

Ecole d'Enseignement et de Promotion Sociale

De la Communauté Française

Rue Saint-Brice, 53

7500 Tournai

Enseignement Supérieur Paramédical

Spécialisation : Cadre de santé

# La reconnaissance du personnel soignant, un enjeu fondamental de l'encadrement.

Présenté par Zorzi Norma

En vue de l'obtention du diplôme de cadre de santé

Année scolaire : 2020-2021



Ecole d'Enseignement et de Promotion Sociale

De la Communauté Française

Rue Saint-Brice, 53

7500 Tournai

Enseignement Supérieur Paramédical

Spécialisation : Cadre de santé

# La reconnaissance du personnel soignant, un enjeu fondamental de l'encadrement.

Présenté par Zorzi Norma

En vue de l'obtention du diplôme de cadre de santé

Année scolaire : 2020-2021

## Remerciements :

À mon compagnon et mon fils pour leur patience, leur encouragement dont ils ont fait preuve à mon égard et tout particulièrement dans les nombreux moments de doute.

À Mr Patrick Vantomme pour sa disponibilité, ses remarques pertinentes tout au long de ce parcours de formation.

À ma sœur et ma belle-maman, qui ont lu et relu mon travail et m'ont suivie et soutenue tout au long de ces cinq années. Merci à mon beau frère pour son aide en informatique.

Merci aux autres professeurs pour la qualité des cours très diversifiée et enrichissante.

À mes collègues de classe avec qui j'ai passé trois années riches en belles rencontres.

À mon équipe, mes chefs qui m'ont permis de suivre ce cursus dans les meilleures conditions possibles.

# TABLES DES MATIÈRES

INTRODUCTION .....	1
<b>La démarche conceptuelle</b> .....	<b>3</b>
INTRODUCTION.....	4
Chapitre 1. La reconnaissance au travail.....	6
1.1. La notion de la reconnaissance au travail.....	6
1.2. Les formes de reconnaissance dans le milieu du travail.....	8
1.3. Les sources de la reconnaissance.....	9
1.3.1.Reconnaissance du supérieur.....	9
1.3.2.Reconnaissance des pairs.....	9
1.3.3.Reconnaissance externe.....	10
1.3.4.Reconnaissance au niveau social.....	10
1.3.5.Reconnaissance interne .....	10
Chapitre 2. Les impacts de la reconnaissance au travail.....	12
2.1. Les effets positifs de la reconnaissance .....	12
2.1.1.L'estime de soi.....	13
2.1.2.Relation de confiance .....	14
2.2. La reconnaissance et la motivation.....	16
2.3. L'équipe et la motivation.....	17

2.4.	L'équipe et la reconnaissance .....	17
2.5.	Les effets négatifs de la reconnaissance .....	18
2.6.	Conclusion.....	18
Chapitre 3.	Reconnaissance et identité.....	20
3.1.	L'identité au travail : facteur de la construction identitaire.....	20
3.2.	Rôle de la reconnaissance dans la construction de l'identité au travail .....	23
3.2.1.	Les formes de la reconnaissance de l'individu au travail.....	23
3.2.2.	L'identité professionnelle .....	24
3.2.3.	Un sens au travail .....	25
3.2.4.	Plus de motivation et de satisfaction .....	25
3.3.	Conclusion.....	25
Chapitre 4.	L'absence de reconnaissance et ses conséquences.....	27
4.1.	Les formes de déni de reconnaissance.....	27
4.2.	Le burn-out ou épuisement professionnel.....	28
4.3.	Conclusion.....	29
Chapitre 5.	Le rôle du cadre en soins de santé .....	30
5.1.	Le rôle du cadre .....	30
5.2.	Le cadre en soins de santé : leader et/ou manager ?.....	31
5.3.	Le positionnement du cadre et la juste distance à maintenir.....	32

Chapitre 6. Cadre : lien entre management et reconnaissance.....	35
6.1. Les différents styles de management.....	35
6.1.1. Le style autoritaire .....	36
6.1.2. Le style persuasif ou paternaliste.....	36
6.1.3. Le style délégatif.....	36
6.1.4. Le style participatif.....	37
6.2. Les styles de leadership .....	37
6.3. Le rôle du cadre dans la motivation et la reconnaissance .....	38
6.3.1. Favoriser l'autonomie et la responsabilisation.....	38
6.3.2. Fixer des objectifs.....	39
6.3.3. Prôner le dialogue.....	39
6.3.4. Récompenser les comportements .....	40
6.4. Et la reconnaissance du cadre en soins de santé ?.....	40
6.5. Une reconnaissance à tout prix.....	41
6.6. Conclusions .....	41
Chapitre 7. Les outils mis à la disposition du cadre .....	43
7.1. L'entretien d'évaluation.....	43
7.2. L'auto-évaluation.....	44
7.3. La communication.....	44

Introduction.....	48
Question de recherche .....	48
Le choix de la population et de l’outil.....	49
Les biais.....	49
Contenu et analyse des entretiens .....	51
Conclusion de la partie opérationnelle .....	59
Conclusion et perspectives.....	61
Annexes.....	64
Annexe 1 .....	65
Annexe 2 .....	66
Annexe 3 .....	67
BIBLIOGRAPHIE .....	68

## INTRODUCTION

La reconnaissance est un concept complexe, fréquemment utilisé, que ce soit en philosophie, en sociologie, en psychologie ou dans la religion. La reconnaissance occupe une place importante dans les conversations entre collègues, entre amis ou en famille. Elle fait partie des préoccupations quotidiennes. Nous avons tous entendu des propos tels que « je ne suis pas reconnu. », « nous sommes considérés comme des numéros. », « toi qui es chef de projet, ta mission est de donner envie à ton équipe d'atteindre l'objectif du projet. » « les femmes sont moins bien considérées que les hommes. ». Il s'agit de propos régulièrement tenus dans les couloirs ou lors de réunions dans un établissement hospitalier et/ou dans une entreprise. Si le thème de la reconnaissance est souvent abordé dans notre vie quotidienne, c'est qu'il révèle plus que jamais notre besoin d'être reconnu, regardé : c'est dans le regard des autres que l'individu trouve la confirmation de son existence, qu'il se sent à la fois semblable et différent, c'est dans ce regard qu'il peut trouver les sources de l'amour et de l'estime de soi. Le thème de la reconnaissance, de manière générale, tient depuis plusieurs années une place importante dans les discours sociaux. Cette thématique a émergé dans le champ sociopolitique à travers diverses revendications comme par exemple la reconnaissance des femmes, des immigrés, des homosexuels. Chaque personne a besoin de se sentir importante, désirée, unique. Au sein des familles, nous voyons souvent des enfants entrer en compétition pour attirer l'attention des parents et trouver leur façon d'être uniques, spéciaux. A l'adolescence, ce besoin est exacerbé alors que les jeunes individus affirment leur personnalité et se cherchent un style, un look, une identité. Le besoin de reconnaissance touche aussi bien les individus que les groupes. Il est en lien avec l'identité de l'individu. Qui suis-je ? En quoi je souhaiterais être reconnu par les autres ? Le concept de reconnaissance est à la mode aujourd'hui, et pas uniquement dans le domaine du travail.

Vous l'aurez compris, le concept de reconnaissance est fortement lié aux enjeux identitaires. Mais pourquoi avoir choisi ce thème ? L'objectif de ce travail est de tenter de comprendre la raison pour laquelle le personnel soignant se sent souvent peu ou mal reconnu par son supérieur immédiat, de trouver la manière dont il serait possible d'approcher l'écart entre les « attentes » et les vraies « perceptions » de reconnaissance ressenties par le personnel. Ceci pourrait améliorer non seulement la motivation au

travail mais aussi la qualité des soins offerts aux patients et la performance socio-économique de l'organisation. La reconnaissance au travail est un élément clef de l'identité et de la santé des employés ainsi que de la croissance et de la performance des entreprises. S'il y a de la performance et de la croissance, il y a peut-être et certainement de la motivation. Nous allons donc essayer de trouver s'il existe un lien entre la reconnaissance et la motivation du collaborateur et de l'équipe. Est-ce que la reconnaissance peut être considérée comme un des fondamentaux du management ou au contraire vue comme une perte de temps ? Comment les cadres en soins de santé peuvent-ils faire preuve de reconnaissance ? De quels instruments disposent-ils pour reconnaître, c'est-à-dire identifier, évaluer et récompenser les mérites de chacun ? Il s'agit là d'autant de questions auxquelles nous allons tenter de répondre. Ce travail comporte deux parties : une première partie conceptuelle où nous allons d'abord développer succinctement le concept de reconnaissance au travail et une deuxième partie opérationnelle. Nous verrons également le rôle du cadre en rapport avec la reconnaissance.

# **La démarche conceptuelle**

## INTRODUCTION

Aborder la question de la reconnaissance dans la sphère professionnelle nous amène à un constat inévitable : les gens aiment leur travail, mais ils en souffrent. Il s'agit là d'un terrible paradoxe. Qu'ils soient cadres ou employés, médecins, infirmiers, agriculteurs, enseignants ou informaticiens, beaucoup apprécient leur métier mais se plaignent des contraintes qui pèsent sur eux : pression économique, surcharge de travail, horaires imprévisibles, urgence, évaluations incessantes, conflits interpersonnels dévastateurs, management oppressant... L'épidémie de burn-out est le symptôme le plus aigu de ce malaise. La reconnaissance des employés et de leur travail prend de l'importance et devrait être une préoccupation grandissante des cadres et des dirigeants, conscients que la productivité passe également par le bien-être du personnel. Pourtant, la reconnaissance demeure encore mal définie même si pour certains, elle est un besoin fondamental qui fait appel à de nombreuses notions objectives. D'autres notions plus subjectives, propres à chacun, ne sont pas pour autant négligeables. En outre, les contextes économiques, politiques et sociaux ont poussé les entreprises à s'adapter à un environnement de plus en plus changeant où ils oublient parfois la notion de reconnaissance. Or elle est devenue un « incontournable » de la question du travail.

Cette partie est divisée en plusieurs chapitres :

Le premier chapitre sera consacré à une définition de la notion de la reconnaissance, tout en énumérant les différentes formes de reconnaissance. Dans les chapitres suivants, nous tenterons d'analyser les impacts, aussi bien positifs que négatifs de la reconnaissance sur le travailleur, le lien entre l'identité et la reconnaissance et les conséquences d'une absence de reconnaissance, toujours du point de vue du travailleur. Ensuite, nous allons davantage nous mettre dans la position du cadre en soins de santé, pour analyser le rôle du cadre en soin de santé, mettre en lien les différents styles de management avec les formes de reconnaissance, pour tenter de faire ressortir les pratiques de gestion susceptible de favoriser la motivation des travailleurs. Nous terminerons par une présentation des outils mis à la disposition du cadre.

La question de recherche : Quels sont les moyens dont dispose le cadre en soins de santé afin de manifester de la reconnaissance au travail et donc d'engendrer de la motivation auprès de ses collaborateurs ?

Mon hypothèse : Lorsque le cadre manifeste de la reconnaissance, la motivation sera plus présente au sein de l'équipe

Les mots clé : Reconnaissance, motivation, équipe

En résumé, nous pourrions donc affirmer que la question de la reconnaissance dans l'entreprise reste une préoccupation permanente. Quel cadre, chef d'unité, n'a pas été alerté sur la nécessité de mettre en place des stratégies de reconnaissance ? Qui n'a pas entendu parler de la relation entre reconnaissance et motivation ? Le sens du mot reconnaissance peut nous ouvrir sur des champs de réflexion alternatifs. Au-delà du sens d'« être reconnaissant » qui appelle à une récompense, reconnaissance a aussi le sens de « se reconnaître » comme on se reconnaît dans un miroir.

# Chapitre 1. La reconnaissance au travail

## 1.1. La notion de la reconnaissance au travail

La reconnaissance fait partie de plusieurs disciplines. Le terme est polysémique et renvoie à de nombreux auteurs en philosophie, psychologie, sociologie, anthropologie, ... Nous allons essayer de comprendre ce concept de reconnaissance au travail par l'étude de son étymologie et de quelques définitions.

### Etymologie et définitions

Le mot reconnaissance est composé de deux parties. La première est le préfixe « re » qui indique souvent la répétition d'une action suivie du radical « connaissance ». Celui-ci comporte à son tour deux parties dérivées du latin dont le préfixe accompagnateur *co* signifiant « avec » et le radical « naissance » dérivé de *nascere* et signifiant en français, « venir au monde ». Cela semble aller de soi mais le plus intéressant dans la traduction du verbe *nascere*, c'est l'extension du concept à quelques notions pertinentes comme « commencer d'être » et surtout « produire ».

### Re-co-naissance :

Dans le cadre de ce travail, nous ne retiendrons du radical *nascere*, d'où dérive la racine naissance de « re-co-naissance », que le sens de produire.

Si nous relient le radical « produire » aux deux préfixes « re » – répétition - et « co » - avec, ensemble, en compagnie de, en collaboration avec quelqu'un, cela nous amène à la signification suivante de « re-co-naissance » à savoir « la production, l'action répétée ou renouvelée de quelque chose, en collaboration avec quelqu'un ou avec la participation des autres ». La relation de reconnaissance est construite sur la base de la réciprocité à savoir, un échange entre minimum deux personnes. Celui qui donne et celui qui reçoit de la gratitude. Elle est un concept complexe, en lien avec l'identité de l'individu.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> [www.Origine-des-mots.com](http://www.Origine-des-mots.com).

Cependant, le terme de reconnaissance peut être aussi entendu d'autres manières : elle peut signifier « identifier » quelqu'un ou quelque chose ou « admettre » que quelque chose a eu lieu, ou que son interlocuteur a raison. La reconnaissance liée au travail est la manière dont l'individu perçoit les marques de considération qui lui sont portées par son chef, ses collègues ou son patient ainsi que les attentions qu'il porte lui-même aux autres. Elle touche toutes les organisations et tous les stades de la hiérarchie, de l'aide-soignante aux cadres chef de service ainsi que la direction générale. Pour nous, cadre en soins de santé, la notion de reconnaissance au travail se manifeste souvent par une photocopie de la lettre d'une famille satisfaite de la prise en charge d'un patient ou par tout autre geste de remerciement. Le cadre épingle sur le panneau d'affichage de la salle des soignants les propos positifs des familles ou des médecins. C'est de cette façon que les compétences communicationnelles sont mobilisées pour que la reconnaissance exprimée par les uns, à savoir les familles, les médecins soit entendue par les autres c'est-à-dire les soignants et les auxiliaires. Les manifestations ordinaires de la reconnaissance s'expriment également dans l'activité langagière quotidienne, par « des petits mots avec chacun », des paroles gratifiantes, des compliments adressés personnellement au cours de l'activité. Lors de la reconnaissance au travail, nous mettons en évidence l'existence d'une personne à travers une attitude ou une action qu'elle a pu faire.

En conclusion, nous retiendrons que la reconnaissance au travail s'intéresse à la personne, à son existence et au caractère unique de son être. Mesurer la reconnaissance ce serait mesurer les capacités et les pratiques de l'individu, voire du groupe et les confirmer, ce qui correspond à un des rôles du cadre que nous développerons plus tard, à savoir l'évaluation. Par ailleurs, l'individu existe aussi à travers la reconnaissance qu'il a lui-même de son propre travail, autrement dit son auto-évaluation. C'est-à-dire sa propre appréciation de la qualité de ce qu'il fait et de ce qu'il est. La reconnaissance c'est donc à la fois l'acte de reconnaître et une récompense par le sentiment de gratitude. Ainsi, quand un individu fait preuve de reconnaissance à l'égard de quelqu'un, l'individu récompense une personne identifiée par rapport à une représentation que l'individu a de cette personne, et qui fait référence à un bienfait que l'individu aura reçu précédemment de la personne qu'il reconnaît. Nous allons nous intéresser à l'importance que représente la reconnaissance pour tout être humain.

## 1.2. Les formes de reconnaissance dans le milieu du travail

Le premier niveau de la reconnaissance au travail est contractuel, c'est le salaire et tous les avantages financiers qui peuvent accompagner : primes, bonus. Donc, la première forme de reconnaissance est la rémunération de l'individu pour le travail accompli, mais cela ne suffit pas. La sphère professionnelle est un lieu central de la quête de l'identité, de la création de sens et de la réalisation personnelle. La reconnaissance au travail s'appuie sur des valeurs de respect et d'appréciation des hommes et des femmes au travail, tant à propos de leur investissement personnel et de leurs résultats qu'à propos de leurs compétences ou de leur droit à la parole et à son influence sur les décisions. Selon Jean-Pierre Brun<sup>2</sup>, elle se décline sous quatre modes : la reconnaissance de la personne, la reconnaissance des résultats, la reconnaissance de l'effort et la reconnaissance de la pratique de travail. Ces quatre formes sont régulièrement nommées : reconnaissance existentielle, reconnaissance des résultats du travail, reconnaissance de l'investissement dans le travail et reconnaissance de la pratique de travail. Ces quatre formes de reconnaissance<sup>3</sup> sont complémentaires et interdépendantes. Elles sont essentielles et indissociables : chacune d'elles vient combler des besoins spécifiques. Il convient donc d'y avoir recours au quotidien. Dans la mesure du possible, le salarié a besoin d'être reconnu comme membre de l'organisation et d'être apprécié comme travailleur. Celui-ci sera apte à s'engager au sein du processus de travail, à y investir des efforts et de l'énergie, à accomplir des tâches de manière efficace et efficiente et à produire un résultat final reflétant un savoir-faire professionnel dans la perspective de combler les besoins diversifiés des salariés. Aucune de ces manifestations de reconnaissance au travail ne devrait être utilisée seule ou être considérée supérieure à une autre. L'expression et la manifestation de la reconnaissance dans le milieu du travail sont à l'image de l'être humain, c'est-à-dire dynamiques, diversifiées et authentiques.

Ces différentes formes de reconnaissances peuvent émaner de trois sources principales.

---

<sup>2</sup> Professeur titulaire, Professeur retraité Département de management FSA ULaval.

<sup>3</sup> Voir annexe 3 : schéma résumé sur les différentes formes de reconnaissance p 67

## **1.3. Les sources de la reconnaissance**

Les sources de la reconnaissance sont variées, nous avons identifié trois sources principales : la reconnaissance du supérieur aussi appelée reconnaissance verticale, la reconnaissance des collègues ou reconnaissance horizontale ainsi que la reconnaissance externe.

### **1.3.1. Reconnaissance du supérieur**

Il s'agit de la reconnaissance qui se manifeste entre un employé et son supérieur hiérarchique, entre le cadre et le personnel en soins de santé, elle est communément appelée reconnaissance verticale. Lorsque cette reconnaissance fait défaut, des besoins essentiels peuvent être niés, comme les besoins d'estime et d'accomplissement. La qualité de la relation avec le supérieur immédiat constitue le principal déterminant de la performance des employés et l'absence de reconnaissance du supérieur représente le principal facteur de démotivation au travail. Il arrive également que la reconnaissance de la direction se limite à la reconnaissance des objectifs atteints, délaissant ainsi les autres formes de reconnaissance vues supra. La reconnaissance de la hiérarchie est souvent un « jugement d'utilité »<sup>4</sup>.

### **1.3.2. Reconnaissance des pairs**

Il s'agit ici de la reconnaissance entre collègues, elle provient de l'équipe médicale. Cette reconnaissance horizontale est particulièrement importante, étant donné que les collègues se trouvent dans une position privilégiée pour apprécier la qualité du travail effectué. Cette source de reconnaissance pourrait même avoir davantage d'impact que celle provenant du supérieur car il s'agit d'un regard d'expert qui connaît le travail. La reconnaissance des pairs permet également de renforcer la confiance mutuelle entre collègues, de se comparer aux autres de l'équipe et de renforcer le sentiment d'identité au travail. La reconnaissance des collègues se situe davantage au niveau de la pratique de travail et elle peut prendre différentes formes : une marque de remerciement, des félicitations, ...

---

<sup>4</sup> Dejours, C. 2015, *Travail : usure mentale*. Paris : Bayard.

A contrario, le manque de reconnaissance horizontale peut être occasionné par différents facteurs, tels que le manque de temps, la surcharge de travail et, parfois même, un climat de compétitivité qui règne entre collègues.

### **1.3.3. Reconnaissance externe**

Dans le milieu hospitalier, il s'agit de la reconnaissance provenant des patients. Elle témoigne directement du travail effectué, travail qui prend alors tout son sens. En cas de détérioration des conditions de travail, et d'un manque de reconnaissance dans l'organisation, la reconnaissance externe peut devenir la seule forme de reconnaissance. La reconnaissance des patients peut se manifester de différentes manières : remerciements, sourire du patient, cadeaux, contacts privilégiés, retours positifs sur le travail effectué, ....

### **1.3.4. Reconnaissance au niveau social**

Ce type de reconnaissance s'exprime dans les rapports entre la communauté et les employés ou les diverses organisations. Nous l'avons vu récemment, durant le premier confinement de la crise Covid-19, lors des moments de célébration ou remerciement organisé à 20H00, envers le personnel hospitalier. Il s'agit de la reconnaissance de la contribution sociale de certains corps de métier (pompiers, infirmiers, ...).

### **1.3.5. Reconnaissance interne**

Il s'agit de la reconnaissance qui se manifeste au sein du groupe hospitalier. A titre exemplatif, nous avons reçu de la part de notre directrice de nursing, une lettre par semaine de remerciement pour le travail fourni lors de la première et deuxième vague de cette crise sanitaire. La direction générale a octroyé un jour de congé supplémentaire pour 2021 à tous les membres du personnel du groupe hospitalier. Des chèques cadeaux ont été offerts aux membres du personnel ayant travaillé pendant les périodes covid. Nous avons reçu également de la reconnaissance, venant des producteurs locaux, restaurateurs, boulangers, ...

En conclusion, nous constatons que les marques de reconnaissance se manifestent et s'expriment sur un large éventail de niveaux. En effet, elle peut provenir du patient et de sa famille, des membres de l'équipe entre eux, de la hiérarchie. Toutes ces sources peuvent être mise en évidence par le cadre en soins de santé au sein de son équipe. Cependant, il importe de maintenir un équilibre et de diversifier les différentes sources et formes de reconnaissance. Ainsi, si une reconnaissance interne est en déficit, la reconnaissance externe peut être amenée à compenser. Cependant, il importe également de se questionner sur les effets à long terme d'un déficit de reconnaissance interne. Selon certains auteurs, comme Daloz<sup>5</sup>, le manque de reconnaissance interne conduit à un retrait, à un recentrage sur soi, qui consiste à se désengager de toute relation au travail, mais également à se désengager de toute relation un peu plus poussée avec les patients. Le travail perd alors tout son sens, même dans un contexte de reconnaissance des patients.

---

<sup>5</sup> DALOZ, L., BALAS, M-L, & BENONY, H. (2007), Sentiment de non-reconnaissance au travail, déception et burnout : une exploration qualitative. *Santé mentale au Québec*, 32 (2), 83-96.

## Chapitre 2. Les impacts de la reconnaissance au travail

Comme nous l'avons vu précédemment, nous n'allons pas au travail, uniquement pour le salaire. Ainsi, le stress, l'anxiété, la fatigue liés au travail font partie de notre quotidien du fait de la multiplication des objectifs de performance assignés. La notion de reconnaissance au travail ne fait pas consensus. Pour certains, la reconnaissance est considérée comme un luxe, étant donné que les employés sont rémunérés pour effectuer leur travail. Toutefois, d'autres y voient une valeur ajoutée sur la qualité de vie au travail ainsi que sur le bien-être et le rendement. Il s'avère donc nécessaire de clarifier la notion de reconnaissance au travail et les éléments qui s'y rattachent car ces concepts peuvent être analysés de maintes façons. La reconnaissance joue un rôle déterminant au niveau de l'identité du travailleur, de son estime de soi : de nombreuses études<sup>6</sup> tendent à démontrer que le fait de recevoir une validation de son travail par ses collègues et/ou son supérieur a un impact positif sur le niveau de satisfaction de l'employé. En outre, la reconnaissance a des effets positifs sur le groupe et l'hôpital : plus de bienveillance améliorera le climat social, augmentera la motivation, engendra une meilleure productivité et moins de départs car à salaire égal, nous préférons rester dans une entreprise où la reconnaissance est présente car elle est un pilier d'engagement et d'investissement au travail. Elle donne ainsi une image positive d'une organisation correcte, sachant créer de la convivialité au travail et la capacité de motiver le personnel. De plus, l'engagement est ce qui crée le lien entre le cadre et son équipe. N'oublions pas que le manque de reconnaissance est la deuxième source de stress, après la charge de travail<sup>7</sup>.

### 2.1. Les effets positifs de la reconnaissance

Lorsque le cadre exprime de la reconnaissance, cela aura un impact sur l'estime de soi, le comportement, l'engagement et une relation de confiance s'installera.

---

<sup>6</sup> [www.études](http://www.études) sur la reconnaissance au travail.fr (pages consultées 12-2018).

<sup>7</sup> [www.letemps.ch/economie/bienfaits-reconnaissance-travail](http://www.letemps.ch/economie/bienfaits-reconnaissance-travail) (pages consultées 02-2020).

### 2.1.1. L'estime de soi

La reconnaissance au travail contribue à renforcer le sentiment de compétence personnelle ainsi que l'estime de soi du travailleur. En effet, les témoignages quotidiens de gratitude et la considération du savoir-faire amènent l'employé à se percevoir de façon positive et à définir sa valeur au sein de l'organisation. Des gestes simples comme remercier pour l'aide apportée à un collègue, relever les réussites, pourront être utiles au travailleur, surtout en période difficile. Pour développer une estime de soi, il importe de bien connaître et reconnaître ses forces mais aussi ses faiblesses. Nous ne sommes ni efficaces dans tous les domaines, ni incompetents dans tous les domaines. Savoir où résident nos forces et nos faiblesses amène plus de clarté et permet également de donner une plus grande solidité à notre personnalité. C'est aussi très utile pour orienter nos choix vers des tâches pour lesquelles nous sommes plus compétents et qui nous procureront davantage de valorisation. Le cadre en soins de santé peut orienter ses collaborateurs dans leur choix. Abraham Maslow définissait l'estime de soi comme « *un besoin vital de priorité intermédiaire qui ne le cède en importance qu'aux besoins fondamentaux de la sécurité et des liens affectifs et qui a lui-même préséance sur l'accomplissement de soi* »<sup>8</sup>. Ainsi, lorsque la personne a satisfait ses besoins physiologiques et sociaux primaires, elle nourrit son estime de soi par son accomplissement, ce qui lui permet de toucher du doigt un sentiment de plénitude existentielle. Le verbe estimer vient du latin « aestimare » qui signifie évaluer le prix d'une chose, apprécier<sup>9</sup>. Nous y retrouvons la notion de porter un jugement, d'avoir une opinion sur une personne. Notre rôle, en tant que cadre, sera de reconnaître les qualités, de donner son opinion sur chacun de ses collaborateurs, de ne pas comparer les collaborateurs entre eux, de complimenter quand l'occasion se présente. Cette approche amènera une relation de confiance. Une clé majeure pour augmenter son estime de soi, est de ne pas se comparer aux autres. Il importe dès lors que le cadre agisse de même, qu'il adopte une attitude objective face à ses collaborateurs mais sans les comparer, ni les juger car au lieu d'amener de la reconnaissance, cela ne créera que des tensions dans une équipe.

---

<sup>8</sup> Dolan, Arsenault, stress, estime de soi, santé et travail, 2009 p 79 à 209.

<sup>9</sup> Dictionnaire Larousse de poche édition 2018.

### 2.1.2. Relation de confiance

La confiance en soi trouve son origine principalement dans le mode d'éducation que nous avons reçu, dans la sphère familiale ou scolaire. Elle nous permet de ne pas craindre de manière démesurée l'inconnu ou l'adversité. La confiance a une importance particulière dans la relation managériale. Pour le cadre, développer des relations de qualité, auprès d'interlocuteurs divers et aux personnalités différentes, requiert de la confiance tant en soi qu'en l'autre. L'homme au travail a besoin de se sentir utile, de donner un sens à ce qu'il a réalisé, de contribuer à la réalisation d'actes concrets et d'évaluer l'impact de ceux-ci sur son travail. Nous nous sentons utiles dans notre travail quand nous avons conscience de réaliser un acte, un geste qui va être regardé, lu, utilisé, transformé, exploité, consommé. Ce sentiment est absolument nécessaire pour être heureux, même si le travail est exigeant. Au sein du monde hospitalier, les infirmières recueillent ce sentiment par les marques de sympathie reçues de la part des patients et/ou de leur famille et de leur hiérarchie. Les messages de reconnaissance doivent être fondés, appuyés sur un résultat, un comportement professionnel, un engagement, un progrès, ... Ces messages de reconnaissance préservent, ressource et renforcent l'énergie mentale, psychologique, physique. Ils consolident l'estime de soi et la confiance en soi. Ils favorisent chez chacun et au niveau de l'équipe des émotions et sentiments positifs : joie, plaisir, fierté, justice, ... La reconnaissance impacte fortement le climat du travail et donc l'engagement des personnes. Elle favorise aussi le développement de confiance en notre capacité à acquérir de nouvelles compétences, à réussir les défis. Le manager et/ou le dirigeant qui exprime de la reconnaissance en retire un triple bénéfice : un surcroît de motivation, de bien-être, donc d'engagement des collaborateurs, ce qui a nécessairement un impact économique. De plus, transmettre sincèrement un message positif de reconnaissance fait du bien à celui qui l'exprime. En outre et en retour, les dirigeants et les managers vivront des relations plus harmonieuses avec les collaborateurs, donc, du bien-être des managers et des dirigeants. Enfin, un écho symétrique, c'est-à-dire une reconnaissance de la part des collaborateurs, qui apprécie toujours que ceux qui les dirigent soient capables de concilier deux choses : reconnaître les collaborateurs et reconnaître également leurs performances.

Le monde du travail, tel qu'il a évolué ces dernières décennies, favorise, lui aussi, notre besoin de reconnaissance. Il est en effet, de plus en plus difficile d'évaluer son propre travail indépendamment des autres. Nous vous proposons de remonter à la naissance du taylorisme à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle car les idées de son initiateur Henry Taylor, et l'organisation du travail qui en découle, sont encore bien présentes aujourd'hui<sup>10</sup>.

Considérons alors l'organisation du travail à travers ses deux dimensions : la dimension verticale et la dimension horizontale.

- Du point de vue vertical, le taylorisme incite à distinguer les tâches de conception des tâches d'exécution : il y a ceux qui pensent et il y a ceux qui exécutent.
- Du point de vue horizontal, le taylorisme propose d'organiser le travail de façon à ce que chaque exécutant soit spécialisé dans une tâche simple. Cet exécutant n'intervient donc plus sur l'ensemble du flux de production mais seulement à une étape précise de celui-ci.

Par conséquent, la personne qui exécute les tâches ne maîtrise pas l'ensemble du flux et surtout ne connaît pas bien la finalité de ce qu'elle fait. Elle est donc obligée de s'en remettre à sa hiérarchie pour évaluer le travail qu'elle a fourni. Bien que le taylorisme soit né dans un contexte industriel, nous retrouvons cette manière de penser dans tous les secteurs d'activités comme par exemple dans certains domaines de la médecine. Ainsi, la mise au point de protocoles standardisés, qui suivent les principes de Taylor, a néanmoins débouché sur une amélioration des soins de santé. Nous connaissons tous nos itinéraires cliniques. Dans un contexte de soins de santé ou d'aide à la personne, là où nous travaillons avec l'humain, il est plus difficile de s'évaluer car la relation à autrui est primordiale. C'est le regard des autres qui permettra au travailleur de se rassurer et de s'auto-évaluer. Ainsi, un psychologue ou un médiateur ne peut évaluer le travail accompli, nous ne parlons pas de dimension verticale ou horizontale mais il cherchera la reconnaissance dans le regard d'autrui et de ses collègues. L'aspect humain de notre médecine n'est pas pris en compte dans une approche taylorienne stricte. Autrement dit, la qualité d'une relation humaine est dans bien des cas et sans aucun doute plus difficile à évaluer que la qualité d'un produit.

---

<sup>10</sup> Cours de sociologie de Mr Vantomme année 2016.

Nous pourrions donc conclure que la reconnaissance est avant tout un jugement posé sur la contribution de la personne, tant en matière de pratiques de travail que d'investissement personnel et de mobilisation. La reconnaissance a un impact sur l'estime de soi et la relation de confiance. C'est un élément essentiel pour répondre aux besoins des employés en ce qui a trait à la construction de leur identité, le sens donné à leur travail, leur motivation et leur bien-être.

## **2.2. La reconnaissance et la motivation**

Taylor, Maslow et Herzberg sont très connus pour leurs apports sur les contenus motivationnels. Mais leurs écrits et leurs pratiques professionnels vont au-delà des théories qui les ont rendus célèbres. En les relisant, nous découvrons chez eux des convictions fortement idéologiques et surtout, des idées pionnières. Si, comme nous l'avons vu précédemment, la théorie de Taylor est applicable pour l'exécution de tâches qui ne requièrent aucune initiative ni choix de la part des opérateurs, il en est autrement de la récompense dont parle Vroom<sup>11</sup>. En effet, il faut reconnaître qu'un challenge est toujours motivant. Il y a des objectifs à atteindre, des récompenses à obtenir, ce qui engendre une stimulation. Mais le défi peut aussi être vécu comme une pression supplémentaire. Il n'est pas toujours facile d'être le dernier du peloton. En vivant un challenge en équipe, chacun s'encourage à avancer. Nous gagnons ensemble ou nous perdons ensemble mais nous ne restons pas seul face aux résultats, quels qu'ils soient. La motivation est un élément essentiel à la réussite des entreprises et de leurs projets. Alliée à la compétence, elle permet aux individus de réaliser des objectifs. En fait, la motivation, c'est le moteur, l'énergie qui fait bouger. Motiver ses collaborateurs devient souvent un casse-tête pour les managers, qui ont également leur propre motivation et objectifs à gérer. Nous savons que motiver passe souvent par notre communication qu'elle soit verbale, non verbale ou par nos actes de management. Cependant, même si ces sociologues ne font pas spécialement référence à la reconnaissance en tant que tel, nous constatons qu'ils mettent en évidence l'importance de prendre en considération la capacité de la personne et de lui accorder une récompense. La reconnaissance et la motivation sont deux notions intimement liées et deux notions primordiales pour le cadre.

---

<sup>11</sup> Victor H. Vroom, né le 9 août 1932 à Montréal, est l'auteur de la théorie des attentes. Wikipedia page consultée en janvier 2020.

## **2.3. L'équipe et la motivation**

Travailler en équipe apporte des avantages certains aux malades, à l'établissement et aux participants. Mais il suppose également une certaine discipline et davantage de contraintes, notamment celle de respecter un rythme de travail, une certaine ponctualité, d'accepter un point de vue autre et diverses personnalités. Le fonctionnement d'une équipe est caractérisé par sa cohésion c'est-à-dire par un ensemble de forces psychologiques qui poussent les membres à bien travailler ensemble. L'attrait pour une équipe provient de deux sources : l'intérêt des activités poursuivies et l'attrance des membres entre eux. L'intérêt des activités est lié à la manière de fonctionner ensemble, de se tourner vers des objectifs communs, de savoir clairement ce qui est à faire, de coopérer, de se sentir efficace, de faire un travail de qualité et de recueillir l'assentiment de l'entourage. L'attrait que représente l'équipe provient de la bonne entente au sein du groupe, de la collaboration de chacun et du soutien que se donnent les personnes devant l'adversité. Les groupes, les équipes ne sont pas figés, ils naissent, se développent, se maintiennent ou se dispersent. Chacun d'eux se rassemble autour d'un projet. La motivation de l'équipe est le signe apparent du groupe qui a su créer un climat et des interactions pour ses membres. Le travail sur la cohésion de l'équipe, sur sa motivation constitue un aspect essentiel de la vie des groupes. Nous avons la conviction qu'une équipe motivée, dont les membres travaillent harmonieusement ensemble, est infiniment plus productive pour chacun car chaque membre apporte son savoir, son savoir-faire et son savoir-être pour construire un projet commun, de même qu'il apporte son histoire, ses valeurs et son identité. Il y a donc plusieurs manières d'envisager un travail d'équipe performant mais toutes ont en commun un certain nombre de points de vigilance qu'il faut garder à l'esprit si on veut les dépasser.

## **2.4. L'équipe et la reconnaissance**

Les membres de l'équipe sont en quête permanente de reconnaissance qui se place au centre de leurs préoccupations dans un contexte marqué par l'incertitude, les changements répétitifs, etc. La reconnaissance au travail apporte au collaborateur du pouvoir d'agir en renforçant son estime de soi et elle constitue notamment une attente dans la hiérarchie de ses besoins. La reconnaissance au travail aide aussi à développer l'esprit critique au niveau individuel et collectif. Elle entraîne donc plus de participation au

sein des équipes et l'envie d'accroître à titre personnel, ses compétences pour atteindre les objectifs définis.

## **2.5. Les effets négatifs de la reconnaissance**

La reconnaissance peut entraîner des effets négatifs lorsqu'elle est pratiquée de manière inadéquate. Elle peut avoir pour effet de transformer une motivation intrinsèque en motivation externe : une personne qui faisait un travail par plaisir, peut soudainement le faire pour obtenir une récompense. Elle peut engendrer de la jalousie et un sentiment d'injustice peut émerger si la reconnaissance est mal perçue, offerte de manière totalement aléatoire et si certains semblent en recevoir plus que d'autres, sans justification valable. La reconnaissance sera alors discréditée et elle perdra sa valeur aux yeux de tous. Les employés vont considérer qu'elle est peu crédible et incohérente. Outre cette perte de crédibilité et l'affaiblissement de la force collective qui s'en suit, une compétition peut s'installer, la course à la reconnaissance entre les travailleurs qui vont essayer d'obtenir les marques de reconnaissance. Citons encore le stress et la crainte pour les employés de se faire évaluer selon des barèmes arbitraires et ce, malgré l'intensité de leur engagement au travail. Dans l'objectif de contrer ces effets non désirés, il faut être attentif à la manière dont les marques de reconnaissance se manifestent. Il est préférable que celles-ci soient axées sur la réussite d'un processus et non sur l'atteinte de résultats<sup>12</sup>. Il est nécessaire de varier les formes de reconnaissance. La manière dont la reconnaissance est pratiquée est significative, nous aborderons cela dans un autre chapitre avec les différents moyens qui sont mis à la disposition du cadre.

## **2.6. Conclusion**

Nous pouvons donc conclure que la reconnaissance est un besoin vital. Un adulte qui se sent mis à l'écart d'une réunion de travail peut mettre en place des stratégies plus ou moins conscientes pour se faire remarquer. Les signes de reconnaissance obéissent à une règle humaine fondamentale : mieux vaut un signe de reconnaissance négatif que pas de signe de reconnaissance du tout. Autrement dit : tout mais pas l'indifférence. D'une manière générale, nous pourrions donc dire que la reconnaissance est un acte

---

<sup>12</sup> Joelle Carpentier, spécialiste des relations hiérarchiques et professeur à l'UQAM au département d'organisation et de ressources humaines.

psychologique consistant soit à se remémorer une action d'un collaborateur, soit à exprimer un sentiment ou une attitude à l'égard de quelqu'un. Le concept de reconnaissance est étroitement lié à la notion d'identité. Dans l'usage commun, nous dirons que l'homme a besoin de la reconnaissance pour s'identifier et être identifié socialement. Il s'agit en fait de prendre tout individu tel qu'il est, avec ses qualités propres, et surtout de le récompenser soit matériellement, soit moralement, pour témoigner de l'importance de son action. Reconnaître quelqu'un, c'est, en quelque sorte, lui accorder la dignité. Dans ce sens, la reconnaissance peut être conçue comme étant une attitude, une manière d'être vis-à-vis de l'autre, une valence positive et constructive, donc nécessaire. Nous allons aborder dans le chapitre suivant le lien entre la reconnaissance et l'identité.

## Chapitre 3. Reconnaissance et identité

A l'ère où le contexte de travail est à la productivité, le besoin d'être reconnu prend toute son importance. Avec la montée de l'individualisme et l'effritement des réseaux sociaux, le travail est devenu un lieu central de la quête de l'identité et de la réalisation personnelle. Aujourd'hui plus que jamais, le travail permet à l'individu de se retrouver, de se définir et d'établir ses propres références. De plus, le monde professionnel a subi plusieurs transformations au cours des dernières décennies du fait, entre autres, de l'expansion des nouvelles technologies, la mondialisation économique, ... Toutes ces mutations ont contribué à l'émergence d'une culture organisationnelle fondée sur la performance dans le chef de l'employeur. Ceci souvent au détriment du travailleur pour qui les nombreux changements se sont traduits par une montée du sentiment d'insécurité, la dégradation du lien de confiance entre employeur et employé et par l'atténuation du sentiment d'appartenance à l'entreprise. Cette nouvelle réalité exige beaucoup plus d'investissement des travailleurs : plus de temps, plus de précision, plus d'efforts, plus d'énergie, ... Bien que le travail demeure un lieu de formation et de transformation identitaire au sein des entreprises.

Dans un premier paragraphe, nous montrerons que la construction d'une identité est une émanation sociale. Et les relations interpersonnelles qui se sont nouées dans le cadre du travail, contribuent à cette construction identitaire. Ensuite, nous aborderons le rôle de la reconnaissance dans cette construction identitaire liée au travail.

### 3.1. L'identité au travail : facteur de la construction identitaire

Une identité nous est donnée en naissant, par l'octroi d'un nom collectif qui nous fait appartenir à une généalogie et d'un prénom qui nous individualise à l'intérieur de cette collectivité de parenté. L'état s'en saisit pour nous conférer une appartenance nationale. Nous pouvons alors parler d'une identité attribuée basée sur le genre, l'âge, l'ethnicité, la race ou la nationalité. Mais les individus construisent également une part de leur identité, à des degrés divers, au travail. Ainsi, selon Honneth<sup>13</sup>, la formation d'une identité autonome et accomplie dépend étroitement des relations de reconnaissance mutuelle

---

<sup>13</sup> Axel Honneth, né le 18 juillet 1949 à Essen, est un philosophe et sociologue allemand. Depuis 2001, il est directeur de l'Institut de recherche sociale. Il a développé la Théorie de la reconnaissance.

que les êtres humains parviennent à établir entre eux. Par contre, Renaud Sainsaulieu<sup>14</sup> et Claude Dubar<sup>15</sup> partent du postulat que l'entreprise est un lieu central de sociabilisation, et qu'elle dispose d'une dimension culturelle, sociale et politique. Renaud Sainsaulieu, sociologue qui a particulièrement retenu notre attention pour cette partie du travail, définit le concept d'identité au travail comme : « *la façon qu'a l'individu d'élaborer un sens pour soi dans la multiplicité des rapports sociaux et de le faire reconnaître par les partenaires de travail* ». Cette définition reprend l'idée développée par Claude Dubar de double transaction provoquée par l'expérience des rapports de travail : transaction avec soi-même - identité pour soi - et transaction avec les autres - identité attribuée - identité pour autrui. L'identité pour soi se construit à partir de notre parcours scolaire, de notre formation. D'autres caractéristiques comme l'ethnie, le sexe, le lien de parenté donnent du sens à cette dynamique fondamentale qu'est l'identité pour soi. L'identité pour autrui est un processus identitaire relationnel. Elle s'analyse par l'adhésion à des systèmes de valeurs, de normes et de logiques existant en un lieu donné. La dimension relationnelle dans la construction des processus identitaires est un élément fondamental de l'approche de Sainsaulieu qui définit l'identité professionnelle comme la façon dont les différents groupes de travailleurs s'identifient aux chefs ou au groupe. L'identité serait un processus relationnel d'investissement de soi c'est-à-dire un investissement dans des relations durables, qui mettent en question la reconnaissance réciproque des partenaires. L'enjeu de l'identité au travail c'est la reconnaissance de soi par autrui, c'est donc dans une « lutte » que le sujet affirme sa différence. L'identité est relationnelle : un « soi » différent du « soi des autres », mais construit par la relation aux autres qu'elle soit amicale ou inamicale. Renaud Sainsaulieu analyse six modèles d'identité au travail : les modèles fusionnel, négocié, affinitaire, réglementaire, ainsi que les identités professionnelles de service public et entrepreneurial. Le modèle communautaire ou fusionnel décrit la situation du travailleur dont le pouvoir individuel est faible mais dont la solidarité est importante, sous la bannière d'un leader, à l'image des syndicats. Ce modèle se retrouve généralement chez les ouvriers d'usine ou les employés de bureau qui vont compenser leur faiblesse individuelle par la lutte collective. A l'opposé, on peut trouver le modèle négocié qui concerne plutôt des travailleurs hautement qualifiés qui ont

---

<sup>14</sup> Docteur d'État des lettres et sciences humaines et professeur des universités à l'Institut d'études politiques de Paris, il a dirigé, au CNRS, le Centre d'études sociologiques et fondé le LSCI.

<sup>15</sup> Claude Dubar (1945-2015), sociologue Français, auteur de *La Socialisation, construction des identités sociales et professionnelles*, 2002, éd. Armand Colin.

des fonctions d'encadrement avec un véritable pouvoir individuel et sont donc à même de négocier individuellement dans l'organisation-entreprise le contenu et les modalités de leur activité : autonomie, reconnaissance, responsabilités. Le modèle affinitaire concerne également des travailleurs plutôt qualifiés, ambitieux dont le rapport au travail et la carrière sont marqués par une volonté d'ascension sociale et un fonctionnement en réseau, généralement hors du cadre de l'entreprise. Dans ce type de configuration, le travailleur n'est pas attaché à son organisation, contrairement au modèle précédent. Le modèle affinitaire est donc plus individualiste et se construit sur des affinités. Il n'y a pas sur le plan collectif, de véritables solidarités entre collègues mais simplement des affinités plus ou moins marquées. Le modèle réglementaire ou du retrait caractérise les travailleurs désinvestis dans leur rapport au travail. Leur vie se trouve bien souvent en dehors de la sphère professionnelle. Ce modèle concerne généralement des individus non qualifiés ou déclassés qui n'attendent ni n'espèrent rien de leur activité professionnelle. Le travail n'est qu'un moyen de subsistance. Même si certains salariés peuvent forger leur identité hors du travail, le modèle de retrait est davantage subi que souhaité. L'identité entrepreneuriale concerne ceux qui s'impliquent dans l'organisation du collectif de travail autour d'un projet qui fédère les acteurs concernés (communauté de projets / forte participation à la conception et au développement du projet). L'identité, comme nous l'avons déjà évoqué, est un concept intimement lié à la notion de reconnaissance. L'identité se construit, dans un premier temps, dans la sphère privée de la personne et son développement se poursuit dans la sphère publique, notamment dans le milieu du travail. Par le biais de son travail, l'individu peut se définir en tant qu'être humain et confirmer les aspects antérieurement développés. Dans la sphère publique, l'identité se construit à travers le regard que portent les autres sur nous et surtout, par le regard qu'ils renvoient de nous-mêmes. La reconnaissance dans le milieu du 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.

Nous pourrions donc conclure que l'approche de Sainsaulieu permet de mettre en évidence les divers types de processus identitaires et différentes logiques d'acteurs, de cerner des comportements de groupe et de définir des cultures non seulement d'entreprises, mais aussi de catégories professionnelles. Il est certain que la réalisation d'un individu passe par l'expérience du travail, la perte d'un emploi peut conduire beaucoup de chômeurs à de forts troubles identitaires. L'identité d'un individu n'est pas

donnée une fois pour toute, elle va se construire et se déconstruire tout au long de l'existence, au gré des signaux reçus de l'environnement. La reconnaissance va jouer un rôle majeur dans la construction d'une identité plus solide et plus stable au travail.

### **3.2. Rôle de la reconnaissance dans la construction de l'identité au travail**

La reconnaissance est une condition essentielle de construction, voire de reconstruction, de l'identité au travail. Selon Jean-Pierre Brun et Ninon Dugas « *les 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 consentir des efforts, à accomplir leurs tâches de manière compétente et à produire des résultats concrets traduisent la recherche permanente du respect de soi et de l'estime sociale, et reflètent par conséquent l'importance de la confirmation des identités au travail en termes de spécificité* »<sup>16</sup>.

#### **3.2.1. Les formes de la reconnaissance de l'individu au travail**

Trois étapes majeures dans la reconnaissance peuvent être distinguées : la reconnaissance identification, la reconnaissance valeur et la reconnaissance récompense. La première étape du parcours de la reconnaissance, c'est avant tout, d'être regardé. Il est impossible de construire une identité et, a fortiori, de la revendiquer et de la faire valider par autrui, si cet autre ne nous regarde pas. Si nous partons de l'idée que le travail est ce par quoi l'individu se définit lui-même et se définit par rapport aux autres, reconnaître le travail de l'individu revient in fine à reconnaître l'individu derrière ce travail. La reconnaissance identification permet de rendre visible le travail effectué et de le différencier du travail effectué par autrui. La non reconnaissance identification consiste à dénier le travail, le résultat obtenu et la part que l'individu a investi tout au long de l'exécution. La reconnaissance attestation de valeur ne peut avoir lieu que si la première étape, la reconnaissance identification, a été réalisée. En effet, après avoir demandé à autrui de reconnaître notre identité, nous lui demandons de la confirmer, attestant par-là, notre valeur. Cette attestation de valeur peut se manifester de diverses façons : faire preuve de respect envers la personne par un geste d'empathie, une parole, un sourire,

---

<sup>16</sup> Brun, Jean-Pierre et Ninon Dugas, « La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens ». *Gestion*, 2005/2, Vol. 30 (2), 79-88.

des attitudes verbales ou non verbales qui montrent l'estime que nous lui portons. Lui montrer son appartenance au groupe et la reconnaître dans son identité propre en lui demandant son avis sur un projet d'envergure par exemple, ce qui est aussi une marque de confiance dans son potentiel. La reconnaissance attestation de valeur du travail consiste à respecter le travail et les efforts fournis par le travailleur. Elle peut également prendre la forme d'un sentiment d'utilité du et au travail : voir son travail reconnu comme utile et profitable à la collectivité et que cet apport soit directement et exclusivement associé à son auteur. Au-delà d'un travail unique, c'est la reconnaissance d'un travailleur unique. Les formes de non reconnaissance attestation de valeur peuvent être le mépris, l'impolitesse. Le mépris amène chez le travailleur, un sentiment d'être menacé dans sa propre identité. La dernière étape du parcours est la reconnaissance récompense. Il s'agit de donner de l'autonomie au travail, de distinguer la personne dans ses compétences. Le travail ne sera pleinement reconnu que s'il est gratifié, étape finale de la reconnaissance récompense. Dans de nombreuses entreprises, cela se marque par une augmentation salariale. Mais cela peut également prendre la forme de remerciements en public pour le travail accompli. Ainsi obtenir une promotion, apporter une contribution déterminante à l'entreprise sont autant de formes de reconnaissance récompense du travail. A l'inverse, le musellement, l'interdiction de toute « voix au chapitre » est une forme de non reconnaissance récompense.

### **3.2.2. L'identité professionnelle**

L'identité professionnelle de l'individu commence par sa propre identité. Lorsque nous sommes interrogés sur « ce que nous faisons dans la vie », il est fréquent que nous nous référions à des identifications tirées de la vie professionnelle ou de notre parcours de formation. Pourtant, la vie d'un individu ne se résume pas qu'à une identification professionnelle. En effet, nous l'avons déjà évoqué, le parcours de tout individu regorge de nombreux éléments qui l'ont construit et qui sont susceptibles de l'amener à se définir autrement que par sa profession. Le rôle du cadre de santé est majeur quant à la construction de l'identité professionnelle des personnes avec qui il travaille, qu'elles soient techniciennes de surface, aide soignantes, infirmières de jour ou de nuit. Son rôle est également capital dans la reconnaissance qui passe obligatoirement par le regard d'autrui, par le regard de ses collègues, de la hiérarchie. Sur le terrain, la reconnaissance la plus visible est celle de ses pairs. Le cadre de santé n'a pas toujours le temps de

mesurer où en est son équipe. Pourtant, il semble intéressant de s'arrêter sur quelques moyens possibles de reconnaissance de l'autre : la communication peut être un acte de reconnaissance, les entretiens annuels d'évaluation sont un autre outil permettant au cadre de santé de mesurer où en est son collaborateur afin de le responsabiliser et d'entretenir sa motivation. La formation continue de son équipe est également un moyen que le cadre peut utiliser. Nous pourrions donc conclure que le cadre en soins de santé, selon son positionnement, est le garant des identités individuelles et professionnelles. C'est un enjeu relationnel qui privilégie la confiance et enfante la reconnaissance. Il permet l'existence des individus au sein d'une équipe qui est souvent pluridisciplinaire, où les cultures et les différences se rencontrent et parfois s'affrontent.

### **3.2.3. Un sens au travail**

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

### **3.2.4. Plus de motivation et de satisfaction**

Lorsque le salarié considère qu'il possède une place au sein de l'organisation et que sa contribution est appréciée à sa juste valeur, il est plus enclin à s'engager dans son travail et à se motiver pour se surpasser d'un point de vue professionnel. Il importe de préciser que la motivation constitue en quelque sorte un moteur de l'action, elle détermine les conduites de travail. La reconnaissance consolide également le sentiment de compétence et entraîne une certaine satisfaction de la part des membres de l'organisation. En contribuant à la satisfaction et à la motivation au travail, elle influence positivement la productivité et la performance des organisations.

## **3.3. Conclusion**

L'identité, comme nous l'avons déjà évoqué, est un concept intimement lié à la notion de reconnaissance. L'identité se construit, dans un premier temps, dans la sphère privée de la personne et son développement se poursuit dans la sphère publique, notamment en milieu de travail. Par le biais de son travail, l'individu peut se définir en tant qu'être

humain et confirmer les aspects antérieurement développés. Dans la sphère publique, l'identité se construit à travers le regard que portent les autres sur nous et surtout, par le regard qu'ils renvoient de nous-mêmes. La reconnaissance en milieu de travail peut donc contribuer de façon positive au développement de l'identité en portant un regard favorable sur l'individu. Il est certain que la réalisation d'un individu passe par l'expérience du travail, la perte d'un emploi peut conduire beaucoup de chômeurs à de forts troubles identitaires, voir au suicide. L'identité d'un individu n'est pas donnée une fois pour toute, elle va se construire et se déconstruire tout au long de l'existence, au gré des signaux reçus de l'environnement. La reconnaissance va donc jouer un rôle majeur dans la construction d'une identité plus solide et plus stable au travail.

Nous pouvons donc conclure en disant que lorsque le cadre en soins de santé fait preuve de reconnaissance au travail, il prend en considération l'existence, la présence et la contribution d'un individu dans son unité. C'est aussi et surtout mettre en avant ses efforts et son travail tant en termes de résultats et d'objectifs réalisés qu'en termes de pratiques mises en œuvre pour y parvenir. Le fait d'être reconnu dans son travail par ses collègues et sa hiérarchie procure une estime de soi et un bien-être à l'individu. A contrario, un sentiment de manque de reconnaissance peut amener un déséquilibre entre les efforts-récompenses : une combinaison d'efforts importants pour une reconnaissance peu élevée. Ce déséquilibre amène inévitablement à une série de réactions pathologiques : sur le plan émotionnel, psychologique, ... et notamment, à un épuisement professionnel. C'est ce que nous aborderons au chapitre suivant.

## Chapitre 4. L'absence de reconnaissance et ses conséquences

La reconnaissance joue un rôle déterminant dans la prévention des risques psychosociaux ainsi que sur la santé mentale des travailleurs. Des études montrent qu'elle est un facteur de résistance au stress. La santé mentale du travailleur fait référence au sentiment de bien-être ou de mal-être psychologique, physique et émotionnel que les travailleurs ressentent par rapport au travail. Parmi les facteurs cités comme causes de cette détresse, le manque de reconnaissance au travail arrive en deuxième position, juste après la surcharge de travail. L'absence de reconnaissance au travail peut donc être considérée comme un des facteurs de risque le plus fortement associé à la détresse psychologique élevée au travail. Le sujet estime faire son travail moins bien que les autres ou que ce qu'il devrait. Une position sensible qui confine à un sentiment d'indignité, de honte, et dissonante chez ceux qui avaient de véritables motivations à devenir soignants. Le sujet a donné de sa personne en termes d'efforts, d'attention, de travail, de conscience professionnelle et plus fondamentalement, une part de sa personnalité. C'est ici qu'existerait la coupure, le décalage entre les efforts requis par l'activité et la reconnaissance reçue<sup>17</sup>. Il nous paraît dès lors judicieux en tant que professionnels en soins de santé, d'avoir une connaissance ne fut-ce que théorique, des différentes formes d'absence de reconnaissance et ce, afin de mieux les déceler dans le milieu du travail. Ensuite, nous nous attarderons sur une des conséquences plus particulières de l'absence de reconnaissance, à savoir le syndrome d'épuisement professionnel, plus communément appelé « burn-out ».

### 4.1. Les formes de déni de reconnaissance

Nous avons vu antérieurement les trois formes de reconnaissances : reconnaissance identification, la reconnaissance valeur et la reconnaissance récompense. A ces trois formes de reconnaissance correspondent trois formes de déni de reconnaissance : celle qui porte atteinte à la confiance en soi de l'individu, ou d'un groupe d'individus ; celle qui porte atteinte au respect de soi par la privation des droits et l'exclusion ; celle qui porte atteinte à l'estime de soi au moyen de l'humiliation et de l'offense qui menacent l'honneur

---

<sup>17</sup> Cette notion de déséquilibre entre « efforts-récompenses », a été mise en place par Johannes Siegrist, notamment par le biais d'un questionnaire destiné à évaluer et prévenir le stress et l'épuisement professionnel.

et la dignité<sup>18</sup>. Pratiquement, le déni de reconnaissance peut prendre les formes suivantes : la mise à l'écart, l'exclusion, le sectarisme, l'impolitesse, la disqualification, la stigmatisation, la dévalorisation, l'humiliation, l'injure, la ridiculisation, la condescendance, le travail déclassé, la non écoute, la surcharge de travail.

## 4.2. Le burn-out ou épuisement professionnel

La question du burn-out est un sujet vaste et complexe et nous ne pouvons aborder ce point en profondeur. Un tel sujet mériterait une étude complète. Cependant, à une époque où la question de l'épuisement professionnel est de plus en plus croissante, nous ne pouvons négliger le lien entre l'épuisement professionnel et la reconnaissance. Le burn-out est un état d'épuisement physique, émotionnel et mental lié à une dégradation du rapport d'une personne à son travail. Il a été initialement observé chez les soignants. Si ce groupe professionnel reste particulièrement exposé, nous savons désormais que le burn-out peut concerner tous les métiers qui demandent un engagement professionnel intense. Il frappe autant les femmes que les hommes. Il apparaît quand le travailleur ressent un écart trop important entre ses attentes, la représentation qu'il se fait de son métier et la réalité de son travail. L'épuisement professionnel se situe donc dans l'écart entre la responsabilisation accrue des employés et le déni d'une véritable reconnaissance de leur contribution au travail<sup>19</sup>. Johannes Siegrist<sup>20</sup> s'est attardé à cette notion de déséquilibre entre les efforts fournis et les récompenses obtenues dans le cadre du milieu de travail. Dans la notion d'« effort » on peut inclure les contraintes relatives au temps, les exigences patronales, les responsabilités, les charges physiques, ... Les récompenses peuvent prendre la forme d'une rémunération suffisante, d'une bonne estime du travail accompli, d'une sécurité de l'emploi, d'opportunité de carrière, d'une certaine autonomie, ... Nous voyons donc que la reconnaissance du travailleur permet de compenser ce déséquilibre et partant, de prévenir les risques d'épuisement professionnel. Cette manière d'aborder les choses permet également de changer notre regard sur la problématique de l'épuisement au travail : les organisations de travail ont

---

<sup>18</sup> Jean Damasse, Expérimenter l'injustice dans son milieu de travail déni de reconnaissance et épuisement professionnel des travailleurs québécois du secteur privé.

<sup>19</sup> Jean Damasse, Expérimenter l'injustice dans son milieu de travail déni de reconnaissance et épuisement professionnel des travailleurs québécois du secteur privé, p.1.

<sup>20</sup> Johannes Siegrist est actuellement professeur principal de recherche sur le stress au travail à l'Université Heinrich Heine de Düsseldorf en Allemagne. Il a obtenu son doctorat en sociologie de l'Université de Fribourg. Page consultée avril 2021.

tendance à responsabiliser le travailleur face aux nombreuses absences de travail, liées notamment à l'épuisement et à se centrer uniquement sur les conséquences d'un tel absentéisme sur la masse salariale ou sur ce qui empêche le travailleur d'être productif. Or, en abordant le lien entre épuisement et manque de reconnaissance, l'employeur est amené à devoir questionner les éventuelles injustices présentes sur le milieu du travail et à devoir modifier sa méthode de gestion.

### **4.3. Conclusion**

Le manque de reconnaissance de la part du supérieur hiérarchique ou de la direction et même aussi de la part des collègues de travail peut favoriser la création d'un climat plein de conflits et de tension au sein de l'organisation ainsi qu'une augmentation de l'absentéisme. A long terme, cette situation peut avoir des répercussions sur la santé psychologique : stress, état dépressif qui peuvent s'aggraver jusqu'au burn-out. Le manque de reconnaissance ne fait qu'impacter négativement la productivité et la performance des travailleurs. Dans les services ou les entreprises où les signes de reconnaissances sont peu connus ou pas réalisés, les collaborateurs répondent à cette absence de stimulation par l'absentéisme, la non-participation aux systèmes d'expression, une indifférence vis à vis des patients, un manque d'initiatives... Peu se posent la question de savoir quelles conséquences le sentiment de n'être « pas » ou mal reconnu occasionne.

## Chapitre 5. Le rôle du cadre en soins de santé

Nous avons jusqu'à présent analysé la question de la reconnaissance davantage sous l'angle de la satisfaction des besoins du travailleur et des éventuels décalages entre les besoins des individus et les méthodes de gestion. Le cadre en soins de santé, qui est au plus proche de ses collaborateurs, est tenu de s'assurer que les membres de son équipe reçoivent la reconnaissance qu'ils méritent. Il joue un rôle crucial dans la mobilisation et le soutien quotidien de ses travailleurs. La manière dont le cadre gèrera son équipe aura également une influence sur la satisfaction et la motivation des travailleurs. Le management des hommes est un élément incontournable de la réussite des projets d'établissement. Aussi, l'enjeu est de gérer humainement cette ressource par un management davantage centré sur l'homme. Nous allons dans un premier temps présenter le rôle du cadre en soins de santé ; ensuite, nous aborderons les différentes manières dont un cadre peut encadrer son équipe : différence entre cadre-manager et cadre-leader. Nous terminerons ce chapitre par le positionnement particulier du cadre et la juste distance qu'il est tenu de maintenir entre lui et ses collaborateurs.

### 5.1. Le rôle du cadre

Le cadre en soins de santé assume des fonctions de gestion du matériel ainsi que des fonctions de gestion des ressources humaines. Il est responsable d'une organisation ou d'une partie de celle-ci. Le professeur en management Henry Mintzberg<sup>21</sup> classe les activités du cadre au travers de dix rôles observables qu'il regroupe en trois catégories. Les rôles de symbole, d'agent de liaison et de leader sont classés dans les rôles interpersonnels ; les rôles d'observateur actif, de diffuseur et de porte-parole représentent les rôles liés à l'information ; les rôles d'entrepreneur, de régulateur, de répartiteur des ressources et de négociateur sont les rôles liés à la décision. Cette description va au-delà de la répartition des fonctions décrites par Henry Fayol<sup>22</sup> qui reconnaissait cinq fonctions au cadre : planifier, organiser, coordonner, commander et contrôler.

---

<sup>21</sup> Mintzberg H., 1973, *Le manager au quotidien*, deuxième édition mise à jour et complétée, Eyrolles : Éditions d'organisations, p. 15.

<sup>22</sup> Précurseur en management.

Le cadre en soins de santé est un relai entre les différents acteurs du milieu hospitalier : patients, équipes médicales, intervenants divers, membres de l'équipe et direction de l'établissement ; il tente de répondre aux attentes de chacun. Personnage pivot dans l'organisation sanitaire, il veille à la coordination et à la continuité des soins du patient ; il surveille le parcours du patient ainsi que le respect de ses droits. Au quotidien, il est le manager et l'animateur d'une équipe de soignants qu'il a pour mission d'encadrer. Il gère aussi bien le personnel que le matériel dans un souci d'économie et de juste consommation. Il a un rôle fondamental dans la communication avec les équipes et il se doit de diffuser clairement les informations ascendantes et descendantes. Il accueille les nouveaux agents et organise leur intégration tout comme pour les étudiants. Il favorise le développement des compétences, suscite les motivations et contribue à la diffusion des savoirs en recensant les besoins de formation afin de mettre en œuvre des programmes d'amélioration de la qualité des soins. Il s'emploie à détecter les situations conflictuelles et veille au respect mutuel. Enfin, il participe à la réalisation du projet de l'équipe et du projet d'établissement. L'encadrement d'une équipe de soins est une des responsabilités professionnelles du cadre de santé, et la formation de cadre en soins de santé consacre une partie de son programme à cette fonction d'encadrement.

## **5.2. Le cadre en soins de santé : leader et/ou manager ?**

Le cadre de santé va être amené à mobiliser et fédérer des ressources humaines, tout en dépendant de sa propre hiérarchie et en étant tenu d'atteindre des objectifs définis. Dans le profil de sa fonction d'encadrement, se pose alors la question de savoir s'il est davantage un leader ou un manager. Ils ont deux rôles différents : le manager incarne le contrôle et le leader représente le changement.

Le leader est cette personne qui par son charisme et son caractère, occupe une place cruciale dans l'équipe. En effet, il peut endosser ce rôle, sans avoir été nommé par la hiérarchie mais parce qu'il a été reconnu par ses pairs. De par son âme de battant, il est dans sa nature même de prendre des initiatives et la direction des événements. Son attitude de battant et sa vision innovante ont ainsi une influence positive sur l'équipe. Le leader, de par sa force de conviction, peut obtenir facilement l'adhésion de l'équipe. Il a une idée précise de ce qu'il veut, il sait où il va. Il clarifie le chemin qu'il souhaite emprunter et définit les étapes pour y parvenir avec des objectifs ambitieux. Il est source

fondamentale de motivation au sein d'une équipe. Il a confiance en ses capacités et en celles de l'équipe et s'il ne sous-estime jamais les difficultés, il garde un moral d'acier et transforme les inquiétudes en actions. Au final, le leader change la donne et bien qu'exigeant envers lui-même et les autres, il les aide à croire en leurs possibilités. Il les entraîne et les motive. Pour l'équipe, le leader incarne le changement grâce à sa vision innovante. L'image qu'on lui prête est généralement positive. Il n'en va pas toujours de même pour le manager. Nous associons au manager la stabilité organisationnelle, le pilotage des opérations et plus globalement la gestion des tâches qui lui sont confiées. Il doit atteindre certains objectifs définis dans un cadre délimité. En un mot, il incarne le contrôle. Le principal rôle du manager est de veiller à ce que les attentes des dirigeants soient réalisées par l'équipe. Il connaît les objectifs de l'institution ainsi que les stratégies adoptées par l'institution pour atteindre ce but. Un bon manager est nécessaire afin d'obtenir une organisation efficace de l'activité. Le leader et le manager collaborent : le manager a besoin du leader pour motiver et entraîner son équipe. Grâce à cette description, nous constatons que le cadre en soins de santé est nécessairement un leader mais il peut aisément passer de la posture de leader à celle de manager. Cependant, nous sommes à une époque où les contraintes budgétaires en milieu hospitalier sont de plus en plus grandes et où la dimension économique a tendance à prendre le pas sur la dimension humaine. Un hôpital ne peut être géré comme une entreprise et on ne peut demander au cadre en soins de santé de devenir un manager d'entreprise. Il est avant tout un leader, amené de plus en plus à exercer des fonctions de manager, mais en veillant à ce que la dimension économique ne prenne pas le dessus sur la gestion humaine.

### **5.3. Le positionnement du cadre et la juste distance à maintenir**

Le cadre de santé, parce qu'il fait le lien entre l'équipe soignante, les médecins et l'administration du monde hospitalier occupe une place particulière dans l'unité de soins. Le terme de positionnement du cadre a fait écho à la notion de juste distance avec l'équipe soignante, comme un savant mélange de distance et de proximité. Un cadre à distance favorise une certaine forme d'autonomie de l'équipe. Cette autonomie peut être source de cohésion, par les échanges nécessaires entre soignants afin d'aboutir à un consensus. Cette distance permet également au cadre d'avoir une vision globale du fonctionnement du service. En revanche, à l'excès, cette distance peut provoquer un

sentiment d'abandon chez les professionnels. Le cadre peut alors perdre de sa légitimité et la relation de confiance avec l'équipe peut en souffrir par la méconnaissance des réalités du terrain. Par ailleurs, une grande distance empêche le cadre de santé de prendre en compte les spécificités individuelles de chaque soignant. La proximité du cadre favorise un sentiment de sécurité pour l'équipe soignante. Le cadre peut se montrer davantage à l'écoute des besoins, des difficultés, des problématiques du service et des professionnels. Cela facilite un sentiment de reconnaissance des agents et la création d'un lien de confiance. Lorsque cette proximité est excessive, elle ne favorise pas l'autonomie des soignants. Par ailleurs, le cadre risque d'en perdre sa neutralité par l'absence de prise de recul avec les problématiques quotidiennes. Sa proximité pourrait également être perçue comme intrusive par les soignants et il risquerait de perdre en autorité. L'impact d'une trop forte proximité avec l'équipe empêche l'objectivité nécessaire à la fonction de l'encadrant. En effet, on attend d'un cadre de la neutralité dans le jugement et, en s'impliquant trop, celui-ci ne peut plus prendre le recul nécessaire à la prise de décisions, n'étant plus suffisamment clairvoyant face à un contexte complexe. Enfin, un cadre de santé très proche risque de créer des liens particuliers avec certains soignants, pouvant parfois manquer de jugement sur certains actes, ou risquant de laisser de côté certains membres de l'équipe avec lesquels il a moins d'affinités. A l'inverse, une prise de distance excessive a également des conséquences négatives pour l'équipe soignante. Cela peut alors générer du conflit à l'intérieur de l'équipe. Le positionnement du cadre dans l'équipe est un juste dosage entre proximité et distance, entre implication et distanciation. La présence du cadre, sans être dans l'omniprésence, lui permet de sentir quand les choses sont difficiles pour l'équipe, quand il y a « trop de travail », que les ressentis sont exacerbés, que les émotions montent. Cette présence amène de la sécurité aux équipes par la capacité du cadre à gérer les problèmes, à organiser le travail quotidien, tout en leur laissant un espace pour exercer leur autonomie. Cela permet au manager d'écouter, de valoriser, d'échanger, de dialoguer avec les soignants, favorisant le partage et montrant sa capacité à saisir les problèmes et de la qualité des délibérations. En intégrant dans son organisation un temps minimum auprès des équipes, le cadre peut favoriser la création de liens et donner du sens au travail, élément indispensable à la qualité de vie au travail. En effet, donner du sens à son travail participe au fait de pouvoir se reconnaître dans ce que nous faisons, maillon essentiel de la santé et de la qualité de vie au travail. S'il n'y a pas de recette tout faite pour adopter la juste distance avec l'équipe soignante, nous

sommes amenés à nous interroger sur notre positionnement et sur ce management de proximité. Par sa présence, sa disponibilité, le cadre participera à faire ressortir le sens du travail, et ainsi, à la reconnaissance des soignants et à la qualité de vie au travail.

## Chapitre 6. Cadre : lien entre management et reconnaissance

L'hôpital se trouve aujourd'hui au carrefour d'une double injonction paradoxale : accroître la qualité des prestations hospitalières tout en maîtrisant l'évolution de ses coûts et en rationalisant les dépenses. Dans une ère de restructuration, de reconversion, de fermetures et de redéploiements, l'hôpital doit de nos jours fonder son image sur des valeurs de professionnalisme et de productivité avec une ambiguïté majeure : soigner mieux en dépensant moins. Les cadres de santé doivent gérer les pressions contradictoires de l'environnement tout en tenant compte de la diversité des logiques et des motivations des individus qu'ils dirigent. Ce contexte de crise économique et budgétaire a eu un impact sur le quotidien des cadres de santé, ils sont amenés à mettre en place des modes de gestion toujours plus efficaces afin d'optimiser les ressources de l'hôpital, tout en améliorant ou à tout le moins en assurant la qualité des soins. Les styles de management développés par le cadre en soins de santé, auront une influence sur le bien-être des travailleurs et sur la notion de reconnaissance qui peut être plus prédominante dans un style de management que dans un autre. Ce chapitre est divisé en plusieurs parties : dans la première partie, nous aborderons les styles de management en lien avec les formes de reconnaissance, ensuite nous nous questionnerons sur le style de management adéquat afin de favoriser la motivation en milieu hospitalier. En partie trois, nous aborderons la reconnaissance du cadre en soins de santé et nous terminerons par les éventuels effets pervers et/ou les limites à la reconnaissance, ainsi que la conclusion.

### 6.1. Les différents styles de management

Lors de notre cursus scolaire, nous avons étudié quatre types de management différents<sup>23</sup> : le style autoritaire, participatif, persuasif et déléguatif<sup>24</sup>. Certains styles de management vont se centrer davantage sur les relations humaines et d'autres vont porter un intérêt plus croissant sur la production et les résultats pour l'entreprise. L'objectif de cette présentation est de faire le lien entre ces styles de management et les quatre formes de reconnaissance énumérées au chapitre 3, à savoir la reconnaissance des résultats, la

---

<sup>23</sup> Cours du Professeur Coelmeck.

<sup>24</sup> Style de management présentés par les auteurs Paul Hersey et Kenneth Blanchard.

reconnaissance de la pratique de travail, la reconnaissance de l'investissement dans le travail et la reconnaissance existentielle.

### **6.1.1. Le style autoritaire**

C'est un style de management qui fonctionne de manière verticale, le manager donne des objectifs précis et il demande de s'y conformer. Cette forme de management est centrée sur les résultats et très peu sur la relation, on vise l'efficacité et l'immédiateté des résultats. Pratiquement, cela se manifeste par de nombreuses instructions précises avec peu d'explications, une préférence pour la communication écrite, des moments de contrôles fréquents, ... Ce type de management peut être efficace en situation de crise, d'urgence ou face à un salarié qui a besoin d'être guidé, mais il y a peu de place accordée à la créativité, l'échange et à l'autonomie du travailleur. Cette façon de gérer va davantage mettre l'accent sur une reconnaissance des résultats mais la reconnaissance existentielle sera quasi inexistante.

### **6.1.2. Le style persuasif ou paternaliste**

Le manager reste centré sur les objectifs et les résultats à atteindre, il reste le décisionnaire mais il tente de remporter l'adhésion collective, il crée un cadre de confiance pour travailler. L'attitude du manager est centrée sur les résultats et le relationnel. Le manager va privilégier les entretiens aux réunions, il modifie son mode de communication en fonction de son interlocuteur tout en maintenant une hiérarchie. L'importance est de persuader chaque membre de son équipe de l'importance de sa mission afin de le motiver à remplir efficacement sa tâche. Ce type de management est efficace si le salarié est à l'aise avec une certaine autonomie, il laisse place à l'innovation. Dans ce cadre, la reconnaissance existentielle sera privilégiée donnant droit à la parole, montrant l'intérêt du manager pour le développement du collaborateur, ...

### **6.1.3. Le style délégitif**

Le manager délègue la décision et l'exécution des tâches à ses collaborateurs, il reste en retrait. Il leur laisse carte blanche sur la manière d'atteindre des objectifs. A la communication verticale présente dans les deux styles de management précédents, s'ajoute ici une communication horizontale, où le manager reste la référence

décisionnelle. Ce style de management est efficace si le salarié est autonome mais il peut être également perçu comme un désintérêt du manager, avec un désengagement des salariés. Le manager, de par son comportement, va faire confiance, responsabiliser ses équipes, contrôler de manière distante, ... Nous pourrions dire en l'occurrence que la reconnaissance portera sur la pratique de travail c'est-à-dire la manière d'exécuter, la mise en avant de l'expertise, des qualités et compétences, ...

#### **6.1.4. Le style participatif**

Le manager se place sur pied d'égalité avec ses collaborateurs, il les implique dans la prise de décisions, les écoute, encourage leur participation. Il se positionne plutôt en conseiller qu'en responsable, il prend du temps pour analyser les problèmes, les améliorations possibles, il écoute avant de donner son avis, ... Ce management favorise la communication mais il peut également montrer ses limites dans des situations urgentes qui nécessitent des prises de décisions rapides. Le rôle de l'un ou l'autre peut également être mal perçu lors de la prise de décisions finales. Ce type de management va mettre l'accent sur la reconnaissance de l'investissement : participation et contribution au processus de travail, esprit d'équipe, mise en avant de l'intensité déployée dans le travail, ...

### **6.2. Les styles de leadership**

Selon Hersey et Blanchard<sup>25</sup>, experts en management, il existe quatre styles de leadership. Le premier est le style directif où le rôle est de structurer. Il accorde un minimum de temps aux subordonnés. Le second est le style persuasif où le rôle est de mobiliser. Il consacre du temps aux subordonnés. Le troisième est le style participatif où le rôle est d'associer. Le leader est peu organisé et passe du temps avec les subordonnés dans une relation interactive. Le quatrième est le style délégitif où le rôle est de responsabiliser. Il est peu organisé et peu relationnel. Il reste en retrait mais il est disponible et répond à toutes les sollicitations de ses subordonnés<sup>26</sup>. Les styles de leadership doivent être choisis en fonction de la situation présente. La réelle façon de

---

<sup>25</sup> Hersey P et Blanchard K sont les créateurs du leadership situationnel.

<sup>26</sup> <http://www.antonin-gaunand.com/leadership/les-styles-de-leadership-selon-hersey-et-blanchard> (page consultée en novembre 2020).

manager une équipe est de s'adapter et de réagir de façon adéquate à une situation unique.

Nous constatons une grande similitude entre le manager et le leader. Ils doivent tous les deux adapter leur style de management en fonction de la situation. Un style déléгатif, lors d'une situation d'urgence ne sera pas adapté.

### **6.3. Le rôle du cadre dans la motivation et la reconnaissance**

Nous constatons après avoir énuméré les différents styles de management, qu'il n'y a pas de bon ou de mauvais style de management : la manière de diriger une équipe doit être adaptée en fonction de l'équipe elle-même, du cadre de travail, de l'environnement. Pour un travailleur peu expérimenté, un management directif peut s'avérer plus approprié qu'un management déléгатif ou participatif ; ce qui ne sera pas le cas pour un travailleur plus autonome. Chaque personne amenée à diriger une équipe peut utiliser ces styles de management en tant qu'outil, même si à l'évidence, il est certain que la personnalité du manager et la représentation qu'il se fait de sa fonction auront une influence déterminante sur le management mis en place. Cependant, dans le cadre d'un management de proximité, comme en milieu hospitalier, certaines pratiques de gestion augmenteront la motivation de l'équipe ainsi que le sentiment de reconnaissance. On peut ainsi citer les pratiques suivantes : favoriser l'autonomie et la responsabilisation, déléguer des tâches, fixer des objectifs clairs, prôner le dialogue, récompenser les comportements ....

#### **6.3.1. Favoriser l'autonomie et la responsabilisation**

L'idée est que plutôt que d'imposer, il faut faire participer les intéressés à la prise de décisions qu'ils auront à exécuter, pour mieux les impliquer dans le processus. La participation peut consister à écouter, commenter, discuter, amener des arguments en faveur ou contre, chercher l'harmonie, le consensus. La participation est liée à la décision mais également à la personnalité du cadre, à la représentation qu'il a de sa fonction, au genre de management qu'il adopte. Un autre moyen de faire valoir sa reconnaissance à l'égard des membres de son équipe est de leur octroyer des responsabilités de plus en plus grandes. Déléguer les tâches importantes à des collaborateurs est une preuve de confiance et donc de reconnaissance de leurs qualités. C'est un procédé intéressant pour

valoriser les collaborateurs et montrer toute l'importance accordée à leur travail au sein de l'entreprise. Une affectation à un poste temporaire, dans un autre secteur, démontre également le crédit qui leur est donné. Reconnaître le travail bien fait, complimenter ses salariés et leur attribuer le mérite qui leur revient est essentiel. Favoriser l'autonomie permet d'entretenir les motivations individuelles et de maintenir une relation saine entre un employeur et ses employés. La reconnaissance au travail ne passe pas forcément par une augmentation de salaire. Il est important de considérer chaque personne au cas par cas. Certains demanderont à avoir plus d'autonomie ou plus de responsabilités. D'autres auront besoin de réaménager leurs horaires pour s'occuper de leurs enfants. D'autres encore souhaiteront se rendre à telle formation ou conférence. Discuter de ces points, sans forcément céder sur tout, permet aux employés de ressentir qu'ils ont une place dans l'entreprise, qu'ils ont un rôle à jouer, qu'ils sont considérés pour ce qu'ils font pour leur entreprise.

### **6.3.2. Fixer des objectifs**

Il s'agit de fixer des objectifs, des buts motivants, c'est-à-dire qui font sens pour les collaborateurs et qu'ils estiment pouvoir atteindre. C'est la fameuse règle des objectifs SMART : un objectif est Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste en fonction du contexte et Temporel. Motiver c'est aussi adopter une posture managériale adéquate : un management adaptatif, exemplaire et sincère.

### **6.3.3. Prôner le dialogue**

Les managers oublient trop souvent que la parole peut être un facteur de motivation important pour les salariés. Il peut être judicieux de réaliser régulièrement des entretiens individuels pour exprimer directement son ressenti face à ses collaborateurs. En profiter pour les féliciter pour leurs initiatives ou leurs résultats est tout à fait recommandé. Contrairement à l'idée reçue, féliciter son collaborateur régulièrement, objectivement et de manière factuelle ne nuit pas à sa performance mais au contraire, la développe. Il en est de même pour le recadrage, le rappel à l'ordre d'une personne, celui-ci peut rester constructif et maintenir la motivation, à condition de respecter quelques règles : il faut qu'il soit personnel, effectué rapidement, contextualisé, factuel et qu'il donne des axes d'amélioration précis. Motiver ses collaborateurs demande donc de prendre le temps, d'apprendre à mieux connaître les ressorts de la motivation de ses collaborateurs.

### **6.3.4. Récompenser les comportements**

De nombreuses entreprises récompensent les résultats obtenus par leurs salariés sous la forme de primes. Néanmoins, ce système peut vite créer de la concurrence entre les employés et nuire à l'ambiance de travail s'il est systématisé. Même si tout le monde est heureux d'avoir un salaire plus élevé, une augmentation automatique et mathématique calculée uniquement sur des années d'ancienneté n'a pas le même effet qu'une gratification personnalisée, même dérisoire. Nous pouvons être très bien payé, mais n'avoir aucune reconnaissance au travail. Il s'agit de deux choses différentes. Il peut s'avérer plus intéressant pour un chef d'entreprise de récompenser les comportements en adéquation avec les valeurs de l'entreprise. De plus en plus de sociétés remettent en interne des trophées aux collaborateurs se distinguant par leur exemplarité et leur engagement vis-à-vis de celles-ci. C'est un moyen adéquat de mettre en avant des membres du personnel qui se sentiront alors légitimement reconnus.

## **6.4. Et la reconnaissance du cadre en soins de santé ?**

Nous avons abordé la reconnaissance des collaborateurs, des salariés mais qu'en est-il du cadre en soins de santé, qui prend soin de lui et qui le protège ? Le cadre est soumis à sa propre hiérarchie, avec des missions de plus en plus variées : gestion des ressources humaines, gérer les stocks, responsable de la qualité des soins, gestion économique, ... et une pression de plus en plus grande. Dans la meilleure des situations, il peut avoir une hiérarchie qui fera preuve de reconnaissance à son égard mais cela n'est pas toujours le cas. Interrogé à ce sujet, le Docteur Philippe Rodet<sup>27</sup> répond simplement en disant qu'un bon manager doit d'abord prendre soin de lui, afin de mieux prendre soin des autres. Il est vrai qu'il existe peu d'écrits sur la reconnaissance du manager et pourtant le besoin de reconnaissance est le même pour un manager que pour un employé. Le cadre en soins de santé ne peut déployer pleinement son potentiel que s'il a à sa tête, une direction qui lui fait confiance et qui croit en ses capacités. Il s'agit là d'une forme de reconnaissance qui même si elle n'est pas verbalisée, a toute sa nécessité. Une autre possibilité pourrait être de recevoir un feed-back du personnel soignant. Généralement le feed-back se donne de manière descendante mais rarement ascendante. Or, le personnel soignant est le mieux placé pour lui donner un retour sur

---

<sup>27</sup> Docteur et consultant en management, auteur du livre « La bienveillance au travail », Editions Eyrolles.

ses compétences. Si ce retour se fait dans un cadre bienveillant, basé sur des faits et dans le but de progresser, cela peut donner de la reconnaissance et donner un sens à la fonction de responsable. Le fait de favoriser la délégation est également une manière pour le cadre de prendre soin de lui.

## **6.5. Une reconnaissance à tout prix**

Le fait d'émettre de la reconnaissance n'empêche nullement le cadre de devoir rappeler les règles ou de faire preuve d'autorité lorsque la situation le nécessite. Les signes de reconnaissance peuvent être négatifs lorsque c'est nécessaire. Un des rôles du cadre en soins de santé est de veiller à la sécurité des patients. Un signe de reconnaissance négatif peut être nécessaire pour évoluer et est préférable à l'indifférence. Cependant, nous l'avons vu, le sentiment d'être reconnu est lié au sentiment d'estime de soi et il y a des personnes qui seront toujours en manque de reconnaissance, ou se sentiront en permanence rejetées et humiliées. Il y a des moments où la demande de reconnaissance n'est pas justifiée. Axel Honneth compare la notion de reconnaissance à celle d'égalité juridique dans la sphère du droit. Depuis que cette notion d'égalité existe, elle est sans cesse revendiquée. Elle l'est encore régulièrement par des personnes qui s'estiment victime de discrimination, à tort ou à raison. Il s'agit là d'une idée régulatrice, que les cadres doivent avoir à l'esprit au moment de leur prise de décision. Il en est peut-être de même de la reconnaissance : le cadre en soins de santé ne pourra satisfaire les besoins de tous et combler une estime de soi défaillante mais formuler des signes de reconnaissance, positifs et négatifs, peut apparaître comme une idée régulatrice tout au long de son management.

## **6.6. Conclusions**

Il serait tentant de s'inscrire dans un schéma simple qui tracerait un lien direct entre reconnaissance et motivation, dans lequel les éléments de reconnaissance impliqueraient automatiquement un renforcement de la motivation du salarié. Or, si certains éléments de reconnaissance tels qu'impliquer les salariés dans la prise de décisions, distribuer des primes, remercier pour les efforts accomplis, reconnaître ponctuellement la qualité d'un travail bien fait, peuvent agir directement et efficacement sur la motivation du salarié, ils peuvent à d'autres moments, à l'inverse, constituer des

points de friction ou de tension. Des compliments ponctuels sur la qualité d'un travail pourront être perçus et acceptés par certains comme un signe fort de reconnaissance, mais perçus par d'autres comme le constat d'une exception par rapport au travail habituel et donc fortement rejetés. Un travail délicat confié à une personne pourra être perçu par l'un comme un signe de reconnaissance du professionnalisme et rejeté par l'autre qui le vivra comme une tâche qui lui échoit parce que personne n'en a voulu. La plupart des observateurs du travail s'accordent à reconnaître que le développement de la motivation est souvent lié au renforcement de l'estime de soi. Celle-ci donne de l'énergie et motive. Elle inspire l'être humain et lui permet de réussir et d'être fier de ses réussites. Dans la mesure où chaque individu est confiant dans sa capacité de penser, d'apprendre et de comprendre, il tend à persévérer et ce même lors de défis difficiles. En persévérant, il tend à réussir plus souvent. Dans la mesure où l'être humain doute et manque de confiance en soi, il ne peut persévérer, il abandonnera plus facilement, voire échouera plus souvent, confirmant et renforçant ainsi l'opinion négative qu'il a de lui-même. Universellement, l'estime de soi relève de la valeur que l'on attribue à sa personne. Les personnes qui ont une bonne estime d'elles-mêmes ont confiance en elles. Cependant, tous les signes de reconnaissance n'auront pas une prise directe sur l'estime de soi et donc sur la motivation. Chaque individu va développer une réceptivité spécifique aux signes de reconnaissance qui lui seront adressés : ce qui sera perçu et reçu positivement par certains pourra au contraire être rejeté par d'autres. Nous pourrions retenir que la reconnaissance devra devenir un objectif et non une activité pour le cadre. Quand la personne sentira qu'elle est écoutée, consultée, sollicitée ou influente, le sentiment de reconnaissance sera véritablement satisfait et la personne sera également motivée.

## Chapitre 7. Les outils mis à la disposition du cadre

Nous avons déjà pu constater que la communication est un outil dont dispose le cadre, afin de manifester de la reconnaissance. Même s'il ne faut pas négliger de dire bonjour, merci ou autres petits mots du langage quotidien, ces manifestations ordinaires de reconnaissance ne suffisent pas. De même que la rémunération, le salaire, les bonus sont également des outils mais tout aussi insuffisants. Alors nous, en tant que cadre, que pouvons-nous faire de plus pour manifester de la reconnaissance ? Le thème de la reconnaissance renvoie à celui de l'évaluation. Reconnaître c'est aussi évaluer. Les méthodes les plus fréquemment citées sont l'entretien annuel d'évaluation et l'auto-évaluation. L'enjeu, pour le manager, sera de parvenir à cerner les attentes de ses collaborateurs, qu'elles soient explicites c'est-à-dire exprimées directement en situation ou lors de différents entretiens ou implicites c'est-à-dire dépendant des valeurs du salarié, de sa culture et donc plus difficiles à identifier.

### 7.1. L'entretien d'évaluation

Tous les membres du personnel sont normalement soumis à l'exercice de l'entretien annuel ou bisannuel où un voir plusieurs objectifs sont élaborés. Il permet de faire le lien entre la base et la hiérarchie, d'informer cette dernière, de faire le point sur les compétences des salariés et permettre à ceux-ci d'évoluer professionnellement. Au niveau des managers, l'entretien est un échange qui pourrait motiver le personnel en instaurant un espace de dialogue privilégié, aider à l'atteinte d'objectifs et donc, améliorer la performance et la prise de décisions. Et pour les évalués, c'est l'occasion d'établir un dialogue sur les résultats, parler de leur travail et de leurs difficultés, avoir des précisions sur les objectifs à venir, pouvoir évoquer leur avenir et leurs ambitions de carrière, exprimer leurs attentes. L'évaluation des pratiques professionnelles est dans tous les contextes organisationnels un temps fort du management. Elle contribue à la construction de l'identité professionnelles avec des répercussions évidentes sur le ressenti et l'ambiance professionnelle. L'évaluation de la performance est typique du Taylorisme. Cependant, les méthodes actuelles d'évaluation de la performance sont davantage basées sur la communication. Cette évaluation peut également être vécue comme une aide, le cadre aura pour mission d'accompagner le professionnel dans son évolution et

de suivre ses progrès. Ce moment clé permet également de mobiliser les acteurs autour de leurs missions, les fédérer autour du projet d'établissement, de déplacer les préoccupations individuelles vers des priorités collectives. Pour parvenir à instaurer cette démarche, cet état d'esprit, le rôle de l'encadrement est essentiel. Au-delà du contrôle et de l'organisation des soins, les cadres ont pour mission d'accompagner les professionnels dans leur évolution. L'évaluation des compétences est un outil permettant de suivre les progrès et l'évolution des travailleurs, de contractualiser des objectifs, des moyens, des résultats attendus. Dès lors l'évaluation peut être vécue comme une aide, une incitation à la progression individuelle dans un cadre défini.

## **7.2. L'auto-évaluation**

Un des objectifs de notre système d'encadrement est également de favoriser l'autonomie et la responsabilisation, ce qui est plus communément appelé « apprendre à apprendre ». Dans une plus grande structure, il n'est pas possible d'installer des évaluations régulières entre le manager et le salarié ; celles-ci sont généralement annuelles ou biennuelles. C'est dans ce cadre que l'auto-évaluation peut avoir tout son sens. La prise en mains de l'évaluation par les collaborateurs peut également permettre d'atteindre des objectifs définis. En effet, l'auto-évaluation rend la personne responsable de ses apprentissages et lui montre que ce n'est pas le cadre qui est maître de ses succès ou de ses échecs. Cela le motive à aller de l'avant et à vouloir progresser.

## **7.3. La communication**

La communication est l'art de se comprendre, d'échanger des informations sans brouiller le message et d'assurer une gestion fluide des flux informationnels au sein de l'entreprise. C'est à nous, responsables, à tout mettre en œuvre pour l'améliorer. Dans cette perspective, nous devons avant toute chose créer une ambiance de travail propice à solliciter un meilleur rendement. Une communication efficace permet d'obtenir plus rapidement ce que nous attendons de chaque membre de l'équipe. Pour communiquer positivement, entre membres de l'équipe mais aussi entre employeur et employés, il importe d'instaurer une culture d'entreprise basée sur le respect mutuel et cela quel que soit le lien hiérarchique. La connaissance des différentes formes de communication permet de mieux les utiliser.

Les principales formes de communication sont les suivantes<sup>28</sup> :

- La communication vers le bas : c'est celle qu'établit l'employeur avec l'ensemble de ses salariés ou le supérieur hiérarchique avec l'ensemble de ses subordonnés. En général, elle correspond à une communication classique, informative : communiquer sur le règlement interne, les mesures de la direction, ...
- La communication vers le haut : elle part de la base de la pyramide, en l'occurrence les salariés, vers la direction. En général, elle est organisée par les syndicats mais elle peut très bien venir des salariés sans intermédiaires selon la structure de l'entreprise.
- La communication horizontale : sûrement la plus délicate à mettre en place car il n'y a aucun lien fonctionnel. Elle a pour but de favoriser l'échange et le partage entre les salariés de l'organisation et d'éviter les conflits.

La communication est à la base de toutes relations, elle permet de s'informer et de mieux se faire comprendre. Elle est primordiale en entreprise pour aboutir à des échanges fructueux.

---

<sup>28</sup> [www.communication.fr](http://www.communication.fr).

# Conclusion

Nous clôturons cette première partie du travail qui avait pour but de déterminer les moyens dont dispose le cadre en soins de santé afin de manifester de la reconnaissance au travail et donc de susciter de la motivation auprès de ses collaborateurs. Nous avons vu les enjeux de la reconnaissance sur la construction identitaire, l'impact sur l'estime de soi et la communication au sein d'une équipe. Bien sûr, nous sommes cadres et manager d'une équipe composée d'individus avec des vécus divers et donc avec des attentes variables. Cependant, un sentiment de manque de reconnaissance peut amener à un déséquilibre efforts-récompense : une combinaison d'efforts importants pour une reconnaissance peu élevée. Ce déséquilibre amène inévitablement à une série de réactions pathologique : sur le plan émotionnel, psychologique, ... La reconnaissance au travail est fondamentale et elle l'est d'autant plus pour les professions à fort engagement psychologique, comme celle du personnel soignant. Le cadre en soins de santé est avant tout un cadre de proximité et en ce sens, il a un rôle primordial dans la construction de l'identité professionnelle et le bien-être de son équipe. Il est également la personne relais entre son équipe et la hiérarchie. Les outils pour manifester de la reconnaissance sont nombreux et les concepts de « reconnaissance », « estime de soi », « motivations » sont larges. Nous avons pu en aborder une petite partie seulement. Cependant, la reconnaissance pour le cadre en soins de santé, est avant tout, une attitude, ce n'est pas un simple geste formel. C'est communiquer les attentes de la hiérarchie, tenir compte des individualités de chacun, veiller à une égalité entre les membres du personnel. En outre, nous n'oublions pas que la reconnaissance fait également référence à la notion de réciprocité, il importe qu'elle se manifeste du cadre en soins de santé vers ses subordonnés et des subordonnés vers le cadre. La manifestation la plus précieuse de reconnaissance aux yeux du cadre étant sans nul doute d'avoir une équipe soudée et motivée. Le cadre a pour but d'atteindre les objectifs posés par la direction en respectant la structure institutionnelle et législative. Son rôle pédagogique est important. Il a un rôle primordial dans la délégation des actions à mettre en place et favoriser l'autonomie, prôner le dialogue afin d'arriver aux objectifs demandés. Nous pouvons conclure en affirmant que nous avons besoin de reconnaissance, cela nous concerne tous, autant que nous sommes. Même, pour ne pas dire surtout, au travail, elle est l'affaire de chacun et fonctionne comme un élément de motivation dans le management des équipes.

# La démarche opérationnelle

## Introduction

Maintenant que nous avons cerné les enjeux de la reconnaissance, tant au niveau de la personne qu'au niveau du travail, nous allons choisir la méthode de recherche que nous utiliserons. La méthode clinique nous semble la plus adaptée pour ce travail. Nous avons opté pour une méthode qualitative, car comme nous l'avons vu, la reconnaissance est une notion purement subjective, qui dépend avant tout du vécu des personnes et de leur ressenti. Par ailleurs, la qualité des soins offerts aux patients est difficilement quantifiable. Pour rappel, l'objectif de ce travail, en termes d'introduction, est d'approcher l'écart entre les « attentes » des supérieurs hiérarchiques et les vraies « perceptions » de reconnaissance ressenties par le personnel. Nous avons fait le choix des entretiens semi-directif, ce qui nous a paru l'option la plus adéquate pour cette problématique car elle se base sur des interrogations formulées de manière générale et ouverte. Il importe toutefois de mentionner que notre objectif n'est pas d'obtenir une réponse toute faite à notre questionnement, mais avant tout réfléchir, sans cesse se questionner et émettre ainsi des hypothèses de travail en lien avec notre problématique.

### Question de recherche

Pour rappel, le questionnement de départ est le suivant :

La problématique :                      Quels sont les moyens dont dispose le cadre en soins de santé afin de manifester de la reconnaissance au travail et donc d'engendrer de la motivation auprès de ses collaborateurs ?

Mon hypothèse :                        Lorsque le cadre manifeste de la reconnaissance, la motivation sera plus présente au sein de l'équipe

Afin de ne pas influencer les interviewées, nous avons précisé, lors du premier contact, que le thème du travail était la reconnaissance, sans aborder le lien avec la motivation.

## Le choix de la population et de l'outil

La première démarche a été de demander l'accord à notre direction en expliquant le travail et le but de celui-ci. Après avoir reçu cet accord, nous avons contacté par mail les cadres en soins de santé. Au vu de la situation sanitaire, il nous paraissait plus facile de réaliser l'enquête au sein de notre institution<sup>29</sup>. La population interviewée sera des cadres en soins de santé responsables d'une unité de soins. Nous avons contacté les dix cadres par email afin de fixer une date et une heure de rendez-vous. Nous avons expliqué le but de l'entretien et sa durée fixée entre trente et quarante-cinq minutes. Ils ont tous accepté de nous rencontrer. Malheureusement, les entretiens n'ont pu être réalisés qu'au près de trois personnes. Nous avons donc eu un taux de réponses de 30%. Les personnes qui n'ont pas répondu présente au moment du rendez-vous se sont excusées, et nous avons regardé pour fixer un autre rendez-vous. Vu le contexte sanitaire, nous n'avons pas pu fixer une nouvelle rencontre, en effet, nous avons rencontré de grosses difficultés au sein de notre groupe hospitalier : membres du personnel malades, clusters, ... Tout ceci ne nous a pas permis de reprendre contact.

Le choix de l'outil :

L'entretien<sup>30</sup> est une technique de collecte de données informatives, c'est une des méthodes qualitatives les plus utilisées. Elle permet de récolter et d'analyser plusieurs éléments : l'avis, l'attitude, les sentiments, les représentations de la personne interrogée. L'entretien est une des méthodes utilisées aussi dans la méthode clinique. Comme mentionné supra, l'entretien est semi directif, cela permet à la personne de s'exprimer lors des questions ouvertes. Il met deux personnes en communication.

## Les biais

Il importe de se questionner avant tout sur les raisons pour lesquelles nous avons eu uniquement trois personnes qui ont répondu de manière positive et les conséquences éventuelles sur l'interprétation des données. Le groupe hospitalier choisi pour l'enquête a été fortement touché par la pandémie. Il est certain qu'en raison de cette pandémie, il y a

---

<sup>29</sup> Niveau des règles covid, au sein de notre établissement.

<sup>30</sup> [www.le-reservoir.eu](http://www.le-reservoir.eu), balise TAU, l'entretien cours méthodologie Mr Vantomme.

eu un manque effectif de personnel et de nombreux chefs d'unité étaient absents le jour de l'interview. Il s'agit là d'une première hypothèse.

Afin d'être totalement objectifs, nous devons cependant aller plus loin dans notre raisonnement et se demander si les personnes qui ont répondu présentes ne l'ont pas fait dans le désir de faire plaisir. Il peut s'agir d'un postulat de départ, mais même si elles l'ont fait dans cette intention, nous avons veillé à en tenir compte lors du déroulement de l'entretien et dans l'interprétation des résultats. Lors de l'entretien, nous avons veillé à rester protocolaires et professionnels. Le fait de connaître les personnes a permis également d'avoir un entretien particulièrement spontané. Ainsi, parmi les biais positifs qui peuvent être pris en compte, nous pouvons citer : nos mimiques, nos gestes qui pourraient influencer les réponses, voire même bloquer l'interviewé, c'est pour cela que l'intervieweur doit adopter une position la plus neutre possible.

Autre biais possible, qui peut être tant positif que négatif, est le fait que l'interviewé cherche à se montrer sous un jour favorable. L'intervieweur doit être d'autant plus vigilant à ce biais du fait qu'il connaît les personnes interviewées. Nos interventions pendant l'entretien pourraient être aussi un biais supplémentaire et donc influencer les réponses de la personne en face de nous. A nous donc, d'éviter d'émettre des jugements ou des suggestions à celle-ci. Un autre biais que nous pourrions citer pour ce travail est la taille de l'échantillon. Il est certain que ces trois entretiens ne suffisent pas à avoir un échantillon représentatif de la population des cadres et nous devons légitimement nous poser la question de quels résultats nous aurions obtenus, d'une part, dans un contexte où nous ne connaissions pas le groupe hospitalier et d'autre part, dans un contexte sociétal autre que la pandémie. Cela sera abordé infra, dans l'interprétation des résultats.

## **La conduite de l'entretien**

Afin de rendre l'immersion totale de nos entretiens, il est important d'aborder l'aspect non-verbal des personnes présentes. Nous allons donc détailler du mieux possible cette forme de communication, pour chaque personne individuellement. L'entretien est l'outil le plus adapté afin de rendre compte du point de vue des personnes interrogées. Dans cette perspective, nous avons choisi l'entretien semi directif pour laisser un espace de liberté à l'interviewé afin qu'il puisse répondre selon ses représentations. Un entretien directif basé sur des réponses fermées ne l'aurait pas permis. Le but des entretiens est de nous permettre de mieux comprendre le lien existant entre la reconnaissance au travail et la motivation des employés. Nous allons valider ou non un modèle que nous avons vu dans la partie conceptuelle qui rend compte de la nature des relations entre deux sources de reconnaissance au travail : supérieur immédiat et ses collègues.

## **Contenu et analyse des entretiens**

Les trois premières questions consistent à mieux connaître la personne en face de nous. Les questions sont relatives à l'âge, le sexe, le temps de travail en milieu hospitalier et en tant que chef d'unité. Ces différentes questions nous permettront de vérifier si ce sont de jeunes chefs qui utilisent peut-être des méthodes de reconnaissance, de motivation innovantes. Ces jeunes chefs ont-ils de l'expérience de terrain, connaissent-ils les difficultés de leurs collaborateurs ? Ces différentes questions ont été conçues au moment de la conception de l'interview. A savoir, si un jeune chef réalise ses études d'infirmier et enchaîne directement avec les études de cadre en soins de santé, a-t-il une connaissance du terrain ? Comment pourrait-il manifester de la reconnaissance ? Ou au contraire, si ce sont des chefs d'unités avec plus d'expérience de terrain, en manifesteront-ils plus ou moins ?

	<b>Personne 1</b>	<b>Personne 2</b>	<b>Personne 3</b>
Tranche âge	30 à 40 ans	40 à 50 ans	40 à 50 ans
Depuis combien de temps travaillez-vous ?	11 à 20 ans	Plus de 20 ans	Plus de 20 ans
Depuis combien de temps travaillez-vous au sein du groupe hospitalier ?	5 à 10 ans	11 à 20 ans	5 à 10 ans
Depuis combien de temps occupez-vous la fonction de chef d'unité ?	5 à 10 ans	11 à 20 ans	5 à 10 ans

Nous constatons que ces trois personnes ont toutes une expérience de terrain antérieure. Elles ont toutes été infirmières et ont réalisés leurs études de cadre en soins de santé pendant leur vie active.

La question suivante demandait aux personnes de définir le mot reconnaissance. Ce qui est paradoxal, c'est que ce mot est utilisé de manière banale mais lorsque nous avons demandé de le définir, les trois personnes ont pris un temps de réflexion assez long avant de formuler une réponse. Le non verbal était aussi très présent : grands yeux, souffle, profonde respiration. De ces réactions nous avons déduit que cette question n'est pas si évidente.

De ces réactions interpellantes, nous avons déduit que cette question que nous estimions simple n'est pas si évidente malgré tout. Après ces manifestations non verbales, les personnes ont répondu :

La personne 1 : *Remercier, valoriser, donner des points positifs, l'écoute, faire plaisir.*

La personne 2 : *Montrer aux personnes avec qui l'on travaille que leur travail a de la valeur. Communiquer de façon plus individuelle ou avec des mots plus positifs ou réaliser des gâteaux.*

La personne 3 : *Être mis en valeur, avoir des responsabilités, travail reconnu. Délégation des tâches. Communiquer, dire ce qui a bien été.*

Nous pouvons constater que les trois chefs parlent de la communication surtout verbale. Un seul manifeste de la reconnaissance par la réalisation de gâteaux. Mais toutes le font de façon verbale, par contre, aucune n'a parlé de l'évaluation or nous avons vu qu'il s'agit là d'un moyen de reconnaître une personne. Au sein de notre groupe hospitalier, c'est une obligation. Nous devons réaliser l'évaluation, appelée maintenant entretien, avec les membres de notre équipe une fois tous les deux ans. Ceci permet d'avoir un échange individuel avec un membre de notre équipe pendant une heure trente. Nous avons pris contact avec le RH<sup>31</sup> de notre institution afin de connaître le pourcentage de services qui respectaient cette directive. Ce pourcentage est de 85%, ce qui tout à fait acceptable.

La question suivante était relative aux différentes sources de reconnaissance. Cette question est à choix multiples, les personnes devaient les classer par ordre d'importance.

Le classement proposé était le suivant :

- Les collègues de l'équipe
- Les collègues d'autres équipes, services
- Les autres managers
- La direction

Les trois chefs ont répondu sans aucune hésitation : les collègues de l'équipe, ensuite les autres chefs d'unités ainsi que les collègues des autres équipes et pour terminer, la direction. Si l'entretien avait été réalisé en dehors de ce contexte sanitaire, peut-être que les réponses auraient été différentes et que la direction serait arrivée plus haut dans le classement. En effet, depuis cette pandémie, l'aide inter-service est devenue beaucoup plus importante, ce qui a permis aux différentes équipes de collaborer ensemble et aux chefs d'unités de rencontrer les membres d'autres équipes.

Les réponses spontanées reçues ici sont en contradiction avec ce que nous avons vu précédemment, à savoir que le cadre en soins de santé *est soumis à sa propre hiérarchie*, ce qui signifierait que notre principale source de reconnaissance serait notre chef de service et non notre équipe. Or ici, c'est l'inverse, nous avons plus de reconnaissance de notre équipe que de notre hiérarchie. Pourquoi ? certainement dû à la

---

<sup>31</sup> Ressources humaines.

proximité de terrain ; vu les conditions sanitaires, nos chefs de services étaient moins présents dans les unités de soins. Nous recevions régulièrement des lettres de soutien de la part de notre directrice de nursing, mais pourquoi cela n'a-t-il pas suffi ? Nous ne pouvons pas répondre à cette question.

Nous avons demandé aux chefs sur quoi ils basaient leur reconnaissance ?

- Les résultats
- Les compétences : SIAMU, sage-femme, oncologie, formations diverses (plaies, informatique, ...)
- Les efforts
- La prise d'initiatives

	Personne 1	Personne 2	Personne 3
Résultats	4	2	1
Compétences	2	4	2
Efforts	1	1	3
Prise d'initiatives	3	3	0

Le classement devait se faire du plus important au moins important pour le chef d'unité. Pour deux personnes, le classement sur la reconnaissance est le suivant : 1) les *efforts réalisés*, 2) les *compétences*, 3) La prise d'initiatives.

La prise d'initiatives n'est pas une marque de reconnaissance pour les chefs interviewés. Or, nous avons lu précédemment qu'un des rôles du cadre en soins de santé est de favoriser l'autonomie. En tant que chef d'unité, il peut être tentant de mater ses collaborateurs pour les emmener dans la direction voulue. Ce type de comportement est à éviter si nous souhaitons que nos équipes montent en compétences et fassent preuve d'initiatives. Un équilibre doit donc être trouvé entre accompagnement et « laisser-faire ». Dès le départ, nous devons clairement mettre les limites devant notre équipe. Concrètement, nous pouvons par exemple expliquer à nos collaborateurs que les règles d'organisation des services doivent rester figées, mais que des propositions restent bienvenues... Il est important surtout de ne pas brûler les étapes et de tenir compte de la personne. L'autonomie et la prise d'initiatives sont généralement réservées aux collaborateurs expérimentés. Il est plus difficile pour un jeune engagé de prendre des décisions importantes.

La question suivante demandait si le cadre, en tant que chef d'unité, pensait manifester de la reconnaissance à son équipe.

Les 3 chefs ont répondu : oui

Nous avons ensuite demandé si les cadres réalisaient régulièrement des réunions avec les membres de leur équipe afin de discuter des points positifs et des points à améliorer.

Les 3 chefs d'unités ont répondu oui, car nous sommes légalement obligés de réaliser une réunion tous les quatre mois donc minimum trois par an. Mais les trois personnes nous ont aussi signalé spontanément que lorsqu'une remarque négative devait être faite, elles réalisaient un entretien individuel avec la personne concernée. Elles n'attendent pas l'entretien d'évaluation et agissent rapidement avec les faits. Une personne sur les trois a aussi relaté le tableau blanc qui se trouve dans chaque unité à l'office. Cette chef y inscrit les points positifs. Les autres chefs n'ont pas mentionné ce tableau, elles soulignent les points positifs de manière verbale.

Ceci nous renvoie au chapitre concernant la communication, et son importance de bien la réaliser.

En cas de réponse positive à la question précédente, la question suivante était relative à la manière dont le chef d'unité témoignait de la reconnaissance.

La personne 1 : *Je leur parle, j'essaie toujours de trouver une solution. Je vais les aider dans les soins. Je leur dis merci. Je parle beaucoup avec mon équipe.*

La personne 2 : *Je réalise souvent des réunions, plus que ce que la direction demande, surtout quand je sens que l'équipe a besoin de s'exprimer. Lorsqu'il y a de la tension. Je les laisse s'exprimer, parler. Je note ce qui est pertinent, ce qui ressort le plus. Je reviens ensuite vers l'équipe et je leur fais un résumé de ce qui a été dit. Nous trouvons des solutions à mettre en place. Grâce à cela, je fais attention à la personne, c'est le retour que j'en ai.*

La personne 3 : *J'essaie de faire des communications précises surtout ces derniers temps avec toutes les informations que nous avons reçues sur ce Covid. Ces communications je les fais via un groupe créé sur Messenger. Vu le contexte, je les félicite sur le travail réalisé, dans les conditions que nous devons le réaliser. Je suis très flexible au niveau des horaires, je respecte dans la mesure du possible leurs desideratas ; si elles ont une demande particulière pour une raison familiale, j'essaierai toujours de trouver une solution.*

La personne n°3 est la seule à avoir mentionné les horaires. Ce qui ressort le plus dans cette question est la communication. Elle se manifeste de différentes manières, mais cela reste la principale manière pour le cadre de communiquer de la reconnaissance. Le

tableau blanc se situant dans l'office est l'endroit où les marques de reconnaissance sont souvent indiquées.

La dernière question : avez-vous afficher les marques de reconnaissance reçues de la part de notre directrice ? Si oui avez-vous remarqué une motivation de votre équipe lors de cette marque de reconnaissance ?

A la première question, les 3 personnes ont répondu oui. Après le oui unanime, les 3 personnes ont répondu par la négative : la solidarité inter équipe étant plus importante que la motivation. Cette question est posée dans un contexte où le personnel est fatigué et épuisé. Nous pensons donc que les réponses obtenues à cette question sont peut-être faussées en raison du contexte.

### **Analyse et questionnement :**

Nous pouvons remarquer, au fil des différents entretiens, que la reconnaissance est un sujet qui intéresse les cadres en soins de santé, mais c'est également un thème assez complexe. Ainsi, nous l'avons, à travers le non verbal, lorsque nous avons demandé de définir le terme reconnaissance et que les premières réactions furent : le silence prolongé, le soupir, ...

A la question de savoir comment le chef d'unité manifeste de la reconnaissance, nous avons été étonnés de constater que le thème des horaires n'a été mentionné qu'à une seule reprise. Or, l'image qui ressort d'un chef d'unité, est qu'il est constamment occupé à modifier les horaires, au gré des imprévus : maladie, ... ou dans le but de satisfaire au mieux les desideratas de l'équipe. A titre exemplatif, lors de stages, certains étudiants ont exprimé le fait de n'avoir jamais rencontré leur chef d'unité, celle-ci étant en permanence dans son bureau, occupée à du travail administratif. Il s'agit donc là d'une fonction principale du chef d'unité. Il aurait été intéressant d'avoir sur ce point, l'avis du personnel, afin de savoir si les horaires peuvent être un moyen de reconnaissance pour le personnel soignant. Nous pouvons également constater qu'aucun des interviewés n'a mentionné les échanges entre collègues durant les pauses, comme moyen ou source de reconnaissance. Or, il s'agit de moments importants permettant de discuter du positif et du négatif et souvent, de reconnaître la difficulté du travail en équipe, ce qui inévitablement constitue une source de reconnaissance. Nous sommes particulièrement

étonnés que l'entretien d'évaluation n'a été mentionné par aucun des chefs d'unité, comme moyen de témoigner de la reconnaissance. Or, au sein du groupe hospitalier des interviewés, les chefs d'unités sont tenus d'effectuer un entretien d'évaluation, au minimum une fois tous les deux ans. Il s'agit là d'une obligation légale. L'entretien d'évaluation doit suivre un protocole particulier : minimum une heure trente d'échanges avec le subordonné, l'entretien est destiné à connaître les objectifs de la personne, son ressenti, ses envies professionnelles, ... Il s'agit là d'un moment privilégié entre le cadre en soins de santé et un membre de son équipe. Il pourrait également l'utiliser pour manifester de la reconnaissance. Le fait qu'il n'a pas été mentionné, signifie-t-il pour autant, qu'il n'est pas utilisé à cette fin ? Doit-on pour autant en conclure cela ? Il s'agit peut-être d'une conclusion hâtive mais nous pouvons nous interroger concernant les raisons pour lesquelles il n'a pas été mentionné. Il s'agit peut-être d'un oubli mais vu l'aspect légal et obligatoire ainsi que le caractère contraignant de cet entretien, le cadre en soins de santé ne le perçoit pas comme un moyen de transmettre de la reconnaissance. Là aussi, il aurait été intéressant d'avoir l'avis du personnel soignant. Il est tout à fait possible que pour ce dernier, l'entretien soit un moment important pour faire un bilan et recevoir de la reconnaissance de son supérieur.

## **Conclusion de la partie opérationnelle**

Comme nous l'avons vu dans la partie conceptuelle, la reconnaissance est un terme large, complexe et pouvant recouvrir plusieurs notions. Il n'a pas été possible, au terme de cette démarche, de cerner tous les enjeux de la reconnaissance et l'ensemble des manières dont elle est manifestée au personnel soignant et perçue par ce dernier. Nous avons pu percevoir une minime partie des enjeux de la reconnaissance. En outre, à défaut de ne pas avoir pu interroger le personnel soignant, nous n'avons pas pu faire le lien avec la motivation au sein des équipes.

Dans la partie conceptuelle, nous nous étions posé la question de savoir de quelle manière le chef d'unité pouvait lui-même recevoir de la reconnaissance. Il est apparu, lors des entretiens, qu'il reçoit en premier lieu cette reconnaissance de son équipe : reconnaissance verticale et ensuite, à travers les autres chefs d'unités : reconnaissance horizontale. Ses collègues sont dans une position privilégiée pour apprécier la qualité de son travail. Au final, les réponses fournies lors des entretiens correspondent en grande partie, aux outils mis à la disposition du cadre dans la partie conceptuelle. Il importe aussi et avant tout de rappeler le contexte de la crise sanitaire durant laquelle ce questionnaire a été effectué. Plusieurs unités ont été dissoutes et de nombreux chefs d'unités étaient absents ou ont dû être transférés dans d'autres hôpitaux. Au sein de ceux-ci, certains avaient une manière différente de travailler des trois personnes interrogées, à savoir un management plus directif et à ce stade, il aurait été utile d'avoir leur point de vue. Nous avons pu constater, lors des entretiens, que le cadre en soins de santé a un rôle majeur dans la reconnaissance, c'est une personne relai entre sa direction et l'équipe, de même qu'il est un représentant de son équipe envers la direction de l'établissement. De ce fait, il est la personne référente pour reconnaître les identités professionnelles de chaque soignant.

Nous avons également vu dans la partie conceptuelle, que formuler des remarques négatives, dans le but de permettre à la personne d'évoluer, pouvait être perçu comme une forme de reconnaissance. Or, aucune des personnes interviewées n'a abordé ce point. Nous terminerons en disant que cette partie opérationnelle est une première ébauche, un premier pavé jeté dans la marre. Elle ne nous aura pas permis de répondre

à notre hypothèse de départ de manière catégorique mais au contraire, elle aura ouvert de nouveaux questionnements et de nouvelles perspectives.

## Conclusion et perspectives

Ce sujet sur la reconnaissance au travail touche à sa fin, et je me rends compte aujourd'hui du chemin parcouru depuis la situation de départ...Ce fut un travail long et laborieux. Comment écrire ce que nous aimerions être comme futur chef ? Car, au départ de ce travail, la reconnaissance était un sujet qui nous paraissait « facile », nous dirions même d'une évidence assez déconcertante. En effet, quel cadre en soins de santé ne manifeste pas de la reconnaissance et à vrai dire, la reconnaissance ne peut être que bénéfique. A aucun moment, nous n'avions envisagé que la reconnaissance pouvait également avoir des effets négatifs. Au fil des lectures, nous nous sommes rendus compte que c'est un sujet complexe, qui va au-delà d'un simple geste ou d'un mot gentil. Nous avons réalisé ce travail durant une période où le personnel a reçu beaucoup de marques de reconnaissance de la part de la population. Nous avons entendu des applaudissements aux portes, aux fenêtres et des restaurateurs nous ont offert des repas. A l'hôpital, une grande solidarité est née entre collègues, entre services. Après un an de Covid, que reste-t-il de cette reconnaissance de notre travail ? Les applaudissements ont disparu, les restaurateurs ont eux aussi souffert de cette crise. La solidarité entre collègues est très certainement encore présente, mais chacun a dû reprendre ses activités, son unité.

Nous avons vu dans l'introduction que la reconnaissance est un besoin fondamental, qu'elle est indispensable à notre survie, sans elle nous déprimerions. La reconnaissance est par excellence, un combat que le collaborateur mène dans son travail afin d'échapper au mépris, à la méconnaissance et l'invisibilité. Nous pourrions donc penser que la reconnaissance au travail constitue d'abord une réaction constructive et authentique de la part du cadre. Cette reconnaissance doit être de préférence personnalisée, spécifique, cohérente et réalisée à court terme. Elle est fondée sur la reconnaissance de la personne comme un être unique qui mérite le respect, qui connaît des besoins, mais qui possède également une expérience utile. C'est en partie pour cela que ce n'est pas évident de réaliser de la reconnaissance correctement. En effet, nous avons vu que la reconnaissance est également basée sur la personne, c'est pourquoi, la reconnaissance doit se témoigner de manière personnalisée, c'est-à-dire en tenant compte des besoins et du parcours individuel passé de chacun, pour procurer aux collaborateurs le sentiment de personnaliser un être unique et de mériter un soutien adéquat pour service rendu. Par

ailleurs, la reconnaissance constitue un jugement posé sur la contribution du travailleur, tant en termes de pratique de travail que d'investissement personnel et de mobilisation. Le but de ce travail n'était pas du tout de savoir si nous manifestons, nous, en tant que futur chef, de la reconnaissance, mais plutôt de nous questionner sur notre manière d'agir au quotidien, sur les outils mis à notre disposition afin de manifester de la reconnaissance à notre équipe. Les outils sont là, il suffit d'apprendre à s'en servir, d'ouvrir notre esprit à la nouveauté. Cependant, n'oublions pas qu'en tant que chef d'unité, nous devons également prendre soin de nous. Manifester trop de marques de reconnaissance, cela ne risque-t-il pas de perdre le chef d'unité, que celui-ci s'épuise ? Un chef épuisé ne pourra pas soutenir son équipe.

Nous avons le sentiment que ce travail ne prendra jamais fin, car le sujet peut être abordé de manières tellement différentes. Nous pourrions réaliser une étude comparative entre ce que le cadre manifeste comme reconnaissance et ce que le personnel en perçoit. Nous pourrions aussi nous demander si la reconnaissance se manifeste différemment dans une équipe comprenant différentes générations (x-y) ? Existe-t-il un lien entre la reconnaissance et la cohésion d'une équipe ? Un cadre qui manifeste de la reconnaissance a-t-il une équipe plus performante ?

Finalement, la reconnaissance est un éternel questionnement sur soi, sur son équipe, rien n'est jamais acquis. Nous avons encore de belles perspectives de formations, de remise en question devant nous.

Nous terminerons par cette citation :

« *La reconnaissance silencieuse ne sert à personne* »<sup>32</sup>

---

<sup>32</sup> Gladys Bronwyn Stern écrivain née à Londres, en Angleterre, a écrit de nombreux romans (1890-1973)



# **Annexes**

## Annexe 1 : pyramide de Maslow



## Annexe 2



33

---

<sup>33</sup> <https://fr.slideshare.net/theyp67/manager-coach-51059145>.

## Annexes 3 : les formes de reconnaissances



34



35

<sup>34</sup> Professeurs et titulaires de la Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail à la Faculté des sciences de l'administration de l'Université Laval. BRUN, Jean-Pierre et DUGAS, N., (2002), La reconnaissance au travail : une pratique riche de sens, Centre d'expertise en gestion des ressources humaines, Secrétariat du Conseil du trésor, Québec, p. 12.

<sup>35</sup> [www.image-reconnaissance.com](http://www.image-reconnaissance.com) reconnaissance au travail.

# BIBLIOGRAPHIE

## Livres

- RAMOND P. : *Le management opérationnel : direction et animation des équipes*, Maxima, 2003, 249p ;
- RAMEZ C., BARRAIS D. : *Fédérez votre équipe avec succès*, Management les guides, édition 2010 ;
- PEREZ D., SAMSON N. : *Le guide complet du nouveau manager*, Express éditions, édition 2004 ;
- BARABE M., MEIER O., TBOUL T. : *Les fondamentaux du management*, Management sup, édition 2013 ;
- CHARPENNES G. : *Le plaisir nouvel enjeu du management*, Maxima, édition 2015 ;
- FRITZ S. : *Moi et le management. Être acteur de son développement personnel*, De Boeck université, 2008, 239p ;
- HUBINON M. : *Management des unités de soins : de l'analyse systémique à l'évaluation de la qualité.*, De Boeck, 1998, 363p ;
- PASTOR P., BRÉARD R. : *Diriger une équipe : les clés du succès*, Editions Liaisons, 2004, 232p ;
- ROGERS J. : *Sachez persuader : une approche intelligente et efficace pour travailler mieux... pas forcément plus!*, First Edition, 2009, 95p ;
- DUBAR C. : *La socialisation-construction des identités sociales et professionnelles*, Colin, 1991 ;

- LÉPINE V. : *La reconnaissance au travail par la construction d'une relation agissante*, La communication des cadres de santé. p. 96-107 ;
- AKTOUF O. : *Management et reconnaissance*, vol 1 n°2, éthique des affaires et déréglementation ;
- GERNE I., DEJOURS C. : *Évaluation du travail et reconnaissance* : Dans Nouvelle revue de psychosociologie 2009/2 (n°8), pages 27 à 36.

### **Cours de cadre**

- VANTOMME P. : "*Cours de psychosociologie appliquée aux relations de travail*", section cadre de santé, TOURNAI ;
- VANTOMME P. : "*Cours de méthodologie de recherche*", section cadre de santé, TOURNAI ;
- COURS DE M. COELMELCK ;
- COURS DE M. DELAUNOY.

### **Sites internet**

- [www.wikipédia.be](http://www.wikipédia.be) (page consultée le 05 mai 2019) ;
- [www.reconnaissance-au-travail.be](http://www.reconnaissance-au-travail.be) (page consultée le ...) ;
- [www.revue-du-mauss-2004-1-page31](http://www.revue-du-mauss-2004-1-page31) (page consultée le 18 avril 2018) ;
- [www.politique\\_de\\_reconnaissance](http://www.politique_de_reconnaissance) (page consultée en mai 2019) ;
- [www.La-pratique-de-la-reconnaissance-au-travail-en-6-etapes](http://www.La-pratique-de-la-reconnaissance-au-travail-en-6-etapes) (page consultée en 2020) ;
- La reconnaissance au travail par la construction d'une relation agissante (page consultée en 2021) ;
- [www.Le-reservoir.eu](http://www.Le-reservoir.eu) (page consultée en 2019,2020,2021) ;

- <https://ordrecha.org/ressources/revue> (page consultée en janvier 2020) ;
- [www.valorisation-respect-et-reconnaissance-pour-les-professionnels](http://www.valorisation-respect-et-reconnaissance-pour-les-professionnels) (page consultée en novembre 2019) ;
- [www.au-boulot-quelle-difference-entre-compliment-et-reconnaissance](http://www.au-boulot-quelle-difference-entre-compliment-et-reconnaissance) (page consultée en février 2020) ;
- [www.la-reconnaissance-une-source-de-demotivation](http://www.la-reconnaissance-une-source-de-demotivation) (page consultée en janvier 2020) ;
- <https://www.cairn.info/revue-nouvelle-revue-de-psychosociologie-2009> (page consultée en décembre 2019) ;
- [www.apsam.com/theme/sante-psychologique/reconnaissance-au-travail](http://www.apsam.com/theme/sante-psychologique/reconnaissance-au-travail) (page consultée en décembre 2020) ;
- [https://www.sjdl.qc.ca/static/media/uploads/documents/Politiques/politique de\\_reconnaissance](https://www.sjdl.qc.ca/static/media/uploads/documents/Politiques/politique_de_reconnaissance) (page consultée en avril 2018) ;
- [https://analysetransactionnelle.fr/p-Les\\_Signes\\_de\\_Reconnaissance](https://analysetransactionnelle.fr/p-Les_Signes_de_Reconnaissance) (page consultée en décembre 2018) ;
- <https://www.ressours.fr/pourquoi-avons-nous-besoin-de-reconnaissance> (page consultée en novembre 2020).
- [www.cadredesante.com](http://www.cadredesante.com): motivation et rôle du cadre. Chantal Rivaleau ( page consultée en janvier 2020).
- [www.soins](http://www.soins) cadre :cadre de proximité, réalité et perspectives, compétences et missions attendues des cadres en soins de santé.

# Abstract

La demande de reconnaissance est devenue une composante essentielle de la vie au travail. Elle touche toutes les organisations, privées ou publiques, et toutes les professions, du bas en haut de la hiérarchie. Quels sont les facteurs qui favorisent le concept de reconnaissance ? Comment les cadres en soins de santé s'impliquent-ils dans sa mise en œuvre ? Ce travail d'initiation à la recherche souhaite démontrer que manifester de la reconnaissance permet de l'efficacité, de la motivation de l'équipe.

Mots clé : reconnaissance- motivation-cadre- outils