présence d'autres biais possibles tels que la double subjectivité c'est-à-dire la présence en jeu de deux subjectivités, nos mimiques, nos gestes pourraient influencer les réponses, voire même bloquer l'interviewé, c'est pour cela que nous devons tenter d'adopter une position la plus neutre possible. Le lieu, le moment choisi pour mener les entretiens, dans le cadre de notre micro- enquête, des rendez-vous ont été fixés avec les différents cadres, et nous avons été reçus pour chaque entretien dans leur bureau, porte fermée. Autre biais, possible la désirabilité sociale, l'interviewé cherchant à se montrer sous un jour favorable. La connaissance des personnes interviewées devrait limiter ce biais. Il est également à signaler qu'un interviewé connaissait le sujet de mon travail, la thématique, cela peut constituer un biais, elle pouvait se préparer à d'éventuelles questions.

## 2.3 Echantillonnage

Le CRP « Les Marronniers » est composé de trois secteurs : le secteur de la Défense Sociale, le secteur Hôpital et la Maison de Soins Psychiatriques « La Traversée ». Nous avons fait le choix de nous limiter au secteur hôpital ainsi qu'à la MSP, et ce, pour des questions de temporalité et de proximité. Le secteur hôpital compte 11 cadres de santé, dont nous faisons partie, répartis comme suit : 8 femmes et 3 hommes. La MSP compte 4 cadres de santé répartis comme suit : 2 femmes et 2 hommes. Nous pouvons remarquer une majorité de femmes cadres sur le secteur Hôpital et MSP, une proportion de 2/3 de femmes et de 1/3 d'hommes. Cela peut éventuellement s'expliquer par la féminisation de la profession infirmière. Mais nous avons pu remarquer également que cette tendance s'inverse dans le secteur de la Défense sociale, est-ce du à la population qui y est accueillie ?

Quand nous montons dans la hiérarchie, force est de constater que les 4 chefs de service ainsi que la direction du département sont représentés à 100% par des hommes. Cela pourrait faire l'objet d'une autre étude, la place de la femme cadre dans la hiérarchie et possibilité de gravir les échelons...

Revenons à nos cadres de santé, sur les 11 cadres du secteur hôpital, si nous nous retirons de ce quota, il nous en reste 10 et dans les 10 cadres restants 1 cadre est pour l'instant en arrêt longue durée et en cours de remplacement. Ce qui nous fait 9 cadres à contacter pour le secteur Hôpital. Pour La MSP, 2 cadres ont répondu présents. Ce qui nous fait un total de 7 cadres à interviewer. Nous pouvons également dire que cet échantillon est significatif. La moyenne d'âge est de 37 ans, et une moyenne de 4.8 années en tant que cadre dans l'institution. Nous pouvons constater que la population ciblée est relativement jeune tant en âge qu'en années d'ancienneté dans leur rôle actuel.

#### 2.4 Procédure

Nous avons dans un premier temps contacté notre directeur de département afin d'obtenir l'autorisation pour réaliser ce micro-couloir. Nous lui avons expliqué le cadre et sujet de l'enquête, et les modalités de passation. Après avoir obtenu l'accord de notre direction, nous avons pris contact avec les différents cadres de santé. Nous avons procédé sur base du listing téléphonique. Les cadres ayant répondu présents à l'appel, au nombre de 7, nous les avons sollicités à participer à notre enquête. Un rendez-vous a été fixé avec chaque participant. Les chefs m'ont tous reçue dans leur bureau, nous n'avons pas été dérangés. Après les avoir remerciés de leur temps accordé, nous avons commencé l'interview. La thématique du sujet sera abordée lorsque l'entretien sera terminé. Sur les 7 cadres de santé ayant répondu présents, un cadre était absent le jour programmé de l'entretien. Nous n'avons pas reprogrammé cet entretien, la cadre de santé concerné serait absent pour une période de quinze jours, et notre emploi du temps ne nous permettait de le reprogrammer après ses 15 jours.

Les 2 questions qui guideront l'entretien sont les suivantes :

Question 1 : « Quelle est pour vous, la définition de la philosophie ? »

Question 2 : « En tant que cadre, comment pensez-vous pouvoir intégrer la philosophie à votre pratique ? »

## 2.5 Analyse de contenu

Les entretiens ont duré en moyenne 1min 85 sec.

### 2.5.1 Observation de la première question : « quelle est pour vous la définition de la philosophie ? »

Dans un premier temps, tous ont été surpris par la question, même déstabilisés, un silence suivit.

*« La philosophie est une manière d'être tous sur une même longueur d'ondes, pas de différences dans les soins, une manière commune de voir les choses »*

5 personnes sur 6 sont parties sur la notion de philosophie de soins. Ce qui nous amène à nous poser des questions, notamment sur l'influence du lieu. En effet, il ne nous a pas été possible de rencontrer les chefs d'unité dans les couloirs, ni dans la rue mais bien sur leur lieu de travail, dans leur unité de soins. Ce qui peut éventuellement expliquer le lien qu'ils ont fait avec la philosophie de soins. Une deuxième question s'est également posée, en lien avec leur profession d'origine, celle d'infirmier, celle des soins et donc de notre culture soignante. Le cadre a-t-il fait le deuil de sa profession d'origine ? Nous ne rejetons pas la philosophie de soins, elle est certes importante au fonctionnement d'une unité, et il incombe au cadre de santé de définir les valeurs qui vont guider et donner sens à l'équipe soignante. Mais nous pouvons noter un amalgame entre philosophie et philosophie de soins. La philosophie de soins pouvant se définir comme un ensemble de représentations, de valeurs qui guident nos pratiques soignantes. Ce qui nous amène à rappeler à l'interviewé la question de départ.

*« La philosophie pour moi c'est très difficile, ça peut être un bouquin, ça peut être plein de choses » « c'est aussi être bien dans sa vie de tous les jours, rendre la vie plus acceptable, plus vivable, de se sentir bien » « c'est compliqué ta question ». « C'est vaste »*

En effet la philosophie ça peut être plein de choses tant le champ d'investigation de la philosophie est large, ça peut être un bouquin tant la bibliothèque philosophique est immense, ça peut être également une manière de vivre, une recherche de plénitude.

*« Quand j'entends le mot philosophie, je pense à Mr D, professeur de philosophie » « c'est aussi un état d'esprit qui évolue, une réflexion sur le passé, le présent, le futur, ce n'est pas stable » « c'est une discipline ».*

La notion de réflexion fait son apparition à une seule reprise, ainsi que la notion de discipline. La notion d'évolution est pour sa part, tout aussi intéressante. Le cadre s'interroge... mais interroge-t-il ?

*« La philosophie c'est une représentation, une représentation qu'on a de quelque chose »  
« J'ai toujours considéré la philosophie comme un état d'esprit qui m'est propre, en tout cas une idée, une idée qui doit être construite, une idée à laquelle on colle, on partage, qu'on a réfléchi, qu'on essaie de véhiculer, de soutenir »*

Nous avons ici deux notions qui apparaissent : la notion d'idée, d'état d'esprit et de représentation. Une idée qui doit être construite, suppose réflexion ? Une idée à laquelle on colle, les valeurs, les convictions ? La représentation de quelque chose peut également se définir par le mot « idée ».

Nous pouvons constater qu'il a été difficile pour les cadres de définir la philosophie. Néanmoins, répondre à la question de la définition de la philosophie reste laborieux. « Qu'est-ce la vérité ? », « Qu'est ce que le mal, le bien ? », « la conscience », « le beau », « l'art », etc. Nous nous sommes tous posés, à un moment, ce type de question. Tout le monde s'interroge, tout le monde fait de la philosophie, même sans le savoir certains perpétuent dans cette voie, d'autres pas.

La philosophie s'intéresse « aux grandes questions ». La philosophie s'intéresse à des questions vastes, de grandes questions mais dans un vocabulaire difficile et accessible aux initiés. La philosophie est une discipline, un questionnement, une réflexion sur le monde et l'existence humaine. L'histoire de la philosophie est longue, elle s'étale de la période de l'Antiquité à nos jours. Elle couvre un champ immense, tout phénomène pouvant être traité comme sujet d'étude philosophique. La philosophie nous permet de réfléchir sur les différents problèmes fondamentaux, au sens de la vie ainsi que sur « être un citoyen dans la société ». Elle nous permet de réfléchir sur notre propre expérience, sur ce que nous avons vécu, ce que nous vivons et ce que nous allons vivre. De par les méthodes qu'elle utilise, la philosophie nous permet également d'être plus rigoureux dans la démarche intellectuelle, et nous aide à donner sens.

La philosophie est approchée lors de nos études d'infirmière, et celle de cadre de santé, nous avons une UF intitulée « philosophie et représentation des soins », en lien avec notre profession d'origine, celle d'infirmier, mais également avec nos missions de cadre, celles de promouvoir et de veiller à dispenser des soins de qualité.

#### 2.5.2 Observation de la deuxième question : « En tant que cadre, comment pensez-vous pouvoir intégrer la philosophie à votre pratique ? »

*« Je pense aussi philosophie de soins parce que je suis soignante mais aussi philosophie de vie, idées directrices, convictions. Pour ma part, j'essaie de soutenir des notions telles que le respect. Le respect envers soi et les autres. La philosophie en lien avec le respect, personnellement je me suis aperçu qu'on pouvait faire évoluer beaucoup de choses, on est dans quelque chose de reconnu, de plus serein »*

*« La philosophie de travail est pensée à un moment donné, c'est une représentation qu'on se fait du travail, repère pour la manière dont on a envie de travailler »*

Nous pouvons remarquer qu'à nouveau le cadre glisse sur la notion de philosophie de soins. Nous nous posons la question si en fin de compte, est-ce que le cadre de santé a conscience que la philosophie rythme certains actes de son quotidien ? Ou bien n'en ont-ils pas conscience et pourtant, la philosophie est bien présente. De nombreuses situations sur le terrain nous démontrent que le cadre s'interroge et interroge. Comment faire « au mieux » pour le patient ? Lors des réunions pluridisciplinaires, les différents corps de métier s'interrogent, laissant place à la parole de l'autre mais également aux questionnements, à des échanges. Ces échanges, ces questionnements sont orientés vers le patient, vers les soins. Nous pouvons constater l'empreinte de la culture soignante chez le cadre de santé, mais nous pouvons également nous poser la question si la philosophie a une place dans la culture du management ? Et comment amener la philosophie dans nos pratiques de management ? Amener l'équipe à s'interroger, à se remettre en question. Ne faudrait-il pas comme la sociologie, la psychosociologie inclure la philosophie dans les cours de management, de cadres de santé ?

### 3. Conclusion

Nous avons, au sein de notre unité, depuis peu, un groupe lecture destiné aux membres de l'équipe. Ce groupe se fait sur base de volontariat, et est animé par infirmier, et une psychologue. Nous avons fait le choix de ne pas imposer la participation, certains membres de l'équipe ne sentent pas prêts à s'exposer ou craignent le jugement, le regard de l'autre. Le personnel est donc invité à y participer, l'article est disponible à la lecture. Lors de la réunion, qui se passe dans un local approprié, où nous ne serons pas dérangés, nous échangeons nos impressions autour de cet article. Cela nous permet d'entendre le point de vue de l'autre, d'échanger le notre, et de se remettre en question. Cela ouvre aussi des portes sur les difficultés rencontrées avec certains patients, et à se sentir moins « seul », et peut-être de voir les choses sous un angle nouveau. Ce groupe est ouvert à tous les professionnels de l'unité. Nous pensons que c'est un premier pas vers le questionnement de l'équipe et de nos pratiques de soins. Tentons d'élargir cette approche à nos pratiques de cadre.

La philosophie est souvent considérée comme un exercice intellectuel abstrait et éloigné de la réalité. La réflexion philosophie peut être une invitation à prendre du recul par rapport à ce qui nous entoure, à nos habitudes, croyances ou préjugés.

## Introduction

Stress, solitude, cas de harcèlement, de burn-out...la vie au travail n'est pas toujours facile. Le 28 septembre 2009 un salarié s'est donné la mort, portant à 24 le nombre de suicides au sein de l'entreprise France Télécom depuis février 2008. L'employé s'est jeté du pont et a mis en cause, dans une lettre, la société qui l'employait. Ces dernières années, l'apparition de suicides sur le lieu de travail a montré que derrière ce geste se dévoilent des parcours professionnels multiples, et qui bien souvent, questionnent l'organisation du travail et ses conséquences psychosociales. Surcharge de travail, perte d'identité professionnelle, absence de reconnaissance au travail, isolement, conflits éthiques sont souvent les causes évoquées par les suicidaires et spécialistes.

La sociologie du travail du 20<sup>e</sup> siècle avait dénoncé les aspects mutilants et abrutissants du travail à la chaîne. Aujourd'hui ce sont la pénibilité psychologique, le stress et le burn-out qui sont dénoncés comme les nouvelles formes de pénibilités au travail. La vision idyllique du travail source d'épanouissement est loin.

Comment cela peut-il s'expliquer ? Qu'est-ce qui a changé dans l'organisation du travail aujourd'hui ? A l'ère où le contexte du travail est à la productivité, à la performance, à la compétitivité, où est la place pour l'individu ? Des méthodes de management poussées vers l'individualisme, le culte de la performance, la course aux objectifs et une vraie revendication : le manque de reconnaissance.

Les risques psychosociaux liés au travail recouvrent des risques professionnels qui portent aussi bien atteinte à la santé mentale que physique des travailleurs et qui ont un impact sur le bon fonctionnement et les performances de l'entreprise et de la sécurité. Stress, harcèlement, burn-out, abus d'alcool, de drogues, suicides sont les manifestations les plus connues de ces risques psychosociaux qui ont un coût tant pour les travailleurs, l'entreprise que la collectivité. La reconnaissance correspond à des besoins identitaires, d'intégration, de valorisation. Chacun souhaite être visible aux yeux des autres, appartenir à un groupe et être reconnu dans sa singularité.

Des hommes, des femmes qui descendent dans la rue pour affirmer leur fierté d'être différents. Des salariés, qui face à la fermeture de leur entreprise, dénoncent le mépris des actionnaires soucieux de la seule rentabilité financière. Qu'ont de commun ces individus ?

L'être humain aurait un besoin de reconnaissance, quelle forme prend-t-il dans le travail ? Pourquoi les gens se mobilisent-ils dans leur travail ?



L'intérêt porté au thème de la reconnaissance s'est considérablement accru aux cours des deux dernières décennies. La notion est aujourd'hui au cœur des interrogations des sciences humaines et sociales : philosophie morale et politique, sociologique, psychologique, psychanalyse.

Nous aborderons cette notion riche et complexe selon trois approches : l'approche psychologique axée sur la reconnaissance de l'individu, une approche sociologique axée elle sur la reconnaissance de l'individu au travail et une approche philosophique qui interroge la notion de reconnaissance.

Mais avant d'aborder cette notion de la reconnaissance, nous nous sommes interrogés sur le travail : qu'est-ce que le travail ? Le mot « re-connaissance » du verbe « re-connaître » est indéniablement un mot compliqué pour le Littré qui compte 23 sens au verbe. La reconnaissance au travail est un sujet vaste, comment l'amener au sein de notre pratique professionnelle, celle de cadre de santé ?

De cette réflexion basée sur différentes approches nous nous sommes interrogés quand au devenir de choix de sujet, et de son traitement. La reconnaissance s'inscrit dans les actes quotidiens, mais elle se joue également dans des missions bien spécifiques du cadre : l'évaluation, la formation qui sont une des manières de reconnaître l'individu tant dans ses compétences que dans sa singularité.

# CHAPITRE I : LE TRAVAIL

L'homme de la préhistoire devait chasser, pêcher, rechercher de la nourriture, etc. Les technologies auraient dû nous libérer de nombreuses tâches et faire chuter le temps consacré au travail, et pourtant ce n'est pas le cas. Aujourd'hui comme hier, nous devons travailler pour vivre. Mais comment envisager cette activité ? Plaisir ou contrainte ?

## 1.1 Définition

Le mot travail est traduit du latin « tripalium ». Le tripalium est un appareil formé de trois pieux, utilisé pour ferrer les chevaux mais également utilisé pour torturer et punir les condamnés, ou esclaves. Apparu vers le 12<sup>ème</sup> siècle le mot travail était employé pour désigner la femme qui accouche ou le condamné torturé. Jusqu'au début du 16<sup>ème</sup> siècle, le travail est souvent associé à une peine car le sens dominant de ce terme est « fatigue, peine », qui peut avoir en contrepartie une rétribution. Le sens « activité professionnelle » est assez rare au 16<sup>ème</sup> siècle, mais reviendra en force au 17<sup>ème</sup> siècle avec l'influence du verbe « travailler ». Ce n'est que vers le 18<sup>ème</sup> siècle, que le travail devient un sujet de réflexion.

Dans le Larousse, le mot « travail » possède plusieurs sens, le sens premier est : « *l'activité de l'homme appliquée à la production, à la création, à l'entretien de quelque chose* ». Nous pourrions définir le travail comme l'action humaine visant à transformer et produire quelque chose.

Outre le salaire, gagnons-nous quelque chose à travailler ?

Nous avons besoin de travailler pour bien d'autres motifs que des raisons économiques, certes nous devons travailler pour assurer notre subsistance mais nous en avons besoin aussi pour le plaisir-même d'agir, pour satisfaire le besoin de se sentir utile, d'être quelqu'un. Le plaisir que procure une activité en soi relève de ce que les psychologues appellent une motivation intrinsèque c'est-à-dire ce que nous faisons de notre propre chef, pour le plaisir et l'activité en elle-même. A distinguer de la motivation extrinsèque c'est-à-dire ce que nous faisons pour obtenir une récompense indirecte : le salaire, un diplôme, une reconnaissance. Les motivations qui poussent l'individu à s'engager dans son travail ne portent pas uniquement sur des éléments extérieurs, elles sont aussi à chercher dans le travail lui-même, dans son contenu, son organisation, son management.

Pour E.Morin<sup>1</sup>, le travail permet à la personne de produire des résultats qui lui sont singuliers, que ses produits soient utiles et servent à quelque chose, le travail permet à la personne de faire la preuve de son existence, de se reconnaître et d'être reconnue.

Le travail est également un des aspects du lien social, il suppose une organisation de la société dans laquelle les hommes, se distinguant dans leur fonction, échangent leurs produits du travail.

Exister socialement se caractérise par le fait que le travail apporte un statut et de la reconnaissance. Quand nous allons travailler, nous endossons un costume social : celui de l'infirmier, du cadre, de l'enseignant. Le travail permet de nouer des liens, de rencontrer des gens, de parler, de se réunir mais c'est également se heurter aux autres avec tout ce que cela implique comme conflits, rancœurs et ressentiments. Le travail brise l'isolement. L'importance fondamentale de cette expérience se mesure quand nous la perdons. Les chômeurs ne souffrent pas uniquement de la perte de revenus mais également d'une « perte d'identité », d'un statut social. Le travail, comme activité humaine, est une activité sociale par laquelle les hommes entrent en rapport les uns avec les autres.

En philosophie, le travail est défini comme : « *l'activité de transformation de la nature, propre aux hommes, qui les met en relation, et qui est production de valeurs* ». De cette définition, nous pouvons en retenir la notion de relation et de création de valeurs, de sens.

La nature ne pourvoit pas immédiatement aux besoins de l'homme : pour se nourrir, il doit cultiver la terre, pour se protéger du froid il doit fabriquer des vêtements et construire des abris. En transformant par les efforts de son travail le monde extérieur naturel, l'homme se transforme lui-même, il s'éduque. Le travail permet à l'homme de s'accomplir. Pour K.Marx<sup>2</sup>, le travail constitue le vecteur privilégié de la réalisation de soi, mais Marx pose une condition, l'homme ne peut se réaliser dans son travail que dans la mesure où il s'y autodétermine. Cette conception du travail a été contestée par A. Harrendt<sup>3</sup>. La philosophe refuse de voir dans le travail le propre de l'homme. Pour A.Harrendt le travail est assimilé à une nécessité biologique ; une tâche répétitive et animale nécessaire à la survie biologique. Enfermé dans la sphère de la nécessité, le travail ne peut être porteur de sens. Pour la philosophe, le vrai épanouissement ne peut se trouver qu'en dehors du travail. Deux conceptions du travail s'affrontent : l'une où le travail permet l'accomplissement de soi et l'autre où le travail est un fardeau dont il faut se libérer pour vivre sa vie d'humain. Ces deux conceptions du travail alimentent encore les débats contemporains.

---

<sup>1</sup> E.Morin: professeure titulaire en enseignement de management à Montréal, a obtenu également un doctorat en psychologie du travail. Expertise en organisation du travail et sens du travail.

<sup>2</sup> Karl Marx 1818-1883

<sup>3</sup> Hannah Harrendt 1906-1975 philosophe allemande

Pour les héritiers d'A. Harrendt une vraie vie est possible en dehors du travail. Nous pouvons le constater dans nos pratiques professionnelles : la vie privée, les loisirs, prennent une place de plus en plus importante. Beaucoup de nos collègues cherchent leur accomplissement en dehors du travail, peut-être par manque de reconnaissance, ou parce qu'ils ne peuvent plus donner sens à leur travail ?

Pour les héritiers de Marx, le travail reste central dans l'existence humaine, c'est en cherchant à le maîtriser et non à s'en échapper que l'homme se réalise.

Si le travail permet à l'homme de se réaliser, le travail peut également comporter des formes d'exploitations et d'aliénations humaines. Tout travail ressenti comme quelque chose d'étranger par celui qui l'accomplit devient un travail « aliéné ». Ainsi un travail qui ne correspond pas à l'individu peut être nocif pour lui et sa santé.

En conclusion, le travail est une activité importante pour l'homme mais également pour la société. C'est une activité par laquelle l'individu s'inscrit dans la société, exerce ses talents, se définit et potentialise ses compétences, crée de la valeur, ce qui lui donne en retour le sentiment d'accomplissement de soi. Nous travaillons pour gagner notre vie, exister socialement et faire des choses qui nous intéressent, même si certains ont parfois le sentiment de la perdre en travaillant.

## 1.2 Le contrat de travail.

Le contrat de travail est un contrat par lequel un travailleur s'engage contre rémunération à fournir un travail dans un état de subordination vis-à-vis de l'employeur<sup>4</sup>. Coexistence de trois éléments : l'obligation de travail, l'obligation de rémunération et l'obligation de travailler dans un lien de subordination vis-à-vis du donneur de travail. La prestation de travail : il s'agit d'une mise à disposition du travailleur de sa force de travail, l'employeur attend un certain résultat en contrepartie de la rémunération. La rémunération : il s'agit d'une obligation de l'employeur, en contrepartie de la prestation de travail. Le lien de subordination se caractérise par le fait qu'une personne peut exercer son autorité à l'égard d'une autre ; implique un pouvoir de direction à l'employeur. Si le travailleur a des obligations envers son employeur : la prestation de travail en contrepartie de la rémunération, l'employeur a un droit d'organisation globale de la prestation, fournir des conditions adéquates de travail.

---

<sup>4</sup> Loi du 3 juillet 1978 relative aux contrats de travail.

### 1.3 Loi du 04 août 1996

Il y a une quinzaine d'années, la Belgique fût l'un des premiers pays à développer un ensemble de mesures juridiques visant la protection des travailleurs en matière de bien-être au travail. La loi du 4 août 1996 « relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail » a remplacé « les comités de sécurité, d'hygiène et d'embellissement des lieux de travail », par « les comités pour la prévention et la protection au travail ». Le comité a essentiellement pour mission de rechercher et de proposer tous les moyens de contribuer activement à tout ce qui est entrepris pour favoriser le bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail. Les obligations de l'employeur sont précisées par l'Arrêté royal du 27 mars 1998 qui décrit d'une manière générale, les obligations de l'employeur en tant que responsable de la politique de prévention, et l'Arrêté royal du 17 mai 2007 qui expose l'ensemble des phénomènes qui génèrent une charge psychosociale : stress, conflit, violence psychique ou physique, harcèlement moral, etc. La charge psychosociale peut être définie comme : « toute charge, de nature psychosociale, qui trouve son origine dans l'exécution du travail ou qui survient à l'occasion de l'exécution du travail, qui a des conséquences dommageables sur la santé physique ou mentale de la personne<sup>5</sup> ». Les risques psychosociaux liés au travail recouvrent des risques professionnels qui portent aussi bien atteinte à la santé mentale que physique des travailleurs et qui ont un impact sur le bon fonctionnement et les performances de l'entreprise et de la sécurité. Stress, harcèlement, burn-out, abus d'alcool, de drogues, suicides sont les manifestations les plus connues de ces risques psychosociaux qui ont un coût tant pour les travailleurs, l'entreprise et la collectivité. L'employeur est chargé de prendre toutes les mesures nécessaires afin de mettre en place une politique de prévention. S'il manque à ses obligations de protection du bien-être des travailleurs, il pourra être poursuivi en justice.

### 1.4 Stress au travail

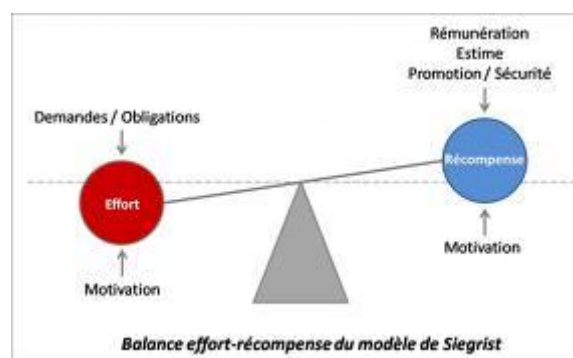
La sociologie du travail du 20<sup>e</sup> siècle avait dénoncé les aspects mutilants et abrutissants du travail à la chaîne. Aujourd'hui ce sont la pénibilité psychologique, le stress et le burn-out qui sont dénoncés comme les nouvelles formes de pénibilités au travail. Le stress reste une notion floue, qui caractérise un phénomène qui relève à la fois du psychologique, du biologique et du social.

---

<sup>5</sup> Arrêté Royal du 17 mai 2007

Au travail, le stress est ressenti lorsqu'un déséquilibre est perçu entre ce qui est exigé de la personne et les ressources dont elle dispose pour répondre à ces exigences. L'individu perd le contrôle de l'action. Si les exigences au travail sont inférieures aux ressources, le pouvoir est positif, l'individu peut agir. Ce pouvoir d'agir sur une situation est important, un individu qui en est privé est stressé.

Les modèles de Karasek<sup>6</sup> et Siegrist<sup>7</sup> permettent d'évaluer les contraintes psychosociales de l'environnement du travail. Le modèle de Karasek<sup>8</sup> croise deux types de facteurs de stress au travail : la demande forte ou faible faite à un individu et le contrôle fort ou faible que l'individu peut exercer sur son activité. Le questionnaire de Karasek permet d'explorer trois dimensions psychosociales : la demande psychologique, la latitude décisionnelle et le soutien social au travail. La situation plus à risque pour la santé selon le modèle de Karasek est la combinaison d'une forte demande et d'une faible latitude décisionnelle. J.Siegrist a développé un modèle complémentaire au modèle de Karasek qui repose sur le déséquilibre entre efforts fournis au travail et la reconnaissance obtenue. Selon le modèle de Siegrist le sentiment de recevoir une faible récompense (reconnaissance) au travail en contrepartie de l'effort fourni représente un facteur de risque psychosocial affectant la santé. Le modèle de Siegrist pose que : « l'effort que fournit l'individu va être atténué par le sentiment que cet effort est payé en retour ». Cette récompense peut être aussi bien matérielle : la rémunération, que sociale : la reconnaissance, ou symbolique : le sens donné à cet effort.



<sup>6</sup> R.Karasek : sociologue et psychologue américain : auteur du modèle de la mesure du stress au travail.(1979)

<sup>7</sup> J.Siegrist : sociologue de formation, professeur de sociologie médicale, connu pour ses recherches sur le stress au travail, auteur du modèle effort-récompense.(1996)

<sup>8</sup> Annexe II

Le modèle de Siegrist<sup>9</sup> évalue trois dimensions psychosociales :

Les efforts extrinsèques, ce sont les exigences, les contraintes liées au travail à la fois sur le plan psychologique et physique : contraintes temps, interruptions, responsabilités, charge physique, exigence croissante du travail.

Les récompenses: le salaire, l'estime, le contrôle sur son propre statut professionnel : perspectives de promotion, sécurité d'emploi.

Les efforts intrinsèques ou surinvestissement correspondent à des attitudes, des comportements qui sont associés à un investissement excessif dans le travail : la compétitivité, l'irritabilité, l'impatience, le besoin d'approbation.

Au travers de ce modèle, J. Siegrist formalise la question de la reconnaissance. La souffrance, le stress au travail seraient une conséquence d'un déséquilibre entre ce que le travailleur apporte au travail et ce qu'il en retire.

---

<sup>9</sup> Annexe III

## CHAPITRE II : RE-CONNAISSANCE

La notion de reconnaissance recouvre une multitude de sens, de significations. De plus, elle établit des liens étroits avec la notion de connaissance, notion elle-même polysémique.

### 2.1 Re-Connaissance.

Le mot reconnaissance est composé du préfixe<sup>10</sup> « re » et du mot « connaissance ». Le préfixe « re » indique souvent la répétition d'une action, le retour à un état antérieur ou le renforcement.

La connaissance est, selon Wikipédia : « *une notion au sens multiple, utilisée dans le langage courant mais également objet d'étude poussée par les philosophes contemporains* ». La connaissance peut également se définir comme : « savoir quelque chose, faculté de connaître; ce que l'on a acquis par l'étude ou la pratique; compétence pour juger ; état de celui qui a le sentiment de son existence, connaissance de soi ; personne que l'on connaît, être en relation ». La notion de connaissance fait appel à une autre notion qui nous intéresse dans notre pratique professionnelle de cadre de santé: la notion de compétence.

Le mot compétence issu du latin « *competentia* » qui signifie « *juste rapport* ». Pour le Larousse, la compétence est définie comme : « la capacité reconnue en telle ou telle matière et qui donne le droit d'en juger ». Les connaissances étant un des préalables aux compétences. La compétence n'est synonyme ni de dons, ni d'expérience, ni de connaissances, ni de manière d'être. La compétence est le résultat d'une interaction permanente entre nos aptitudes, nos expériences, nos formations et nos attitudes. Nos aptitudes sont nos capacités, nos ressources héréditaires mais les cultures dans lesquelles nous naissons, ne nous permettent pas de prendre conscience, de manifester et de développer toutes les aptitudes qui sont potentiellement en nous. L'expérience ne se limite pas uniquement à l'expérience professionnelle, il ne suffit pas d'avoir vieilli dans une telle profession pour avoir de l'expérience, il convient également de prendre en considération nos expériences de vie, qu'elles soient professionnelles, sociales familiales, de loisirs... Les formations ne recouvrent pas uniquement les connaissances et diplômes. Il importe que les connaissances aient été intégrées et assimilées afin qu'elles puissent être transférables au milieu professionnel. Les attitudes recouvrent nos manières d'être dans les situations réelles, mouvantes et fréquemment déstabilisantes, mettant dans l'inconfort.

---

<sup>10</sup> Le préfixe est un élément qui se place devant le radical d'un mot, donnant naissance à un nouveau mot, ayant une signification différente, bien que généralement proche du mot originel



La compétence est en quelque sorte une synthèse en action qui facilite les prises de position et les prises de décision. La compétence se traduit par la capacité d'un individu à faire face à un problème, à résoudre en faisant appel à ses ressources personnelles. Elle existe au travers de la reconnaissance collective, et elle devient source de motivation quand elle est reconnue par les autres. Le cadre de santé évalue la compétence dans l'entretien d'évaluation, ou d'atteinte de résultats.

## 2.2 Re-connaître

Le verbe *connaître* traduit du latin « *cognoscere* » signifie : « avoir une idée plus ou moins juste, savoir de façon plus ou moins précise, être renseigné sur l'existence et la valeur de, avoir acquis des connaissances et de la pratique dans un domaine particulier, être en relation avec quelqu'un ».

Le verbe *reconnaître* issu par voie orale du latin « *recognoscere* » signifie : « retrouver ; rappeler à sa mémoire, passer en revue, inspecter ; faire un examen critique d'un ouvrage, réviser ».

A basse époque<sup>11</sup>, ce verbe était employé pour : « connaître, comprendre, se rendre compte ; avouer sa faute ». Il est adopté par le vocabulaire féodal pour : « faire l'aveu d'un fief, reconnaître les droits d'un seigneur ».

Le verbe exprime d'abord l'opération intellectuelle par laquelle l'esprit saisit un objet en reliant entre elles des images et des perceptions le concernant. Il correspond à faire renaître dans sa mémoire une image, une idée et spécialement à identifier de manière certaine une personne ou quelque chose déjà rencontré et, retrouver quelqu'un ou quelque chose avec son caractère véritable. Avec un complément désignant une personne ou une chose que l'on n'a jamais vue, le verbe s'emploie d'abord dans un contexte militaire au sens d'explorer le terrain, la position de l'ennemi, puis en général à identifier une chose, une personne à certains caractères.

Le deuxième sens de base savoir, connaître comme vrai apparaît dès l'ancien français, il correspond à admettre pour chef, pour maître. Une valeur fréquente est : avouer, confesser avec la nuance soit : être conduit à constater, se rendre compte ou admettre pour vrai après avoir nié ou douté, malgré ses réticences.

Le troisième sens de reconnaître est celui de témoigner de la gratitude, d'accorder une qualité à quelqu'un.

---

<sup>11</sup> Basse époque : époque entre -660 à -332 av JC

La forme pronominale<sup>12</sup> « se reconnaître » a été employée très tôt pour avouer qu'on a péché, et qu'on s'en repent, sens disparu pour cette construction.

Il exprime l'idée de savoir où l'on est, s'orienter. Il signifie également retrouver son image, son identité, par extension, trouver de la ressemblance entre une personne (réelle ou imaginaire) et soi-même. Avec l'emploi pronominal réciproque : « se reconnaître » mutuellement.

Les dérivés de reconnaître sont anciens, le terme reconnaissance anciennement « *reconuissance* », a d'abord servi à désigner un signe de ralliement « ce qui sert à reconnaître » donnant en marine l'expression « les signaux de reconnaissance ». En relation avec l'emploi pronominal, il désigne le fait de se reconnaître. Suivant un développement sémantique parallèle à celui de reconnaître, la reconnaissance peut aussi être entendue au sens de la gratitude et enfin, elle peut l'être au sens de la reconnaissance interindividuelle, au sens de la reconnaissance de la valeur que les individus cherchent à obtenir de la part d'un ensemble d'individus ou d'institutions.

A la lecture de ces différentes définitions, il apparaît que les multiples conceptions du verbe « reconnaître » interagissent afin de donner du sens au terme « reconnaître au travail ». En effet, si ce verbe trouve sa place dans le contexte du travail, et en particulier en milieu hospitalier, c'est avant-tout, dans le rôle d'évaluateur que le cadre assume. Porter un jugement sur le travail effectué, c'est bien « reconnaître »... Il semblerait donc que pour « reconnaître », il faut « connaître », « se connaître » et « connaître l'autre » afin que nous puissions « le reconnaître ». Il faut « connaître avant de pouvoir porter un jugement à ». Il faut « connaître » afin de pouvoir admettre pour « vrai ». Connaître et reconnaître une personne, c'est aussi identifier chez cette personne des traits, des signes, des caractéristiques qui permettent de la distinguer des autres.

---

<sup>12</sup> Verbe pronominal : est un verbe qui est toujours conjugué avec un pronom complément renvoyant au sujet, et qui selon les cas a un sens réfléchi (l'être désigné par le sujet exerce une action sur lui-même mentalement ou physiquement), réciproque (exprime une action du sujet non pas sur lui-même mais chacun sur chacun), successif (consécutivité temporelle ou spatiale), et passif (le sujet subit l'action)

## CHAPITRE III : Approche psychologique de la reconnaissance

L'homme au travail a un besoin vital de reconnaissance, les psychologues évoquent à son sujet le besoin d'estime, d'estime de soi par soi et d'estime de soi par les autres. L'estime de soi étant une composante essentielle du concept de soi.

### 3.1 Qu'est ce que la psychologie ?

La psychologie peut être définie comme l'étude scientifique du comportement mais n'est pas la seule science à s'intéresser à l'étude des comportements humains. La dualité de l'être un : « je » distinct de tous les autres d'une part, et « un animal social » d'autre part, dont la plupart des comportements ne peuvent s'envisager que par rapport à un environnement organisé tel que la famille, le groupe, la communauté, la société, a abouti, dès le 19<sup>ème</sup> siècle, à la séparation entre la psychologie centrée sur l'individu et les sciences sociales telles que la sociologie, l'anthropologie et les sciences politiques centrées sur l'aspect social et culturel des phénomènes humains. Le développement de la discipline fût marqué par le béhaviorisme, pour lequel elle devait se fonder uniquement sur l'étude des comportements. Le courant cognitiviste, de nos jours, la conçoit de façon générale comme une science de l'esprit et de la vie mentale, et a largement recours aux modèles formels. La psychologie peut s'appréhender du point de vue méthodologique : psychologie expérimentale, du développement, différentielle, clinique ou comparée, du point de vue des objets étudiés : psychologie générale, de l'enfant, de l'animal, psychopathologie, psychosociologie, psycholinguistique, psychophysiologie, du point de vue des champs d'intervention : psychologie du travail, des organisations, du sport, de la santé, scolaire, etc..., ou enfin, selon les positions théoriques : psychologie du comportement, psychologie cognitive, analytique, génétique.

### 3.2 Le besoin de reconnaissance

La construction psychique de l'être humain se fait par la confrontation à l'altérité c'est-à-dire au regard de l'autre. Ainsi, « j'existe à partir du moment où l'autre me reconnaît en tant qu'individu ». Au fondement des théories de la reconnaissance se trouve l'idée que le rapport positif que l'on entretient avec soi passe par le regard, le comportement et les jugements des autres à notre égard. Nous pouvons en déduire l'importance du regard d'autrui sur notre construction identitaire et notre besoin de reconnaissance.

### 3.2.1 Théorie des besoins selon A .Maslow et C. Adelfer

Dans les années 1940, le psychologue A . Maslow<sup>13</sup> a étudié le comportement de l'homme au travail mais également le comportement de l'homme en général. Dans les besoins fondamentaux de l'être humain il définit une échelle des besoins, une hiérarchie des besoins<sup>14</sup>. Tous ne se font pas ressentir en même temps. Il place les différents besoins sur cinq niveaux : physiologique, de sécurité, d'amour, d'estime et d'accomplissement de soi. Le besoin de reconnaissance se situe à partir du niveau trois, là où l'homme devient cet « animal social ». Selon la hiérarchisation des besoins de A.Maslow, tant que ce besoin de reconnaissance n'est pas réalisé, l'estime de soi-même et la réalisation de soi ne peuvent se mettre en place, avec tous les manques et la souffrance que cela entraîne.

En 1969, C.Alderfer<sup>15</sup> propose une relecture de la pyramide des besoins et met en place le modèle ERG pour signifier le besoin d'Existence, le besoin de Relation et le besoin de Grandir. Dans les besoins d'Existence, il reprend les niveaux un et deux reconnus par A.Maslow. Il considère que le besoin de Relation regroupe à lui seul les besoins sociaux dont fait partie le besoin de reconnaissance. Le besoin de Grandir contient les niveaux quatre et cinq reconnus par A.Maslow.

Les deux psychologues reconnaissent les mêmes besoins fondamentaux et les classent dans le même ordre de priorité. Ce qui différencie leur modèle, c'est la manière dont les besoins émergent chez chacun. . Pour C.Alderfer, tous les besoins existent en même temps.

D'après l'étude de A.Maslow, un besoin supérieur sur l'échelle ne peut apparaître que quand les besoins inférieurs sont comblés. Si nous nous basons sur le modèle de A. Maslow, nous pouvons en déduire que si le besoin de reconnaissance n'est pas satisfait, l'individu ne peut accéder à l'estime de soi. La principale critique du modèle de Maslow réside dans le postulat que l'individu ne peut accéder à un besoin supérieur que si les besoins inférieurs sont comblés. Or, tout être humain n'a pas nécessairement cette hiérarchisation des besoins, il ne semble pas établi que les besoins sociaux ne soient activés qu'après saturation des besoins primaires. Prenons l'exemple des personnes handicapées, la valorisation des rôles sociaux au travers des signes de reconnaissance a depuis longtemps fait ses preuves à côté des démarches de simple assistance.

---

<sup>13</sup> Abraham. Maslow : psychologue connu pour son explication de la motivation par la hiérarchisation des besoins.

<sup>14</sup> Annexe I : pyramide des besoins de Maslow

<sup>15</sup> C.Alderfer : psychologue américain, connu pour son modèle de motivation au travail

La théorie de Maslow se situe dans un courant humaniste, pour lui l'homme possède un potentiel de développement et tendrait naturellement à grandir s'il n'était pas empêché par l'environnement et singulièrement par les autres, c'est pour cette raison que Maslow remarquait que les besoins d'ordre supérieur sont rarement satisfaits. Les autres font obstacle plus qu'ils ne facilitent le développement de l'égo et la dimension symbolique de la reconnaissance vient renverser cette tendance en permettant à l'individu de grandir à travers le regard porté sur lui par les autres.

### 3.2.2 Analyse transactionnelle

E.Berne<sup>16</sup> a également démontré que le besoin de reconnaissance sociale est pour l'homme aussi important que les besoins physiologiques. E. Berne utilise le mot « stroke », terme polysémique anglais qui signifie à la fois « caresse, coup, lésion ». Ce terme est soit gardé tel quel ou traduit en français comme « signe de reconnaissance ». Un signe de reconnaissance est pour E.Berne « *tout acte qui implique de reconnaître l'existence de l'autre* ».

Les signes de reconnaissance sont classés selon des critères conditionnels : portant sur le faire, je te reconnais dans ce que tu fais ou inconditionnels : portant sur l'être, considération pour la personne, et selon deux polarités : positifs ou négatifs. Un signe de reconnaissance positif ne consiste pas à lancer des fleurs, à valoriser à tout crin mais à trouver ce qui chez cette personne ou dans son travail est positif. Un signe de reconnaissance négatif n'est pas un ordre, une consigne mais consiste à indiquer à la personne ou dans un travail ce qui ne convient pas et à indiquer comment l'ajuster. Le signe de reconnaissance est verbal (20%) et non verbal (80%) d'où l'importance de la congruence entre le non verbal et le verbal. Notre message est un vrai signe de reconnaissance si il est dosé, approprié, personnalisé, argumenté et authentique. Ce concept des signes de reconnaissance est également utilisé en technique de management, il permet d'observer et d'analyser les échanges dans les groupes, et ainsi de permettre l'économie des signes de reconnaissance c'est-à-dire la circulation de ceux -ci.

## 3.3 La reconnaissance : un processus

Le besoin de reconnaissance est inscrit en chacun de nous, et comme tous les besoins non satisfaits, il fait souffrir quand il n'est pas réalisé, nous avons tous besoin d'être reconnu par autrui pour exister.

---

<sup>16</sup> E. Berne : psychiatre américain, fondateur de l'analyse transactionnelle

L'enfant a besoin du regard de ses parents, le professeur existe grâce à ses élèves, les amis se comparent les uns aux autres. Que l'on cherche à être semblable ou différent d'eux, les autres nous confirment notre existence. La reconnaissance marque l'entrée de l'individu dans l'existence spécifiquement humaine. En effet, lorsque l'enfant participe à des actions comme alterner ou coopérer, il reçoit aussi une confirmation de son existence par le fait que son partenaire lui ménage une place. Lorsqu'il explore ou transforme son monde environnant, lorsqu'il imite un adulte, il se reconnaît comme le sujet de ses propres actions, et donc comme un être existant, toute coexistence est aussi une reconnaissance.

La reconnaissance atteint toutes les sphères de notre existence et ses différentes formes ne peuvent se substituer les unes aux autres. Nous avons besoin d'être reconnu sur le plan professionnel comme sur le plan des relations personnelles, dans l'amour et l'amitié. La fidélité de mes amis ne compense pas spécialement la perte de l'amour, pas plus que l'intensité de ma vie privée ne peut effacer l'échec dans la vie politique, professionnelle.

La demande de reconnaissance peut accompagner la lutte pour le pouvoir mais elle peut aussi s'articuler à des relations où la présence d'une hiérarchie permet d'éviter les conflits. La supériorité et l'infériorité des partenaires sont souvent données d'avance, chacun d'entre eux n'aspire pas moins à l'approbation du regard de l'autre. La première reconnaissance que reçoit l'enfant lui vient d'êtres hiérarchiquement supérieurs: ses parents ou leurs substituts, ensuite ce rôle est repris par d'autres instances chargées par la société d'exercer cette fonction de sanction instituteurs, maîtres, professeurs. Tous ces personnages supérieurs sont investis par la société d'une fonction essentielle: celle de proférer la sanction publique. La reconnaissance provenant des inférieurs, à son tour, n'est pas à négliger. Le maître a besoin de son serviteur non moins que l'inverse, le professeur est confirmé dans son sentiment d'exister par les élèves qui dépendent de lui, les parents vivent comme un traumatisme le départ des enfants qui semblaient pourtant être seuls demandeurs de reconnaissance.

Nous pouvons séparer deux formes de reconnaissance auxquelles nous aspirons tous mais dans des proportions très diverses : la reconnaissance de conformité et la reconnaissance de distinction. Selon T.Todorov<sup>17</sup>, ces deux catégories s'opposent l'une à l'autre : ou bien nous voulons être perçus comme différents des autres, ou bien nous voulons être perçus comme leurs semblables.

---

<sup>17</sup> Tzvetan Todorov : historien et philosophe français d'origine bulgare. La thèse de T. Todorov tient en une proposition simple : « une des motivations principales de l'existence humaine réside dans le désir d'être par autrui ».

Si par le travail, nous assumons une fonction que la société considère comme utile pour elle, nous pouvons ne pas avoir besoin d'une reconnaissance de distinction: nous nous contentons parfaitement de la reconnaissance de conformité. Pour l'obtenir, nous n'avons pas besoin de solliciter, à chaque fois, le regard des autres, nous avons intériorisé ce regard sous forme de normes et d'usages, et notre seule conformité aux règles nous renvoie une image positive de nous-mêmes, donc nous existons, nous n'aspérons plus à être exceptionnel mais normal. La satisfaction que nous pouvons obtenir de la conformité aux normes du groupe, de la société, explique aussi en grande partie la puissance des sentiments communautaires. Suivre scrupuleusement les habitudes de notre milieu nous procure la satisfaction de se sentir exister par le groupe, et dans le groupe.

Ces deux formes de reconnaissance entrent facilement en conflit ou forment des hiérarchies mouvantes, dans l'histoire des sociétés comme dans celles des individus: la distinction, vouloir être reconnu différent des autres favorise la compétition. La conformité est quant à elle du côté de l'accord.

Une autre distinction concerne non plus les formes de la reconnaissance, mais son déroulement même. La reconnaissance comporte en effet deux étapes. Ce que nous demandons aux autres est, premièrement de reconnaître notre existence et deuxièmement, de confirmer notre valeur (processus de confirmation). Les deux interventions sollicitées ne se situent pas au même niveau: la seconde ne peut avoir lieu que si la première est déjà réalisée. Que l'on nous dise que ce que nous faisons est bien implique que l'on est déjà admis préalablement, notre existence même.

L'admiration des autres n'est que la forme la plus voyante de leur reconnaissance, car elle a trait à notre valeur mais leur haine ou leur agression le sont aussi, bien que de façon moins évidente: elles attestent notre existence. La haine de quelqu'un c'est son rejet, nous pouvons dire que d'une certaine manière il s'agit d'un signe de reconnaissance négatif, par ce rejet, cela vient confirmer notre existence. Nous pouvons rester indifférents aux opinions que les autres ont de nous, mais nous ne pouvons rester insensibles à un manque de reconnaissance de notre existence même.

### 3.4 Reconnaissance et estime de soi

L'estime de soi est un terme désignant une évaluation, un jugement concernant un individu en rapport avec ses propres valeurs. Lorsqu'un individu accomplit des choses qu'il juge valables, il en ressent une certaine valorisation, par contre lorsqu'il évalue ses actions comme en opposition avec ses valeurs, son estime de soi diminue.

L'individu est un être social qui se développe aux contacts des autres, la perception que l'individu aura de lui-même se forge dès les premières années de sa vie. Selon la théorie de Maslow, l'estime de soi correspond à une double nécessité pour l'individu : se sentir compétent et être reconnu par autrui. L'estime de soi est une composante du concept de soi, elle est fonction de la distance entre le soi perçu (connaissance de soi) et le soi idéal (ce qu'on voudrait être). Chaque acte de reconnaissance vient combler la distance en permettant à l'idée que l'on se fait du soi réel de se rapprocher de son idéal, et par conséquent augmente l'estime de soi.

### 3.5 Reconnaissance et identité

Connaître et reconnaître une personne, c'est aussi identifier chez cette personne des traits, des signes, des caractéristiques qui permettent de la distinguer des autres, elle repose sur l'utilisation d'un signe distinctif, d'un point de repère. La reconnaissance fait émerger l'idée de retrouver dans sa mémoire le souvenir d'une personne, d'une chose. Cette fonction intellectuelle recouvre deux composantes : celle d'identification et celle de discernement, de différenciation. La reconnaissance d'une personne est basée sur les traits communs entre le déjà vu et le vu, entre le passé et le présent, la reconnaissance se focalise ici sur l'unicité de la personne. Mais parallèlement elle participe également à la distinction, les traits permettant de faire la différence, de distinguer un objet, un sujet de tous les autres. Ces deux composantes de la reconnaissance sont les manifestations de deux grandes conceptions identitaires : le même et le différent. Cela nous amènera à nous intéresser à un autre concept, celui de l'identité.

#### 3.5.1 L'identité

Très rapidement nous nous sommes aperçus qu'il existait une multitude de définitions de l'identité et que le sens du concept d'identité n'était pas fixé.

En effet, chaque discipline et même chaque courant à l'intérieur de chacune d'elles cherche à rendre compréhensibles les phénomènes qu'elle étudie, à leur donner sens dans un contexte d'autres connaissances préalablement acquises et rassemblées en théories. Chaque scientifique, détenteur d'un cadre théorique, peut lire les phénomènes identitaires avec ses propres référents, sa propre idéologie et ses propres finalités. La pluralité des référents scientifiques existants garantit la diversité des conclusions. Ce qui peut expliquer le nombre d'articles, d'ouvrages, d'approches consacrées à l'identité.



En psychologie, l'identité peut se décliner en de multiples composantes: identité pour soi et identité pour autrui ; sentiment de soi :la façon dont on se ressent ; image de soi :la façon dont on se voit, dont on s'imagine ; représentation de soi :la façon dont on peut se décrire ; estime de soi :la façon dont on s'évalue ; continuité de soi : la façon dont on se sent semblable ou changeant ; soi intime celui que l'on est intérieurement ; soi social : celui que l'on montre aux autres ; soi idéal :celui que l'on voudrait être ; soi vécu :celui que l'on se ressent être.

Winnicott<sup>18</sup> affirmait que : « *les yeux de la mère sont le miroir du visage de l'enfant* ». L'enfant apprend à se reconnaître comme une personne au travers des réactions des adultes.

La conscience de notre propre identité est une donnée première de notre rapport à l'existence et au monde. Elle résulte d'un processus complexe qui lie étroitement la relation à soi et la relation à autrui, l'individuel et le social. C'est aussi un phénomène dynamique qui intervient et évolue tout au long de l'existence, marqué par des ruptures et des crises.

Phénomène complexe, l'identité est aussi paradoxale. Dans la signification même, elle désigne ce qui est unique, et donc le fait de se distinguer et de se différencier irréductiblement des autres. Mais elle qualifie également ce qui est identique, ce qui est parfaitement semblable tout en restant distinct. Cette ambiguïté sémantique a un sens profond. Elle suggère que l'identité vacille entre similitude et différence, entre ce qui fait de nous une individualité singulière et qui dans le même temps nous rend semblable aux autres. L'identité se construit dans un double mouvement d'assimilation et de différenciation, d'identification aux autres et de distinction par rapport à eux. La construction identitaire apparaît comme un processus dynamique marqué par des ruptures et des crises, inachevé et toujours repris.

L'identité personnelle renvoie au sentiment d'individualité : « je suis moi », au sentiment de singularité : « je suis différent des autres » et d'une continuité dans l'espace et le temps : « je suis toujours la même personne ».

L'identité de l'individu en société se définit à la fois par le même et le différent : le fait de ressembler à, d'appartenir à tel groupe mais aussi d'être unique, différent de tous les autres.

La reconnaissance correspond à des besoins identitaires, d'intégration, de valorisation. Chacun souhaite être visible aux yeux des autres, appartenir à un groupe et être reconnu dans sa singularité.

---

<sup>18</sup> Donald Winnicott (1897-1971) pédiatre, psychiatre et psychanalyste. Il a abordé dans l'ensemble de ses ouvrages, le thème de l'interaction de l'individu avec l'environnement, principalement avec sa mère, « mère suffisamment bonne »

### 3.6 En situation de travail comment « reconnaître »?

#### 3.6.1 L'approche behavioriste ou comportementale

L'approche behavioriste estime que le comportement de la personne est contrôlé par les conséquences de ses actes. Selon cette approche, la reconnaissance est une méthode de renforcement positif qui incitera l'individu à produire les actions souhaitables, ce type de reconnaissance est rarement préconisé comme seul mode de reconnaissance du travail des employés. Une pratique de renforcement positif souvent associée à une notion de récompense.

Cette approche concerne principalement la reconnaissance monétaire qu'un supérieur hiérarchique attribuera à ses salariés. Les horaires sont dans notre pratique de cadre de santé un exemple, un moyen de récompenser les personnes qui se mobilisent et s'investissent dans leur travail.

#### 3.6.2 La psychodynamique du travail

La psychodynamique du travail s'intéresse aux expériences des personnes en milieu de travail, à leurs façons de s'adapter et de se protéger dans des situations déstabilisantes. Avec cette approche, la reconnaissance au travail s'articule selon deux axes. Elle constitue d'abord un constat, c'est-à-dire que les gestionnaires, les employés ou les clients reconnaissent le travail réel que fournit l'employé. Une telle appréciation tient compte des risques pris et des efforts déployés dans des conditions de travail parfois difficiles. Le travail réel dont traite la psychodynamique du travail inclut une partie souvent invisible des efforts qui doivent être produits pour en arriver au résultat voulu. La reconnaissance résulte également d'un jugement porté sur le travail accompli et ses résultats qui peuvent prendre deux formes. Le premier type de jugement, dit « jugement d'utilité » est émis par le personnel d'encadrement, les clients ou les subordonnés et porte sur l'utilité sociale, économique et technique du travail de l'employé. Le « jugement de beauté » quant à lui, est prononcé surtout par les pairs qui, plus que les autres, sont en mesure de juger de la qualité du travail réalisé. Par leur jugement, ces derniers reconnaissent que la personne a accompli son travail selon les règles de l'art. C'est à la faveur de cette appréciation par les pairs que l'employé se sent intégré à une communauté d'appartenance.

On y reconnaît sa façon particulière de travailler, ses caractéristiques, les qualités qui le distinguent des autres, de telle sorte que l'individu se sent dès lors reconnu dans son unicité sur le plan de la pratique professionnelle. Pensons à l'arrivée d'un nouveau collègue, sera-t-il intégré rapidement dans le groupe ? Il devra être reconnu par ses pairs comme « capable de ».

La conception de la reconnaissance est une rétribution qui se vit surtout dans le registre du symbolique, au cœur de la dynamique du plaisir et de la souffrance au travail, un jugement de beauté et d'utilité, un regard posé d'abord sur le travail de la personne plutôt que sur la personne elle-même. C'est reconnaître le travail réel des employés, et non seulement leur production en relation avec le travail prescrit, tenir compte du processus de travail (efforts, stratégies, difficultés, risques). Le travail prescrit est tout ce qui est attendu de l'employé et formalisé par des procédures, protocoles. Le travail réel représente la part laissée à l'employé, la marge de manœuvre afin d'atteindre l'objectif. Elle permet la mobilisation de nos capacités afin de « transformer la réalité » en vue de l'objectif poursuivi. Elle fait appel au sens que nous donnons à nos actions, à notre intelligence, et à la créativité.

### 3.7 La reconnaissance à travers les pratiques de travail

La reconnaissance à travers les pratiques de travail concerne la manière dont l'employé effectue sa tâche plutôt que la personne ou ses résultats. Elle tient également compte des comportements des travailleurs, de ses qualités professionnelles ainsi que de ses compétences. Il s'agit de souligner la qualité d'un travail bien fait, pas simplement d'évoquer les problèmes, mais aussi de valoriser les dimensions cachées du travail comme la créativité, l'innovation et l'amélioration continue des méthodes de travail. Par exemple : si nous observons que dans notre équipe un infirmier possède des qualités lors de l'accueil des nouveaux membres de l'équipe ou lors de l'accompagnement des stagiaires, l'inviter à s'investir dans cette mission en mettant à l'avant plan ses qualités d'accueil.

La reconnaissance de l'investissement dans le travail souligne la qualité et l'importance des efforts fournis par l'employé dans le but de contribuer au processus de travail. Ce type de reconnaissance s'intéresse donc aux efforts consentis indépendamment des résultats obtenus. Quelquefois, malgré tout le savoir-faire et l'énergie déployée, les résultats ne sont pas à la hauteur des efforts. On ne peut donc récompenser l'atteinte des résultats, mais l'investissement dans le travail pourra recevoir une reconnaissance appropriée.

La reconnaissance de l'investissement porte sur l'implication des employés, les risques qu'ils prennent pour mener à bien leur tâche, l'énergie parfois déployée dans des conditions parfois difficiles. Exemple : en milieu psychiatrique, la mise en place d'activités pour les patients demande au personnel soignant : créativité, planification, organisation sans pour autant avoir la certitude de pouvoir mener à terme cette activité.

La reconnaissance des résultats porte sur les fruits du travail de l'employé. Il s'agit en fait d'un jugement, une évaluation et d'un témoignage de gratitude basé sur l'efficacité, l'utilité et la qualité du travail réalisé. Cette forme de reconnaissance se manifeste une fois la tâche accomplie, et est conditionnelle aux résultats obtenus. Bien que, de plus en plus présente, dans les milieux de travail, la reconnaissance des résultats peut aussi engendrer des effets pervers tels que jalousie, sentiment d'injustice et compétitivité. La notion de compétitivité peut avoir du bon, l'employé peut être amené à se surpasser mais une orientation exclusive sur les résultats risque d'occulter la réalité du processus de travail qui se vit au quotidien en termes d'efforts, d'investissement affectif, de prise de risques et de résolution de problèmes. Cette forme de reconnaissance doit être employée avec discernement et complétée par d'autres formes de reconnaissance moins axées sur les résultats.

### 3.8 Effets de la reconnaissance au travail

#### 3.8.1 Effets positifs

##### 3.8.1.1 Pour les employés

##### 3.8.1.1.1 Vecteur d'identité

En tant que processus inachevé, l'identité est modelée et remodelée par les interactions continues avec l'autre. En tant que situation interactionnelle, l'expérience au travail constitue ainsi un mode de mise à l'épreuve d'une identité mouvante, constamment remaniée par les marques de reconnaissance octroyées ou non. Même lorsqu'il est caractérisé par une moindre centralité dans la vie des individus, le travail garde une place importante dans la construction et la confirmation de soi. La reconnaissance au travail peut donc contribuer de façon positive au développement de l'identité, en portant un regard favorable sur l'individu et en agissant à titre d'agent de développement.

#### 3.8.1.1.2 Sens au travail

La création de sens au travail est un autre aspect qui est influencé par la reconnaissance. En fait, il redonne au travail sa capacité d'être source de plaisir et de satisfaction. La perception du travail dépasse le simple fait d'être réalisé dans l'optique d'une rétribution financière, le travail devient porteur de sens.

#### 3.8.1.1.3 Estime de soi

Les témoignages de gratitude et la considération de savoir-faire ont pour effet de renforcer le sentiment de compétence personnelle de l'individu. La reconnaissance contribue à renforcer le sentiment de compétence personnelle, ainsi que l'estime de soi. Les témoignages de gratitude et de considération du savoir-faire amènent l'employé à se percevoir de manière positive.

#### 3.8.1.1.4 Motivation et satisfaction

Bourcier et Palobart mettent en évidence le caractère essentiel de la reconnaissance en milieu de travail en tant que source de motivation et de satisfaction. Un employé qui constate qu'il occupe une place bien définie au sein de l'organisation et que sa contribution y est appréciée est un employé plus engagé et motivé à se surpasser.

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

Selon la théorie des attentes (Vroom 1964), les personnes sont motivées à améliorer leur rendement dans la mesure où elles ont l'impression que leurs efforts ont un effet sur leur rendement, qu'il existe un lien entre leur rendement et les récompenses et que les récompenses qu'elles obtiennent sont importantes à leurs yeux.

Selon la théorie par objectifs (Locke et Latham 1990), les récompenses influencent positivement l'engagement des employés dans la réalisation de leurs objectifs au travail.

Selon, la théorie du conditionnement, une récompense conditionne à répéter le comportement auquel elle est associée.

La théorie de l'évaluation cognitive (Deci et Ryan, 1985) manifeste plus de réserve et de prudence au sujet des atouts de la récompense. Selon cette théorie, l'effet positif ou négatif des récompenses sur la motivation intrinsèque c'est-à-dire le plaisir de réaliser une tâche en soi, dépend du fait qu'elles sont utilisées comme source d'information (rétroaction) ou comme forme de contrôle.

Lorsque les personnes perçoivent les récompenses comme un feedback sur leurs propres compétences, elles retirent plus de plaisir à une tâche en soi, plus de motivation intrinsèque, et sont plus incitées à faire ce pour quoi elles sont récompensées. A l'inverse, lorsque les personnes perçoivent les récompenses comme des mesures de contrôle, elles tendent à devenir de plus en plus motivées à faire seulement ce qui est récompensé étant donné qu'elles attribuent le mérite des efforts à la réception des récompenses plutôt qu'au plaisir de réaliser une tâche en soi respectant le principe suivant: donner des rétroactions orientées plutôt vers la reconnaissance plutôt que vers le contrôle sans faire un usage abusif et manipulateur de la reconnaissance. Octroyer des récompenses de manière excessive, quand au nombre et à la valeur, peut être nuisible parce que cela correspond alors à une forme de manipulation qui peut inciter les employés à faire juste ce qu'il faut pour les obtenir. Le fait de mettre trop l'accent sur les récompenses peut réduire la motivation intrinsèque.

Pour être efficace, une récompense doit satisfaire un besoin et être personnalisée. Il s'avère important de communiquer la valeur des récompenses aux employés et offertes aux employés et de s'assurer qu'elles répondent à leurs attentes, ou encore qu'elles aient une valeur symbolique à leurs yeux.

#### 3.8.1.2 Effets positifs pour l'entreprise

La reconnaissance au travail améliore la qualité de vie au travail en rehaussant l'ambiance et en facilitant la collaboration mutuelle. Elle procure à l'employé un accroissement de son sentiment d'efficacité et de son désir de s'investir au sein de l'organisation puisque sa contribution et ses efforts sont valorisés et reconnus. La productivité et la performance sont deux aspects qui sont influencés par la présence de la reconnaissance en milieu du travail.

#### 3.8.2 Effets négatifs de la reconnaissance

La reconnaissance peut engendrer des effets à connotation négative, si cette dernière n'est pas opportune ou pratiquée adéquatement, elle peut entraîner des conséquences telles que la jalousie ou le sentiment d'injustice, ou encore instaurer un climat de compétition.

### 3.8.2.1 La jalousie ou sentiment d'injustice

Une certaine jalousie peut naître si la reconnaissance au travail est perçue comme inéquitable, si certains semblent recevoir plus que d'autres et ce, sans justification valable.

### 3.8.2.2 Un climat de compétition

Un climat de compétition peut s'installer entre les employés qui essaieront d'obtenir des marques de reconnaissance. Chacun tentera de se faire valoir afin de s'attirer la sympathie et compliments d'autrui.

Mais ces effets peuvent être contournés si la reconnaissance est faite dans les règles de l'art et du bon sens. La reconnaissance a aussi des effets positifs sur celui qui l'exprime, en effet, les personnes faisant preuve d'un bon usage de la reconnaissance sont considérées comme des personnes possédant des compétences sociales fortes et génèrent facilement un sentiment de confiance, de loyauté et le désir de travailler pour et avec cette personne.

## 3.9 Manque de reconnaissance et souffrance au travail

Le 28 septembre 2009 un salarié s'est donné la mort, portant à 24 le nombre de suicides au sein de l'entreprise France Télécom depuis février 2008. L'employé s'est jeté d'un pont et a mis en cause, dans une lettre, la société qui l'employait. L'entreprise France Télécom s'était engagée le 15 septembre à adopter des méthodes de gestion « plus humaines ».

Selon Dejours. C<sup>19</sup>, les psychopathologies du travail sont en augmentation telles que les pathologies de surcharge: burnout, le Karoshi<sup>20</sup>, troubles musculo-squelettiques, les pathologies post-traumatiques, les pathologies du harcèlement et les suicides ou tentatives de suicide avec la nouveauté que certains se déroulent sur les lieux du travail.

Pour C .Dejours, en échange de la contribution, ils espèrent une rétribution. Et celle-ci prend une forme très claire, et contrairement à ce que l'on croit, la rétribution principale est symbolique: la reconnaissance.

---

<sup>19</sup> Dejours C: psychiatre et psychanalyste, professeur au conservatoire national des Arts et Métiers, directeur laboratoire psychologie du travail et de l'action.

<sup>20</sup> Karoshi: littéralement «mort par surtravail» désigne la mort subite de cadres ou d'employés de bureau par arrêt cardiaque suite à une charge de travail ou à un stress trop important.

Il y a des formes matérielles de rétribution, donc de reconnaissance, comme le salaire ou les primes. Mais l'efficacité de l'argent dépend également de la dimension symbolique. Certains touchent des salaires extraordinaires et pourtant travaillent sans enthousiasme.

La reconnaissance ne s'exprime pas n'importe comment. Elle passe par deux grandes formes de jugement. Le premier jugement est celui d'utilité : économique, technique et sociale. Lorsque les travailleurs ne sont plus reconnus comme utiles, malgré leur salaire, ils tombent malades. Le deuxième jugement est celui de beauté, il confirme que le travail accompli respecte les règles, que les solutions trouvées sont simples, dépouillées. Ce jugement de beauté contient lui-même deux niveaux. Tout d'abord, celui de conformité (respecte les règles utiles de l'art), le jugement de conformité est porté par les pairs, ceux qui partagent le même savoir. Ce jugement confère alors à celui qui le reçoit l'appartenance à un métier, à un collectif de travail. S'il respecte les règles de travail, il est admis dans le cercle, dans le groupe.

Lorsque le jugement de conformité est acquis, on peut espérer accéder au deuxième jugement de beauté: l'originalité. Ce qui fait qu'on reconnaît le style de quelqu'un, le « plus ». On accède alors à l'identité par la différence, ce par quoi je ne suis à nul autre pareil.

Si la dynamique de reconnaissance est menacée, la souffrance ne peut être transformée en plaisir et ne peut plus trouver de sens. Car le travail engendre toujours une souffrance, sous-estimée, voire totalement méconnue. Cette souffrance vient surtout du décalage entre « l'organisation prescrite et l'organisation réelle du travail ». Celui qui entre dans une entreprise y vient avec le savoir, théorique et pratique, acquis à l'école... et il se heurte alors à « l'expérience du réel, qui est désagréable ». Il y a un fossé entre ce qu'il a appris, et ce qui se passe concrètement sur le terrain. Rappelons-nous nos premiers pas dans le monde du travail... Pour faire face, il faut mobiliser une intelligence particulière, qui demande de « subjectiver » le travail: d'acquérir une familiarité avec la matière et les objets techniques qui passent par le corps, de s'impliquer affectivement dans son travail au point d'être habité par lui, d'en rêver... En échange de cet engagement de tout son être, le travailleur attend une rétribution morale: la reconnaissance. Au double sens du terme: la gratitude, mais aussi, et surtout, l'admission du fait qu'il « sait faire ». La reconnaissance de ses compétences, de la transformation de ses connaissances en compétences.

*« La reconnaissance est ce qui donne sens à notre souffrance dans le travail et la transforme en plaisir », dit C. Dejours.*

Le manque de reconnaissance comme cause de souffrance au travail est au centre de l'analyse de C. Dejours *« La reconnaissance est la forme spécifique de rétribution psychologique vis-à-vis de l'identité dans le monde du travail ».*



La non reconnaissance du travail accompli, de l'intelligence mobilisée pour réussir à travailler dans le cadre prescrit par l'organisation peut créer un sentiment d'injustice et une souffrance au travail. Des logiques et stratégies défensives peuvent alors se développer, stratégies du secret, d'individualisme, de désengagement, de repli sur soi. Au contraire, la reconnaissance va participer à la construction de l'accomplissement de soi dans le travail.

La reconnaissance est source de motivation, comme levier de développement des personnes, comme facteur positif des relations interpersonnelles et comme un des pivots de la santé physique et mentale au travail. La reconnaissance au travail est un élément essentiel pour préserver et construire notre identité, donner du sens à notre travail et contribue à la santé et au bien-être.

La souffrance au travail peut mener dans certaines situations au suicide. La crise que nous traversons actuellement, la perte de repères de notre société ne peuvent-elles pas l'expliquer ?

## CHAPITRE IV : SOCIOLOGIE ET RECONNAISSANCE

La notion de reconnaissance semble s'être imposée aux acteurs sociaux qui décrivent leurs souffrances, et leurs problèmes. Le mot reconnaissance désigne tout un ensemble d'expériences de nature bien différentes. Des hommes, des femmes qui descendent dans la rue pour affirmer leur fierté d'être différents. Des salariés, qui face à la fermeture de leur entreprise, dénoncent le mépris des actionnaires soucieux de la seule rentabilité financière. Qu'ont de commun ces individus ? Tous partagent une même attente de justice sociale : la nécessaire reconnaissance de leurs singularités individuelles et communautaires. Qu'en pensent les sociologues ? Quel est l'objet d'étude de la sociologie ?

### 4.1 Qu'est-ce que la sociologie ?

La sociologie est : « *l'étude scientifique des sociétés humaines et des faits sociaux*<sup>21</sup> ». En tant que science, la sociologie est une discipline récente. Le mot lui-même apparaît avec Auguste Comte qui le crée en 1836 et définit la sociologie comme « *l'étude scientifique des organisations humaines*<sup>22</sup> ». La sociologie trouve à ses origines deux grandes sciences bien installées : la philosophie et l'histoire. Elle est souvent confondue avec l'ethnologie et l'anthropologie. La sociologie se caractérise par une grande diversité des approches théoriques et des objets étudiés. La sociologie permet d'analyser les représentations du monde social, et de repérer comment les événements et individus se situent dans le monde social, elle s'intéresse et étudie la mise en jeu du milieu. Deux paradigmes dominant en sociologie : le paradigme déterministe et le paradigme interactionniste. Nous avons d'un côté, une sociologie qui interprète ces phénomènes comme le produit des structures sociales, et de l'autre une sociologie de l'action qui analyse ces phénomènes comme le résultat de l'agrégation d'actions individuelles.

### 4.2 Deux approches contemporaines de la reconnaissance

Beaucoup de sociologues sont réticents à accorder à la reconnaissance une place dans la théorie sociale. Comment la sociologie pourrait-elle traiter les dimensions psychologiques qu'implique le concept de la reconnaissance ?

---

<sup>21</sup> Petit Larousse édition 2009

<sup>22</sup> P. Vantomme : cours de « sociologie de la santé »

Deux approches contemporaines : celle de Charles Taylor<sup>23</sup>, qui s'inscrit dans le cadre d'une réflexion philosophique sur les rapports de la justice et de l'individu, et celle d'A. Honneth<sup>24</sup> qui prolonge quand à elle le projet de l'école de Francfort<sup>25</sup>, indissociablement philosophique et sociologique d'une théorie critique de la société. Si l'on en croit A.Honneth, la question de reconnaissance pose un problème plus général que celui des revendications politiques de la différence : l'ensemble de nos rapports à autrui est traversé par des attentes de reconnaissance. A. Honneth, comme Hegel, part du principe que la société est première par rapport à l'individu et que, donc, la formation d'une identité autonome et accomplie- la réalisation de soi - dépend étroitement des relations de reconnaissance mutuelle que les êtres humains parviennent à établir entre eux. Il distingue trois sphères de reconnaissance : sphère de l'intimité, du droit et de la solidarité sociale qui conduisent à trois modes complémentaires de se rapporter à soi : la confiance en soi, le respect de soi et l'estime de soi.

### 4.3 Les sphères de la reconnaissance

#### 4.3.1 La sphère de l'intimité

La reconnaissance y passe par l'amour ou la sollicitude et l'amitié, lesquels rendent possible la « confiance en soi » c'est-à-dire la conscience de la qualité de notre propre existence d'êtres de désirs et de besoins. Ce premier rapport de reconnaissance est si fondamental, selon A.Honneth, qu'il conditionne en réalité tous les autres puisque, à travers son exigence de réciprocité c'est la « confiance en soi » de chacun des individus qui se joue dans l'amour. A.Honneth s'appuie notamment sur les théories psychologiques de l'attachement, qui montrent l'importance du rapport à la mère dans la construction de l'identité personnelle et de l'autonomie. S'appuyant sur les travaux Donald Winnicott à propos du rapport originnaire liant la mère au nourrisson. A.Honneth caractérise la reconnaissance amoureuse comme un équilibre constitutif de l'identité personnelle entre l'état de dépendance et l'autonomie de soi.

---

<sup>23</sup> Charles Taylor : philosophe canadien, s'est affirmé comme l'un des penseurs du multiculturalisme.

<sup>24</sup> Axel Honneth né en 1949 en Allemagne, philosophe et sociologue, qui s'inscrit dans la filiation de l'école de Francfort.

<sup>25</sup> L'école de Francfort est née d'un mouvement dans les années 30 en Allemagne qui rassemble des théoriciens de formations différentes. Les diverses recherches effectuées s'articulent autour d'un projet philosophique commun celui de la théorie de la critique.

L'expérience du mépris ou du déni de reconnaissance, qui dans l'amour, prend la forme de la violence physique ou morale et des différents sévices : torture, viol, harcèlement qui touchent l'intégrité physique et affective de la personne, produit ce qu'il nomme des « identités lésées » ou plus radicalement « une mort psychique ».

#### 4.3.2 La sphère du droit

La deuxième sphère porte sur les relations juridiques, la reconnaissance dépend alors des droits qui nous sont attribués et permettant le « respect de soi », à savoir la certitude de la valeur de notre liberté. Chacun doit pouvoir sentir les mêmes droits que les autres individus pour développer ainsi le sentiment de respect de soi. La dimension juridique de la reconnaissance garantit donc l'accès de la personne en tant que membre d'une société, à un ensemble de droits fondamentaux civils, politiques et sociaux qui doivent assurer une égalité. Le contrat de travail : premier signe de reconnaissance du salarié en tant que sujet de droit.

Le déni de reconnaissance s'incarne dans l'expérience de l'exclusion ou celle de la privation de droits qui bafouent l'intégrité sociale de la personne, provoquant ainsi une sorte de « mort sociale ».

#### 4.3.3 La sphère de la solidarité sociale

La dernière sphère concerne la contribution de nos activités individuelles au bien de la société. Dans la sphère sociale, définie en grande partie par l'activité de travail, les individus sont en attente d'une forme d'estime sociale qui réside dans la reconnaissance de l'utilité et de la valeur de leur activité. La reconnaissance positive consiste ici à évaluer, en fonction d'un système de références donné, l'utilité d'une activité en décidant du même coup de sa valeur sociale. L'estime sociale se caractérise toujours en ce sens par ce qu'on pourrait appeler sa relativité puisqu'elle repose sur une évaluation elle-même déterminée par les fins éthiques d'une société particulière. Mais si cette reconnaissance admet des degrés et une sorte de concurrence, elle continue à répondre à une exigence de réciprocité et de symétrie qui permet de fonder une « solidarité » entre les sujets sociaux, en ce qu'ils reconnaissent les qualités spécifiques de l'autre comme nécessaires à la réalisation d'une fin commune et collective. Ce qui se joue dans cette sphère de la reconnaissance pour l'individu c'est l'estime de soi. A l'inverse, la privation de reconnaissance, la dépréciation, le dénigrement portent atteinte à la dignité, la considération, le prestige social ou l'honneur. L'individu perd la possibilité d'entretenir un rapport positif à ses capacités et qualités propres ainsi qu'à son activité.

#### 4.3.3.1 La reconnaissance par les pairs

C'est d'abord des collègues que beaucoup de salariés attendent de la reconnaissance de leur capacité à faire un « beau travail ». En effet, ce sont ceux qui font le même métier qui sont les mieux placés pour en connaître les difficultés, apprécier le savoir-faire et la créativité mis en œuvre. La reconnaissance attendue dans le monde du travail porte d'abord sur la reconnaissance de leur travail, de leur savoir-faire, de la qualité de leur travail. Ce que demandent les travailleurs c'est la reconnaissance de la contribution qu'ils apportent à la production d'une part, à la coopération d'autre part. La reconnaissance porte non pas sur l'« être » mais sur le « faire ». C'est dans un deuxième temps seulement qu'elle portera sur l'« être ». Lorsque la reconnaissance par les autres portant sur le « faire » a été obtenue, elle peut être rapatriée dans le registre de l'« être ». Grâce à la reconnaissance de notre contribution par les autres, nous pouvons avoir le sentiment, la conviction, voire la preuve que nous sommes devenus plus habiles, plus compétents, plus estimables à nos propres yeux. Ainsi, par la reconnaissance de notre travail, nous pouvons, dans un deuxième temps seulement, nous accomplir. Par la reconnaissance de la qualité de notre travail, nous pouvons de surcroît avoir accès à l'appartenance à une communauté : celle des travailleurs, une équipe, un collectif, un métier. La reconnaissance portant sur le faire ouvre la voie d'accès à l'appartenance d'une communauté, celle des travailleurs qui connaissent et respectent les mêmes règles de métier, les mêmes règles de l'art. La reconnaissance interne renforce la solidarité du groupe, de l'entraide, le partage. La reconnaissance par les collègues peut être également défailante, quand, par exemple, l'ambiance au travail est mauvaise ou qu'il n'y a pas de fierté partagée pour le travail réalisé. La reconnaissance par les pairs peut prendre des formes variables, elle peut être également insuffisante laissant place pour l'individu à rechercher d'autres voies à l'accomplissement de soi. La reconnaissance par l'entreprise ou la hiérarchie peut pallier une reconnaissance insuffisante des collègues. Encourager, motiver, récompenser ses subordonnés fait de plus en plus partie du rôle des cadres de proximité. Mais des relations trop privilégiées entre salariés et supérieurs peuvent également affaiblir la solidarité voire susciter jalousie.

Pour A. Honneth, la sphère de l'estime sociale prendrait une forme problématique dans nos sociétés contemporaines. Alors que dans les sociétés traditionnelles, la reconnaissance trouve sa source au sein de communautés stables. La reconnaissance moderne serait plus individualisée, avec comme conséquence un affaiblissement des communautés de métier, une diminution du sentiment d'appartenance, chacun voulant être reconnu dans sa singularité. Ce qui pourrait expliquer l'importance de la reconnaissance aujourd'hui, dans le monde du travail.

Trois notions nous paraissent importantes: la notion de confiance en soi, de respect et d'estime de soi. Pour être épanoui, pour avoir une relation harmonieuse à lui-même, l'homme a besoin des autres, de leur amour, de leur respect, de leur considération tant dans leur regard que dans leurs jugements et leurs comportements.

Pour A. Honneth tous nos rapports à autrui sont traversés par des attentes de reconnaissance. Pour qu'il y ait reconnaissance, les attentes de reconnaissance ne suffisent pas. Il faut aussi qu'elles trouvent une réponse adéquate, en d'autres termes, que des effets de reconnaissance leur correspondent.

#### 4.4 Types de déni de reconnaissance

Trois types de déni peuvent être distingués: l'invisibilité ou l'indifférence, la reconnaissance dépréciative et la méconnaissance.

##### 4.4.1 L'invisibilité

L'invisibilité qui résulte du fait que l'activité ou l'existence même des individus n'est pas prise en compte ou représentée publiquement: les attentes de reconnaissance sont alors déçues parce qu'elles ne rencontrent aucun effet de reconnaissance.

##### 4.4.2. La reconnaissance dépréciative

La reconnaissance dépréciative qui résulte de jugements dévalorisants portés sur l'activité ou l'existence même des individus: les attentes de reconnaissance rencontrent alors des effets de reconnaissance qui récusent ou n'admettent que partiellement le bien fondé de leurs revendications.

##### 4.4.3 La méconnaissance

La méconnaissance lorsque les individus sont reconnus pour autre chose que ce qu'ils sont: l'activité et l'existence des individus sont confrontées à des effets de reconnaissance positifs qui restent cependant décalés par rapports aux attentes de reconnaissance.

Lorsque le déni de reconnaissance est produit par des institutions ou des relations sociales, on peut parler à ce propos de *mépris social*. Les situations de travail permettent d'illustrer les différentes formes du mépris social. Dans le travail, c'est tout à la fois la reconnaissance de ma liberté et de ma dignité, la reconnaissance de l'utilité et celle de la réalité de mon travail qui sont en jeu.

Selon A. Honneth le rapport positif à soi est inter subjectivement vulnérable, il peut toujours être remis en cause par un déni de reconnaissance, et par conséquent il est toujours en quête de confirmation. Il en résulte que l'attente de reconnaissance est l'expression d'un besoin fondamental. La reconnaissance serait un élément clé de la construction identitaire. L'autre est nécessaire car il me renvoie les informations qui confortent mon identité et en même temps il est menaçant car il peut toucher à mon noyau identitaire, ma singularité. L'autre représente à la fois une nécessité et une menace.

#### 4.5 L'identité en sociologie

La notion d'identité est au croisement de la sociologie et de la psychologie. L'identité individuelle et l'identité sociale sont-elles distinctes ou complémentaires? L'identité sociale repose sur un ensemble cohérent d'informations et permanent qui renvoie à une singularité au sein d'un groupe social. Nous appartenons tous au moins à un groupe.

En sociologie, lorsqu'on parle d'identité c'est que l'on parle de l'identité d'un acteur social, qui peut être aussi bien un individu qu'une collectivité. L'identité d'un acteur social ne peut être unique pour tous les acteurs du champ social concerné. Elle est un des éléments d'un système complexe qui relie entre elles un ensemble d'autres identités. Selon une approche déterministe, les acteurs sociaux sont fondamentalement influencés dans les premières étapes de leur vie par leur environnement et les choses qui s'y déroulent et qu'ils vivent. Ces événements laissent des traces indélébiles en eux.

Mais l'identité dépend également d'autres phénomènes plus dynamiques. Les acteurs, eux-mêmes sont des sujets agissants et, dans certaines conditions, ils participent à la création des composants de leur identité personnelle et culturelle, approche interactionniste. L'identité est aussi le résultat d'un ensemble de communications arrivant et partant d'un acteur.

L'identité est un processus permanent et dynamique, elle est également un élément d'un système de relations. Dans ce système, l'acteur dont on considère l'identité, réalise des communications généralisées exprimant, pour les autres acteurs du système, son identité. Mais ses expressions ne sont pas sans être aussi des communications qui tiennent compte des propositions d'identité qui lui arrivent des autres acteurs. L'un des cadres majeurs d'interactions auxquels participe l'individu est le travail. Les individus construisent une part de leur identité sur la base de leur travail. R.Sainsaulieu<sup>26</sup> puise dans le modèle de la reconnaissance de soi, explicité par Hegel, le schéma explicatif de ce qu'il considère comme l'identité au travail.

#### 4.5.1 L'identité au travail.

A partir d'enquêtes menées dans des entreprises publiques et privées, R.Sainsaulieu repère des processus identitaires très différents en fonction des moyens dont disposent les individus pour obtenir la reconnaissance d'autrui. Quatre idéaux types sont formalisés: le modèle fusionnel, le modèle de négociation, le modèle affinitaire et le retrait. Dans le modèle fusionnel, les salariés dotés du pouvoir individuel très limité d'infléchir leurs conditions de travail vont compenser cette faiblesse par une lutte collective. Celle-ci nécessite une forte solidarité entre pairs et un regroupement sous la bannière d'un leader. Valeurs communes, camaraderie, unité de groupe... en sont les caractéristiques. Modèle rencontré chez les ouvriers spécialisés et des employés de bureau. A l'opposé, des professionnels très qualifiés et des cadres de production, grâce à la richesse de leurs compétences et aux responsabilités acquises par leur fonction, ont les moyens d'affirmer leurs différences, de négocier leurs alliances et leur reconnaissance sociale. Leur modèle identitaire est basé sur la négociation. Le modèle identitaire affinitaire se construit sur un mode plus individualiste. Pas de forte solidarité entre collègues comme dans le premier modèle, mais simplement quelques connivences affectives. Les salariés sont tendus vers une ascension sociale qui passe souvent par une mobilité externe à l'entreprise. C'est ce carriérisme qui les motive, qui les mobilise dans leur travail.

---

<sup>26</sup> Renaud Sainsaulieu (1935-2002) est considéré comme l'un des principaux théoriciens français de la sociologie des organisations. Il a mené de nombreuses recherches sur la culture et la construction identitaire des individus dans les organisations (*L'identité au travail*, 1977).



Le modèle du retrait caractérisé par des salariés qui forgent davantage leur identité en dehors de la sphère du travail. Présents tout en étant absents de leur entreprise, leur vie est ailleurs. Ce modèle de retrait est plus souvent subi que désiré, et repéré chez des travailleurs immigrés, jeunes, ou des ouvriers qualifiés occupant des emplois non qualifiés.

Cette typologie des identités a été poursuivie dans les années 1990 par C.Dubar. Ses travaux apportent un éclairage intéressant sur la manière dont se construit l'identité, il la présente comme le produit de socialisations successives, la socialisation étant envisagée comme un ensemble de transactions entre l'individu et les instances sociales qui l'entourent.

#### 4.6 Comment expliquer cette quête de reconnaissance ?

Le contexte professionnel a subi plusieurs transformations au cours des dernières décennies, nouvelles technologies, augmentation du savoir, nouvelles gestion des salariés, concurrence internationale accrue, etc. Cela se traduit par des exigences fortes en termes de performance, rentabilité, compétitivité, qui elles mêmes se traduisent par différentes contraintes (temporelles par exemple). Les travailleurs doivent s'adapter aux transformations techniques, relationnelles organisationnelles. De plus, ajouté à cela, le contexte socio-économique : chômage, précarité, mobilité rendent le travail incertain et peu sécurisant. L'évolution générale des mentalités et l'hyper individualisme de nos sociétés d'un côté, des travailleurs qui ont de plus en plus de contraintes et un possible sentiment d'insécurité de l'autre côté, il est légitime qu'il y ait une demande croissante de reconnaissance au sein du monde du travail. Cette reconnaissance serait importante non seulement pour l'équilibre psychosocial de l'individu mais aussi pour le bon fonctionnement de l'entreprise. L'hyper individualisme de nos sociétés suscite cette impression de ne pas recevoir assez de reconnaissance au regard de nos actions et de nos qualités. Toutefois la reconnaissance de chacun au sein d'un groupe important est-elle possible ? Comment répartir ces « retours » de reconnaissance de manière équitable ? Comme le souligne A.Caillé<sup>27</sup>, une reconnaissance également partagée serait la négation même de la reconnaissance puisque chacun d'entre nous aurait le sentiment d'être masqué par la multitude : l'individualité serait niée.

---

<sup>27</sup> A.Caillé : né en 1944, sociologue français, a produit des études anthropologiques et sociologiques sur l'économie vue sous l'angle du don.

Comment ne pas voir également dans le succès de la terminologie identitaire la traduction d'une tendance historique: celle de l'affirmation de l'individu ? Telle serait la thèse de nombreux chercheurs travaillant sur les spécificités de notre modernité. Le sociologue Jean Claude Kaufman<sup>28</sup> note ainsi dans l'invention de soi: « l'identité est un processus marqué historiquement et intrinsèquement lié à la modernité ». L'individu intègre dans la communauté traditionnelle, tout en se vivant concrètement comme un particulier, ne se posait pas de problèmes identitaires tels que nous les entendons aujourd'hui.

Si nous sommes entrés dans l'ère des identités, c'est précisément parce qu'elles ne vont plus de soi, qu'elles sont protéiformes<sup>29</sup> et à construire. Les années soixante constitueraient un véritablement basculement, l'entrée dans ce que A.Giddens<sup>30</sup> appelle « la modernité avancée » ou postmodernité qui se caractérise en effet par une réflexivité croissante des individus: ils ne cessent de s'interroger sur tout, ce qui rend leur action toujours plus incertaine. Pour J-C Kaufman, là réside la clé de l'identité: « la réflexivité s'inscrit dans une logique d'ouverture, elle brise les certitudes et remet en cause ce qui est tenu pour acquis ».

Selon E. Durkheim<sup>31</sup>, la société moderne a engendré un basculement fondamental qui est celui d'un basculement d'une solidarité « mécanique » à une solidarité « organique ». La première, spécifique aux sociétés traditionnelles, se caractérise par une conscience collective qui laisse peu de place à l'expression de l'individualité. Les individus pensent et agissent par similitude, respectant l'harmonie d'un groupe plus intégrateur. Dans les sociétés à solidarités organiques, dites modernes, l'individualité tend à se renforcer et les marges de liberté augmentent. Les sociétés organiques accordent une place plus importante à l'autonomie individuelle. Pour E.Durkheim le risque de cette pensée d'individuation caractéristique des sociétés modernes est celui d'« anomie ». L'anomie est l'état d'une société caractérisée par une désintégration des normes qui règlent la conduite des hommes et assurent l'ordre social. A différencier de l'anarchie qui désigne au sens strict une organisation sociale et politique sans autorité coercitive. Une situation anomique a des effets négatifs sur le corps social, conduisant notamment à une augmentation de situations pathologiques dont le suicide peut être une manifestation.

---

<sup>28</sup> Kaufman J-C : né en 1948, sociologue français

<sup>29</sup> Qui change de forme très fréquemment.

<sup>30</sup> Lord Anthony Giddens : né en 1938, sociologue britannique, il est considéré comme l'un des plus importants contributeurs au domaine de la sociologie contemporaine.

<sup>31</sup> E. Durkheim 1858-1917 est considéré comme celui qui a permis à la sociologie d'acquiescer son autonomie.

Le suicide pour décrire une situation caractérisée par la perte ou l'effacement des valeurs (morales, religieuses, civiques,...) et le sentiment associé d'aliénation et d'irrésolution. Le recul des valeurs conduit à la destruction et à la diminution de l'ordre social. Le manque de lois et de règles ne peut plus garantir la régulation sociale. Cet état amène l'individu à avoir peur, être insatisfait, ce qui peut conduire au suicide. Les crises économiques peuvent être une des causes de l'accroissement du taux de suicides.

Quelles que soient les formes de reconnaissance, une de ses caractéristiques premières ne doit pas être oubliée: la demande étant par nature inépuisable, sa satisfaction ne peut jamais être complète ou définitive. L'appétit de la reconnaissance est désespérant. Répondre à la demande de reconnaissance serait une manière d'en activer le besoin tout autant que de la satisfaire.

Plus les pratiques sociales et de GRH reconnaissent les personnes en tant que sujets, plus les individus ont besoin de repères sociétaux (du sens) d'appartenance et de vie collective. L'individualisation croissante comporte en effet le risque de l'angoisse, de l'isolement et de la solitude. Plus je suis moi, irréductiblement distinct des autres plus j'ai besoin des autres pour donner corps socialement à mon individualité incertaine. L'autonomie, l'individualité et le droit à un destin spécifique fondé sur des particularités uniques de chacun alimenteraient le sentiment d'injustice.

## CHAPITRE V : PHILOSOPHIE ET RECONNAISSANCE

La seule discipline qui semble avoir fait de la reconnaissance un sujet de réflexion, et ce, depuis plus de deux siècles, est la philosophie.

### 5.1 Définition

Le mot « philosophie » est composé des mots « *philos* », « *ami* » et « *sophia* », « *amour, sagesse* », la philosophie signifiant «amour de la sagesse» ou «amour du savoir».

Selon le Petit Larousse: « 1). domaine de la culture constitué par un ensemble d'interrogations, de réflexions et de recherches à caractère rationnel menées depuis l'Antiquité grecque sur l'être, les causes, les valeurs, etc., et mettant en jeu, dans la diversité des voies empruntées et des réponses retenues, le rapport de l'homme au monde et à son propre savoir 2). Matière d'enseignement des établissements secondaires et supérieurs. 3). Etude des principes fondamentaux d'une activité, d'une pratique. 4). Doctrine, système philosophique d'un auteur, d'une école d'une époque. 5). sagesse acquises au cours avec l'expérience des difficultés. 6). Conception de quelque chose sur un ensemble de principes ».

La philosophie a d'abord été une réflexion scientifique sur la nature et les causes qui font qu'existent l'univers, l'homme et la société. La pensée occidentale se manifeste dans ce sens dès le 7<sup>ème</sup> siècle avant J-C en Grèce, où Platon et Aristote constituent les grandes figures de cet effort de réflexion. Avec le christianisme, la philosophie se sépare peu à peu de la théologie. Le Moyen-âge avec Roger Bacon, la Renaissance avec Machiavel posent la problématique de l'homme dans le monde et dans la cité<sup>32</sup>. Le 16<sup>ème</sup> et 17<sup>ème</sup> siècle, avec Copernic et Descartes, commencent à distinguer la philosophie des problèmes physiques: la science conquiert alors son autonomie. La réflexion sur l'homme, sa morale et sa liberté se précise avec les systèmes de Leibniz, Spinoza, puis Kant. Ce dernier marque l'autonomie de la philosophie par rapport à la métaphysique, considérée comme une spéculation sur ce qui dépasse l'expérience. Hegel invente une nouvelle manière d'approcher l'histoire, Marx se propose non plus d'interpréter le monde mais de le transformer. Nietzsche fait de la philosophie un moyen d'échapper à toutes les servitudes de l'esprit. Les sciences de l'homme se constituent et se dégagent de la philosophie : la psychologie, la sociologie acquièrent leur autonomie.

---

<sup>32</sup> Rappelons qu'à « cité » correspond actuellement le terme « société »

De l'antiquité jusqu'au 19<sup>ème</sup> siècle, la philosophie était définie comme toute connaissance rationnelle quel que soit son objet, un système général des connaissances humaines.

Nous pouvons définir la philosophie comme une discipline intellectuelle qui utilise des méthodes qui se veulent rationnelles faisant appel à la raison et aux critiques. Elle travaille avec des principes abstraits et tente de répondre à des questions fondamentales de la vie et de la mort, du sens de l'existence, des valeurs individuelles et sociales. La philosophie est multiple, il n'y a pas une philosophie mais des philosophies, différentes et qui bien souvent s'opposent les unes aux autres. La philosophie a une dimension personnelle c'est-à-dire que chaque philosophie exprime le style du philosophe qui l'a proposée. La philosophie est également un éternel recommencement.

Les principes de base en philosophie sont : informer, problématiser, conceptualiser, juger et argumenter. Ses outils privilégiés sont l'analyse, la critique, la dialectique<sup>33</sup> et la synthèse.

## 5.2 Les philosophes de la reconnaissance

Les philosophes de l'Antiquité, Aristote<sup>34</sup>, Platon, et après eux les grands moralistes de l'époque classique n'ignorent pas le caractère social de l'être humain. Mais ils le considèrent comme une faiblesse. Rompant avec une conception traditionnelle asociale de l'homme, Rousseau, Smith et Hegel attribuent à l'identité individuelle une composante nécessairement sociale. Tous s'accordent à ériger autrui comme le vecteur, le «miroir» indispensable à la prise de conscience de l'existence. Jean-Jacques Rousseau considère que l'homme a véritablement besoin des autres pour exister. Les autres ne sont pas seulement un milieu naturel pour l'individu, mais lui sont nécessaires pour accéder à la condition humaine. Il décrit ce qu'il appelle « l'idée de considération », qui passe par le regard. L'autre est donc nécessaire à ma propre complétude<sup>35</sup>. Comme Jean-Jacques Rousseau, A. Smith voit dans le regard que nous portons les uns sur les autres un moyen d'accéder à l'humanité. Le besoin d'être regardé est même à l'origine de tous les autres besoins.

---

<sup>33</sup> Dialectique : discussion critique, développer une pensée capable d'accueillir la contradiction en tant que telle et de la concevoir comme unité vivante des opposés et moteur du développement de la vérité.

<sup>34</sup> Les philosophes sont repris en annexe IV

<sup>35</sup> Etat, caractère de ce qui est achevé, parfait.

Mais c'est surtout l'idéalisme hégélien<sup>36</sup>, qui le premier, fait de la reconnaissance le vecteur essentiel de la construction du sujet et pense le fondement de la société dans le désir qu'a chacun d'être reconnu. Selon lui, ce qui différencie l'animal de l'homme, c'est que le premier n'obéit qu'à son instinct de conservation, alors que le second, en plus de ce désir biologique de la vie, aspire à la reconnaissance de sa valeur par autrui. Hegel considère que la lutte pour la reconnaissance est à l'origine des progrès dans la moralité. Le progrès moral s'accomplirait par une succession de trois paliers, trois modèles de reconnaissance de plus en plus ambitieux, que les sujets cherchent à atteindre : la reconnaissance juridique, définissant la sphère de la liberté individuelle, la reconnaissance dans l'amour, offrant la sécurité affective, et la reconnaissance dans l'Etat, qui permet à chacun de contribuer à la reproduction de l'ordre social dans le respect de lui-même. La thématique hégélienne de la reconnaissance résulte d'un triple héritage : celui des philosophes de Rousseau, Kant et Fichte. Les débats contemporains sur le thème de la reconnaissance sont largement tributaires de cet héritage hégélien.

Dans son dernier ouvrage « *Parcours de la reconnaissance* », Paul Ricoeur<sup>37</sup> distingue trois catégories de sens, induites par les trois usages du verbe reconnaître : reconnaître quelqu'un ou quelque chose - se reconnaître soi-même - être reconnu, se reconnaître l'un l'autre.

Reconnaître quelque chose ou mieux quelqu'un, c'est reconnaître l'identité de cette chose ou de cette personne. En réponse à la question « qui est-ce ? » nous affirmons : « c'est bien lui, c'est bien elle ». Parler d'identité, c'est parler de la spécificité de cette personne, de son individualité. Reconnaître quelqu'un c'est le distinguer de la foule, l'identifier, d'où son contraire l'invisibilité ; c'est aussi voir sa permanence dans le temps « tu as changé mais c'est bien toi », d'où son contraire : la méprise. Le mot se situe ici du côté de la connaissance et de l'objet de cette connaissance.

Se reconnaître capable de..., c'est se reconnaître une responsabilité, donc une capacité à faire. Le mot continue à dire l'identité mais il se situe alors du côté de l'action. À l'image d'un procès : en réponse à la question : « Qui a fait ça ? Qui a été capable de faire ça ? ». Des témoins attestent : « c'est bien lui » et conduisent celui à qui a été imputée l'action à s'en reconnaître responsable. La reconnaissance de mon identité se fait d'une part grâce à autrui et d'autre part à travers la reconnaissance d'une capacité à ... Nier cette capacité, c'est proprement mépriser les gens. Reconnaître cette capacité, c'est non seulement l'admettre mais c'est aussi fournir les ressources pour la développer. L'abandonner, c'est proprement trahir la promesse qui lui a été faite.

---

<sup>36</sup> Idéalisme est un courant de pensée qui accorde un rôle prépondérant aux idées et pour laquelle il n'y a pas de réalité indépendamment de la pensée. Le monde réel n'existe qu'à travers des idées et les états de conscience.

<sup>37</sup> Paul Ricoeur 1913- 2005, est un philosophe français. Son œuvre est axée autour des concepts de sens, de subjectivité et de fonction heuristique (découverte de faits) de la fiction, notamment dans la littérature et l'histoire.

Etre reconnu... c'est le sens final du mot, le terme du parcours, l'accès à la reconnaissance mutuelle. Ce sens était déjà présent précédemment. Le pas supplémentaire vient de l'exigence de réciprocité, ou mieux de mutualité avec l'idée d'une demande incessante d'une lutte pour la reconnaissance, d'un désir conçu comme un droit jamais pleinement rempli, une sorte de lutte pour que justice me soit rendue. Deux notions apparaissent en négatif : celle d'injustice et de conflit, la poursuite infinie de l'équivalence.

La forme de la lutte est-elle la seule envisageable pour atteindre cette reconnaissance mutuelle ? Pour Paul Ricoeur la question de la reconnaissance mutuelle ne peut être réduite à la lutte pour la reconnaissance. Mais il estime que nous pouvons sortir de cette lutte, d'une part grâce à une logique du don / contre-don et d'autre part grâce à l'acceptation des divergences et la recherche de compromis. Ces compromis ne sont jamais définitifs : ils constituent des moments de paix seulement. La reconnaissance apparaît donc au terme du parcours proposé par Paul Ricoeur comme une affaire de connaissance et d'action, de relation à soi et de relation aux autres, d'identité et d'échange, la conviction du philosophe étant que l'autre est « le plus court chemin entre soi et soi-même. » Mais cette volonté de voir reconnue son identité n'est jamais satisfaite directement : elle l'est par la médiation des capacités que l'on peut mutuellement se reconnaître.

A la lecture des 3 sens induits par le verbe « reconnaître », nous pouvons retirer quelques notions : le concept d'identité, reconnaître l'identité de l'autre et la confirmer, la non reconnaissance de cette identité : le mépris. L'identité se construit donc grâce à autrui mais également lorsque nous le reconnaissons « capable de ». D'où l'importance de reconnaître afin de confirmer non seulement son existence, mais également comme « capable de », de reconnaître « ses compétences ».

### 5.3 L'identité moderne

Le philosophe canadien Charles Taylor s'attache aussi à faire la genèse de l'identité moderne et de l'individualisme à travers l'histoire de la philosophie et des mentalités. Cette identité moderne s'appuie selon lui sur trois aspects: l'invention de l'intériorité, l'affirmation de la vie ordinaire et la voix de la nature. Premièrement, le sentiment d'intériorité : l'homme a peu à peu appris à se concevoir comme un « moi » ayant une profondeur. Deuxièmement, l'affirmation de la vie quotidienne ordinaire est une expression qui désigne la vie de production et la vie de famille. Avant la production était une condition nécessaire de vie.

Depuis la réforme des Lumières<sup>38</sup>, les formes « supérieures » de vie comme la noblesse, la guerre... sont rejetées au profit de valeur de l'affirmation des valeurs de production, de travail et de construction d'une famille. Les valeurs supérieures ne situent plus en dehors de la vie quotidienne mais dans une manière de la vivre. Cette transformation dans le choix des valeurs s'est accompagnée d'un sens aigu accordé à la souffrance et au bien-être de l'individu, à l'importance de l'autonomie, au respect de la vie de tous.

Troisièmement, la voix de la nature. Après la réforme des lumières, le 18<sup>ème</sup> siècle renoua avec une certaine orientation envers la nature. L'expression des sentiments, de la subjectivité, l'imagination, la créativité et l'émerveillement face à la beauté de la nature sont exaltés.

Mais selon C.Taylor, l'individualisme qui caractérise nos sociétés modernes ne doit pas pour autant briser les liens entre individus. Le retour en force de l'individu, voilà ce qui signerait la notion d'identité. Le succès de l'identité marquerait un retour en force du sujet dans les sciences sociales et humaines au détriment des structures qui le déterminent. L'individu primerait tout. Pour Charles Taylor, le défi de la modernité consiste à réussir de concilier deux types de revendications humaines : l'appartenance à une communauté humaine d'un côté et la reconnaissance d'une diversité d'individus singuliers ainsi que la dignité de la personne.

## 5.4 Philosophie et la reconnaissance au travail ?

### 5.4.1 Vers une conception humaniste et existentielle au travail

Cette conception s'intéresse à l'être humain dans sa globalité, à son caractère unique et distinct. Selon cette approche, qui s'appuie sur une confiance fondamentale envers l'être humain, les personnes s'engageront spontanément dans leur travail dans la mesure où on leur procure les conditions de travail appropriées. Les aspects de la communication et des relations interpersonnelles sont essentiels, c'est ainsi qu'il faut prendre le temps de connaître les personnes de notre entourage, de démontrer qu'elles existent à nos yeux, et enfin de reconnaître l'importance et la portée de leurs actions<sup>39</sup>.

---

<sup>38</sup> La réforme des lumières : le siècle des lumières est né d'une volonté des philosophes européens du 18<sup>ème</sup> siècle de combattre les ténèbres de l'ignorance par le savoir.

<sup>39</sup> Bourcier.C et Palobart .Y, *La reconnaissance: un outil de motivation pour vos salariés*, éditions d'organisation, 1997, 195p



La reconnaissance est un témoignage de la confiance en l'humain, une attention accordée à la personne. C'est procurer des conditions relationnelles de travail adéquates, s'attacher à connaître les personnes, témoigner de leur pleine existence, donner un sens à leur travail.

#### 5.4.2 La perspective éthique

L'être humain est considéré comme une entité de dignité et d'égalité. L'être humain n'est donc pas perçu comme une entité instrumentale pour l'organisation. La reconnaissance est considérée comme un souci de l'autre, une responsabilité individuelle et collective à partager.

#### 5.5 Quelles actions posées en vue de reconnaître l'individu au travail ?

La reconnaissance existentielle s'intéresse à la personne, à ses qualités, à ses aptitudes, à son expertise, à ses compétences distinctives. Elle s'exprime dans ce cadre-ci, dans les relations interpersonnelles, en face à face. Elle est à la base de toutes les autres formes de reconnaissance. Elle se manifeste par des gestes posés au quotidien lors de contacts et d'échanges: saluer ses collègues lors de l'arrivée le matin, consulter les employés avant de prendre une décision, les tenir au courant des décisions prises, de l'évolution de l'organisation. Valoriser tout ce qui respecte l'employé comme une personne importante dans l'organisation. Il s'agit d'une forme de reconnaissance accordée à chacun pour la raison qu'il est un être humain. Par la reconnaissance existentielle, l'individu se voit reconnaître le droit à la parole et à l'influence sur les décisions. Pour lui, cette reconnaissance se traduit par des bienfaits ressentis: il a l'impression d'exister aux yeux des autres et d'être respecté pour ce qu'il est. Il a le sentiment que ses besoins sont pris en considération. L'esprit ouvert du personnel d'encadrement favorise l'humanisation des pratiques de gestion en incitant à la prise en considération de l'importance des individus dans le processus de travail. Les relations interpersonnelles basées sur le respect mutuel, la coopération, la spontanéité dans les contacts quotidiens constituent les fondements de base d'une philosophie organisationnelle basée sur la reconnaissance.

## 5.6 Le paradoxe de la reconnaissance au travail.

Les organisations exigent toujours plus de coopération et de communication entre leurs salariés, mais demeurent quant à elles de grandes muettes en termes de reconnaissance. La dévalorisation et la disqualification, la stigmatisation sont des formes de reconnaissance dépréciative. Dévalorisation, parfois paradoxale, dans le jugement d'un cadre de santé qui fait comprendre à l'infirmier qu'il doit tenir sa place et ne pas attendre une quelconque reconnaissance de sa mobilisation au travail et de son expertise pratique malgré les demandes de l'organisation. Disqualification lorsqu'on met brutalement en cause le travail réalisé le plus souvent sans véritable justification. Mais il y a aussi, ce qui clive selon Emmanuel Renault<sup>40</sup>, les identités des individus en des formes de reconnaissance inconciliables, sans doute l'une des raisons, la plus profonde, de la souffrance au travail. Les organisations produisent parfois des identifications incompatibles pour les salariés: devoir assumer une autonomie et être soumis à un contrôle tatillon.

Dans d'autres cas, elles rendent invisible le rôle auquel les salariés s'identifient, ne prenant en compte que le rendement au travail et des rôles qui paraissent subalternes ou peu valorisants, alors que le salarié s'identifie à la relation de service qui exige du temps. L'organisation incite ainsi à une autonomie des individus dans des ajustements constants au sein du collectif de travail. Jugés en fonction de cette capacité d'autonomisation, ces salariés s'ajustent entre eux de manière informelle et réactive. Ils considèrent cette autonomie octroyée comme une marque de confiance de la part de l'organisation, comme un signe de reconnaissance. Paradoxalement et simultanément, la gestion des ressources humaines ne cesse d'imposer des régulations de plus en plus raffinées et pointues, souvent en inadéquation avec leurs pratiques réelles. Elle multiplie les instruments de contrôle, de reporting et ne cesse d'élever ses exigences, si elle se veut compétitive. Soumis à une logique de double bind<sup>41</sup>, dans ce cas-ci autonomie/contrôle, les salariés finissent par se plaindre que l'organisation n'a en réalité que très peu confiance en eux. Il y a le plus souvent une torsion entre, d'un côté, une reconnaissance sur un mode personnel, familier par la hiérarchie de proximité « c'est bien ce que tu fais » et, de l'autre le régime distant de contrôle de la gestion des ressources humaines dont la principale caractéristique est de ne rien nommer, qualifier, valider, exprimer. Les mots, ceux des salariés, souvent dans la plainte, sont en retrait des modes de gestion des organisations qui, devenus silence, n'entretiennent de rapports avec les salariés qu'à travers leurs outils de gestion.

---

<sup>40</sup> Emmanuel Renault : philosophe français

<sup>41</sup> Double bind : deux contraintes qui s'opposent (autonomie/contrôle)

## Conclusions

La reconnaissance au travail est une action constructive ou une appréciation posée sur la contribution de la personne, tant sur le plan des pratiques de travail que celui de l'investissement personnel. Il s'agit d'une reconnaissance accordée à chacun, selon le principe d'égalité entre les êtres, du fait de leur appartenance commune à l'humanité. Elle s'exprime souvent au sein de relations interpersonnelles, dans l'ordinaire des jours, des gestes, de la quotidienneté. Elle est de préférence personnalisée et spécifique. Elle doit être à l'image de la personne à qui elle s'adresse et porteuse de sens pour celle-ci. La reconnaissance peut provenir de différentes sources: du supérieur hiérarchique, des collègues, de la clientèle et de soi-même. Toutefois, celle qui provient du supérieur est généralement perçue comme la plus importante et est aussi la plus appréciée. Si la reconnaissance est souvent l'expression de la satisfaction ou de la gratitude, elle peut être aussi une rétroaction constructive, un rappel à l'ordre ou un ajustement demandé. La reconnaissance au travail est aussi un jugement honnête d'une personne ou d'une tâche. Reconnaître, ce n'est donc pas souligner uniquement ce qui va bien, c'est aussi souligner de manière constructive, ce qui ne va pas, ce qu'il faut changer ou cesser. Ce type d'intervention a pour effet que la reconnaissance est considérée comme plus authentique, et évite le sentiment d'inégalité, d'injustice, de manque de reconnaissance

Le concept de reconnaissance au travail est un concept vaste et défini de multiples façons. La reconnaissance est souvent considérée comme une modalité de l'organisation du travail ou une pratique de gestion des ressources humaines. Il est possible de regrouper les différentes conceptions autour de quatre principaux points de vue : l'approche behavioriste ou comportementaliste et la psycho dynamique du travail, la conception humaniste et existentielle et l'approche éthique. Ces quatre formes de reconnaissance sont interdépendantes et complémentaires, il convient d'avoir recours, dans le quotidien aux quatre grandes formes de reconnaissance dans la perspective de combler les besoins diversifiés des employés: besoins d'être reconnus comme individus à part entière et d'être appréciés en tant que travailleurs aptes à s'engager dans le travail, à y investir des efforts, à accomplir leurs tâche de manière compétente et apporter des résultats concrets à l'organisation.

La reconnaissance est un catalyseur pour inciter une personne à réaliser une tâche, elle est aussi un moteur pour la santé, elle donne de l'énergie et la force pour poursuivre son œuvre, son travail, le service qu'on doit vendre. Dire merci, bonjour, reconnaître le travail des employés, aller rencontrer les employés au cœur de leur travail procure un sentiment de valorisation.

Le fait de s'intéresser à ce que font les gens, poser des questions pour mieux comprendre leur travail est un geste qui a un effet considérable sur le sentiment d'être reconnu, d'être important aux yeux des autres. La reconnaissance est source de motivation, comme levier de développement des personnes, comme facteur positif des relations interpersonnelles et comme un des pivots de la santé physique et mentale au travail. Elle donne un sens au travail de la personne, et de la valeur à ce qu'elle fait. Cependant, la non reconnaissance est de plus en plus vécue individuellement, et se manifeste par le désengagement qui prend une forme très concrète: la non implication dans le travail. Nous avons tous besoin d'un seuil minimal indispensable de caresse (reconnaissance) mais n'oublions pas que par nature la demande est inépuisable. L'appétit de la reconnaissance est désespérant et répondre à la demande de reconnaissance serait une manière d'en activer le besoin tout autant que de la satisfaire.

L'aspiration à la reconnaissance est-elle vraiment universelle ou ne caractérise-t-elle que la société occidentale? Ce qui est universel, et constitutif de l'humanité est que nous entrons dès notre naissance dans un réseau de relations interhumaines, donc dans un monde social. Ce qui est universel est que nous aspirons tous à un sentiment de notre existence. Les voies qui nous permettent d'y accéder, en revanche varient selon les cultures, les groupes et les individus.

## CHAPITRE VI: LA RECONNAISSANCE AU TRAVERS NOS PRATIQUES DE CADRE DE SANTE

### 6.1 Le cadre de santé

Le cadre de santé représente l'entreprise auprès de ses équipes. Les attentes à son égard sont d'être le relais entre la direction et son équipe. A ce titre, il diffuse l'information, se doit de transmettre, relayer la stratégie définie par la direction, veiller au respect des engagements et des objectifs assignés à ses équipes. Dans ce rôle, il « est » l'entreprise et ce, avant même d'être un individu: il a pour responsabilité d'agir au nom de et dans l'intérêt de celle-ci. Pourtant cette exigence de l'entreprise vis-à-vis de ses cadres de santé est bien souvent biaisée: dans son rôle de relais de la direction auprès de ses équipes, le cadre doit bien souvent intégrer et assimiler des décisions et une stratégie alors que lui-même n'a pas participé à l'élaboration de ces dernières, qu'il ne dispose pas toujours des informations suffisantes pour les comprendre ni des outils adaptés pour les expliquer et les présenter. Le cadre se trouve tiraillé par les intérêts en jeu. Par ailleurs, le cadre est et reste un individu. Il est à ce titre, et au même titre que les individus qu'il encadre, soumis à des aspirations ou préoccupations personnelles qui peuvent aller à l'encontre de son rôle de cadre.

### 6.2 La reconnaissance au cœur de la dynamique relationnelle.

Nous savons que les cadres de santé, médecins, infirmiers ne sont pas soumis à une obligation de résultats mais bien de moyens. Pas de primes au rendement dans le secteur des soins. Nous avons vu que la reconnaissance s'exprime souvent au sein des relations interpersonnelles, dans le quotidien. Que la reconnaissance provenant du supérieur hiérarchique est souvent considérée comme la plus importante et la plus appréciée. Que la reconnaissance est souvent l'expression d'une satisfaction ou de la gratitude mais qu'elle peut-être également une rétroaction constructive, un rappel à l'ordre ou un ajustement demandé.

### 6.2.1 Le cadre de proximité

Se définir comme cadre de proximité c'est vivre physiquement la proximité avec les équipes, « être aux côtés », « être présent ». C'est aussi être mobilisable à tout moment pour répondre à des demandes incessantes. Ce qui amènera le cadre de proximité à développer sa capacité d'écoute active mais aussi d'être capable de s'affirmer en respectant l'autre, en faisant preuve d'assertivité c'est-à-dire de savoir dire ce qui ne va pas sans flatterie, ni culpabilisation. Le management de proximité joue un rôle clé dans son savoir-faire en matière de délégation, d'animation d'équipe, d'écoute des individus.

Les individus auxquels une délégation a été donnée se sentent reconnus au travers de leurs compétences. Et même lorsqu'ils doutent de leur capacité à y arriver, ils perçoivent très nettement l'opportunité de faire voir à leur responsable et à leurs collègues de quoi ils sont véritablement capables et l'occasion de se montrer dignes de la confiance qui leur est manifestée. Cela permettra également au cadre de se centrer sur d'autres activités.

L'écoute est l'un des plus beaux signes de reconnaissance. Comprendre l'autre, lui accorder du temps, clarifier avec lui les termes de son problème et de sa situation est une preuve que vous le considérez et que vous le respectez. Le cadre présent peut témoigner de la reconnaissance envers l'équipe, en reconnaissant le travail réel, par opposition au travail prescrit. Le cadre absent, ou distant du terrain ne peut pas constater, ni reconnaître ce travail réel.

### 6.2.2 Se « connaître » et « connaître » l'équipe

La « re-connaissance » au travail suppose la « connaissance » : la connaissance de soi, la connaissance de l'autre ainsi que la connaissance du travail réel à accomplir.

Pour le cadre de santé cela commencera par une connaissance de soi : connaissance de ses propres difficultés, de ses qualités, agir en conformité avec ses valeurs. La connaissance de soi nécessite de faire preuve d'introspection, d'esprit critique, de maîtrise de soi et d'accepter le regard d'autrui sur soi. La connaissance de soi permet de mieux comprendre nos comportements, nos difficultés, et les valeurs qui guident nos choix. Elle permet d'aménager une place à l'autre sans crainte pour notre propre identité, rencontrer l'autre nous paraît alors moins difficile.

La connaissance de l'autre passera pour le cadre de santé par la connaissance de son équipe. Connaître son équipe et instaurer une relation de confiance.

Relation comme rencontre, prendre le temps de faire connaissance, prendre contact. Le mot relation vient du mot latin « *relatio* » qui signifie action de relater : récit, narration .On fait connaissance, on entre en relation, on se raconte. S'intéresser à ce que vivent les membres de l'équipe, tout en respectant les choix de chacun, et sans hypocrisie. Après cette prise de contact, il convient de s'attacher à la prise en compte de l'autre, de lui aménager une place. Pour mener un projet, pour « ménager » votre équipe la relation primera sur le contenu de tout projet, de tout discours, toute idée. Un cadre qui éprouve des difficultés relationnelles, à être en relation, un cadre qui ne parle pas ou peu, un cadre qui a peur de l'autre, ne pourra répondre favorablement aux demandes de reconnaissance. Nous avons également tendance à imposer notre manière de lire le monde comme étant la bonne lecture, face à l'appréhension d'un fait différent de la nôtre, nous ne pouvons nous empêcher de juger en fonction de nos références. Cette tendance à vouloir avoir raison au mépris de chaque point de vue peut être lourde de conséquences au niveau de la communication. Ce réflexe de jugement qui nous empêche de rencontrer les différents points de vue, et donc d'accorder une place à la parole de l'autre, et de le reconnaître.

### 6.2.3 Entretenir l'optimisme et adopter un leadership positif

#### 6.2.3.1 Entretenir l'optimisme

Sans nous rendre compte nous sommes éduqués et encadrés par des formulations négatives. Lors d'examens, nous avons une cotation, assez souvent nous savons où nous avons échoué, rarement ce qui a été positif, cela va de soi. Tu as 8/10, au lieu de nous dire tu as 8 bonnes réponses, nous allons axer notre réflexion sur le fait d'avoir deux fautes.

Les membres de notre équipe viennent souvent nous relater ce qui ne fonctionne pas, les problèmes rencontrés, rarement les réussites, ce dont ils sont fiers, ils attendent bien souvent que cela vienne du supérieur et vous le reprochent si vous ne le faites pas. Quand nous voyons arriver notre supérieur dans l'unité, nous nous posons la question du pourquoi de cette visite. Qu'est-ce qui ne va pas ? Où est le problème ? Vient-il nous contrôler ? Ou tout simplement nous saluer ? Nous avons eu l'occasion d'en discuter lors d'un échange avec nos supérieurs, nous leur avons exprimé le regret de ne pas les voir plus souvent dans nos unités, que le fait de passer un peu plus régulièrement pour nous saluer, rencontrer les équipes permettrait peut-être de moins appréhender leur visite et de pouvoir les accueillir plus chaleureusement.

Nous sommes également conscients qu'ils n'ont pas toujours le temps, alors pourquoi ne pourrions-nous pas aussi faire cet effort et aller les saluer, car nous aussi quand nous les sollicitons c'est pour les inviter à répondre à une demande. Nous pouvons aussi prendre le temps d'être en relation, de se raconter.

Nous voyons assez souvent le côté négatif des choses, rarement le côté positif. A l'arrivée de certains patients dans l'unité, qui reviennent pour la énième fois, les membres de l'équipe qui s'exclament : « oh non, pas elle, on ne sait rien faire avec elle, elle revient tout le temps, elle ne fait pas d'effort ». En effet, cette personne revient pour la énième fois mais voyons ce qu'elle a réalisé de positif : elle a tenu autant de temps à l'extérieur, elle ne s'automutile plus, elle est plus positive dans son discours, ...voir ce qui a été accompli et non ce qui reste à accomplir. Inverser la tendance et voir ce qui est positif. Pour le patient cela aura un effet bénéfique sur son estime, il se sentira encouragé et non écrasé. Nous pouvons reconnaître la difficulté de l'équipe face à la prise en charge de certains patients, mais nous pouvons également leur faire voir les choses sous un angle différent, ce que l'équipe a déjà accompli pour ce patient, le chemin parcouru. Parler positif en matière de management aura un effet positif sur l'équipe mais demande une véritable gymnastique cérébrale. Cette tendance au pessimisme est contagieuse et se propage très rapidement. Inverser la tendance s'avère être un véritable parcours du combattant, il n'est pas toujours aisé de trouver le pendant positif de nos négations.

#### 6.2.3.3. Adopter un leadership positif

Nos attentes envers l'employé et ses propres attentes sont les principaux facteurs de la façon dont les acteurs effectuent leur travail<sup>42</sup>. Connue sous « l'effet Pygmalion » et « l'effet Galathée », le pouvoir de la confiance ne peut être sous-estimé. L'effet Pygmalion est aussi appelé la prophétie auto-réalisatrice. L'effet Pygmalion, du nom du sculpteur grec qui s'éprit de la belle statue Galathée qu'il avait lui-même créée et qui supplia les dieux de lui donner vie. L'effet Pygmalion renvoie à l'importance du regard que je porte sur l'autre et du pouvoir de la confiance.

---

<sup>42</sup> <http://humanresources.about.com/od/managementtips/a/mgmtsecret.htm>



Robert Rosenthal, professeur américain de psychologie, est un des premiers à se référer à la mythologie pour désigner scientifiquement l'effet Pygmalion qu'il définit comme suit: « *la prédiction faite par un individu A sur un individu B finit par se réaliser, que ce soit seulement dans l'esprit de A ou par une modification du comportement réel de B sous la pression des attentes de A, à travers un processus subtil et parfois inattendu* »<sup>43</sup>. Les expériences de Rosenthal et Jacobson<sup>44</sup> montrent comment la situation construite artificiellement à travers une communication définissant les individus induit elle-même, de la part des autres persuadés de la réalité de cette définition, des interactions qui peuvent favoriser le développement d'identités positives. Le regard que l'on porte sur l'autre, nos attentes « positives » à son égard se traduisent par des comportements subtils qui vont influencer son comportement et ses résultats. L'effet Galathée peut être également interprété comme le pouvoir de nos propres attentes sur nos réalisations personnelles. Le fait de croire en soi, en ses compétences, croire que nous pouvons atteindre les objectifs fixés, il y a de fortes chances pour que nous y arrivions.

Nous avons vu que la reconnaissance se joue au cœur des relations, ce qui implique pour le cadre de santé de développer ses compétences relationnelles telles que l'écoute, l'assertivité, l'aptitude à la gestion de conflit, entretenir l'optimisme, adopter un leadership positif. Au travers de ses différentes missions comment le cadre peut-il amener la reconnaissance ?

## 6.3 Missions des cadres

### 6.3.1 L'évaluation

L'évaluation est une procédure indispensable, elle relève de la responsabilité du cadre de santé. L'employé privé de cet entretien pourrait se sentir ignoré et développer des attitudes négatives : anxiété par rapport à ses compétences, méfiance vis-à-vis d'un supérieur qui n'oserait exprimer sa dépréciation. Art 7 de l'Arrêté Royal 13 juillet 2006: « *L'infirmier en chef est responsable de la gestion des membres de son équipe en vue de créer une ambiance de travail favorable qui incite à la collaboration effective; de l'accompagnement de nouveaux membres de son équipe; du suivi, du soutien, de la supervision et de l'évaluation des membres de son équipe* ».

---

<sup>43</sup> <http://humanresources.about.com/od/managementtips/a/mgmtsecret.htm>

<sup>44</sup> Annexe V

Evaluer, du verbe latin « *valere* », valoir, signifie déterminer la valeur, le prix, l'importance de quelque chose. Mais signifie également estimer, juger pour déterminer la valeur. Cela fait appel à une notion de jugement, la reconnaissance c'est aussi porter un jugement.

L'évaluation est un feed-back que donne un cadre de santé à un membre de son équipe, c'est une évaluation relative à la performance, réussite ou échec, dans l'atteinte des objectifs. Cette évaluation doit être la plus objective possible, elle doit éviter les jugements personnels sur les attitudes, les sentiments ou les relations sociales de l'évalué.

La reconnaissance énoncée au quotidien, cette présence du cadre manifestée par une salutation adressée à chacun, et aux moments clés d'échange d'informations, les cadres de santé déploient une large palette d'activités communicationnelles visant à favoriser l'implication des membres de l'équipe par la reconnaissance : lettre affichée de remerciements, compte rendu des réunions qui signalent des avancées. Certaines pratiques sont décrites comme spontanées et intuitives d'autres sont plus formalisées. C'est le cas de l'entretien annuel d'évaluation révélateur de la complexité des approches dites raisonnées, réfléchies et intuitives, émotionnelles dans la construction d'une relation d'encadrement. L'évaluation est présentée comme un outil de gestion rationnel et de management. Mais l'entretien d'évaluation peut également être un moment d'écoute active, d'échange orienté vers la personne considérée dans son entièreté intégrant dimension personnelle, familiale, bilan de l'année écoulée, projet professionnel et de formation. Ce qui importe dans ce moment privilégié, posé dans un cadre protecteur bureau fermé, téléphone décroché, c'est d'engager un véritable dialogue dans un registre professionnel. Reconnaître l'autre pour son travail, dans ses compétences et en tant qu'individu qui a sa place dans une équipe et qui peut apporter aux autres. L'entretien d'évaluation peut ainsi être vécu comme un moment de considération personnelle au cours duquel le cadre de santé étudie l'atteinte des résultats, des objectifs. Au cours de cet entretien, le cadre avec l'évalué peut également définir l'établissement en commun des nouveaux objectifs y compris comportementaux, le programme de formation, le projet de vie professionnelle. Evaluer pour permettre à l'évalué d'évoluer.

### 6.3.2 Le climat de travail

Une reconnaissance des efforts, du travail réalisé, des feed-back réguliers et constructifs ainsi que des relations basées sur le respect mutuel et la coopération participent à une bonne ambiance de travail en favorisant les échanges.

Le rôle du cadre est primordial pour créer une bonne ambiance au travail, sa manière d'être va être déterminante, sa présence ou son absence, la manière dont il va animer les réunions, le ton qu'il emploie lorsqu'il s'adresse aux membres de son équipe, il les écoute, crée l'ambiance. Mais l'ambiance au travail est aussi l'affaire de tous les membres de l'équipe.

En effet, si tous les membres ou certains passent leur temps à râler, à ronchonner, à se plaindre de tout, c'est vite déprimant. Nous avons également tous les manques de respect (ne pas saluer ses collègues, arriver régulièrement en retard, ...), insultes, et autres qui peuvent très vite dégrader une ambiance de travail. Le rôle du cadre sera de repérer les protagonistes, et de rappeler certaines règles de conduite et prendre position si cela s'avère nécessaire.

### 6.3.3 La gestion horaire

Article 7 de l'Arrêté royal du 13 juillet 2006 précise : *L'infirmier chef est responsable de la gestion du cadre du personnel ainsi que de l'utilisation adéquate du personnel par la répartition du travail, la planification horaire et l'organisation des congés.*

Le planning horaire est une activité fastidieuse pour le cadre mais il est essentiel pour l'équipe soignante car il fait le lien entre la vie professionnelle et la vie privée. Un détail non négligeable avec les nouvelles générations qui privilégient de plus en plus la vie privée, les loisirs et activités. La frontière entre travail et vie privée est perméable, ces deux univers sont intimement liés, et tout changement dans l'un des deux domaines se fait ressentir dans l'autre. Ces dernières décennies sont caractérisées par de nombreux changements dans le monde du travail : l'arrivée des femmes sur le marché du travail, couples à deux carrières, l'augmentation de familles monoparentales... ce qui amène quelques difficultés à concilier vie privée et vie professionnelle. Il est important pour le cadre d'être attentif à cet aspect de son travail et donc d'être attentif à son équipe, c'est une manière de prendre soin d'elle. Via la gestion horaire le cadre de santé peut exprimer sa reconnaissance en récompensant ce qui a été donné par l'employé : un remplacement de nuit par exemple, accorder un congé, un repos. Si cela est possible, le cadre peut également se montrer plus flexible dans ses possibilités de gestion des horaires des congés annuels. Si la présence horaire est limitée pour l'octroi des congés, le fait de poster un calendrier avec les demandes et possibilités, les périodes qui vont être problématiques le cadre offre l'opportunité aux personnes d'équilibrer leurs périodes en collaboration avec leurs collègues, favorise l'échange au sein des relations et évite tout conflit.

#### 6.3.4 La formation

Article 9 : *« L'infirmier en chef veille à ce que les membres de son équipe puissent développer suffisamment leurs capacités par le biais du coaching et de la formation permanente, de sorte qu'ils disposent des connaissances, des capacités, ainsi que de la motivation nécessaires pour maintenir le niveau de qualité souhaité. Le chef participe personnellement à la formation permanente ».*

Solliciter un employé à se former, c'est lui reconnaître des compétences, et l'inviter à développer son potentiel compétence. C'est également le reconnaître comme ayant les capacités à, comme capable de. L'objectif au travers de ces formations peut être de répondre aux demandes des employés en termes d'outils mais également améliorer leurs compétences et savoir-faire. L'objectif de la formation peut être également de favoriser le questionnement, la prise de recul, la réflexion et l'ouverture de portes parfois fermées permettant de découvrir de nouveaux horizons, et parfois de découvrir de nouveaux aspects de son identité. Plus les connaissances de l'individu sont développées, plus ils se posent à eux-mêmes, les bonnes questions et recherchent des réponses.

Reconnaître par le retour sur investissement : la formation a un coût tant pour l'employé que pour l'entreprise : l'entreprise investit dans le coût de la formation, les trajets, en contrepartie l'employé investit du temps et de l'énergie dans la formation.

#### 6.3.5 Le coaching

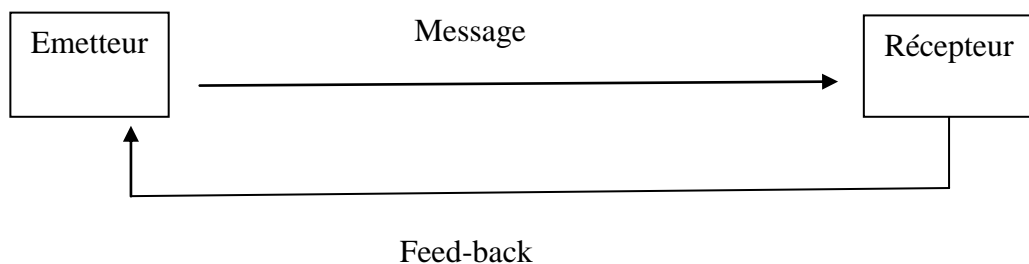
Le coaching est un processus, il s'agit d'un accompagnement personnalisé d'un professionnel ou d'un groupe de professionnels sur le lieu de travail. Orienté vers l'individu il lui permet d'atteindre un niveau d'équilibre, de performance optimale et une meilleure connaissance sur lui-même, sur l'autre et sur l'environnement, en permettant un développement de performances personnelles et des capacités à intervenir dans des situations complexes. Il favorise l'expression de son potentiel intellectuel, émotionnel, organisationnel et créatif c'est-à-dire la recherche de solutions créatives à partir de ses propres ressources. Cela nécessite certaines compétences pour le coach. Le coach doit être conscient de son propre ressenti, et également de ce qu'il induit chez l'autre. Le coaching constitue un moyen de reconnaissance répondant au besoin d'une place faite à un sujet et à sa parole dans la sphère du travail.

### 6.3.6 La communication

*L'infirmier en chef est responsable de la communication concernant son équipe et ses patients, de la transmission d'information et de la concertation, tant en interne qu'en externe.*

La reconnaissance se fait par autre que soi : un travail ne prend réellement de valeur que lorsqu'il est vu et reconnu par autrui. Cette condition implique une relation entre la personne et la demande de reconnaissance, et celle qui lui donne. La relation se définit également comme un rapport, un lien d'interdépendance et une interaction avec le milieu. Ce lien s'appuie sur le concept de communication (verbale ou non verbale).

Schéma classique de la communication.



Le message en question est ici un témoignage de reconnaissance, le feed-back peut être quand à lui un autre témoignage de reconnaissance, ou alors un message qui montrerait un désaccord, une incompréhension. Il faut également tenir compte des facteurs environnementaux tels que le contexte qui peuvent créer des distorsions dans le message et engendrer des incompréhensions.

Le feed-back doit être répété, individuel, en situation de face à face confidentiel ce qui va accroître la confiance et assurer la bonne compréhension. Un feed-back collectif peut être prévu, il doit alors consister en une évaluation objective de la performance d'équipe, sans référence personnelle aux différents employés.

Le feed-back doit être un dialogue, un consensus, une confrontation fixée de manière formelle dans le temps et dans l'espace. Éviter les évaluations spontanées dans un couloir.

Le feed-back comporte le plus souvent des éléments positifs et des éléments négatifs, ou signes de reconnaissances positifs et négatifs.

Chaque feed-back doit demander ou donner l'opportunité à l'employé d'une auto-évaluation afin de vérifier la concordance entre l'information communiquée par le supérieur et sa bonne compréhension par l'employé.

Un feed –back est bénéfique s’il parvient à désactiver les attitudes de défense de l’employé tout en réussissant à activer ses réactions de confiance en lui-même et envers le manager. Ne pas attendre d’avoir des reproches à faire ou critiques avant de donner un feed-back.

Le feed-back peut également prendre la forme de courriers de remerciements venant de l’extérieur, des clients, des patients ou de la direction.

En matière de communication l’apport de l’analyse transactionnelle peut s’avérer être un outil efficace.

#### 6.3.6.1 L’apport de l’analyse transactionnelle (AT)

L’analyse transactionnelle fût instituée par E. Berne. L’AT est un outil psychologique d’évolution personnelle et d’évolution de vie en groupe. Selon l’AT nous adoptons tel type de comportement en fonction de notre MOI. Trois états du Moi : le Moi enfant, le Moi parent et le Moi adulte. Le but de l’AT est d’établir une communication aussi ouverte et authentique possible entre les composantes affectives et intellectuelles de la personnalité. L’AT est l’étude de la communication et de ses comportements. Son objectif est d’améliorer les relations avec autrui, transformer, réajuster ses relations pour les rendre plus efficaces, plus satisfaisantes. Ceci permet le changement, de vivre des relations plus harmonieuses, mais pour cela il faut que l’individu change, découvre sa personnalité et accepte d’être comme il est : un être unique.

#### 6.4 Comment intégrer la philosophie à nos pratiques de nos cadres ?

A cette question, le management par la réflexion éthique est un outil de choix. En effet, le management par la réflexion invite les soignants à se questionner, à douter et à travers celle-ci les soignants se sentent reconnus. Un premier pas pour intégrer cette discipline dans nos pratiques cadres.

La décision éthique n’est pas certaine, elle est prise « pour faire mieux », elle peut et doit être interrogée, analysée et revue, en tant que soignant c’est éviter de systématiser les soins, les gestes professionnels.

## 6.4.1 Quelques notions

### 6.4.1.1 L'éthique

L'éthique est défini dans le Larousse : qui concerne les principes de la morale, science de la morale, étymologie « *ethos* » : mœurs.

### 6.4.1.2 La valeur

La valeur est définie dans le dictionnaire Larousse comme « ce que vaut une personne, une chose ». Lorsqu'elle est rattachée à un jugement, la valeur prend une connotation de « jugement qui énonce une appréciation ». Elle a aussi une notion importante : celle d'attacher de « la valeur à un propos ». C'est en regard de nos valeurs que nous traitons quelqu'un ou quelque chose avec estime et attention. Respect de la personne, respect du jugement, respect d'un propos, en ce sens que nous lui accordons une considération particulière. La valeur a une signification et une appartenance propres à chaque individu. Les valeurs peuvent être inconscientes, guidées par notre culture, notre éducation, mais elles peuvent être également conscientes et spontanées, orientées par notre réflexion, notre action. La valeur permet de justifier un positionnement que nous prenons. Elle est un point de repère mais n'est pas figée. Les valeurs permettent d'éclairer notre démarche, c'est-à-dire notre manière de conduire un raisonnement. La valeur est un élément constitutif de l'éthique, ce sont nos valeurs qui guident notre réflexion éthique, grâce à elles nous argumentons notre jugement, et sommes en mesure de l'adapter. Notre jugement tient compte également d'éléments environnementaux tels que la sphère familiale, sociale et humaine. Nous existons également par notre culture et notre morale. Morale et éthique sont souvent confondues.

### 6.4.1.3 La morale

La morale est selon le Larousse « science qui enseigne les règles à suivre pour faire le bien et éviter le mal », étymologiquement « *mos, mores* », « la morale », « les mœurs ». La morale caractérise des règles imposées, décide de ce qui doit être, l'éthique n'a d'autre règle que celle de la réflexion commune à plusieurs individus.

#### 6.4.1.4 La réflexion éthique

L'éthique est avant tout un principe de réflexion, n'est pas une certitude, c'est un partage. La décision éthique ne peut être prise par une seule personne, elle dépend d'une réflexion interrogative et communautaire. Il s'agit d'écouter, de décoder le langage de l'autre, d'exposer ses propres idées, le but n'est pas de convaincre mais surtout de comprendre le raisonnement de l'autre. C'est cesser de se centrer sur son point de vue pour se situer sur le point de vue d'autrui. C'est reconnaître l'autre, non plus seulement dans sa fonction, mais aussi et surtout dans sa qualité d'homme porteur d'une morale et de valeurs qui lui sont propres. Chaque discussion ne conduit pas à une décision, c'est d'abord un temps d'échange, de partage entre soignants, la discussion éthique n'est jamais identique, elle tend vers ce qui est mieux. Elle doit être collective, chacun doit pouvoir en tant qu'acteur de la situation, exposer ses arguments susceptibles d'éclairer la situation, en fonction de son rôle, de ses compétences, de ses convictions. Elle permet par le positionnement qu'elle suppose, à chacun d'être reconnu au sein de l'équipe, en tant qu'acteur de santé, soumis à la confrontation des soins et au respect des valeurs humaines.

Le besoin identitaire c'est-à-dire la nécessité d'une reconnaissance par autrui, les soignants l'abordent régulièrement, la reconnaissance paraît être un élément important de la réflexion éthique. Si la réflexion éthique est nécessaire pour le patient, elle permet l'affirmation des soignants. Au travers de la démarche éthique ils se sentent reconnus, écoutés en leur qualité professionnelle mais aussi en tant qu'individus. Ils ne sentent ni jugés ni évalués, et leur avis quel qu'il soit n'est jamais remis en cause sous prétexte de non-conformité. La reconnaissance est ici un élément fédérateur de motivation, elle permet de donner un sens à l'action et par là-même de valoriser, d'impliquer les soignants. C'est la rencontre d'une pensée pluridisciplinaire et ce partage permet d'aborder, dans leur complexité, les véritables questions qui se posent au quotidien. Chacun des acteurs a des idées préalablement établies. Il les confronte ainsi avec autres membres de l'équipe pour aboutir au moins mauvais possible pour le patient. Mais cela suppose des temps et des lieux pour ces échanges, et élaborer cette réponse. Pour que ces échanges soient porteurs de sens, il est important d'entendre l'ensemble de l'équipe. On ne peut aborder les problèmes sous l'angle d'une seule discipline. En cela, la pluridisciplinarité est un point fort. A travers les échanges, chacun peut être impliqué, sollicité et un regard extérieur permet une prise de recul par rapport à une situation. Le fait d'être écouté et reconnu dans sa singularité « professionnel de santé » est un moteur de la réflexion éthique et grâce à cela les soignants développent leur capacité à douter, à exprimer leur doute, à ne pas savoir quoi faire...



C'est aussi un moyen d'éviter les actes routiniers, et mettre en exergue le questionnement et la remise en question de chacun. A travers la formalisation de la réflexion éthique, l'individu légitime sa place en tant qu'acteur, par la satisfaction de son besoin de reconnaissance. Il se trouve motivé dans son travail, il se sent écouté, valorisé et reconnu...

#### 6.4.1.5 La place du cadre dans la réflexion éthique.

Il est important pour le cadre de connaître ses soignants, de valoriser leur appartenance à une équipe, une culture et de donner du sens à leurs actions. De définir avec les soignants les valeurs qui donnent sens à l'organisation, de définir les objectifs, que ceux-ci soient partagés par tous. Donner du sens à l'action c'est prendre en compte la tâche réelle ou prescrite de chacun et à travers elle, permettre au soignant de s'exprimer et d'être écouté. La réflexion éthique ne se limite pas qu'à une situation de fin de vie, mais elle est au cœur des soins, au quotidien, le cadre est « animateur » de cette réflexion. Le cadre a une mission essentielle dans la mise en place de ces temps d'échanges et de confrontation. Il conduit l'équipe vers de nouvelles réflexions et contribue ainsi à l'amélioration de la prise en charge des soins. Le cadre est garant de la qualité.

Afin de concrétiser cette démarche éthique, le rôle du cadre est de favoriser la communication, l'ouverture afin de faire circuler la parole pour que chacun puisse se reconnaître dans ce qu'il est, et dans ce qu'il peut apporter. Une vie d'équipe n'existe pas sans conflits de valeurs, la démarche éthique est également un axe important pour la résolution de ces conflits par la connaissance de chacun et la compréhension du ressenti de chaque membre de l'équipe. Le cadre veille à ce que s'instaure un climat de confiance dont l'écoute et la communication sont les meilleurs garants.

Parler de l'éthique du cadre c'est manager en se posant la question de ce qui est mieux ou le moins mauvais pour le fonctionnement d'une équipe. La réflexion éthique s'inscrit dans une démarche qualité tant pour les patients que pour les soignants.

## Conclusions et perspectives

La complexité et la richesse de la notion de reconnaissance impliquent donc prudence et rigueur. La reconnaissance au travail n'est pas un outil magique, et n'entraîne pas automatiquement des résultats. Nous pouvons être amenés à réitérer notre message, pour qu'il soit capté. Ce n'est pas forcément de la mauvaise volonté chez l'autre. Un sourire, par exemple, peut être tout à fait bien accueilli et être perçu comme une reconnaissance pour un individu, et au contraire être mal perçu par un autre, cela dépend du contexte, de l'expérience, des différents antécédents, etc. Il reste parfois difficile, voire infaisable de répondre parfaitement aux demandes spécifiques de chaque individu, que nous devons connaître suffisamment afin de le reconnaître tel qu'il l'attend.

Un comportement basé sur la confiance constitue la première condition pour la mise en œuvre de la reconnaissance. Croire en l'autre, en ses capacités et lui reconnaître une place dans la sphère du travail lui permettront de se sentir valorisé et reconnu. La portée des signes de reconnaissance va dépendre également de la sincérité du cadre de santé, sinon les signes de reconnaissance peuvent être interprétés comme de la manipulation. Les compétences relationnelles telles que l'écoute, la communication, la résolution de conflits, la gestion du temps, sont essentielles et très utiles pour le cadre. Néanmoins des obstacles organisationnels et relationnels, des processus de communication inefficaces à la reconnaissance, des personnalités divergentes constituent des entraves potentielles à la reconnaissance.

La reconnaissance est un phénomène psychosociologique, la reconnaissance vient de l'autre, et l'individu en retire une satisfaction personnelle, il ne travaille plus dans l'anonymat, il trouve du sens à son existence. Pour être efficace, la reconnaissance ne doit pas toucher la totalité d'un groupe (l'individualité serait niée), ni être trop fréquemment manifestée. Elle doit englober compétence et attitude de la personne. La valeur fondamentale de la reconnaissance reste au niveau de la sincérité, de la spontanéité et du désintéressement sinon elle risque d'être perçue comme outil de manipulation.

Le management par la réflexion éthique est un moyen d'éviter les actes routiniers, et mettre en exergue le questionnement et la remise en question de chacun. A travers la réflexion éthique, le cadre conduit l'équipe vers de nouvelles réflexions et contribue ainsi à l'amélioration de la prise en charge des soins, le cadre est garant de la qualité.

A travers la formalisation de la réflexion éthique, l'individu légitime sa place en tant qu'acteur, par la satisfaction de son besoin de reconnaissance. Il se trouve motivé dans son travail, il se sent écouté, valorisé et reconnu.

Le désir de satisfaire le besoin de reconnaissance représente pour le cadre une étoile non atteinte mais vers laquelle on ne peut manquer de s'orienter. La reconnaissance est un processus à rejouer sans cesse et non un principe fixe de droit. Elle se joue dans les actes de la vie quotidienne, dans les relations avec autrui et avec soi-même.

Les cadres sont souvent sollicités pour régler, gérer des conflits, des problèmes, répondre à de multiples demandes. Mais n'oublions pas que la reconnaissance est aussi la reconnaissance mutuelle, une de ses caractéristiques passées sous silence. Autrui est toujours présent, mais la notion de mutualité souligne que chacun à son tour doit donner, sans que cela entraîne une logique de devoir rendre. Et pourtant, les cadres ont le sentiment de ne pas être reconnus.

Que font les cadres de santé ? Les cadres planifient, coordonnent et contrôlent. Mais que font-ils vraiment ? Tout au long de ce travail nous nous sommes intéressés à la reconnaissance au travail, en lien avec notre profession, celle de cadre de santé. Quels outils peuvent être mobilisés afin d'amener la reconnaissance au sein de notre pratique professionnelle ? Qu'en est-il de la reconnaissance du cadre ? Le cadre est-il reconnu ? Le cadre de santé est caractérisé par le côté intermédiaire de sa position situé à l'interface de trois pouvoirs : la direction, les soignants et les médecins. Cette position semble avoir des répercussions sur la reconnaissance qu'il reçoit. Le cadre de santé est un cadre « multitâches » jonglant entre gestion des plannings, conduite de projets, travail administratif, animation et organisation du travail en équipe... Le cadre n'est pas toujours dans son bureau, ni dans son unité, il est souvent en réunion, avec la direction des soins, avec d'autres collègues. L'aspect diversifié des occupations du cadre donne peut-être l'impression qu'il se « balade » et pourtant. Durant sa journée, le cadre a des activités multiples : courrier, réunion, écouter les subordonnés, gérer et tenter de régler les conflits. Certains rattrapent des situations impossibles, adoucissent les heurts de logiques différentes, adaptent les règles pour que cela fonctionne malgré tout. Le cadre de santé a l'impression de consacrer un temps important, voire démesuré au travail, il a le sentiment de ne pas avoir arrêté une seule seconde ses activités diverses et pourtant il a l'étrange sentiment de n'avoir rien fait, de n'avoir rien produit...

Mis à part les plannings horaires qui sont la preuve du travail fait, les soignants se demandent si les cadres travaillent effectivement car le fruit du travail accompli ne leur apparaît pas explicite. Peu de traces concrètes des tâches réalisées sont visibles à leurs yeux. C'est un travail invisible, alors comment reconnaître ce qui n'est pas visible ? Si les médecins et soignants savent quelles sont les grandes missions du travail de cadre, le travail de lien accompli à longueur de journées pour assurer fluidité de l'activité et d'échange est souvent ignoré.

Le travail reconnu n'est pas celui qui prend plus de temps au cadre. Les travaux de Paule Bourret<sup>45</sup> identifient le rôle de cadre de santé comme « un travail de lien invisible ».

Etre cadre c'est aussi s'éloigner de l'équipe, l'entrée dans la fonction de cadre implique l'abandon partiel de la profession originelle (ce qui génère un sentiment de perte d'identité) et d'investir une autre identité. Nous pouvons dire que le cadre de santé est en perte de repères. L'enjeu de cette nouvelle identité va être de redéfinir un sentiment d'appartenance.

Entre l'identité professionnelle que le cadre de santé s'est construite, celle qu'il exprime et celle qui est attendue par les autres acteurs hospitaliers, il existe un décalage, à l'origine d'un malaise identitaire, générateur d'un sentiment de non reconnaissance. Les cadres de santé se sentent pris en tension entre leur profession d'origine, leur culture d'appartenance soignante et une nouvelle culture de manager. Pouvons-nous parler d'un malaise identitaire ? D'un parcours vers une reconnaissance, celle de cadre de santé ? Quelle reconnaissance de l'équipe ? Le besoin de reconnaissance de l'équipe soignante est plus évoqué que celui du cadre. Cependant le cadre n'éprouve-t-il pas, comme tout individu, ce besoin de reconnaissance ? Quelle reconnaissance par le corps médical ? Quelle reconnaissance par l'Institution ?

---

<sup>45</sup> Paule Bourret : infirmière, cadre de santé, docteur en sociologie, formatrice CHU de Montpellier

*« Plus on se familiarise avec la gratitude, moins on est victime des rancœurs, de la dépression et du désespoir. La gratitude fera l'effet d'un élixir qui dissout peu à peu la carapace de notre égo, de notre besoin de posséder, de maîtriser pour faire de nous des êtres généreux. Le sentiment de gratitude produit une véritable alchimie spirituelle, nous rend magnanimes, fait de nous de grands âmes »*

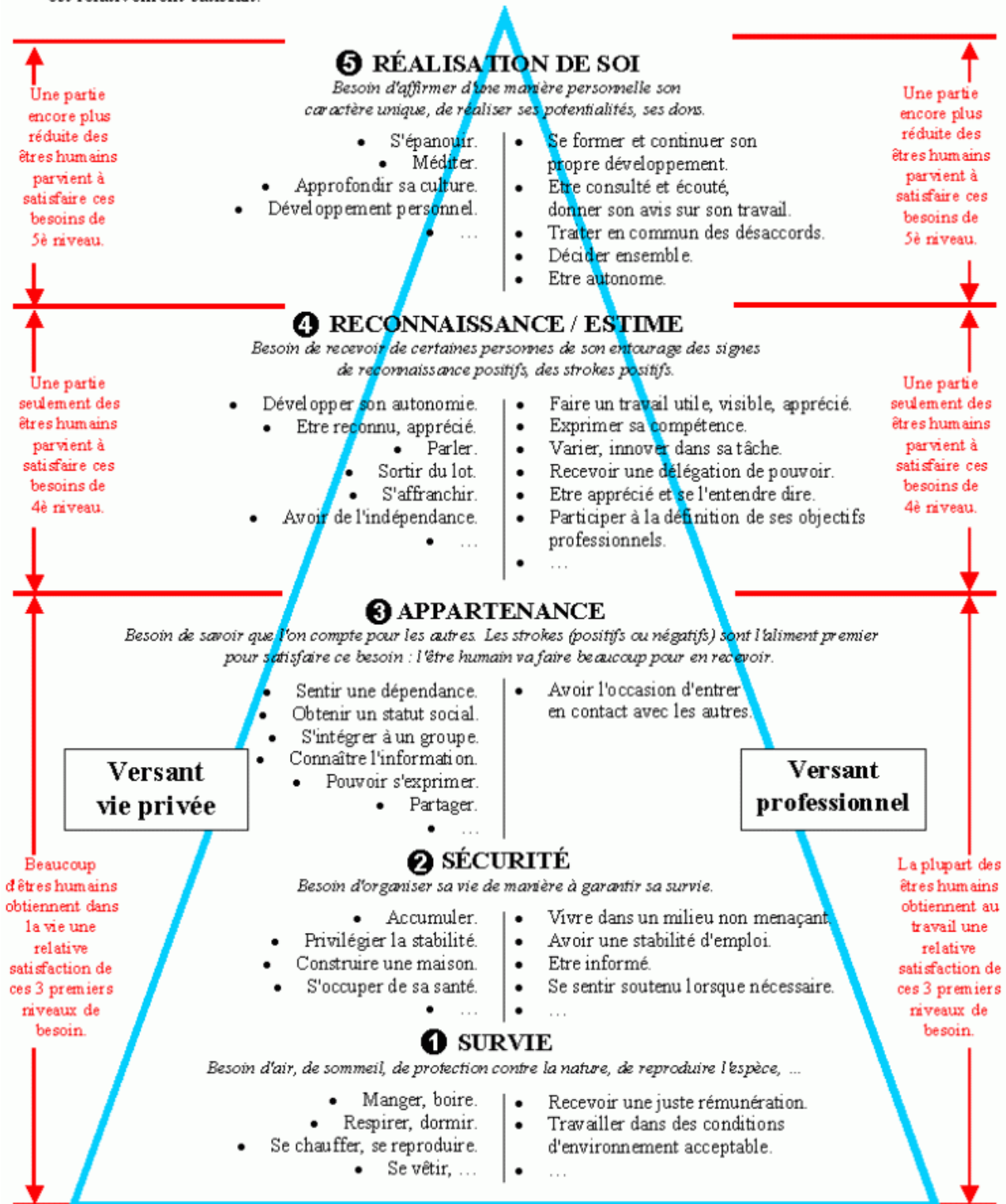
*Sam Keen*



# Annexe I : La pyramide de Maslow

Besoins propres au monde occidental.

1. pyramide particulièrement intéressante pour le monde du travail
2. les humains ne ressentent l'apparition d'un besoin supérieur que lorsque le besoin actuel est relativement satisfait.



## Annexe II : Le modèle de Karasek

### Questionnaire de karasek, version francisée validée

Les questions ci-dessous concernent votre travail et les relations avec votre entourage professionnel  
Cocher une seule case par question

	fortement en désaccord	en désaccord	d'accord	tout à fait d'accord	
1 - Mon travail nécessite que j'apprenne des choses nouvelles	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	1   <input type="checkbox"/>
2 - Mon travail nécessite un niveau élevé de qualifications	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	2   <input type="checkbox"/>
3 - Dans mon travail, je dois faire preuve de créativité	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	3   <input type="checkbox"/>
4 - Mon travail consiste à refaire toujours les mêmes choses	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	4   <input type="checkbox"/>
7 - Au travail, j'ai l'opportunité de faire plusieurs choses différentes	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	7   <input type="checkbox"/>
9 - Au travail, j'ai la possibilité de développer mes habiletés personnelles	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	9   <input type="checkbox"/>
6 - Mon travail me permet de prendre des décisions de façon autonome	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	6   <input type="checkbox"/>
5 - J'ai la liberté de décider comment je fais mon travail	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	5   <input type="checkbox"/>
8 - J'ai passablement d'influence sur la façon dont les choses se passent à mon travail	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	8   <input type="checkbox"/>
10 - Mon travail exige d'aller très vite	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	10   <input type="checkbox"/>
11 - Mon travail exige de travailler très fort mentalement	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	11   <input type="checkbox"/>
12 - On ne me demande pas de faire une quantité excessive de travail	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	12   <input type="checkbox"/>
13 - J'ai suffisamment de temps pour faire mon travail	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	13   <input type="checkbox"/>
14 - Je ne reçois pas de demandes contradictoires de la part des autres	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	14   <input type="checkbox"/>
15 - Mon travail m'oblige à me concentrer intensément pendant de longues périodes	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	15   <input type="checkbox"/>
16 - Ma tâche est souvent interrompue avant que je l'aie terminée, je dois alors y revenir plus tard	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	16   <input type="checkbox"/>
17 - Mon travail est très souvent mouvementé	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	17   <input type="checkbox"/>
18 - Je suis souvent ralenti dans mon travail parce que je dois attendre que les autres aient terminé le leur	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	18   <input type="checkbox"/>
19 - Mon chef se soucie du bien-être des travailleurs qui sont sous sa supervision	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	19   <input type="checkbox"/>
20 - Mon chef prête attention à ce que je dis	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	20   <input type="checkbox"/>



	fortement en désaccord	en désaccord	d'accord	tout à fait d'accord	
21 – Mon chef a une attitude hostile ou conflictuelle envers moi	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	21 <input type="checkbox"/>
22 – Mon chef facilite la réalisation du travail	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	22 <input type="checkbox"/>
23 – Mon chef réussit à faire travailler les gens ensemble	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	23 <input type="checkbox"/>
24 – Les gens avec qui je travaille sont qualifiés pour les tâches qu'ils accomplissent	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	24 <input type="checkbox"/>
25 – Les gens avec qui je travaille s'intéressent personnellement à moi	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	25 <input type="checkbox"/>
26 – Les gens avec qui je travaille ont des attitudes hostiles ou conflictuelles envers moi	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	26 <input type="checkbox"/>
27 – Les gens avec qui je travaille sont amicaux	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	27 <input type="checkbox"/>
28 – Les gens avec qui je travaille s'encouragent mutuellement à travailler ensemble	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	28 <input type="checkbox"/>
29 – les gens avec qui je travaille facilitent la réalisation du travail	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	29 <input type="checkbox"/>

☞ Latitude décisionnelle : LD = " skill discretion " (1, 2, 3, 4, 7, 9) + " Decision authority (6, 5, 8)

☞ Exigences mentales (psychological job demands) : (10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 18)

Inverser les questions 12 (quantité excessive), 13 (assez de temps), 14 (demandes contradictoires)

☞ Support social

Hierarchie : 19, 20, 21, 22, 23

Inverser la question 21

Collègues : 24, 25, 26, 27, 28, 29

Inverser la question 26

Calcul :

Latitude décisionnelle =  $q1 + q2 + q3 + (5 - q4) + q7 + q9 + q6 + q5 + q8$

Exigences mentales =  $q10 + q11 + (5 - q12) + (5 - q13) + (5 - q14) + q15 + q16 + q18$

Support social = support hiérarchique + support collègues

$[q19 + q20 + (5 - q21) + q22 + q23] + [q24 + q25 + (5 - q26) + q27 + q28 + q29]$

Traduction française validée au Canada (Brisson, Bourbonnais), utilisée par de Gaudemaris

Références

Karasek R, Baker D, Marxer F, Ahlbom A, Theorell T. Job decision latitude, job demands and cardiovascular disease : prospective study of Swedish men. American Journal of Public Health 1981, 71 : 694-705.

Karasek R, Theorell T, Schwartz JE, Schnall PL, Pieper CF, Michela JL. Job characteristics in relation to the prevalence of myocardial infarction in the US Health Examination Survey (HES) and the Health and Nutrition Examination Survey (HANES). American Journal of Public Health 1988 ; 78 : 910-918.

Johnson JV, Hall EM. Job strain, work place social support, and cardiovascular disease : a cross-sectional study of a random sample of the Swedish working population. American Journal of Public Health 1988;78:1336-1342.

## II - Mesure des contraintes mentales au travail.

### 1. Le contexte

Différents abord théoriques s'intéressent aux relations entre le travail et les contraintes mentales qu'il induit (théorie du stress et du coping, psychodynamique du travail, ergonomie).

Les sources de contraintes mentales au travail retrouvées dans la littérature scientifique sont multiples, on retrouve principalement :

- monotonie, répétitivité
- cadences, un rythme rapide
- attention requise, la concentration
- surcharge quantitative ou qualitative
- un travail fondé sur les relations humaines
- responsabilités (travailleurs, biens)
- exigences conflictuelles
- insécurité liée au travail accompli
- manque d'autonomie
- qualification inadaptée (pas assez ou trop)
- relations avec l'entourage professionnel
  - hostile ou non aidant
- autres sources possibles de contrainte mentale
  - . travail
    - charges sensorielles (bruit, lumière)
    - durée du travail
  - . emploi
    - horaires atypiques
    - précarité de l'emploi
    - évoque la notion d'insécurité, peu abordé

Il apparaît clairement que la notion de contrainte mentale au travail est subjective, et que l'exposition aux contraintes mentales ne peut être mesurée de façon " objective ", externe.

Il est utile d'autre part de chercher à mesurer la contrainte mentale indépendamment de ses effets (les deux sont liés dans la théorie du stress).

L'outil utilisé pour quantifier l'exposition doit être validé et il est certainement préférable d'utiliser un outil connu et validé par d'autres études, même s'il paraît un peu moins bien adapté à la situation étudiée, qu'un outil créé spécifiquement pour une étude et insuffisamment validé.

Le modèle de Karasek paraît être une bonne voie d'approche de ces mesures, dans un cadre épidémiologique - donc au niveau de groupes d'individus - des contraintes mentales au travail.

### 2. Modèle de Karasek et questionnaire de Karasek : contraintes mentales au travail

Le modèle de Karasek est utilisé dans l'étude des contraintes mentales au travail et de leurs effets sur la santé (il a été utilisé principalement dans l'étude des risques cardio-vasculaires)

Le modèle et le questionnaire ont été validés en anglais.

Il comporte 2 +1 dimensions :

- les exigences mentales de la tâche
- la latitude décisionnelle
- le soutien social professionnel

Dans chaque dimension, le sujet est classé par rapport au score médian.

Dans le modèle à deux dimensions :

- Les sujets soumis à de fortes exigences mentales et à une faible latitude décisionnelle sont soumis à une contrainte mentale forte.
- Les sujets soumis à un faible niveau d'exigences mentales et à un fort niveau de latitude décisionnelle sont soumis à une contrainte mentale faible.

Dans le modèle à trois dimensions (incluant le support social professionnel) :

Les sujets soumis à de fortes exigences mentales, une faible latitude décisionnelle, un faible support social professionnel sont soumis à des contraintes mentales fortes.

Traduction française

Une version a été traduite en français par des Québécois et récemment validée.

### **3. Modèle du Déséquilibre Efforts/Récompenses (modèle de Siegrist)**

Ce modèle, plus récent, permet de plus une mesure des profils de personnalité (qui n'existait pas dans le modèle de Karasek). Il est basé sur le déséquilibre entre les efforts réalisés et les récompenses attendues. Le travail nécessite des efforts et une mobilisation d'énergie, ces efforts se situent dans un processus d'échange et des récompenses sont attendues en retour. Lorsque cette attente n'est pas satisfaite, il se produit un déséquilibre, préjudiciable à la santé (en particulier maladies cardio-vasculaires). Les efforts sont de deux types : extrinsèques et intrinsèques (liés à la personnalité, indiquant une vulnérabilité des personnes face à des situations de forts coûts et de faibles gains).

**Les dimensions du modèle de Siegrist :**

**Efforts intrinsèques**

- contraintes de temps
- interruptions
- responsabilités
- heures supplémentaires
- charge physique
- augmentation de la demande

**Efforts intrinsèques ou " immersion "**

- Besoin d'approbation
- Compétitivité et hostilité latente
- Impatience et irritabilité disproportionné
- Incapacité à s'éloigner du travail

**Récompenses**

- Gratification monétaire
  - . salaire
- Estime
  - . Respect et estime
  - . Soutien
  - . Traitement injuste
- Contrôle du statut
  - . Perspectives de promotion
  - . Changement indésirable dans la situation de travail
  - . Insécurité de l'emploi
  - . Inadéquation du statut

## Annexe III : Le modèle de Siegrist

### Questionnaire de SIEGRIST (version française validée)

Les questions des deux pages suivantes concernent  votre travail .

Indiquez si vous êtes d'accord ou non avec chacune des phrases, en cochant la case correspondante. Si vous cochez la case en face de la flèche→, alors indiquez aussi dans quelle mesure vous êtes en général perturbé(e) par cette situation, en entourant le chiffre qui correspond le mieux à votre réponse (1 = je ne suis pas du tout perturbé(e), 2 = je suis un peu perturbé(e), 3 = je suis perturbé(e), 4 = je suis très perturbé(e))

Merci de répondre à toutes les questions.

S1 – Je suis constamment pressé(e) par le temps à cause d'une forte charge de travail	pas d'accord d'accord	<input type="checkbox"/> → <input type="checkbox"/>	1	2	3	4
S2 – Je suis fréquemment interrompu(e) et dérangé(e) dans mon travail	pas d'accord d'accord	<input type="checkbox"/> → <input type="checkbox"/>	1	2	3	4
S3 – J'ai beaucoup de responsabilités à mon travail	pas d'accord d'accord	<input type="checkbox"/> → <input type="checkbox"/>	1	2	3	4
S4 – Je suis souvent contraint(e) à faire des heures supplémentaires	pas d'accord d'accord	<input type="checkbox"/> → <input type="checkbox"/>	1	2	3	4
S5 – Mon travail exige des efforts physiques	pas d'accord d'accord	<input type="checkbox"/> → <input type="checkbox"/>	1	2	3	4
S6 – Au cours des dernières années, mon travail est devenu plus exigeant	pas d'accord d'accord	<input type="checkbox"/> → <input type="checkbox"/>	1	2	3	4
S7 – Je reçois le respect que je mérite de mes supérieurs	pas d'accord d'accord	<input type="checkbox"/> → <input type="checkbox"/>	1	2	3	4
S8 – Je reçois le respect que je mérite de mes collègues	pas d'accord d'accord	<input type="checkbox"/> → <input type="checkbox"/>	1	2	3	4
S9 – Au travail, je bénéficie d'un soutien satisfaisant dans les situations difficiles	pas d'accord d'accord	<input type="checkbox"/> → <input type="checkbox"/>	1	2	3	4
S10 – On me traite injustement à mon travail	pas d'accord d'accord	<input type="checkbox"/> → <input type="checkbox"/>	1	2	3	4
S11 – Je suis en train de vivre une période ou je m'attends à vivre un changement indésirable dans ma situation de travail	pas d'accord d'accord	<input type="checkbox"/> → <input type="checkbox"/>	1	2	3	4
S12 – Mes perspectives de promotion sont faibles	pas d'accord d'accord	<input type="checkbox"/> → <input type="checkbox"/>	1	2	3	4
S13 – Ma sécurité d'emploi est menacée	pas d'accord d'accord	<input type="checkbox"/> → <input type="checkbox"/>	1	2	3	4
S14 – Ma position professionnelle actuelle correspond bien à ma formation	pas d'accord d'accord	<input type="checkbox"/> → <input type="checkbox"/>	1	2	3	4
S15 – Vu tous mes efforts, je reçois le respect et l'estime que je mérite à mon travail	pas d'accord d'accord	<input type="checkbox"/> → <input type="checkbox"/>	1	2	3	4
S16 – Vu tous mes efforts, mes perspectives de promotion sont satisfaisantes	pas d'accord d'accord	<input type="checkbox"/> → <input type="checkbox"/>	1	2	3	4
S17 – Vu tous les efforts, mon salaire est satisfaisant	pas d'accord d'accord	<input type="checkbox"/> → <input type="checkbox"/>	1	2	3	4

Pour cette page, indiquez dans quelle mesure vous êtes d'accord avec chacune des phrases, en entourant le chiffre qui correspond le mieux à votre réponse (1 = pas du tout d'accord, 2 = pas d'accord, 3 = d'accord, 4 = tout à fait d'accord)

S18 – La plupart du temps, je prends les critiques très à coeur	1	2	3	4
S19 – Je suis souvent motivé(e) par l'ambition	1	2	3	4
S20 – La moindre interruption dans mon travail m'agace beaucoup	1	2	3	4
S21 – Si quelque chose doit être bien fait, il vaud mieux que je le fasse moi-même	1	2	3	4
S22 – J' aime prouver que certaines personnes ont tort	1	2	3	4
S23 – Etre toujours un peu meilleur ou plus rapide que les autres est une sorte de jeu pour moi	1	2	3	4
S24 – Je peux vraiment m'énerver lorsque quelqu'un m'empêche de faire ce que je suis sensé(e) faire	1	2	3	4
S25 – Les autres font que je n'énerve plus souvent que je le voudrais	1	2	3	4
S26 – Au travail, il m'arrive fréquemment d'être pressé(e) par le temps	1	2	3	4
S27 – Je commence à penser à des problèmes de travail dès que je me lève le matin	1	2	3	4
S28 – Je suis irrité(e) lorsque je ne parviens pas à accomplir au mieux une tâche	1	2	3	4
S29 – Je ne laisse personne faire mon travail	1	2	3	4
S30 – Je suis particulièrement déçu(e) lorsque mon travail n'est pas apprécié à sa juste valeur	1	2	3	4
S31 – Lorsqu'une personne ne comprend pas assez vite, je peux m'emporter	1	2	3	4
S32 – Quand je rentre à la maison, j'arrive facilement à me décontracter et à oublier tout ce qui concerne mon travail	1	2	3	4
S33 – Mes proches disent que je me sacrifie trop pour mon travail	1	2	3	4
S34 – Je n'ai le sentiment d'avoir réussi que lorsque j'ai accompli ma tâche mieux que je ne pensais faire	1	2	3	4
S35 – Les gens ont confiance dans ma capacité à mener à bien les tâches difficiles	1	2	3	4
S36 – Je mobilise toute mon énergie pour toujours avoir le contrôle de la situation	1	2	3	4
S37 – Pour moi, la famille ou ma vie privée passent toujours avant le travail	1	2	3	4
S38 – Cela me met en rage lorsqu'un collègue remet en question mes compétences	1	2	3	4
S39 – Cela ne me gêne pas d'être interrompu(e) dans mes tâches quotidiennes	1	2	3	4
S40 – Je veux toujours faire plus de choses que je ne peux en accomplir	1	2	3	4
S41 – Le travail me trotte encore dans la tête lorsque je vais au lit	1	2	3	4
S42 – Le moindre complément stimule vraiment ma motivation	1	2	3	4
S43 – Je ne me sens pas irrité(e) quand d'autres font mieux que moi	1	2	3	4
S44 – De temps en temps, j'aime quand d'autres me détournent de mon travail	1	2	3	4
S45 – En pensée, je suis déjà prêt(e) à accomplir ma prochaine tâche	1	2	3	4
S46 – Quand je remets à plus tard quelque chose que je devrais faire le jour même, j'ai du mal à dormir le soir	1	2	3	4

## Annexe IV : Quelques notions en philosophie

Les auteurs:

*Les présocratiques*: des présocratiques, seuls quelques fragments sont parvenus jusqu'à nous. Formant ou non une école. Ils sont les premiers, dans la tradition occidentale, à formuler une philosophie de la nature qui interroge l'être des choses. A partir de principes divers, ils proposent une vision globale des étants.

*Platon* (427-347 av JC): Platon a fourni la plupart de ses concepts fondamentaux. Il a posé la distinction entre le domaine de l'expérience et ce lui de l'idée, et défini la philosophie comme l'effort pour passer du sensible à l'intelligible. Mais le monde sensible est structuré par l'idée, c'est ce que la philosophie fait percevoir.

*Aristote* (384-322 av JC): Tout comme Platon, Aristote a fourni à la civilisation occidentale, jusqu'au XVII<sup>e</sup> siècle, les cadres de sa pensée, dans la métaphysique, dans la logique, dans l'éthique et la politique. Il oriente son travail dans une direction encyclopédique et développe un intérêt tout particulier pour les sciences et la nature. Aristote décrivant les différentes formes de vertu, montre comment l'homme atteint le bien le plus excellent dans l'exercice de la pensée contemplative. Il dessine ainsi un portrait du Sage qui traversera les siècles.

*Les sagesse antiques*: Selon l'épicurisme (3<sup>ème</sup> -1<sup>er</sup> s av JC) et le stoïcisme (4<sup>ème</sup> S av JC- 2<sup>ème</sup> ap JC) la philosophie est avant tout une conduite morale. Elle est une sagesse qui doit permettre à l'homme de vivre heureux, sans aucun trouble. Le scepticisme est une pratique du doute.

*Saint Augustin* (354-430): Avec Saint Augustin, dont l'œuvre marque un tournant dans l'histoire de la pensée occidentale, la tradition platonicienne se voit entièrement transformée par la religion chrétienne. La philosophie devient inséparable d'une théologie qui se propose comme fin ultime de l'amour en Dieu.

*Thomas d'Aquin* (1225-1274): L'œuvre de saint Thomas d'Aquin domine la philosophie médiévale, même si celle-ci dans son foisonnement, ne peut y être réduite. La théologie de Thomas d'Aquin, articulant la tradition biblique et la pensée philosophique gréco-arabe, construit le discours rationnel de la foi.

*Thomas Hobbes* (1588-1679): la logique du pouvoir; le pouvoir est le concept clé de la philosophie de Hobbes. Pour échapper à la guerre de tous contre tous, les hommes instituent un pouvoir politique absolu. Ainsi peuvent se maintenir la paix et l'ordre social.

*Descartes* (1596-1650): René Descartes est le véritable fondateur du rationalisme moderne. Il est celui qui "a repris les choses depuis le commencement " a dit Hegel. Prétendant rompre avec les

traditions de son temps en mettant en œuvre un doute méthodique, il a contribué à redéfinir la métaphysique et la théorie de la nature.

*Spinoza* (1632-1677): est le philosophe d'une intuition qu'aucune formule ne sera assez simple pour exprimer. Cette intuition est le sentiment d'une coïncidence entre l'acte par lequel notre esprit connaît parfaitement la vérité et l'opération par laquelle dieu l'engendre. Il ne peut y avoir de pensée vraie que du point de vue du tout.

*Leibniz* (1646-1716) Esprit encyclopédique, ne méprisant aucun aspect de ce que le monde offre à la connaissance, depuis la logique jusqu'à l'histoire naturelle, Leibniz illustre parfaitement ce que peut être la tentative d'un rationalisme absolu. Dans sa diversité inépuisable, le monde est en ordre et cet ordre est harmonieux. Rien dans le monde n'est exceptionnel, rien n'est inexplicable. Tout a une raison, tout répond à une loi, y compris l'action humaine.

*Hume* (1711-1776): est un empiriste et un phénoméniste intégral. Il rejette toutes les idées que nous ne pouvons relier à des perceptions. Dans cette perspective, les concepts métaphysiques, en particulier celui de causalité, sont récusés. Pour cette raison, Kant considéra que Hume l'a réveillé de son "sommeil dogmatique". A la suite de Locke (1632-1704) Hume rejette la doctrine des idées innées et considère que *rien n'est dans l'esprit qui n'ait d'abord été dans le sens*. Un sceptique moderne.

*Rousseau* (1712-1778) : Selon Rousseau, l'injustice et le mal proviennent du développement social de l'homme. Mais la critique qu'il fait des progrès de la civilisation ne signifie pas en retour à l'état de nature. Rousseau veut définir les conditions d'un Etat légitime, dans lequel les hommes seraient libres et égaux.

*Smith Adam* (1723-1790): philosophe et économiste écossais.

*Kant* (1724-1804): Kant renouvelle la manière de poser les problèmes philosophiques. Il s'agit avant tout d'interroger la raison afin de déterminer quels sont les pouvoirs et quelles sont ses limites. La philosophie a donc d'abord une tâche critique. Celle-ci porte sur la connaissance, sur l'action, sur le sentiment esthétique. Eloge de la finitude humaine: l'ignorance, le mal, la mort,... La finitude humaine n'est pourtant un défaut mais le point de départ de sa philosophie. Il repense ainsi morale, droit et politique en les fondant non pas sur un ordre transcendant mais sur des principes que les hommes imposent à leur propre volonté.

*Johann Gottlieb Fichte* (1762-1814) : est un philosophe allemand. Fichte découvre l'intersubjectivité, l'appel d'un autre moi que moi comme condition de ma propre conscience de moi-même. Ainsi autrui est moins celui qui me limite, me fait prendre conscience que je ne suis pas absolu, que je ne suis pas Dieu. Il théorise la possibilité d'influencer autrui sans le soumettre à une contrainte. Le droit est cependant distinct de l'éthique. Il naît de la possibilité qu'a le sujet de ne pas reconnaître autrui comme un autre moi. Il faut alors lui opposer une contrainte.

*Hegel* (1770-1831): Hegel s'est voulu le penseur de l'absolu, c'est-à-dire de la réconciliation concrète, sous la forme d'un discours systématique, de la raison, du temps, et de l'existence. La phénoménologie de l'esprit est en même temps prise de conscience de l'absolu par lui-même dit Hegel, le chemin de l'âme qui en se purifiant s'élève à l'esprit. L'art est une manifestation sensible de l'esprit et, en tant que tel, il éveille l'âme. L'art rend accessible « ce que l'homme abrite dans son esprit ». Il est un des moyens par lesquels l'homme se révèle.

*Kierkegaard* (1813-1855): s'opposant à toute philosophie systématique, Kierkegaard se propose d'être un penseur subjectif. C'est la question de l'existence humaine, dans ce qu'elle a de plus individuel et de plus passionné, qui conduit ses réflexions. Celles-ci s'organisent autour du paradoxe de la foi.

*Marx* (1818-1883): Marx remet en cause l'idéalisme philosophique, qui réduit la vie à n'être qu'une dialectique des idées en feignant d'ignorer l'origine et la réalité pratique des problèmes qu'il résout. Or, la réalité humaine est celle de l'aliénation économique et de l'exploitation sociale. C'est cela qu'il faut penser et transformer.

*Nietzsche* (1844-1900): Nietzsche combat l'esprit réactif de la morale et de la religion et opère un renversement des valeurs traditionnelles. Ruinant la conception métaphysique de la vérité. Il exalte la vie dans sa puissance d'affirmation, dans sa volonté de puissance.

*Bergson* (1859-1941): toute la philosophie de Bergson progresse à partir d'une intuition première, celle de la durée. Contre l'abstraction des métaphysiciens qui soulèvent de faux problèmes pour avoir ignoré la réalité du temps, imprévisible et irréversible. Bergson propose une philosophie de la vie, saisie comme élan créateur.

*Husserl* (1859-1938): selon Husserl, la tâche et le sens de la philosophie sont de refonder la science. En éliminant les questions métaphysiques, la conception positiviste de la science a provoqué la perte du sens de la rationalité. La rigueur de la science s'exprimera dans la volonté de faire un retour aux choses mêmes.

*Heidegger* (1889-1976): Heidegger a profondément marqué le 20<sup>ème</sup> siècle. Il a contribué à bouleverser les catégories classiques dans lesquelles la philosophie pensait le monde et l'homme. Sa démarche est d'abord ontologique: il s'agit de revenir à une interrogation sur le sens de l'être. Il faut poser la question de l'être dans l'horizon du temps.

L'ontologie est la théorie de l'existence qui tente d'expliquer les concepts qui existent dans le monde et comment ces concepts s'imbriquent et s'organisent pour donner du sens.



## Les Courants

*Le positivisme logique, l'empirisme logique, néopositivisme*: ces expressions désignent un courant né à Vienne au début du siècle, visant à rectifier et à reconstruire la langue philosophique sur des bases empiriques et logiques. Le positivisme a, en particulier, voulu redéfinir les relations entre la science et la métaphysique.

*La métaphysique*: correspond à la volonté de fonder le discours et l'exercice de la pensée, en les articulant à une réflexion sur l'être. En tant que telle, elle est la science des principes, et la science de l'être en tant qu'être.

*La philosophie analytique*: regroupe des recherches qui ont pour objectifs de clarifier et de résoudre les problèmes philosophiques par le moyen d'une analyse logique du langage.

*La psychanalyse*: propose une interprétation dynamique du psychisme humain à partir d'hypothèses de l'inconscient. Ce dernier est formé par l'ensemble des désirs refoulés, inaccessibles à la conscience. La théorie psychanalytique est inséparable de la pratique de l'analyse, qui repose sur la parole.

*L'herméneutique*: est l'art de comprendre, d'interpréter, de traduire de façon claire des signes d'abord obscurs. La première fonction de l'herméneute a été de délivrer aux profanes le sens d'un oracle. L'herméneutique a progressivement pénétré le domaine des sciences humaines et de la philosophie.

*L'existentialisme*: n'est ni une philosophie déterminée ni une doctrine, mais plutôt un mode de pensée qui place au cœur de sa réflexion l'existence humaine.

*L'école de Francfort*: est un mouvement né dans les années 30 en Allemagne, qui rassemble des théoriciens de formations différentes. Les diverses recherches effectuées s'articulent autour d'un projet philosophique commun, celui d'une « théorie critique ».

*Le pragmatisme*: est un courant philosophique apparu aux Etats-unis à la fin du 19<sup>ème</sup> siècle. Caractérisé par son orientation vers l'expérience et vers l'action, il constitue encore aujourd'hui, sous une forme rénovée, un courant important de la philosophie américaine.

*Le structuralisme*: désigne un mouvement de pensée apparue à la fin des années 50 et s'affirmant notamment, dans les sciences humaines. Se donnant pour méthode l'analyse des structures ou des systèmes qui opèrent à l'insu des individus. Il remet en cause toute approche de l'homme en termes de subjectivité ou de conscience. (Levi – Strauss)

*L'épistémologie de Popper*: Karl Popper a apporté une importante contribution à la théorie de la science. Il s'oppose aux positivistes logiques, car il refuse l'idée qu'un énoncé scientifique puisse être obtenu par induction.

*L'épistémologie* : est l'étude de la connaissance scientifique. Ce mot désigne des recherches de nature bien différente, mais qui tentent toutes à répondre « qu'est ce que la science ? ».

*La déconstruction*: il s'agit d'un mouvement initié en France par le philosophe Jacques Derrida et des développant notamment aux Etats Unis. S'inspirant de Nietzsche, il se propose de ruiner les prétentions totalisantes et dominatrices du discours métaphysique en relevant les ambiguïtés et les contradictions de tout texte.

*Etat*: étymologiquement, l'Etat est un système qui tient debout. C'est l'ensemble des institutions politiques et juridiques d'une société ou d'un pays qui sont organisées pour assurer le bien commun, ce qui signifie qu'elles sont régies par un ensemble de lois. Il est délimité par des frontières territoriales, dans lesquelles ses lois s'appliquent. Il exerce par le biais de ses institutions, son pouvoir dont la légitimité repose sur la souveraineté. Il ne faut pas confondre l'Etat avec la nation ou la société. Une nation est un ensemble d'individus nés dans un même pays. Elle se distingue de l'Etat comme la nature se distingue de la culture, ou l'existence de l'essence. Une société est un ensemble d'individus qui travaillent et échangent. Mais Etat, nation et société n'en sont pas moins en étroite relation: comme l'âme et le corps

*Dialectique* : la dialectique est une méthode de discussion, de raisonnement, de questionnement, d'interprétation qui occupe une place importante depuis l'Antiquité dans la philosophie.

*Autrui* : c'est d'abord l'autre, à la fois le même que moi et différent de moi ; si autrui ne peut se poser comme objet de connaissance pour moi, comment penser mon rapport à lui ? Par l'idée de « reconnaissance », on signifie que le rapport aux autres est constitutif de la conscience comme conscience de soi.

*Rationnel* : Faisant appel à la raison : la raison étant la faculté mentale qui relie les choses dispersées et les ordonne dans une progression qui va des principes vers les conséquences

## Annexe V : L'effet Pygmalion

### L'effet Pygmalion et Galathée

Pygmalion est un sculpteur grec qui avait beaucoup de talent, et qui avait décidé de ne pas se marier, il voulait réaliser une statue parfaite en ivoire de son idéal féminin. Il fût séduit par son œuvre, et en tomba littéralement amoureux. Il essaya de la rendre vivante mais en vain, il était désespéré, jusqu'au jour, à une fête il rencontra la déesse Vénus et la supplia de lui donner une épouse semblable à son œuvre d'art. En rentrant chez lui, il remarqua une femme ressemblant à sa sculpture, elle était sur le socle de sa statue, elle était en chair et en os, Vénus avait réalisé son œuvre.

Les expériences de Rosenthal et Jacobson sur la création des identités de « mauvais écoliers » et de « bons écoliers » connues sous le nom de « l'effet Pygmalion ». Ces expériences montrent comment la situation construite artificiellement à travers une communication définissant les individus induit elle-même, de la part des autres persuadés de la « réalité » de cette définition, des interactions qui peuvent favoriser le développement d'identités « positives ». Les expériences se déroulent dans des classes d'école primaire. A la rentrée scolaire, Rosenthal et Jacobson firent passer un test d'épanouissement intellectuel aux élèves d'un ensemble de classes du même niveau. Les instituteurs furent informés que ce test permettrait de dégager une probabilité sur les possibilités de développement intellectuel des enfants. Les tests permirent de regrouper les élèves en deux catégories: ceux qui avaient un potentiel intellectuel important et ceux qui en avaient moins. En réalité, les groupes avaient été sélectionnés au hasard et soigneusement appariés entre eux (ils contenaient autant d'élèves « intelligents » que de « moins intelligents ») puis les chercheurs firent passer d'autres tests de quotient intellectuel, à intervalles réguliers au cours de l'année scolaire, tests fondés sur les résultats scolaires réels et sur les évaluations faites par les instituteurs pour chaque enfant. Ces tests et évaluations montrèrent un quotient intellectuel plus élevé chez les enfants qui avaient été mis dans les groupes des « bons élèves ». Ces expériences ont donné lieu à de nombreuses controverses. Mais, si l'on admet que les tests et évaluations positives concernant les groupes des élèves dits « intelligents » et « à fort potentiel de développement » n'ont pas été uniquement dus à la surévaluation faite par les instituteurs et que les élèves de ces classes ont effectivement obtenus des résultats supérieurs à ceux des autres classes (qui cependant leur étaient entièrement comparable au départ).

La définition de certains élèves comme « intelligents » a conduit les maîtres à avoir avec eux des relations éducatives plus soutenues et plus positives. Les maîtres sachant qu'ils étaient à « fort potentiel de développement » ont eu envers eux des attitudes de soutien et une attention constante à leurs progrès. Leurs communications relationnelles et intellectuelles étaient toujours placées sous le signe du respect et de la confiance. Lorsque ces élèves ne comprenaient pas, faisaient des erreurs,...leur intelligence et leur identité de « bons élèves » n'étaient pas remises en cause. C'était qu'ils étaient fatigués, qu'ils avaient faits des fautes d'inattention .... Et les explications étaient reprises. Il en allait tout autrement avec les élèves de classes dites de « moins bon élèves. La relation pédagogique était différente, moins positive, moins soutenue. Ainsi, on peut penser que la représentation a priori des aptitudes des élèves par les maîtres a généré un système d'interaction pédagogique différent d'une classe à l'autre. Ce sont ces systèmes de communication implicites qui ont largement contribué à constituer les enfants tels qu'ils devaient être, c'est-à-dire, tels que les tests les avaient soi disant jugés au départ, dans une identité scolaire positive.

Ces expériences insistent sur le fait que l'identité est aussi le résultat d'un ensemble de communications arrivant et partant d'un acteur. Même les approches purement « psychologiques » reconnaissent l'importance du « réseau de relations » établi avec les autres. Si le réseau de la fratrie laisse des traces il ne faut pas oublier que le réseau de relations sociales évolue sans cesse. Ces expériences nous montrent que l'identité est un élément d'un système de relation, elle est un processus permanent et dynamique.

J. Sterling Livingston<sup>46</sup>, en 1988, a appliqué ces découvertes au mode de l'entreprise. « La façon dont les gestionnaires traitent les subordonnés est subtilement influencés par ce qu'ils attendent d'eux »

---

<sup>46</sup> J. sterling Livingston :1916-2010 professeur à Harvard business School, Pygmalion en gestion

## **BIBLIOGRAPHIE**

### Livres

Brun J-P, *Management d'équipe 7 leviers pour améliorer bien-être et efficacité au travail*, Paris, Eyrolles, collection "livres Outils", Novembre 2008, 174p.

Rey A et al, *Dictionnaire historique de la langue française*, Paris, Le Robert, mars 2006, 4304p.

Mucchielli.A, *L'identité*, Paris, PUF, collection encyclopédique, Juin 2009 7ème édition, "1<sup>ère</sup> éd, 1986", 127p.

Honneth.A, *Lutte pour la reconnaissance*, Paris, les Editions du Cerf, mars 2010, 229p.

Ricoeur P, *Parcours de la reconnaissance*, Paris, Gallimard, collection folio, août 2005, 431p

Besse J-M, Boissière .A, *Précis de philosophie*, Nathan, collection repères pratiques, décembre 1998, 160p.

Halpern C « et al », *Identité(s) L'individu, le groupe, la société*, Auxerre, Editions sciences humaines, collection les ouvrages de synthèses, 2009, "(1<sup>ère</sup> éd, 2004)", 352p

Guéguen H, Malochet G, *Les théories de la reconnaissance*, Paris, Editions La Découverte, 2012, 113p.

Collectif sous la direction de Dominique Bourgeon, *Les cadres de santé et la reconnaissance au travail*, France, Edition Lamarre, 2012, 334p.

Collectif sous la direction de Jean-Marie Peretti, *Tous reconnus*, Paris, Editions d'Organisation, 2005, 441p.

Franck Martin, *Managez humain, c'est rentable !*, Paris, De Boeck, Janvier 2008, 147p.

Sous la direction d'Alain Caillé, *La quête de reconnaissance nouveau phénomène social total*, Paris, Editions La découverte/Mauss, 2007, 303p

### Formations

2 journées formation CFIP Centre pour la formation et l'Intervention psychosociologiques « des paroles qui démotivent aux paroles qui stimulent », Véronique Sichem

4 journées de formation « formation à la gestion des risques psychosociaux », professeur Alexandre Destro et le professeur René Zayan.

### Ouvrages consultés :

Bocklant N : « le développement des compétences, une démarche motivée vers l'acquisition de la polyvalence », décembre 2009

Morin. E : « donner sens au travail », 2006

### Revue:

- Brossard M-H, « *Le respect dans les relations de travail: évidence ou nécessité?* », in Objectif soins, n°66, juillet-août 1998, p8-11
- Pasteur C, « *le manque de reconnaissance au travail mène au burnout* », in La tribune de Genève, janvier 2008
- Le Monde.fr, « *Didier Lombart met fin au principe de mobilité des cadres de France Télécom* », septembre 2009
- Brun J-P, « *La reconnaissance au travail: une pratique riche de sens* », octobre 2002
- Bercot R, « *L'individu acteur: de la cité à l'entreprise* », in Humanisme et entreprise, n°253, 2002, p1-11
- Belbahri E, Gomez M, « *La reconnaissance en milieu professionnel* », in fiches Outils du Master management des ressources humaines de l'IAE de Toulouse
- Benjamin J, « *La reconnaissance en milieu de travail* », in Bulletin la vitrine, hiver 2007, vol3 n°4, p1 et 4
- Dossier « *Les philosophes de la reconnaissance* », in Sciences Humaines, n°131, octobre 2002
- Dossier « *Les grands philosophes* », in Sciences Humaines, hors série spécial n°9, mai –juin 2009, 84p
- Dossier « *Les grandes questions de la philosophie* », in Sciences Humaines, n°10, avril-mai 2008, 82p.
- Dejours C « *Travail et usure mentale* »
- Dossier « *Luttes pour la reconnaissance* », in Sciences Humaines, n°172, juin 2006, pp 36-47
- Dossier « *De la reconnaissance à l'estime de soi* », in Sciences Humaines, n°131, octobre 2002
- Baron X, « *Crise et déficit de reconnaissance en entreprise* », mai 2009

- Dossier « *Le travail en quête de sens* », in Sciences humaines, n°210, décembre 2009, pp30-47
- Dossier « *travail du bonheur à l'enfer* », in Sciences Humaines, n°242, novembre 2012, pp30-49.
- Dossier : « *Les penseurs de la société de Tocqueville à Saskia Sassen* », in Sciences Humaines, n°30, avril-mai 2013, 78p.
- Dossier : « *malaise au travail* » in Sciences Humaines, automne 2008, n°12
- Traduction d'un texte de Marc Lorient, 2011 (en grec), « *Sens et reconnaissance au travail* » publié dans *Traité de sociologie du travail*, Sous la direction de Christina Karakioulafis, Athènes, AIONIKOS, 2011, pp.43-67. Référence papier
- Barbara Ritz, « C. Taylor. *Les Sources du moi-La formation de l'identité moderne* », *L'orientation scolaire et professionnelle*, 32/1 | 2003, 167-169.
- Cours de management de Monsieur Florin, UF 7.2
- Cours de méthodologie de Monsieur Vantomme
- Cours de sociologie de la santé de Monsieur Vantomme
- Cours de Monsieur Coemelck

Sources internet :

<http://www.comprendre-agir.org/images/fichier->

[dyn/doc/2007/reconnaissance\\_et\\_non\\_reconnaissance\\_au\\_travail\\_renault\\_cgt\\_chsct.pdf](http://www.comprendre-agir.org/images/fichier-dyn/doc/2007/reconnaissance_et_non_reconnaissance_au_travail_renault_cgt_chsct.pdf)

[www.cvm.qc.ca/encephi/contenu/articles/dfphilo.htm](http://www.cvm.qc.ca/encephi/contenu/articles/dfphilo.htm)

[http://www.unifr.ch/socsem/cours/compte\\_rendu/expos%20Trait%20de%20sociologie%20du%20travail.pdf](http://www.unifr.ch/socsem/cours/compte_rendu/expos%20Trait%20de%20sociologie%20du%20travail.pdf)

[http://www.respectautravail.be/legislation/index\\_html](http://www.respectautravail.be/legislation/index_html)

[http://www.afiso.be/Fonction-d-infirmier-en-chef-13-JUILLET-2006\\_a85.html](http://www.afiso.be/Fonction-d-infirmier-en-chef-13-JUILLET-2006_a85.html)

[http://www.lesechos.fr/17/02/2009/LesEchos/20365-69-ECH\\_stress---les-salaries-souffrent-toujours-d-un-manque-de-reconnaissance.htm](http://www.lesechos.fr/17/02/2009/LesEchos/20365-69-ECH_stress---les-salaries-souffrent-toujours-d-un-manque-de-reconnaissance.htm)

[http://sites.uclouvain.be/grems/pdf/articles/klein-marion\\_reconnaissance.pdf](http://sites.uclouvain.be/grems/pdf/articles/klein-marion_reconnaissance.pdf)

<http://www.larousse.fr/encyclopedie/divers/Lumi%C3%A8res/130660>

[http://www.institutevaluation.fr/nidial/admin/UserFiles/File/Le\\_besoin\\_de\\_reconnaissance.pdf](http://www.institutevaluation.fr/nidial/admin/UserFiles/File/Le_besoin_de_reconnaissance.pdf)

[http://www.respectautravail.be/legislation/index\\_html](http://www.respectautravail.be/legislation/index_html)

<http://champeau.wordpress.com/2010/08/27/pourquoi-travailler/>

[http://lexpansion.lexpress.fr/stress-au-travail/si-vous-pensez-que-l-autre-est-un-cretin-il-risquera-de-le-devenir\\_160659.html](http://lexpansion.lexpress.fr/stress-au-travail/si-vous-pensez-que-l-autre-est-un-cretin-il-risquera-de-le-devenir_160659.html)



<http://suite101.fr/article/le-stroke-est-vital-lindifference-tue-a20829#axzz2I80HoAUu>

[http://www.infiressources.ca/fer/depotdocuments/Le\\_leadership\\_entre\\_humanisme\\_et\\_pragmatisme.pdf](http://www.infiressources.ca/fer/depotdocuments/Le_leadership_entre_humanisme_et_pragmatisme.pdf)

[http://www.scienceshumaines.com/qu-est-ce-que-la-philosophie\\_fr\\_28802.html](http://www.scienceshumaines.com/qu-est-ce-que-la-philosophie_fr_28802.html)

<http://www.college-risquespsychosociaux-travail.fr/site/Revue-Psychologie-clinique-francaise.pdf>

<http://www.lalibre.be/economie/entreprise-emploi/article/724982/manager-autrement.html>



## Abstract

Stress, solitude, cas de harcèlement, de burn-out...la vie au travail n'est pas toujours facile. La sociologie du travail du 20<sup>e</sup> siècle avait dénoncé les aspects mutilants et abrutissants du travail à la chaîne. Aujourd'hui ce sont la pénibilité psychologique, le stress et le burn-out qui sont dénoncés comme les nouvelles formes de pénibilités au travail. La vision idyllique du travail source d'épanouissement est loin. Comment cela peut-il s'expliquer ? Qu'est-ce qui a changé dans l'organisation du travail aujourd'hui ? A l'ère où le contexte du travail est à la productivité, à la performance, à la compétitivité, où est la place pour l'individu ?

L'intérêt porté au thème de la reconnaissance s'est considérablement accru aux cours des deux dernières décennies. La notion est aujourd'hui au cœur des interrogations des sciences humaines et sociales : philosophie morale et politique, sociologique, psychologique, psychanalyse.

La reconnaissance s'inscrit dans les actes quotidiens, mais elle se joue également dans des missions bien spécifiques du cadre : l'évaluation, la formation qui sont une des manières de reconnaître l'individu tant dans ses compétences que dans sa singularité.