

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 au travail par la
bienveillance des cadres :
Quand le discours passe à l'action

Présenté par : Loncke Amandine

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

Année Scolaire : 2018-2019

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 au travail par la
bienveillance des cadres :
Quand le discours passe à l'action

Présenté par : Loncke Amandine

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

Année Scolaire : 2018-2019

Remerciements

Mon long parcours touche à son but. Ecrire des remerciements me semble presque irréel. Tant de personnes sont à remercier. Je remercie tout d'abord mes collègues d'il y a cinq ans. Ceux qui m'ont poussée à me lancer dans cette aventure. Je remercie ensuite ma ligne hiérarchique qui a su me soutenir et me relancer dans les moments de doute. Être reconnue dans mes compétences a été facteur de motivation pour ma part.

Je remercie mon équipe actuelle et mes collègues pour leur patience, leur dévouement, leurs encouragements et leur bienveillance. Muriel et Nathalie, c'est grâce à votre bienveillance que j'y suis arrivée.

Je remercie également mes amis et ma famille, mon mari et mes enfants surtout, d'avoir attendu patiemment que tout cela se termine tout en me soutenant et m'encourageant.

Mes remerciements ne pourraient être complets sans le remerciement au corps professoral qui m'a entourée au fur et à mesure des années et tout particulièrement à Monsieur Vantomme, qu'un jour peut-être j'appellerai Patrick. Pierre angulaire de notre formation, il a été à la fois le bourreau et la bonne fée. Mon esprit a beaucoup souffert d'être torturé mais qu'est-ce qu'il a grandi ! Il est certainement l'incarnation du manager bienveillant.

Finalement, je remercie également tous mes lecteurs, correcteurs et débatteurs. Telles des petites fourmis, ceux-ci ont participé à l'élaboration de ce travail.

Merci !

Exercice d'intégration tenant lieu de préface

Nos temps, notre génération, comptent nombre de paradoxes. Pour les dictionnaires, le paradoxe est une opinion contraire à l'opinion commune, collective donc. Pourtant, sémantiquement comme étymologiquement, c'est une opinion à côté de l'opinion commune. Etre à côté n'est pas nécessairement contraire, sauf en période d'absolu déterminisme.

J'opine en évoquant le nombre d'oxymores, délicieux et/ou délictueux. Cela avait débuté par « éducation thérapeutique » et voilà que notre génération dégénère nombre de notions et autant d'idées. Il faut vendre du concept. Un oxymore vise à rapprocher un nom et un adjectif que leurs sens éloignent dans une formule contradictoire. Ainsi, comme belle laideur ou laide beauté, tout paradoxe serait oxymoronique¹. Non, pas nécessairement, sauf en période d'absolu déterminisme.

Une opinion est ici discutée et concerne un *truc*, une tendance, une distribution² à la mode : le management bienveillant ou la bienveillance managériale. Sans ménagement, à la Paracelse, c'est le remède et le poison dans le même *truc* ou pour être dans la communication non violente, c'est l'usage des antiparkinsoniens en complément (*sic*) des neuroleptiques. Il s'agit de lutter contre les effets indésirables, oserions-nous écrire : pervers ? C'est fait ! Herzberg nous avait pourtant prévenus ; le cadre est remède. L'arrivée, l'irruption du manager mène à desservir le cadre. Même se voulant, se rêvant parfois leader, elle mène à la désertion du cadre. Se reconnaîtra-t-il encore ?

De la reconnaissance, pourquoi en avons-nous tant besoin ? Y a-t-il une offre que la demande est si croissante ? Est-ce un besoin suprême ou impérieux ? Le travail, n'est-il pas déjà une récompense ? Cela dépend du sens accordé mais qui accorde du sens ? Le cadre ? Oui ! Et si les subordonnés quel que soit leur niveau de collaboration et donc d'autonomie étaient en manque de cadre, par excès de management ? Avec ménagement, à la Winnicott, j'opine pour et par une éthique suffisamment bienveillante. *Oups*, un pléonasme !

Bonne lecture en compagnie d'Amandine, une *Fourmi*.

PATRICK

¹ Lire, par exemple, *Mr Turner* (<http://extras.lereservoir.eu/EXTRAS%20PROF.html>).

² Lire, par exemple, *Statistiques* (<http://www.lereservoir.eu/PDF/PV/COURS/CADRES/BALISE%20PI.pdf>)

« On ne change pas les choses en s'opposant à ce qui existe déjà. Pour que les choses changent, il faut construire un nouveau modèle qui rende l'ancien obsolète. »

Richard Buckminster Fuller³

³ 1895-1983 : Architecte, designer, inventeur, écrivain et futuriste américain.

Table des matières

INTRODUCTION	1
PREMIERE PARTIE : LE CHAMP	3
INTRODUCTION	4
CHAPITRE 1 : LE TRAVAIL.....	5
1.1 Introduction	5
1.2 Le travail : un peu d'histoire	5
1.3 Travail, métier ou emploi : une évolution sémantique et historique	8
1.4 Evolution du travail au travers des générations de travailleurs.....	13
1.4.1 La génération silencieuse	14
1.4.2 Les baby-boomers	15
1.4.3 La génération X.....	15
1.4.4 La génération Y.....	16
1.4.5 La génération Z.....	16
1.4.6 Conclusion	17
CHAPITRE 2 : L'IDENTITE	18
2.1 Introduction	18
2.2 L'identité en général.....	18
2.3 L'identité sociale	21
2.4 L'identité professionnelle.....	21
2.5 L'identité du cadre de santé.....	23
2.6 Conclusion.....	26
CONCLUSION	27
DEUXIEME PARTIE : CONCEPTUALISATION	28
INTRODUCTION	29
CHAPITRE 1 : THEORIES DES MOTIVATIONS.....	31

1.1	Introduction	31
1.2	Théories des besoins.....	32
1.3	Théories de la motivation intrinsèque	34
1.4	Théories de la justice organisationnelle et de l'équité	35
1.5	Conclusion.....	36
CHAPITRE 2 : LA RECONNAISSANCE		38
2.1	Introduction	38
2.2	Reconnaissance : définitions	39
2.2.1	La reconnaissance au sens littéraire	39
2.2.2	Reconnaissance et identité	40
2.2.3	La reconnaissance en philosophie.....	41
2.3	La reconnaissance au travail.....	44
2.3.1	Introduction.....	44
2.3.2	Définitions.....	44
2.3.3	Les quatre points de vue de la reconnaissance au travail.....	45
2.3.4	Les champs de la reconnaissance au travail.....	47
2.3.5	Les formes de la reconnaissance au travail.....	48
2.4	Conclusion.....	50
CONCLUSION.....		52
TROISIEME PARTIE : PISTE D'ACTION		53
INTRODUCTION		54
CHAPITRE 1 : BIENVEILLANCE MANAGERIALE		56
1.1	Introduction	56
1.2	Management	57
1.3	Management bienveillant	59
1.4	Ethique et organisation.....	61
1.5	Les valeurs.....	63
CONCLUSION.....		65

CONCLUSIONS et PERSPECTIVES	66
CONCLUSION ET PERSPECTIVES	67
BIBLIOGRAPHIE	70
Bibliographie.....	71
ABSTRACT	74

INTRODUCTION

La reconnaissance est une notion très large pouvant s'appliquer dans divers champs : identitaire, social, professionnel, philosophique, et autres. Être reconnu par quelqu'un ou par plusieurs apporte un élément supplémentaire dans la définition de l'identité d'un individu. Pour tenter d'être plus explicite sur ce terme, découpons ce mot, reconnaissance du verbe reconnaître. Le verbe connaître est sans doute celui qui nous frappe en premier. Pour connaître quelqu'un, puisqu'ici nous parlons d'individus, il faut qu'il existe, qu'il naisse. Tiens, naître aussi apparaît dans reconnaître. Pour nous, ce n'est pas anodin. Celui qui ne naît pas n'est pas et ne peut être connu et encore moins reconnu. Ensuite, il nous faut préciser l'utilité du préfixe re- : connaître quelqu'un et ensuite le reconnaître, implique qu'il nous faille au moins être deux. Les concepts très forts de mutualité et de réciprocité sont alors équivoques. En effet, nous n'existerions pas de la même manière sans l'autre, au sens large du terme. Nous pourrions peut-être, de manière très philosophique, penser aux similitudes phoniques des termes connaître et co-naître. Nous, Hommes, naissons ensemble sur cette terre et cherchons à nous faire connaître par l'autre pour ensuite se faire reconnaître.

Des pages et des pages ont été écrites sur la reconnaissance : dans la philosophie, dans la psychologie et même en sociologie. Notre projet n'est pas de réécrire ou de résumer tout ce qu'il a pu être dit. Mais pourquoi donc avoir choisi ce thème alors ? La réflexion est venue de notre parcours professionnel. Nous avons commencé petit et nous avons gravi les échelons d'une ligne hiérarchique à force de travail et de formations. Mais pour accéder à notre poste d'infirmier cadre de santé, il a bien fallu qu'un jour ce travail, ces efforts, ces formations et sûrement nos compétences soient reconnus par d'autres que nous-mêmes. C'est cette reconnaissance par l'autre, ici par les supérieurs hiérarchiques et nos collègues, qui a permis l'ascension professionnelle. Mais à quoi donc la reconnaissance sert-elle dans le champ professionnel ? Serait-elle un moyen dans le processus des motivations ? Comment et pourquoi pourrait-elle être utilisée par les cadres ? Ce qui nous a également interpellés c'est la question du sens du travail que nos collègues se posent inlassablement. Pourquoi sommes-nous ici ? Pour quoi même ? Pour qui ? Dans quel but ? En tant que soignant nous savons pertinemment, ou pas, le sens de notre travail. Mais en tant que travailleur d'une entreprise X dans une société Y,

l'homme se perd de temps à autre. Des crises et des crises passent et le monde semble faire face à une évolution qui le dépasse. Notre contexte social évolue à grande vitesse. La modernité apporte une montée de l'individualisme et une solidarité qui se fragilise. La perte des traditions et le changement des repères placent l'individu dans un certain flou. Et le travail reste malgré tout un point d'ancrage dans la vie de chaque être humain. Il est même la pièce maîtresse en termes d'identité sociale. Cette quête d'identité et de réalisation de soi semble intensifier ce besoin de reconnaissance. De ces interrogations sur la reconnaissance à celles sur le sens de notre vie en tant que travailleurs, nous avons choisi de tenter de répondre à la problématique suivante. Après une évolution tangible de la place du travail au travers des générations et de l'impact de celui-ci dans notre sphère privée et sociale, la reconnaissance peut-elle être une réponse à la quête de sens de nos collaborateurs et facteur de motivation ? Plus précisément, en tant que cadre, l'individualisation de notre management, entendue, la reconnaissance des individualités composant nos équipes, ne peut-elle pas être un nouvel objectif dans la gestion de nos ressources humaines ?

Vous l'aurez compris, nous allons donc aborder la reconnaissance dans son champ professionnel, celle que nous nommons la reconnaissance au travail. Dans notre première partie, nous tenterons de définir notre champ qu'est le travail à travers son histoire et surtout son évolution au regard des générations des travailleurs et de la place qu'il occupe dans nos sociétés européennes. Nous distinguerons l'identité professionnelle de l'identité au travail ainsi que les concepts de travail, emploi et profession. Ensuite, nous aborderons la question identitaire dans sa construction et dans ses perspectives différentes et plurielles. Dans la seconde partie, nous parlerons des notions théoriques de notre problématique que sont principalement les théories des motivations et la reconnaissance. Enfin, dans notre troisième partie, nous vous ferons part de notre piste de travail qui consiste à adapter notre management vers un management bienveillant. Nous avons fait ces choix afin de comprendre la place de l'humain dans notre fonction et de re-sensibiliser nos futurs lecteurs à cela.

PREMIERE PARTIE : LE CHAMP

INTRODUCTION

Afin de placer notre problématique de reconnaissance dans son champ le plus précis, nous avons choisi dans cette première partie, de vous définir, décortiquer et analyser les différentes composantes qui s'appliquent au travail. Revenir sur l'histoire du travail nous paraissait incontournable. Le but étant de nous rendre compte de l'évolution quasi exponentielle de nos sociétés au fil des siècles et des décennies. L'évolution sémantique des termes utilisés pour qualifier le travail était, à elle seule, toute une histoire. De plus, si le travail a évolué ainsi que sa place dans nos sociétés, les travailleurs ont également subi de grandes évolutions. Les théories sur les générations de travailleurs font partiellement la lumière sur cette évolution. Ces générations s'adaptent aux évolutions technologiques, environnementales, politiques et sociétales. Chaque changement apporte de la résistance et des adaptations. Rappelez-vous l'ouverture de l'accès des femmes sur le marché du travail. Quelle révolution ! Encore aujourd'hui, le changement n'a pas terminé son processus. Une certaine lenteur due aux nombreuses résistances n'a toujours pas permis la clôture de ce changement que ce soit sur papier ou dans les mentalités. Alors imaginez les tas d'autres changements que nous avons subis sur les cent dernières années. Nos manières de communiquer, de travailler, de gérer et de contrôler évoluent à une très grande vitesse. Prendre conscience de cette évolution, c'est déjà faire un pas dans le processus de changement. Ceci dit, nous ne sommes pas certains à ce stade qu'un changement soit suffisant. La création d'un nouveau modèle d'organisation serait peut-être plus utile et adaptée.

Dans le deuxième chapitre de cette partie, nous avons choisi de définir et conceptualiser la notion d'identité, ou plutôt des identités. Tenter de comprendre ce qui fait ou a fait ce que nous sommes aujourd'hui. Quels sont les processus d'identification ? Comment nous construisons-nous ? Nous avons découvert plusieurs formes d'identité qui se chevauchent et s'imbriquent même. À notre identité propre se rajoute nos identités sociales et professionnelles. Cette addition des trois formera l'identité que nous adoptons au travail. Il est pertinent pour nous d'analyser et comprendre quels en sont les processus.

CHAPITRE 1 :LE TRAVAIL

1.1 Introduction

Puisque nous avons décidé de préciser le concept de reconnaissance dans un champ dit professionnel, il nous est impensable d'entamer cet écrit sans vous définir le travail en lui-même, son histoire et son évolution dans l'organisation ainsi que dans les établissements de soins. Nous aborderons également la question générationnelle. En effet, au fil des années et sur un petit siècle, pas moins de quatre générations de travailleurs se sont succédé. Face à ces différentes générations et à l'évolution du travail, le cadre a dû s'adapter. Il nous semble important de mettre en avant ce paramètre générationnel qui aura également un impact sur la question identitaire que nous abordons au second chapitre. De même, il nous semble également important de souligner l'évolution sociétale de notre monde.

1.2 Le travail : un peu d'histoire

Il y a plus de 4000 ans, seuls les esclaves travaillaient, et ce dans une souffrance non mesurable. Le travail était associé aux notions de souffrance⁴, de labeur, de besogne et même de tourment. Nous étions bien loin du statut social acquis aujourd'hui lorsque nous avons du travail. Le travail était alors assimilé à de la torture. Et en effet, après quelques recherches, il semblerait que le mot travail serait étymologiquement lié aux mots latins suivants : *Tripalium* et *Trabacula* ; deux mots définissant des instruments de torture. Puis le travail a évolué ainsi que ses conditions. La conviction s'est répandue : il est devenu positif de travailler et ce qui nous occupe devrait en plus nous épanouir et nous rendre heureux. Mais avant l'esclavage, avant qu'il n'y ait cette division de la tête et des bras, des chefs et des subordonnés, qu'y avait-il ?

Dans les sociétés primitives, les activités correspondaient à satisfaire des besoins tels que la faim, la soif, la sécurité, la protection des intempéries. Pour satisfaire ces besoins, nous avons une action sur l'environnement, un travail, qui donnait un produit, un bien

⁴ Le travail de la femme enfantant. « Le travail commence ! » disons-nous encore aujourd'hui.

ou un service et d'où résultait la satisfaction du besoin. Ces besoins étaient donc satisfaits en peu de temps et avec un minimum d'efforts. L'idée même de besoins illimités était inexistante ; il n'y avait pas non plus de logique d'accumulation pour l'échange ou la vente. Quand ces besoins étaient satisfaits, ces sociétés passaient alors à des activités d'ordre social. Ensuite, avec l'invention de l'agriculture et de l'élevage le rapport au territoire s'est modifié. Le surplus de subsistance a engendré la sédentarisation qui a entraîné la délimitation du territoire. Finalement, l'urbanisation est arrivée et avec elle, le temps pour l'invention, la recherche, la multiplication des métiers, et autres. C'est l'ère de la civilisation. Nous échangeons alors : c'est le troc. Nous satisfaisons les besoins d'autrui. Et puis nous nous rendons compte que nous possédons des choses rares, précieuses aux yeux des uns. Le concept de richesse est né. Le travail est alors source d'enrichissement et parallèlement, le travail non rémunéré, le travail juste pour soi, se dévalorise. Pourtant dans le régime de l'autosuffisance, le travailleur accomplit toutes les étapes de la réalisation de son travail : la conception à partir d'une analyse des besoins, les décisions, l'exécution et l'analyse des résultats. Il profite également de la satisfaction qui résulte de ses actions. Mais nous ne sommes plus dans un régime d'autosuffisance. La société devient une société de consommation. Et qui dit consommation, dit production, et pour arriver à des résultats efficaces, se crée l'ère de la division des tâches. Pour superviser ces tâches, nous créons des postes d'encadrement. L'autorité se réserve le rôle de la « tête » et les subordonnés, « des bras », qui exécutent. Mais finalement rien n'a beaucoup changé : la corvée était donnée aux esclaves ; la noblesse avait ses paysans. Nous sommes ici entre les deux grandes guerres et afin d'apporter davantage de précisions dans l'évolution du travail, il nous faut refaire un petit saut en arrière.

C'est par l'art, que les concepts d'authenticité et de gloire par le travail arrivent. S'épanouir par le travail ne vaut alors que pour les artistes. Lentement, grâce aux penseurs⁵ du 18^{ème} siècle, le travail change de catégorie : il n'est plus seulement un moyen de gagner de l'argent, il est aussi une façon de se connaître, de devenir soi. Vous devenez alors ce que vous faites. Nécessité et bonheur s'associent. Le travail égale argent qui lui, égale survie, stimulation et épanouissement. La fierté arrive aussi.

⁵ Benjamin Franklin, Denis Diderot, Jean-Jacques Rousseau, etc.

L'estime de soi en prend un coup. La reconnaissance du « être quelqu'un » par autrui aussi. Les notions d'intelligence, de compétence, de capacité arrivent. Avoir un travail c'est être quelqu'un : cela lui confère un statut social. Cependant, nous en oublions une, qui à cette époque, avait une importance et une influence certaines, l'Eglise⁶. À cette époque, s'enrichir était un péché. Les penseurs chrétiens ont dû alors réviser leur point de vue : réussir sur terre est la preuve que nous méritons une place là-haut. C'est l'ère de la « méritocratie » et peu importe la tâche. Voilà ce qui donne au travail des vertus peu réelles. En effet, certains emplois sont gratifiants mais tous ne peuvent l'être. Weber, sociologue allemand, soutient que cette réforme de l'Eglise a favorisé l'esprit du capitalisme. Nous sommes ici à la fin du 18^{ème} siècle : la révolution industrielle est en marche ; les machines vont remplacer l'homme : nous aurons plus en travaillant moins. Utopie, évidemment ! Mais nous pouvons produire davantage : c'est l'abondance. Le travail est alors une richesse et le travail a un prix. Des personnes louent leur force de travail moyennant rémunération à d'autres qui sont propriétaires des moyens de production. Si la société veut survivre, elle ne doit cesser de produire, d'échanger et donc de travailler. Nous sommes dans la contribution et la rétribution. Cependant le travail n'est toujours pas valorisé et glorifié. Au 19^{ème} siècle, le travail est alors vu comme acte de création et d'expression de l'intelligence humaine, source d'épanouissement individuel et outil de la civilisation. Hegel⁷ dans sa philosophie, contribue à cette vision du travail. Pour lui, l'homme travaille par obligation, pour gagner de l'argent et en même temps, il peut se réaliser et être heureux. Marx⁸, reprenant Hegel, pense que le travail est le propre de l'homme et c'est ce qui nous distingue de l'animal. Le travail est devenu un droit et expression de l'être humain, une définition même. Mais il sert toujours au capitalisme. Le travail est devenu une nécessité pour la consommation. Les conditions évoluent au fil des revendications ouvrières, le travail est devenu un droit. Travailler permet de consommer les produits que le travailleur fabrique. Le monde s'est rendu compte qu'il lui faudrait travailler toute sa vie et a fait du travail, qui n'était que souffrance et labeur, un statut social de réussite.

⁶ Comme entité politique : organisant la société.

⁷ Philosophe allemand, 1770-1831

⁸ Karl Marx, 1818-1883, historien, journaliste, philosophe, économiste, sociologue, théoricien de la révolution, socialiste et communiste allemand.

Malgré ce sentiment de réussite et de statut social acquis parfois aujourd'hui, les travailleurs n'en sont pas moins avides de reconnaissance de leur labeur. Labeur qui n'en est pas toujours un. Labeur qui quelquefois devient source de plaisir pour certains d'entre nous. Enfin, reconnaître un travailleur dans sa fonction c'est l'identifier, c'est lui attribuer une place dans la communauté, puis dans la société. Le reconnaître c'est permettre de l'inclure dans le groupe et lui procurer un sentiment d'appartenance. Le concept de reconnaissance est né et pléthore de lignes seront écrites à ce sujet. Dans le cadre de notre problématique et afin d'y répondre, nous définirons ce concept dans un chapitre ultérieur.

Toutefois, bien avant d'aborder cela, il nous faut revenir sur d'autres concepts qui nous permettront de situer cette reconnaissance au travail. Nous travaillons dans un secteur particulier, celui du soin, lui-même inclus dans une organisation particulière et appartenant à un système clairement défini qu'est celui des établissements de soin. Nous ne pouvons donc aller plus loin sans évoquer l'histoire de l'hôpital, du soignant, de l'infirmier et de son cadre car c'est elle qui est venue imposer une certaine culture à notre travail. Toutefois avant cela, nous avons tenu à aborder la question sémantique du travail. Ils sont nombreux les termes pouvant être utilisés : travail, métier, emploi, profession, autres. Après avoir évoqué son historique d'un point de vue social, il nous paraissait intéressant de faire le point sur les mots que nous utilisons aujourd'hui.

1.3 Travail, métier ou emploi : une évolution sémantique et historique

La différence entre ces mots n'est certainement pas que sémantique. En effet, nous avons pu remarquer au fil des lignes précédentes que c'est le travail en général qui a évolué au cours de l'histoire. Commençons par définir ces termes de la manière la plus simple, c'est-à-dire à l'aide du dictionnaire usuel de tout un chacun aujourd'hui. Dans le dictionnaire en ligne de Google, le mot « travail » est défini en pas moins de quinze points. Un des premiers points nous intéressant pour ce travail est le suivant : « *Ensemble des activités humaines organisées, coordonnées en vue de produire ce qui est utile, activité productive d'une personne* ». Cette première définition rappelle les premières lignes de ce travail. En abordant, l'histoire du travail, nous en avons évoqué les raisons primaires. Celles-ci étaient liées aux besoins de l'homme qui étaient de se

nourrir, de se protéger et de se déplacer. Ces activités avaient donc un but de première utilité. Cette utilité est d'ailleurs encore bien présente aujourd'hui, qu'elle soit individuelle ou collective. Dans un second point de la définition du « Travail », celui-ci est défini comme « *l'ensemble des activités manuelles ou intellectuelles exercées pour parvenir à un résultat utile déterminé* ». Dans ce point sont rajoutées les notions de manufacture et d'intellectualisation du travail. Il n'y enlève cependant pas la notion d'utilité. Dans cet aspect de la définition est mis en avant l'intention de résultat et donc des attendus de l'employeur ou du travailleur. Un troisième point de cette définition attire notre attention. Dans celui-ci, le travail est défini comme tel : « *activité laborieuse, rétribuée, dans une profession* ». Nous y percevons là le caractère difficile du travail, le labeur et dans labeur, nous entendons pénibilité, effort, sueur. Toutefois, rajoutée à cela, la notion de rétribution y est évoquée. Que pouvons-nous entendre derrière le mot rétribution ? Salaire, reconnaissance, produits nécessaires pour vivre, autres avantages ? Difficile d'y répondre... Enfin, un mot nouveau, le mot « profession » apparaît. Il est intéressant, d'utiliser le mot « profession » dans le but de définir le mot « travail ». C'est qu'il y a donc bien une différence. Il est temps pour nous, de tenter de définir ce mot.

Dans le même outil de recherche que le mot « travail », nous tapons à présent le mot « profession ». Ici nous retrouvons quatre points définissant ce terme. Le premier nous interpelle : « *occupation déterminée dont on peut tirer ses moyens d'existence* ». Nous ne retrouvons plus le terme « activité » mais le terme « occupation ». De cette situation, une nouvelle question se pose. En effet, quelle différence faisons-nous entre activité et occupation ? Nous en sommes allés rechercher leurs définitions respectives. Premièrement, « activité » est définie sous deux points se complétant. Le premier définit l'activité comme « *la faculté ou le fait d'agir* ». La notion d'action, de mouvement, est évoquée. Le second point quant à lui, définit l'activité comme « *un ensemble d'actes coordonnés et travaux d'origine humaine* ». La notion de coordination, déjà évoquée dans la définition du travail, réapparaît. Derrière cette coordination se cache le cadre auquel nous attribuons cette fonction. Ajoutée à la coordination, une seconde notion est abordée, l'origine humaine. De manière récurrente, en philosophie comme en sociologie, la question suivante fut abordée : « Le travail est-il le propre de l'homme ? ». Certes, nous n'allons pas en faire une dissertation mais nous pouvons

toutefois émettre l'idée que tout dépend du sens que nous mettons derrière le mot « travail ». Nous ne pouvons négliger le travail de la fourmi ou de l'abeille. Pouvons-nous même dire qu'il n'y a rien d'intellectuel dans ce qu'elles font ? Toutefois, si nous pensons que c'est par notre profession que nous nous réalisons dans la vie, alors oui nous pouvons dire que la profession est d'origine humaine. À priori nous pouvons sembler un peu perdus.

Continuons et définissons à présent le terme « occupation ». Le premier point de la définition est celui-ci : « *Ce à quoi on consacre son activité, son temps.* » ; et le second de dire « *travail susceptible d'occuper* ». Il serait tentant de déduire que l'activité servirait d'occupation afin de combler notre temps sur cette terre. Cependant, dans la définition de profession, il est écrit qu'il nous faut « *tirer ses moyens d'existence* ». A fortiori nous ne pouvons donc pas dire que la profession est une simple occupation. La différence entre « travail » et « profession » ne nous semble toujours pas claire. Toutefois une précision dans cette définition nous interroge. En synonyme à profession, il est attribué le mot « métier ». Et ce dernier mot est également utilisé dans la définition de « profession » : « *métier qui a un certain prestige social ou intellectuel* ». De fait, nous comprenons que la profession est un métier qui apporte une valeur supplémentaire à celui qui l'exerce. Nous vient alors à l'esprit une image presque humoristique. Imaginons trois individus se chamaillant et tentant d'argumenter : l'un a un travail, l'autre un métier et le dernier une profession. Nous pouvons imaginer leurs discours et leurs arguments et la durée de leur débat. Au fil de ces définitions, nous sentons indéniablement l'évolution de la place du travail dans la vie de l'homme. Il a commencé à travailler parce qu'il avait faim et froid. Ensuite, il a choisi d'exercer un métier dans lequel il travaillerait pour ses congénères en produisant des choses utiles en échange de rémunération pour lui aussi s'acheter des produits utiles à sa vie. Finalement, n'en ayant pas assez, voyant le temps passer au service du travail, et cherchant à être reconnu dans ses compétences entre autres, l'homme a décidé d'être un professionnel mettant au service de l'humanité ses capacités intellectuelles.

Nous sommes passés du travail à la profession sans vraiment expliciter la notion de métier. Selon toujours le même dictionnaire en ligne utilisé depuis le début de ce point, « métier » est « *un genre de travail déterminé, reconnu ou toléré par la société et dont*

on peut tirer des moyens d'existence ». Le dictionnaire ajoute à cette définition les synonymes suivants : emploi, boulot, gagne-pain, fonction ou encore job et également profession. Finalement, il semblerait que nous sommes revenus à la case départ. Cependant, nous ne sommes pas en total accord avec cette définition. En effet, celle-ci commence d'une manière un peu négative, « genre ». Ensuite, nous retrouvons des termes qui s'opposent presque avec affront. « Reconnu » et « toléré » sont deux notions diamétralement opposées. L'homme cherche à être reconnu au minima dans son statut de travailleur et non pas seulement toléré. « *Il n'y a pas de sot métier* » et en cela nous croyons sincèrement. Chaque acteur d'un système, qu'il soit une entreprise ou une société, est important et ce au même titre que les rouages d'un moteur. Vous pouvez chercher, il n'y a pas de métier profondément inutile sur terre. Toutefois, cette définition du métier amène identiquement à la définition du travail, la notion d'utilité et de survie. Le second point des cinq présents dans la définition du métier nous semble pertinent pour la suite de ce travail. Le métier est « *une habilité technique que confère l'expérience d'un métier* ». « *Avoir du métier* » disons-nous, c'est avoir de l'expérience. C'est avoir acquis les gestes et le langage propres à un savoir-faire. Nous verrons plus tard que le métier, autant que la profession, confère au travailleur une ou des identités construites autour des habilités spécifiques et inhérentes à l'exercice d'un métier ou d'une profession. Cependant, il nous paraît toujours difficile de distinguer ces 3 notions que sont le travail, le métier et la profession.

Afin d'aller plus loin et nous mettre en lien avec la suite de ce travail, reprenons un peu de hauteur et sortons du dictionnaire. Essayons d'aborder ces notions de métier et profession d'un point de vue sociologique. Les notions de métier et de profession sont complexes d'où ces confusions. Dubar⁹ définit la profession comme une « *forme historique d'organisation sociale, d'attribution d'identité et d'organisation du marché du travail* ». Nous retrouvons dans cette définition trois dimensions que sont celles de l'organisation du travail, de l'identité et du marché du travail. Pour accéder à cela, nous observons plusieurs processus. Tout d'abord, nous ne pouvons pas faire l'impasse sur la formation spécifique, théorique et pratique. Ensuite, nous remarquons le regroupement des personnes mettant en pratique leurs savoir-faire et leurs connaissances. Enfin, les

⁹ Sociologue français, 11 décembre 1945-29 septembre 2015

professionnels sont reconnus par autrui de par leur spécificité et leurs compétences. Ils revendiquent d'ailleurs cette reconnaissance par leur appartenance au groupe de professionnels et créent ainsi du réseau sur l'ensemble du marché du travail. Cette appartenance a un rôle important dans la question de l'identité et nous l'aborderons plus tard. Retenons donc à la profession les critères suivants : le regroupement des travailleurs occupant les mêmes postes, la définition spécifique des métiers par leurs savoir-faire et la revendication par ces travailleurs de leur identité spécifique se reconnaissant entre eux et cherchant à se faire reconnaître. De plus, la distinction entre métier et profession peut être facilitée si nous l'abordons du point de vue des américains et anglo-saxons. En effet, *Profession* et *occupation*¹⁰, pour métier, sont distinguées en référence à la législation américaine. Celle-ci précise que « *toute association de gens faisant un même métier peut demander à un tribunal d'instituer ce métier en profession* ». Si le tribunal accepte, le travail ne pourra être exercé qu'en possession d'une certification par un cursus. De plus, cette profession se doit d'être socialement nécessaire, de posséder un code de déontologie propre et contrôlé par le groupe. La loyauté inhérente de l'appartenance au groupe est scellée par ce code et les valeurs sont connues. La définition des rôles est identique pour tous, le langage est commun et spécifique. Ces critères sont quasi exclusivement appliqués dans deux professions : la médecine et le droit. De là, s'est mené un combat de longue haleine afin de faire passer le métier d'infirmier dans la catégorie des professions. Ceci est d'ailleurs plus marquant outre Atlantique, là où nous retrouvons les associations d'infirmiers s'étant battues à de nombreuses reprises pour la reconnaissance de la profession. La construction des écoles et des formations a été plus rapide qu'en Europe. Aux Etats-Unis, la création d'un premier code de déontologie dans les années cinquante a permis aux infirmiers de passer de métier à profession. En Belgique, dans les Arrêtés Royaux nous parlons de praticiens de l'art infirmier. Cela nous fait encore un nouveau terme d'ailleurs. Notre premier code de déontologie belge a été élaboré et approuvé en 2004. Basé sur les valeurs de la profession, il a permis la création d'un règlement interne, le renforcement du rôle propre, de la responsabilité infirmière et la clarification des limites de cette profession. Quoi qu'il en soit, cette évolution sémantique, sur laquelle il est difficile de trancher, est le reflet de l'évolution de la place du travail et de sa considération dans la

¹⁰ In English please

vie de l'homme. La conception même de notre métier ou profession a un impact sur notre identité professionnelle. L'homme est façonné de plusieurs identités, elles-mêmes influencées par un nombre incalculable de paramètres.

Toutefois, avant de revenir sur la question identitaire et après ce rapide focus sur l'évolution du travail et de sa sémantique, nous avons choisi de faire le point sur une autre évolution : celle des travailleurs en eux-mêmes. Forgés par ce qui les entoure, à travers les grandes guerres et les crises sociales, leurs attentes sont sans nul doute différentes d'une génération à une autre. En matière de place du travail, de reconnaissance et d'identité, nous ne pouvons pas passer à côté des théories se reliant aux générations de travailleurs. Un peu moins d'un siècle sépare la première génération de la dernière génération de travailleurs. Comment les définir ? Comment les comprendre ? Les réponses à ces questions peuvent être un moyen pour le cadre d'appréhender au mieux leurs attentes et besoins liés au travail.

1.4 Evolution du travail au travers des générations de travailleurs

L'ancien modèle sur lequel l'entreprise fonctionnait comportait deux catégories : les salariés et les managers. C'était simple, le manager répartissait les tâches d'employé en employé dans le respect du budget et des délais. Nous appelions cela la division des tâches ou l'organisation du travail selon Taylor¹¹. Ce modèle était basé sur la peur, l'intimidation ; les managers exigeaient, les employés s'exécutaient. La frontière entre les bras et les jambes, comprenez le manager et les employés, était bien tracée.

Or, la société a évolué, l'humain également. L'entreprise s'est adaptée : nouvelles technologies, nivellement de la hiérarchie, ère de restructurations et de licenciements, évolution des valeurs des salariés et augmentation des exigences, normes, de la qualité et des services au client. Or si la répartition des tâches se fait toujours, les salariés aspirent à davantage de responsabilité. Les managers ont compris peu à peu qu'ils ne pouvaient plus exiger des travailleurs qu'ils fassent de leur mieux, mais qu'ils devaient créer un environnement qui leur donne envie de faire de leur mieux. Strauss et Howe

¹¹ Frederick Winslow Taylor (1856-1915) – ingénieur américain : on lui doit l'OST : Organisation Scientifique du Travail (1880)

publient en 1991 un livre intitulé « Generations » dans lequel ils écrivent les bases de leur théorie : la théorie générationnelle. Ils précisent que chacune des générations, des babyboomers aux générations X, Y et Z, en fonction de son histoire et son vécu, a des attentes différentes au travail. Il nous a paru pertinent de définir chacune d'elles afin de comprendre notre évolution en tant que cadre. Quel management apporter ? Comment influencer les motivations en fonction des attentes qui semblent différentes d'une génération à l'autre ? Et s'il fallait carrément changer de paradigme, de modèle d'organisation ? Peut-être avons-nous changé d'ère ? L'évolution de l'humanité s'est faite par bonds, des bonds quasi exponentiels si nous observons notre ligne du temps. Et à chaque bond, l'être humain a augmenté ses capacités cognitives, morales, psychologiques. Ceci, lui a permis de constituer des sociétés de plus en plus complexes avec des modèles d'organisation à chaque fois différents¹². Nous ne reviendrons pas sur l'histoire de l'humanité. Mais pensez aux grandes époques de la vie de l'homme, des cavernes à l'espace. À très petite échelle et de façon plus modeste, nous avons choisi de nous baser sur l'évolution récente mais rapide du siècle dernier et de ce début de siècle à travers les théories de générations de travailleurs. Nous espérons que ce point vous sensibilise à l'évolution indéniable de notre société, même si nous n'abordons là qu'une infime partie de l'iceberg.

1.4.1 La génération silencieuse

Cette génération a été marquée par la guerre 14-18 et avait des choix de vie extrêmement limités. Ils ont vécu la grande dépression et une époque où la qualité de vie était tout un art. Ils se sont basés sur les G.I. américains : sens du devoir, acharnement au travail, docilité face à l'autorité et loyauté envers l'entreprise. Ils travaillent dur et sans se plaindre d'où le terme de génération silencieuse. Ayant connu le manque, ils sont dans une politique de prudence et d'économie. Ils ont le désir d'être rémunérés en salaire et avantages sociaux. Leur gratification est retirée de l'effort du travail fourni. Ils ont peu de connaissance sur les technologies de communication et d'information. Ils apprécient de maîtriser un métier ou d'avoir une habilité particulière.

¹² Frédéric Laloux, *Reinventing organizations Vers des communautés de travail inspirées*, éditions Diatino, 2015, 483p

1.4.2 Les baby-boomers

Nous sommes ici juste après la guerre 40-45 : la victoire sonne, le peuple souffle et a envie de vivre. Malgré le grand fossé laissé dans l'économie et la démographie, c'est l'explosion du marché de l'emploi. Il faut fabriquer et consommer. De nombreux choix de vie s'offrent alors à ces baby-boomers avec des possibilités d'emploi exceptionnelles. C'est la génération du « peace and love » et malgré les nombreux divorces, les valeurs familiales sont au centre des préoccupations. Leur rapport avec les valeurs traditionnelles est ambigu. Ils sont les investigateurs de rebellions et des réformes sociales : ils crient pour la liberté et veulent changer le monde. Nous sommes en mai 68. Toutefois, la vie est centrée sur le travail et la valorisation sociale que cela entraîne. Ils respectent l'autorité et la structure hiérarchique de l'entreprise pour laquelle ils ont un sentiment d'appartenance presque familial. Nous sommes là dans le « job pour la vie ».

1.4.3 La génération X

Au départ cette génération était appelée la génération baby bust en référence à la chute de la natalité qui a suivi le baby-boom. Le terme de génération X a été utilisé pour la première fois en 1965 par Deverson et Hamblett¹³. Suite à une série d'entretiens avec des adolescents, ils se sont rendu compte que cette nouvelle génération ne croit plus en rien et est en manque de repères, d'où le X, comme une croix sur la carte désignant un trésor ; ou comme le X de l'enfant né sous X cherchant le repère parental. Cette génération a connu un creux dans la vague professionnelle, trouvant difficilement des emplois stables et correctement rémunérés. Ils sont confrontés à la pénurie d'emplois et adoptent une attitude égocentrique et sarcastique. Ils ont une vision du travail comme étant la clé d'épanouissement, une ouverture au changement. Ils sont à la recherche du défi, ont grand besoin d'apprendre, de se développer et d'expérimenter. Le salaire n'est pas forcément l'élément principal de leurs attentes. Ce sont de grands critiqueurs de l'institution et des autres générations. Ils remettent en question l'autorité : explosion des autoentrepreneurs et des artistes en raison de cette attitude réfractaire à l'autorité et de leur grand désir d'innover. Ils ont le désir d'évoluer dans un milieu collégial et convivial, sont à la recherche de gratification immédiate. Ils sont davantage centrés sur

¹³ Journalistes anglais

leurs propres besoins et cherchent un équilibre parfait entre la vie privée et la vie professionnelle. Le travail n'est pas la vie. Nous sommes en plein essor du multiculturalisme, de l'égalité des sexes et de l'écologie.

1.4.4 **La génération Y**

Après la génération X, évidemment vient la génération Y. Ses membres n'ont connu ni la guerre, ni un monde sans SIDA. Les transformations morales des années 60-70 sont dépassées. Ils ont appris tout jeune à vivre avec l'envahissement des médias et des technologies de communication : télévision, téléphonie, internet, téléchargement, télé réalité, réseaux sociaux, et autres. Nous sommes dans une génération d'hyperconsommation et d'hypersexualisation. Ils sont ouverts au monde entier. Ils ont peu de modèle sur lesquels s'identifier : les notions de bien et de mal sont floues. L'équilibre entre le travail, la famille et les loisirs est recherché à tout prix. Ils ont une certaine rébellion face à l'autorité et aux traditions. C'est une génération créative : génératrice d'idées, débrouillarde et très critique. Ils ont besoin d'étincelles dans les yeux. L'employeur doit leur offrir cela. Ils sont à la recherche du plaisir au travail, d'un certain rythme et de résultats rapides. Ils n'aiment pas la routine et veulent être stimulés en permanence. Ils sont avides d'évolution rapide, d'ascension professionnelle. Ils ont besoin de coaching et sont à la recherche d'un mentor plus que d'un supérieur. Ils ont besoin d'un milieu de travail au climat collégial, d'une communauté. Ils valorisent le travail en équipe.

1.4.5 **La génération Z**

C'est une génération marquée par de nouvelles guerres : attentats, terrorisme, violences urbaines. Ils sont assez proches de la génération Y dans leurs attentes. Toutefois, nous ne pouvons pas encore vraiment savoir quelles seront leurs attentes, leurs envies, leurs besoins. C'est une génération qui aura le regard tourné vers l'écologie, sur le vivre ensemble. À quelle place mettront-ils le travail ? Nous n'avons pas suffisamment de recul pour répondre à cette question.

1.4.6 Conclusion

Maintenant que nous avons défini les différentes générations qui composent nos équipes, il nous semble opportun de relever certains points. À l'évolution de travailleurs s'associe une évolution des cadres, eux aussi travailleurs. Les cadres ont été enclins à adapter leur manière de travailler. Les générations les plus importantes actuellement dans nos entreprises sont celles des générations X et Y. Elles sont moins riches et pourtant davantage diplômées que leurs aînées. Cependant ces générations nous paraissent en perte de sens, elles cherchent à concilier au mieux leur vie privée et leur vie professionnelle. De plus, tout en cherchant à être reconnues et à se réaliser, elles n'ont cessé de douter et de réclamer davantage : davantage de bien-être, de reconnaissances variées, de sens. La société, l'entreprise et le cadre ont évolué en même temps que les générations. Des concepts et théories diverses sont chaque jour pensés et écrits. Des plans bien-être et autres droits en faveur du travailleur ne cessent d'être créés. Et pourtant, les travailleurs d'aujourd'hui semblent confrontés à une énième crise, car soyons clairs, nous n'en sommes pas à la première. Cette crise semble toutefois plus profonde et davantage toucher la question identitaire du travailleur. Comme nous l'avons déjà évoqué, cette question identitaire reste un noyau central de ce travail. En comprenant le cheminement qui anime chaque travailleur, le cadre sera plus enclin à trouver les leviers de motivation nécessaires à la tâche. Cette question sur la ou les motivations sera abordée à la suite du chapitre sur les identités. L'identité a évolué : plus que ça, ce sont à la fois l'identité propre et l'identité professionnelle et sociale qui ont évolué. Et nous ne pouvons nier l'évolution humaine.

De fait, avant d'aborder le concept de reconnaissance auquel nous voulons arriver, il nous semble primordial d'aborder celui de l'identité, ou plutôt des identités. Entre l'identité en général, l'identité sociale, professionnelle et l'identité au travail, il n'y a parfois qu'un pas. Il nous semble important d'en distinguer les concepts. Nous reviendrons également sur l'évolution identitaire du soignant devenu ou devenant cadre.

CHAPITRE 2 :L'IDENTITE

2.1 Introduction

Après ce point sur l'histoire du travail et des travailleurs à travers les générations, vous avez sûrement été tentés de vous identifier à une catégorie. Cette catégorie ne fait pas l'entière de votre identité professionnelle. Soumis à divers facteurs socioculturels, économiques et familiaux, un individu construit son identité professionnelle par le choix d'un cursus scolaire puis d'un engagement dans une ou plusieurs entreprises. Au fur et à mesure de son parcours, il rencontre un certain nombre de personnes qui influencent sa construction identitaire : collègues ou supérieurs hiérarchiques, collaborateurs, et même les patients pour notre secteur de soins. Cependant, avant la construction de notre identité professionnelle, nous nous sommes construits individuellement au travers de ces mêmes facteurs qu'ils soient familiaux, socio-culturels, économiques, géographiques, ou autre.

Qui êtes-vous ? Vous êtes-vous déjà posé cette question ? Nous allons dans un premier temps aborder quelques théories sur la construction de l'identité générale, puis nous passerons par l'identité sociale pour enfin arriver à l'identité professionnelle. Enfin, nous aborderons les caractéristiques de l'identité du soignant et son évolution vers celle du cadre de santé.

2.2 L'identité en général

Comme nous l'avons évoqué ci-avant, la construction de l'identité professionnelle découle de notre propre identité. Il nous apparaît primordial de nous appuyer sur quelques concepts de sciences humaines en lien avec notre construction identitaire afin d'éclaircir notre cheminement individuel. Le terme « construction » n'est peut-être pas tout à fait adapté. Certes, nous nous construisons depuis la naissance mais construire quelque chose implique a priori une fin de chantier. Or, ce processus est plutôt de l'ordre du cercle sans fin : nous nous construisons et nous déconstruisons sans cesse. Nous vivons jour après jour des modifications, parfois imperceptibles, apportées par

notre société, notre communauté, notre entourage et nos relations. Dans « *Le Discours sur l'origine et les fondements de l'inégalité parmi les hommes* »¹⁴, Rousseau enlève de la définition de l'homme toutes les modifications telles que les pensées, la raison, les comportements, ou autre. Pour lui l'homme est libre, dès sa naissance, de choisir son histoire. Et tout au long de sa vie, il pourra être susceptible de s'améliorer. C'est ce qu'il appelle le caractère perfectible de l'homme.

Certains pourraient contredire cette liberté. Par exemple, Maalouf¹⁵ met en doute cette liberté. Il critique les diverses sociétés comme n'étant pas assez tolérantes aux multiples identités existantes et ne permettant donc pas cette liberté, que chacun a, d'en assumer son appartenance. Il rêve d'ailleurs d'une composante commune aux identités humaines, celle de l'appartenance à l'aventure humaine. Toutefois, même si nous nous accordons à dire que la liberté de l'homme est relative et pas totale dans certaines composantes, nous restons persuadés que l'homme est libre de ses choix. En tout cas, nous voulons croire en cela. La réponse à cette question de la liberté n'est pas unique, elle est multiple, oui, non ou peut-être un peu des deux. Nous prenons la liberté de nous dire qu'il n'y a peut-être pas de réponse à cette question mais nous remarquons que chaque homme est en quête de liberté absolue finalement.

Sartre, en 1946, rajoute à cette liberté et perfectibilité, la notion de responsabilité. Pour lui, nous sommes responsables des choix que nous posons. Il explique qu'une chose est ce qu'elle est et n'est pas ce qu'elle n'est pas. En effet une table n'est pas une chaise et est une table. L'homme quant à lui n'est pas ce qu'il est. Si nous vous posons la question du « *qui êtes-vous ?* », la plupart d'entre vous me répondront « *Je suis infirmier en chef* ». Pourtant, votre métier ne vous définit pas. L'homme est aussi ce qu'il n'est pas, il peut choisir d'exercer un autre métier un jour. Cette notion de choix engage donc la notion de responsabilité. Après les philosophes, Winnicott¹⁶ souligne

¹⁴Jean-Jacques Rousseau, *Discours sur l'origine et les fondements de l'inégalité parmi les hommes*, GF Flammarion, 2016, 282p.

¹⁵ Amin Maalouf, écrivain Libanais, vivant en France, écrivant en français mais dont la langue maternelle est l'arabe, de religion catholique – lire Amin Maalouf, *Les identités meurtrières*, Editions Grasset et Fasquelle, 1998, collection Livre de poche, 189p.

¹⁶ Pédopsychiatre et psychanalyste britannique, 1896-1971

que pour une construction idéale du moi¹⁷, les interactions avec les autres sont inévitables. En effet, l'individu ne peut se définir que par les autres et nous ne pouvons exister sans l'autre. Il parle alors d'investissement de type narcissique. L'identité se construit à travers plusieurs mécanismes que sont l'identification, l'introjection et la différenciation. Pour ces trois mécanismes, nous avons besoin de l'autre. Dans l'identification, nous faisons comme l'autre : nous adoptons les rôles d'autrui jusqu'à trouver notre propre rôle. L'introjection, c'est s'approprier ce que l'autre dit de nous à répétition, ce qu'il nous renvoie. La différenciation, quant à elle, c'est lorsque nous décidons ce que nous ne voulons pas être. Piaget¹⁸¹⁹, dans ses théories du développement, explique l'évolution de la conscience des sentiments et de la perception d'autrui par l'expérience du ballon à demi rouge et à demi vert. Il faudra attendre un certain âge, six ou sept ans, pour que l'enfant apprenne à voir le monde à travers les yeux de l'autre et comprendre que l'adulte en face de lui voit l'autre côté du ballon avec une couleur différente, et l'accepter. Psychologiquement, ceci a une importance considérable. Nous pouvons alors nous identifier à notre point de vue et notre rôle et voir qu'ils sont différents de ceux des autres. Nous pouvons aussi imaginer comment les autres nous voient. Notre ego et le sentiment de notre valeur sont donc dépendants de l'opinion d'autrui.

Parallèlement à Winnicott²⁰, Goffman²¹ ajoute la métaphore suivante : la vie sociale est un théâtre. Nous y retrouvons des acteurs, un public et des coulisses. Il explique que les coulisses sont l'espace qui permet aux acteurs de contredire la scène. Les accessoires utilisés tels que le décor, les costumes, les gestes et mimiques, sont pour lui une façade. Les acteurs pouvant avoir ainsi plusieurs rôles à jouer au cours d'une vie et offrant au public l'image qu'ils souhaitent donner. En résumant ces théories, bien que très succinctes, nous comprenons que l'homme est libre, perfectible et responsable dans la construction de son identité. Il peut devenir une infinité de choses en adaptant ses choix.

¹⁷ Le moi constitue notre individualité, notre personnalité. Souvent associé au ça et au surmoi en psychologie (notion Freudienne).

¹⁸ 1896-1980 – Biologiste, psychologue, logicien et épistémologue suisse

¹⁹ repris dans Frédéric Laloux, *Reinventing Organizations vers des communautés inspirées*, Editions Diateino, 2015, 483 p.

²⁰ 1896-1971 – Pédiopsychiatre et psychanalyste britannique

²¹ Sociologue américain contemporain de Donald Winnicott.

2.3 L'identité sociale

L'homme accorde à son métier une certaine valeur et il accorde également une réelle importance à la place qu'il occupe dans sa communauté et dans la société. C'est ce que nous nommons l'identité sociale. C'est d'ailleurs celle à laquelle, sans le vouloir, nous accordons la plus grande importance. Nous appartenons tous à au moins un groupe. Et c'est la multitude des groupes auxquels nous appartenons qui construit notre identité sociale. À cette appartenance sont liés deux besoins. Le premier besoin est celui d'estime de soi positive. Si ce n'est pas le cas, si cette estime n'est pas positive, nous avons la possibilité et les capacités de nous adapter et de changer de groupe. Paradoxalement, le fait d'appartenir à une minorité en termes de catégorie sociale, produit chez l'individu, une conscience accrue de cet état. Par exemple, les femmes mentionnent davantage leur genre que les hommes. Le deuxième besoin, celui de singularité à l'intérieur d'un groupe, est lui aussi pressenti. Nous sommes comme les autres du groupe et en même temps nous nous différencions et nous le revendiquons. Nous pouvons remarquer cela dans nos équipes de soins : une infirmière est égale à sa collègue infirmière mais se différencie par des compétences accrues dans un domaine spécifique, les pansements par exemple.

Cette définition de l'identité sociale met en avant le combat permanent entre la différence individuelle et la similitude à autrui. Nous voulons appartenir à la société et en même temps nous différencier, sortir du lot. L'autre est à la fois allié et ennemi. Ce combat est inévitable et perpétuel. Ainsi, tout au long de notre vie nous devons nourrir à la fois notre identité individuelle et notre identité sociale. Il nous semble à présent utile d'explicitier la notion d'identité professionnelle.

2.4 L'identité professionnelle

Après avoir quelque peu détaillé le processus de construction identitaire avec comme axe central le travail, pouvons-nous déduire que le métier d'un homme lui donne de la valeur ? Ce n'est sûrement pas une généralité mondiale, mais en tout cas, dans nos sociétés actuelles et européennes, l'homme y accorde une relative importance. Mais dans quel but ? Au fur et à mesure des lignes précédentes, nous avons pu ressentir que

l'homme est en perpétuelle recherche de reconnaissance. De la reconnaissance par l'autre et le travail, par la place sociale qu'il confère à l'homme, peut répondre à cette recherche. L'identité sociale et l'identité professionnelle semblent relativement identiques en termes de processus. Appartenir à une profession c'est appartenir à un groupe social. L'école comme l'entreprise sont d'ailleurs des lieux de socialisation. Appartenir à un corps professionnel permet de se reconnaître entre mêmes professionnels et de faire reconnaître la spécificité de nos métiers à l'extérieur. Identiquement à l'identité sociale, un combat entre appartenance au groupe et distinction des autres par ses compétences accrues et/ou distinctes s'installe de façon permanente. L'homme est relativement sensible à la reconnaissance reçue, qu'elle soit donnée par autrui ou par lui-même. En fonction de cette sensibilité, l'homme accordera plus ou moins d'importance à son travail et au rôle de ce dernier dans son identité.

Nous avons compris que cette identité professionnelle est une composante relativement importante de l'identité d'un individu. Mais quels sont les facteurs constitutifs de cette identité ? Ce que nous pouvons souligner c'est que cette identité est en corrélation directe avec la place à laquelle nous voulons placer le travail dans notre vie, dans notre identité. Nous choisissons notre métier en fonction d'une multitude de paramètres que sont la personnalité, les aspirations, les expériences, la sensibilité, les facteurs socio-économiques, ou autres. Ce choix se déroule à un instant précis de notre vie avec le bagage acquis à ce moment-là. Dans le chapitre sur l'histoire du travail, nous avons évoqué les raisons premières de l'homme à travailler : obtenir rémunération afin d'assouvir ses besoins primaires. Aujourd'hui, en plus de ce paramètre, l'homme cherche à acquérir une certaine reconnaissance et réalisation de soi. Tout d'abord, par la société qui lui permettra une relative intégration. Ensuite, une reconnaissance par l'autre qui lui permettra une identification commune et une légitimité. Et enfin, une reconnaissance de soi par soi-même qui a pour objectif une réalisation de soi. Une fois que la place du travail est définie dans notre processus d'identification professionnelle, d'autres facteurs viennent s'ajouter. Plusieurs niveaux d'identité professionnelle sont à définir. Le premier niveau est celui de l'identité par le métier. Celle-ci se caractérise par les codes, langages, compétences et savoirs spécifiques à une profession. Le second niveau est l'identité professionnelle à travers l'appartenance à un ou des groupes. Une équipe, une collectivité liée par une activité commune est source de construction

identitaire à travers les valeurs internes de ce groupe. Nous considérons en effet le travail comme lieu de socialisation. C'est d'ailleurs ici, entre autre, que nous pouvons retrouver les trois étapes de la construction que sont l'identification, la différenciation et l'introjection. Enfin, le troisième niveau consiste à l'identification à l'entreprise. En effet, nous intégrons, en général, les valeurs de l'entreprise dans laquelle nous travaillons. Cette identification, communément appelée l'engagement, est importante pour l'entreprise comme pour le travailleur. Elle est le reflet de la cohésion du groupe et de la qualité. L'analyse de ces trois niveaux vient confirmer la ligne conductrice de ce chapitre. Bien que la construction identitaire soit de la responsabilité de chacun, nous ne pouvons faire fi des autres. Le collectif a toute son importance dans notre construction identitaire. Autre paramètre à ne pas oublier, c'est que le processus d'identification n'est pas figé. Il est fondamental d'accorder de l'importance à nos questionnements identitaires. Ils sont d'ailleurs souvent la source d'une évolution de carrière ou d'un changement radical de voie professionnelle.

À présent que nous avons tenté d'éclaircir ce processus d'identification professionnelle, il nous semble important de rappeler le champ de notre problématique. Nous sommes des soignants, infirmiers pour la plupart, et nous devenons ou sommes devenus cadre de santé. Cela fait-il une différence ? Nous sommes a priori des travailleurs en quête de reconnaissance des trois niveaux précités : le métier, le groupe et l'entreprise. Toutefois, être cadre, de santé ou non, c'est être le moteur d'une équipe peuplée d'individus en quête de reconnaissance. Comment appréhender ce rôle ? Comment en prendre conscience ? Il est important à présent de définir l'identité du soignant devenu cadre de santé.

2.5 L'identité du cadre de santé

Dans notre système de soins de santé, nos cadres de santé sont pour la plupart des infirmiers. Réglementée par un arrêté royal depuis 2006²², notre profession d'infirmier en chef y est définie dans ses grandes lignes. Avant d'être infirmier en chef, nous étions donc des infirmiers et nous le sommes toujours d'ailleurs. Portée par notre identité

²² Arrêté Royal du 13 juillet 2006 portant exécution de l'article 17bis de la loi sur les hôpitaux, coordonnées le 7 août 1987, en ce qui concerne la fonction d'infirmier en chef.

personnelle construite au travers des différents facteurs que nous avons déjà évoqués précédemment, notre identité professionnelle a commencé à se construire dès nos choix d'études. Certains éléments, appelés éléments moteurs, sont incontournables dans le processus d'identification. Certains facteurs sont dits endogènes : la personnalité, le système de valeurs propre à chaque individu, l'identité individuelle en quelque sorte. D'autres facteurs, appelés facteurs exogènes sont tributaires du milieu d'apprentissage, de formation, de stage. Ces facteurs mis ensemble servent à une évolution des acquis, des gestes, des repères, des langages et attitudes propres au soignant. Toutefois, cette identité du soignant est plutôt malmenée depuis des décennies. En effet, de nombreux changements politiques et historiques ont eu lieu dans la profession. Nous avons vécu des transformations dans la formation et des transformations dans la reconnaissance du diplôme et des listes d'actes attribuées à l'infirmier. Aujourd'hui, de nombreux combats s'animent autour de la reconnaissance des compétences des infirmiers. De plus, l'identité de l'infirmier est forgée par la multiplication des secteurs de soins, des spécialisations et d'une hiérarchie importante. En Belgique wallonne, un clivage s'installe encore et toujours autour des deux diplômes semblables et à la fois divergents de la profession d'infirmier. Ces facteurs amènent certaines frustrations, un important mal-être et un combat perpétuel de chaque spécialisation en termes de compétences.

Notre construction identitaire en tant qu'infirmier est une construction extrêmement dynamique et tributaire de motivations très personnelles et variées. Au même titre, le processus d'une nouvelle identité professionnelle qu'est celle de cadre de santé, est également tributaire d'autres motivations. Certains collègues parlent de deuil à faire : d'une part de notre identité de soignant à s'effacer pour laisser la place à l'identité du manager. D'autres au contraire, pensent que ce n'est qu'un processus logique : nous avons pour la plupart choisi le métier d'infirmier pour son côté humain. Le métier de manager n'est finalement pas différent. Quoi qu'il en soit, lorsque nous choisissons d'évoluer en tant que cadre, nous mettons le pied dans un nouveau processus identitaire. Ce processus est alimenté par la formation et la pratique. Au fil du temps, une identité managériale s'installe. Le cadre a une identité que nous qualifions de malléable, ou plutôt adaptable. En effet, lors de notre formation, les différents professeurs sont revenus plusieurs fois sur les styles de management à adopter. Si nous ne devons retenir qu'une chose à ce sujet, c'est que le style de management est à adapter à chaque

individu, situation et/ou même entreprise. Toutefois, adopter un style de management peut-il signifier que le cadre adopte cette identité ? Par exemple, lors d'une situation de crise ou d'urgence, le cadre doit parfois adopter un style directif voire parfois qualifié d'autoritaire. Pour autant, adopter un style ne fait pas notre identité, ni individuelle ni professionnelle. Nous pouvons dire que c'est une technique de travail au même titre que des techniques de communication par exemple.

Finalement, nous nous construisons une identité professionnelle au fil des formations et de l'expérience du terrain. Cependant, au-delà de cette identité professionnelle, nous sommes également tenus d'adopter une autre identité que nous appellerons identité au travail. L'identité au travail est une notion qui a été abordée par Sainsaulieu à partir des années septante. L'identité au travail est celle qui se constitue à l'intérieur d'une organisation de travail. Elle est dépendante de la culture d'entreprise et Sainsaulieu parle d'ailleurs d'effets culturels. Cette culture a deux fonctions. La première est une fonction éducative et formatrice. Quant à la seconde, elle a pour but de fidéliser les travailleurs à l'entreprise. Lorsque nous évoquons le contrôle social de l'hôpital, c'est à cela que nous faisons référence. L'hôpital, au même titre que n'importe quelle entreprise, est un lieu de socialisation car il est un lieu d'identification, de construction identitaire. L'identité professionnelle de l'infirmier vient s'y juxtaposer de manière plus ou moins fluide. Le cadre quant à lui, s'est en général créé une identité de travail en cohérence avec l'entreprise. Il a laissé quelque peu tomber son identité professionnelle de soignant pour adopter celle du cadre mais tout en gardant son identité propre. Toutefois cette identité propre, et donc dite au travail, doit s'harmoniser, s'accorder avec les valeurs de l'entreprise. Dans le cas contraire, le soignant comme le cadre, ou comme tout travailleur, souffrira de ne pas se retrouver dans cette culture d'entreprise. Précisons que le cadre fait office de représentant de l'entreprise et de sa culture auprès de son équipe.

2.6 Conclusion

Nous avons parlé d'identité individuelle, sociale et professionnelle. L'ensemble de ces identités est ce qui induit notre identité au travail. Ces notions sont complexes et nous ne pouvons prétendre en avoir fait le tour. Toutefois, le but n'était pas de faire une thèse sur la question identitaire, mais plutôt d'éveiller nos sens et nos esprits de cadre afin qu'ils réalisent à quel point l'individu est complexe. Cela ne fait jamais de tort de se poser des questions sur l'autre, sur celui qu'on a en face de soi et avec qui il faut composer chaque jour. En effet, dans notre fonction de cadre, il nous est demandé de manager une équipe peuplée d'individualités aux identités toutes différentes. Avoir conscience de ces différences c'est déjà pour nous un grand pas vers le concept de la reconnaissance d'autrui et de son utilité dans notre travail. Rappelons-le, l'identité est double. Il existe une identité pour soi et une identité pour autrui, ou plutôt, vue par autrui. Ces deux identités sont inséparables et en corrélation directe. Nous ne savons qui nous sommes que dans le regard de l'autre. Cette reconnaissance de l'autre est très inconfortable car elle ne peut jamais être vérifiée à cent pour cent. L'autre nous voit-il vraiment comme nous nous voyons ? Le seul moyen de vérifier ceci est d'utiliser nos moyens de communications. Toutefois, ces moyens n'amènent pas des certitudes. Quoiqu'il en soit, nous tenions à relever l'importance de ce jeu qu'est la reconnaissance dans la question identitaire. Dubar a écrit que « *On ne fait pas l'identité des gens malgré eux et pourtant on ne peut se passer des autres pour se forger sa propre identité* »²³.

²³ C. Dubar, *La socialisation – construction des identités sociales et professionnelles*, Paris, collection U, 5^{ème} édition, 2015, 1^{ère} Ed. 2000, 236p.

CONCLUSION

Nous clôturons ici notre première partie qui avait pour but de délimiter le champ de notre problématique qu'est le travail ainsi les identités qui s'y retrouvent. Nous sommes cadre et manager d'équipes composées d'individus aux identités variables et donc aux besoins et attentes variables. Qu'ils soient soignants ou non ne change pas grand-chose pour nous. Dans notre rôle de cadre, nous tenions à éveiller notre esprit à cette réalité. Apporter cette reconnaissance de l'autre dans notre quotidien de cadre, peut-elle être une des clés à la motivation du travailleur ? En effet, nous avons la responsabilité de former et d'informer nos équipes. Nous sommes les rotules de l'entreprise permettant la circulation des attentes de celle-ci. Nous avons un rôle primordial dans la construction identitaire dite professionnelle. La reconnaissance dont nous parlons dans ce travail n'est donc pas vue comme un simple geste à distribuer. Elle est plutôt de l'ordre de l'attitude. Etre reconnaissant envers autrui, c'est pour nous, être conscient des individualités de chacun. Ensuite, apporter cette reconnaissance permet de communiquer nos attentes. Les nôtres et celles de l'entreprise pour laquelle en tant que cadre, nous sommes les portes paroles. Finalement, recevoir cette reconnaissance pourrait, peut-être, être un levier motivationnel. Lorsque nous parlions des générations et de l'évolution de la place du travail dans nos vies européennes, nous voulions attirer l'attention sur le fait, qu'à notre échelle de cadre, il est important d'accompagner les changements qui sont en route et ceux à venir. Et il serait de l'ordre du déni de ne pas se rendre compte que l'Homme évolue. Les problématiques d'hier concernant l'organisation du travail évoluent elles aussi.

Après avoir défini notre champ qu'est le travail et en avoir précisé l'évolution et la construction des identités, il est temps à présent d'ouvrir notre deuxième partie sur les motivations et la reconnaissance. Comment définir l'une et l'autre et quels sont les liens que nous pouvons en tirer ? Nous vous proposerons ensuite quelques pistes non exhaustives d'aide à la gestion humaine et humaniste de nos équipes et des individus la constituant.

DEUXIEME PARTIE : CONCEPTUALISATION

INTRODUCTION

Nous avons commencé cet écrit en nous posant les questions suivantes : les travailleurs d'aujourd'hui sont-ils perdus ? Sont-ils en perte de sens ? Ont-ils des besoins différents des travailleurs d'avant ? Le cadre doit-il évoluer dans sa fonction ? Nous avons survolé l'histoire du travail au travers d'un siècle d'évolution et nous avons également fait le point sur l'évolution des travailleurs. Ensuite, nous avons tenté de décortiquer la construction identitaire de ces travailleurs, dont le cadre et le professionnel de santé. Notre désir à l'ébauche de cet écrit, était d'amener une réflexion plus humaine dans l'organisation des entreprises et dans le management des cadres. Pour amener de l'humain, la piste de la reconnaissance nous est apparue comme pertinente. Prendre conscience que l'autre existe et pense fait partie du développement de l'individu dès sa plus tendre enfance²⁴. Cependant, dans le monde du travail et dans nos modèles d'organisation pyramidale, l'humain et sa considération semblent disparaître.

Non, la reconnaissance n'est pas un « truc » à la mode. L'écologie non plus par ailleurs²⁵. Nous avons trouvé opportun d'aller rechercher l'histoire du mot « truc ». Au XIIIe siècle, le « truc » était une ruse, une manière d'amadouer, voire un stratagème pour tromper les gens. Non, nous ne voulons pas vous amadouer, nous voulons simplement vous éveiller. Nous sommes persuadés que nous vivons une évolution sociétale telle, qu'elle est en train de balayer tous les principes d'organisation connus. Les premiers à s'en plaindre, car étant les premières victimes, sont nos travailleurs, nos ressources humaines. Ne parle-t-on pas d'épuisement des ressources ? Sans ces ressources, aucune organisation ne peut être créée.

Nous avons choisi d'aborder le concept de reconnaissance par son versant le plus connu. C'est-à-dire celui du besoin. Pour comprendre ce qu'un besoin pouvait avoir comme rôle dans le travail, nous avons décidé de vous définir ou redéfinir les théories des motivations. Nous vous demandons toutefois de garder à l'esprit que ces besoins et motivations ont été modifiés de génération en génération et que l'évolution de l'être humain est toujours bien active.

²⁴ Voir notre passage page 19 sur la théorie de Piaget.

²⁵ Le lien ne vous apparaîtra peut-être pas comme adéquat, et pourtant ...

Cette partie sera donc divisée en deux chapitres. Le premier aborde les théories des motivations et le second, le concept de reconnaissance. La troisième et dernière partie vous proposera de mettre en pratique ces théories en liant reconnaissance, bien-être et management.

CHAPITRE 1 : THEORIES DES MOTIVATIONS

1.1 Introduction

Ce concept est relativement nouveau. Il est né lors de l'essor économique qui s'installa entre les deux grandes guerres. En effet, l'organisation scientifique du travail²⁶ commence à faire paraître ses failles. Toutefois, les entreprises ont un intérêt économique à maintenir voire augmenter une certaine productivité. L'intérêt est colossal. Les grands patrons vont alors se tourner vers les psychologues et sociologues afin de répondre à la question suivante : « Comment rendre plus efficaces, individuellement et collectivement, les membres d'une entreprise ? » Ils recherchent avant tout une certaine performance afin d'atteindre un certain résultat. La question n'est pas qu'individuelle, elle est aussi collective. Mais le collectif dépend cependant de l'individuel. À force de recherches et d'écrits, des dizaines de concepts sont nés autour de la motivation au travail. En tentant de définir cette dernière, d'autres notions sont nées telles que la satisfaction au travail, l'implication ou encore, l'engagement. Il est donc difficile de se retrouver dans cette jungle de mots et concepts.

Les psychologues se sont accordés dans la définition de la motivation au travail. Ils la définissent comme étant un processus qui premièrement active ou déclenche l'individu dans une action, ensuite l'oriente et le dynamise et enfin, le maintient dans son action ou son comportement. Tout ce processus ayant pour seul but, celui de la réalisation d'objectifs et donc l'atteinte de résultats. Toutefois, une fois la définition posée, des tas de questions se sont soulevées : « Quelle est l'origine de la motivation ? Comment s'active-t-elle ? Quelles en sont les variations ? ». La plupart des théories s'accordent à dire que ce processus est déclenché par une force motivationnelle intérieure dépendant de caractéristiques personnelles comme les besoins, les pulsions, l'instinct, les traits de personnalité. Cette force motivationnelle peut aussi être externe et dépendre de la situation, du contexte, de l'environnement de travail, de la nature de l'emploi, du mode de management, ou autres. Nous dirons donc que les facteurs de motivation sont internes ou dispositionnels et externes et situationnels. Ils sont aussi variables et propres

²⁶ OST par Frederick Winslow Taylor – 1856-1915, ingénieur américain.

à chaque individu²⁷. Dans le travail, cela se traduit par les efforts dirigés avec plus ou moins d'intensité et de persistance vers des objectifs précis.

La plupart des théories des motivations sont liées aux besoins, les théories sont plurielles et peuvent parfois se compléter. Quels sont les déterminants internes et externes du comportement de l'individu ? Plusieurs courants de pensées existent. Nous retrouverons entre autre celui des besoins, celui de la motivation intrinsèque et celui de la justice organisationnelle et de l'équité. Nous avons sciemment choisi de nous focaliser sur les théories liées aux besoins car ce sont sans doute les théories les plus abordables et les plus appliquées. Derrière les besoins, les termes de mobiles et de valeurs sont très souvent associés. Et nous avons choisi d'utiliser uniquement cet axe de travail, car de nombreux auteurs classent la reconnaissance comme étant un besoin. Est-ce que répondre au besoin de reconnaissance permet de motiver le travailleur ? Chaque action a besoin d'être motivée avant de s'enclencher. Il nous paraissait donc cohérent et abordable de se baser sur cette approche. Tout en ayant conscience que les théories des motivations sont plurielles et la taxinomie ardue.

1.2 Théories des besoins

Le modèle le plus connu et cependant non unique, est celui de Maslow²⁸. Sa pyramide représentant la hiérarchisation des besoins de l'homme à partir de ses observations cliniques, est extrêmement répandue²⁹. Pourtant, elle ne fait pas l'unanimité et a souvent été critiquée. Dans cette théorie, Maslow détermine quels sont les éléments qui motivent un individu. Pour lui, c'est la volonté de satisfaire ses besoins qui motive un individu. Cette volonté vient d'une force interne et qui pousse ensuite à l'action. Avec sa hiérarchie, Maslow émet l'idée que les besoins sont classés par ordre de priorité et statue sur le fait que si le premier besoin n'est pas satisfait, l'individu n'accèdera pas aux besoins suivants. Cependant, cette hiérarchisation est parfois critiquée et critiquable. La succession n'est pas linéaire et fluide. Tout au long de notre vie, nos besoins guideront nos actions avec plus ou moins grande importance et influence.

²⁷ Patrice Roussel, *La motivation au travail – concepts et théories*, <http://www.univ-tlse1.fr/LIRHE/>

²⁸ Abraham Maslow – 1943 : pyramide des besoins

²⁹ Voir annexe numéro 1

Quelques années plus tard, Alferder³⁰ apporte une nouvelle théorie qu'il appelle l'ERD³¹. Cette théorie a directement été appliquée au monde du travail et selon elle, la motivation est provoquée par une force interne liée à la nécessité de satisfaire trois types de besoins. En premier lieu, nous retrouvons les besoins d'existence, le E de ERD ; en second, les besoins de rapports sociaux, le R ; et enfin les besoins de développement personnel, le D. Pour Alferder, il n'y a pas de hiérarchie entre ces différentes catégories de besoins. De plus, chaque besoin peut être assouvi de manière simultanée. Il précise que la motivation est liée à l'intensité du besoin et à sa satisfaction. Plus un besoin est satisfait, moins il est intense. Enfin, l'intensité d'un besoin est définie comme subjective et fluctuante selon les individus et peut être compensée par un autre besoin. Alferder parle d'un phénomène de frustration et régression.

À la même période, Herzberg³² parle lui aussi de satisfaction des besoins. Pour celui-ci, la satisfaction au travail et l'insatisfaction agissent indépendamment. Le contraire de la satisfaction n'est pas l'insatisfaction mais plutôt l'absence de satisfaction et vice-versa. Herzberg développe une théorie de la motivation qu'il appelle théorie des deux facteurs. Il classe deux sortes de besoins. Immuables à tout être vivant, bien que variables en intensité, les premiers sont les facteurs d'hygiène. Ces facteurs ne sont pas facteurs de motivation mais plutôt de satisfaction. Toutefois, si ces facteurs ne sont pas satisfaits, ils peuvent entraîner un mécontentement et une démotivation. Ces facteurs d'hygiène regroupent les conditions de travail, les relations d'équipe, la rémunération et la sécurité de l'emploi. Les seconds facteurs sont particuliers à l'homme et sont appelés facteurs internes. Pour Herzberg, ces derniers sont sources de motivation. Ces facteurs sont liés au contenu du travail, les tâches, les objectifs, la réussite et l'autonomie.

Si nous mettons en lien cette théorie avec notre concept de reconnaissance vu comme un besoin, nous pouvons nous retrouver dans une certaine ambivalence. Plaçons-nous la reconnaissance comme un facteur d'hygiène faisant partie de l'aspect relationnel ou la plaçons-nous comme facteur influant sur le contenu du travail ? Notre espérance en tant que cadre ayant réfléchi à cet écrit c'est qu'en reconnaissant l'autre dans ses compétences et ses résultats, nous développons alors son autonomie et le motivons à la

³⁰ 1940-2015, Psychologue américain

³¹ ERG in English : Existence, relatedness and growth, 1969

³² Psychologue américain, 1923-2000

réalisation de ses tâches. Après ces théories sur les besoins, certains chercheurs et penseurs se sont tournés vers les théories de la motivation intrinsèque c'est-à-dire la motivation venant de facteurs appartenant à l'individu lui-même et donc faisant partie de son identité. C'est ce que nous abordons dans le point suivant.

1.3 Théories de la motivation intrinsèque

Ces théories sont également liées aux théories des besoins. Elles sont d'ailleurs reprises comme étant une sous-catégorie de ces dernières. Dans ces théories datant des années septante et quatre-vingt, les besoins psychologiques sont mis en avant. La volonté de satisfaire ces besoins amène au déclenchement motivationnel de l'individu. En psychologie des organisations, deux théories émergent. La première est la théorie de l'évaluation cognitive que nous devons essentiellement à Deci et Ryan³³. Selon eux, le processus motivationnel serait lié à deux besoins. Le premier est le besoin de compétence et le second est celui de l'autodétermination. Certains facteurs de contexte et de dispositions individuelles influencent ces deux besoins. Afin de satisfaire son besoin de compétence, l'individu va développer ses capacités d'interaction, en accumulant des connaissances et expériences dans le but de maîtriser ses compétences. Conjointement, l'individu peut être motivé par le besoin d'autodétermination c'est-à-dire la capacité à pouvoir choisir. L'individu développe la perception d'être à l'origine de son comportement. Ce processus est animé par un nombre d'interactions significatives. Dans cette théorie, nous parlons de l'autonomie du travailleur. S'il pense que c'est l'environnement qui guide ses choix, il pensera qu'il est animé par des causes externes et qu'il n'est pas responsable. Son sentiment d'autodétermination ne sera pas très présent. Au contraire, s'il perçoit que ce processus est interne, son sentiment d'autodétermination s'accroît alors en renforçant la motivation intrinsèque. Pour Deci et Ryan, les facteurs situationnels joueraient un rôle important. Si l'individu se sent responsable de son propre comportement, qu'il assume ses choix et peut développer son autonomie, il se sentira autodéterminé. Il se sentira comme compétent si le contexte de travail renvoie vers lui un feed-back positif sur son travail et ses performances.

³³ 1971,75 et 85. Deci, Edward L. est professeur en psychologie et sciences sociales aux USA et Ryan, Richard également.

La seconde théorie est celle des caractéristiques de l'emploi. Hackman et Oldham³⁴ ont développé un modèle définissant les caractéristiques du travail influençant la motivation interne. Nous pouvons compter cinq caractéristiques. Hackman et Oldham parlent de la variété des compétences, de l'identité de la tâche, du sens de la tâche, de l'autonomie et du feed-back. Ces caractéristiques influençant la motivation sont, elles, liées à trois besoins du développement personnel. Le premier besoin alimenté par l'autonomie est la responsabilité. Nous l'avons déjà dit, nous avons besoin de nous sentir autonome dans les tâches. Ensuite, nous retrouvons le besoin de sens. Ce besoin est lié aux trois caractéristiques que sont la variété des compétences, l'identité de la tâche et le sens de cette tâche. Enfin, l'individu a besoin d'avoir connaissance des résultats de son travail. Ce besoin peut être satisfait par la cinquième caractéristique qu'est le feed-back. Après avoir quelque peu détaillé les théories des besoins et de la motivation intrinsèque, abordons celles de la justice et de l'équité.

1.4 Théories de la justice organisationnelle et de l'équité

En 1963, Adams³⁵ développe la théorie de l'équité. Selon lui, le sentiment d'équité et d'iniquité serait source de motivation au travail. Il explique cette théorie par la disposition de l'individu à se comparer à l'autre. Il s'appuie sur la théorie de la comparaison sociale de Festinger³⁶ et également sur une autre théorie, celle de la dissonance cognitive, toujours de Festinger. Quand il parle de dissonance cognitive, il explique qu'il y a une différence entre ce que nous percevons et ce que nous désirons. Cette différence crée alors une tension psychologique et pour diminuer cette tension, l'individu va adopter des comportements divers. Il dit alors qu'il est motivé à agir. Dans le monde du travail, le travailleur observe et compare. Et l'iniquité perçue le poussera à agir. Il fait l'évaluation de ses contributions à l'entreprise et de ce qu'il reçoit en échange. Ce processus est bien-sûr très subjectif, le tout étant lié à des perceptions très individuelles. Selon Adams, c'est du sentiment d'iniquité de l'individu que naît la motivation des changements de comportements ou de perceptions, de ses attentes. Cette théorie nous interpelle cependant. Elle nous ferait presque penser qu'il nous faudrait

³⁴ 1975-76-80. Psychologues et chercheurs en organisations et management

³⁵ Adams, J.S. – Psychologue social.

³⁶ 1919-1989 : psychologue américain

amener de l'iniquité pour motiver nos travailleurs. Tout est question d'interprétation et de perception cela dit.

Quelques années plus tard, vient se greffer à cette théorie, celle de la justice organisationnelle de Greenberg³⁷. Celui-ci propose de faire la différence entre justice distributive et justice procédurale ou des processus. La théorie d'Adams sur l'équité est pour lui une justice distributive. En effet, le sentiment de justice lié à l'attribution de récompenses, salaires, promotions, responsabilités, reconnaissances apporte un sentiment d'équité. Pour Greenberg, il existe une seconde équité qui appelle la justice procédurale. Celle-ci est liée aux procédures et processus de l'organisation. Selon lui, la place de l'individu dans ces processus, apporte ou non le sentiment d'équité. Un besoin de participation aux processus décisionnels satisfait apporte un sentiment d'équité. Ces deux théories ne mettent pas de côté les théories de Maslow, Alferder ou autres. Elles viennent les compléter.

1.5 Conclusion

Les autres théories de la motivation reconnaissent à ces théories des besoins, une capacité à mettre en avant le rôle des affects, des dispositions, de la volonté de chacun et des caractéristiques instrumentales du contexte de travail. D'autres éléments d'influence ont été relevés au cours de ces dernières années. Nous parlons aujourd'hui de climat de travail, de relations entre travailleurs et encadrement, de type de management, de charge de travail. L'ensemble de ces éléments sont des facteurs d'influence en lien avec les choix politiques des ressources humaines.

Les théories des besoins ne sont certes pas les seules à expliquer les théories de la motivation. Elles peuvent être critiquées et surtout elles sont souvent utilisées de manière simpliste. Mais finalement, elles sont aussi les plus connues et les plus abordables pour nous, cadres de santé. En tant que soignant, puis cadre, il est force de constater qu'il n'est pas anodin, ni dénué de sens de n'avoir choisi que cet abord. Notre identité professionnelle a été construite autour de modèles parfois différents mais tous liés aux besoins de l'individu, en tant que patient d'abord, puis en tant que personne,

³⁷ Greenberg Jerald , né en 1950. 1987-90

travailleur de notre équipe. Pour nous, les théories des besoins restent indispensables dans la compréhension du déclenchement ou non du comportement.

Plaçant la reconnaissance dans le champ des besoins, nous étions décidés à définir brièvement ces théories. À présent, il nous faut évidemment nous pencher sur ce concept de reconnaissance. Pourquoi est-ce autant en avant plan aujourd'hui ? Sommes-nous réellement en manque de reconnaissance ? Est-ce un besoin qui a évolué ? Pourquoi plus aujourd'hui qu'hier en parle-t-on ? Est-ce une question de générations ou d'évolutions ? Est-ce tributaire de l'offre ? Et surtout, car c'était là notre question de départ, est-ce au cadre d'aujourd'hui d'adapter son management pour répondre à ce besoin ? et alors, comment peut-il procéder ?

CHAPITRE 2 : LA RECONNAISSANCE

2.1 Introduction

Sentiment parfois difficile à exprimer et pourtant vécu plus ou moins consciemment par tout à chacun, la reconnaissance semble prendre davantage d'ampleur de décennie en décennie. La plupart du temps nous qualifions la reconnaissance comme un besoin ou inversement comme un don donné de l'un à l'autre et parfois à soi-même. Historiquement, cette façon de la voir comme un besoin du travailleur a évolué. Ce n'était guère une priorité à l'époque des esclaves mais au fil du temps, nous l'avons vu au chapitre historique, le travail a conféré à l'humain un statut en plus. Nous avons également remarqué son évolution dans la construction identitaire de chaque travailleur. Être reconnu dans sa fonction, dans son métier ou dans sa profession semble prendre davantage de place au fur et à mesure des années. Avoir un travail donne un sens à la vie de certains. La question du sens est souvent relevée. L'évolution de l'être humain l'amène aujourd'hui à se questionner très souvent sur le sens de la vie professionnelle. La reconnaissance peut-elle être une réponse ? La reconnaissance au travail est une préoccupation grandissante des entreprises. Peu importe l'entreprise, l'évolution est grandissante. Les améliorations techniques, les spécialisations, la diversification des offres répondent à des exigences nouvelles en matière de service aux clients, de transparence, de qualité et de résultats attendus. La mobilisation de l'ensemble des travailleurs est primordiale. Sans cette mobilisation, l'atteinte des résultats ne peut être possible. Nous avons déjà évoqué dans le chapitre identitaire, l'importance de la reconnaissance du travailleur en tant qu'être humain. Nous pouvons aussi en tant que cadre et donc en tant que gestionnaire des ressources humaines à l'échelle de notre service, reconnaître que ces ressources représentent la force vive de l'organisation, celle qui contribuera à l'amélioration et à la qualité du résultat. Nous commencerons par définir ce concept de reconnaissance. Ensuite nous tenterons de comprendre la place qu'elle peut prendre dans nos systèmes de travail actuels.

2.2 Reconnaissance : définitions

La reconnaissance fut abordée dans de nombreuses disciplines telles que la philosophie, la psychologie, la sociologie et même l'anthropologie. Nous avons choisi de commencer par quelques définitions générales de la reconnaissance. Ensuite, nous aborderons le lien entre identité et reconnaissance. Enfin, nous définirons la reconnaissance par la philosophie. Le point suivant abordera quant à lui la reconnaissance au travail.

2.2.1 La reconnaissance au sens littéraire

Dans notre dictionnaire de base, le Larousse³⁸, nous retrouvons cinq points différents dans la définition du mot reconnaissance. La première manière de définir la reconnaissance se situe dans l'action de reconnaître quelque chose ou quelqu'un. Ceci sous-entend d'avoir déjà connu cette chose ou cette personne dans un temps antérieur. La seconde définition assimile la reconnaissance comme le fait d'admettre une chose, un évènement, une action comme réel ou vrai. Cet axe de définition transposé au concept de reconnaissance au travail nous apparaît comme intéressant. En effet, reconnaître le travail de notre collaborateur ou notre subordonné comme réel ou vrai amène déjà une forme de reconnaissance utile à la motivation et à la satisfaction. La troisième définition aborde l'aspect de responsabilité d'une action. C'est reconnaître que nous sommes responsables d'un fait. Nous savons pertinemment que dans le monde du travail, cette notion de responsabilité peut être très prégnante. Enfin, le quatrième point vient ajouter la notion de légitimité d'une action ou d'un fait voire d'un rôle ou d'une fonction. Dans le monde du travail, reconnaître une personne comme étant à la bonne place, dans la bonne fonction, c'est lui témoigner de la légitimité.

Après avoir parlé de réalité, de responsabilité et de légitimité, un dernier et cinquième point de la définition s'inscrit. Ce point-là aborde la notion de sentiment de redevabilité envers une personne qui nous a donné un bienfait. Nous parlons ici du témoignage de reconnaissance envers quelqu'un. Ceci ressort de la dynamique du don et du contre-don. Vulgairement, nous pourrions reprendre cet adage qui stipule que « *tout travail mérite salaire* » et clairement, le salaire contre travail est sans doute le premier échange qui

³⁸ Larousse en ligne, www.larousse.fr

reconnait les compétences du métier dans l'organisation. Toutefois, nous pensons que la reconnaissance au travail ne peut pas se baser uniquement sur cela. De fait, après cette définition plurielle du mot reconnaissance, il nous paraissait important d'en rappeler l'étymologie, celle-ci pouvant amener du sens dans notre réflexion.

Vous l'avez compris, le terme reconnaissance est polysémique. Toutefois, une racine commune justifie l'usage de ce mot dans des domaines différents. Dans reconnaissance, nous trouvons le mot connaissance. Celui-ci vient du mot latin *conascere* qui signifie naître avec. Dans connaissance, nous trouvons le mot naissance, *nascere* en latin, qui signifie venir au monde. Il nous semble pertinent de rappeler qu'il existe des extensions dans la définition et le concept de naissance. Celles qui retiennent notre attention sont celle du commencer à être et celle de produire quelque chose, de le créer. Si dans reconnaissance nous portons attention sur le préfixe « re », que nous traduisons par à nouveau et que dans connaissance, nous soulignons le préfixe « co » signifiant avec, alors nous pouvons apporter une nouvelle définition au mot reconnaissance. La re-connaissance serait alors la production répétée ou renouvelée de quelque chose, un fait ou une action, en collaboration avec quelqu'un ou à plusieurs. Cette définition implique donc une participation de toutes les parties d'une organisation, comme une équipe de travail, à la production d'un produit ou d'un service et également une certaine liberté de chacun à naître et donc, à produire.

Ce dernier aspect de notre définition lie le concept de reconnaissance à celui de l'identité. Nous avons déjà abordé les notions d'identité ci-avant dans ce travail. Dans le point suivant, nous vous expliquons brièvement le lien que nous faisons entre reconnaissance et identité afin de comprendre la dynamique de cette reconnaissance.

2.2.2 Reconnaissance et identité

De manière générale, nous pouvons dire facilement et nous l'entendons et le lisons d'ailleurs régulièrement, chaque homme a besoin de reconnaissance pour s'identifier et même pour être identifié socialement. Notre contexte social d'aujourd'hui est caractérisé par la modernité et l'essor économique. Parallèlement à cela, pointe une montée de l'individualisme. Même les réseaux sociaux s'effritent. À croire qu'ils n'étaient pas assez puissants en termes de reconnaissance. La solidarité se fragilise de

plus en plus. Les exigences se font entendre tandis que la diminution des repères individuels et collectifs ainsi que la perte des traditions déstabilisent l'être humain. Le travail peut être un de ces repères. Ceci pouvant alors expliquer pourquoi la reconnaissance au travail soit tellement revendiquée. Socialement, reconnaître un individu dans sa fonction professionnelle est un vecteur d'identité. Ce que nous avons déjà évoqué dans notre chapitre sur les identités. Dans cette question identitaire, la reconnaissance en termes d'altérité est une des clés de la construction individuelle. De plus, nous ne voyons pas la reconnaissance comme un don ou comme une rémunération. Nous avons choisi de nous focaliser sur l'attitude. Nous pensons qu'une attitude reconnaissante est une attitude constructive et positive. Dans la suite de ce travail, nous irons jusqu'à parler de bienveillance et bientraitance. Avant cette dernière partie, il nous faut davantage définir ce concept de reconnaissance. Nous avons choisi de l'aborder par la philosophie avant de la replacer dans son champ du travail.

2.2.3 La reconnaissance en philosophie

De nombreux philosophes ont écrit au sujet de la reconnaissance. Toutefois, il n'existe pas une théorie de la reconnaissance. En effet, il en existe plusieurs qui se rejoignent et parfois s'opposent. La pluralité de ces théories amène sans doute au flou de ce concept et à l'absence de mise en pratique. Sans théorie claire difficile d'appliquer une pratique claire. Il nous a semblé utile de nous baser sur trois penseurs dont les noms ressortent le plus souvent. Il s'agit d'Hegel, Honneth et Ricoeur.

Hegel³⁹ a tenté de résumer plusieurs théories antérieures à lui. Concernant la reconnaissance, il parle de désir de l'homme à être reconnu par l'autre. Il évoque la conscience de l'homme qui, pour lui, attend qu'une autre conscience reconnaisse sa propre conscience comme telle sinon elle n'est pas entièrement conscience de soi. La sociabilité de l'homme l'oblige à se confronter à l'autre et toute cette relation est une lutte qu'il nomme *dialectique du maître et de l'esclave*⁴⁰. Pour Hegel, cette rencontre de deux consciences est d'abord un affrontement car toutes les deux ont besoin de reconnaissance et luttent pour celle-ci. Celle qui prendra le dessus sera celle qui ne

³⁹ Philosophe Allemand, 1770-1831, grand influenceur de la philosophie actuelle.

⁴⁰ Travail et reconnaissance chez Hegel : Une perspective anthropologique au fondement des débats contemporains sur le travail et l'intégration, Richard Sobel, in Revue du MAUSS n°23, 2004, pages 196 à 210 - <https://www.cairn.info/revue-du-mauss-2004-1-page-196.htm>

craindra pas la mort et gagnera alors sa place de maître. Ensuite, vient le deuxième temps. Une fois que l'esclave est soumis aux ordres, qu'il exécute son travail, il acquiert alors une certaine autonomie grâce à son propre produit. Hegel appelle cela la reconnaissance de l'essence de la conscience de soi. L'esclave croit alors en son indépendance et parallèlement le maître se rend compte de sa dépendance à l'esclave qui lui confère le maintien de son statut. Ainsi, le maître devient l'esclave et l'esclave le maître. Cette dépendance est toutefois niée. Dans la troisième étape, comme une thèse-antithèse et synthèse, s'inscrit l'annulation de cette situation maître-esclave, chacun ayant obtenu la reconnaissance de l'autre. Nous pouvons aisément transposer cette dialectique à notre champ qu'est le travail et à notre fonction de cadre. Celui-ci, par force et courage, admettons-le, a pris fonction. Ses subordonnés, qui n'ont pas voulu ou pu accéder à ce statut de cadre, le servent alors en lui apportant leurs compétences. Grâce à leur travail, ils acquièrent alors une certaine autonomie et le cadre prend lui conscience que sans son équipe, il n'a pas lieu d'être. La reconnaissance bilatérale de chacun amène alors à l'équilibre de la dernière étape. Toutefois, nous nous rendons compte que cet équilibre est fragile et sans cesse remis en cause. C'est dans doute cette dynamique, cette dialectique qui nous a amenés à construire ce travail. Cette quête mutuelle de reconnaissance est sans cesse réactivée. Ajoutez à cela notre problématique générationnelle, rappelons-le plus largement, notre évolution sociale et humaine, vous obtenez une équation à trois données.

Hegel parle également des trois sphères de la reconnaissance. Il nomme l'amour, le droit et l'éthicité⁴¹. À ces trois sphères de reconnaissance, il rajoute la notion d'injustice, celle qui rompt le mécanisme de la reconnaissance. Il parle d'atteinte morale et sépare cette atteinte en trois autres sphères liées au trois sphères précédentes. La première est l'atteinte à l'intégrité physique ou au milieu affectif qui correspond à la sphère de l'amour. La seconde est l'atteinte à l'autonomie morale et est liée aux droits. Enfin, la troisième est l'atteinte aux capacités d'un individu et est liée à l'éthicité. Hegel les qualifie d'injustice car il estime que l'homme devrait être épargné et que ce genre d'atteinte nuit à la construction identitaire. Dans la troisième forme de reconnaissance d'Hegel, celui-ci insiste sur le rôle de la société dans la reconnaissance des capacités

⁴¹ Terme d'Hegel – comprenez idée de conscience de soi dans son vouloir, son savoir, son agir.

individuelles. Nous pouvons faire le corollaire avec le rôle du cadre dans sa reconnaissance du cadre en les capacités de ses travailleurs.

Ensuite, s'inspirant d'Hegel, Honneth⁴² en 1992 a lui aussi tiré trois types de reconnaissance : amoureuse, juridique et culturelle. Premièrement, la reconnaissance amoureuse correspond aux besoins physiques et psychiques fondamentaux à travers la confiance en soi apportée par les autres. Deuxièmement, la reconnaissance juridique se repose sur la garantie des droits fondamentaux entre les individus permettant le respect de soi. Et troisièmement, la reconnaissance culturelle est le fait d'apporter une contribution sociale à la société et permet l'estime de soi. Nous retrouvons trois nouvelles notions que sont le respect de soi, la confiance en soi et l'estime de soi. Pour Honneth, la reconnaissance renvoie à « *des pratiques ou des conceptions par lesquelles des sujets individuels ou des groupes sociaux se voient confirmés dans certaines de leurs qualités* »⁴³. Il met en avant l'utilité et la pertinence de la mise en place de pratiques visant la reconnaissance. Là où c'est plus compliqué c'est de lister de manière claire ces pratiques.

Enfin, Ricoeur⁴⁴ définit quant à lui, le caractère dynamique de la reconnaissance. Il met en avant l'aspect à la fois actif et passif de ce mécanisme. Nous donnons et reconnaissons et en parallèle nous sommes dans l'attente de reconnaissance. De plus, suite à son travail sur la pluralité des sens du concept de reconnaissance⁴⁵, Ricoeur retient alors trois formes de reconnaissance. La première est la reconnaissance par identification soit d'un objet soit d'une personne, la seconde est la reconnaissance de soi et la dernière est la reconnaissance mutuelle. C'est sur cette dernière reconnaissance que se porte notre intérêt. Reconnaître une chose par ses caractéristiques ou spécificités théoriques et génériques c'est une étape, mais reconnaître une personne en prêtant attention à ses traits individuels c'est notre challenge. Ce challenge pourrait même passer pour une lutte tellement il peut paraître utopique pour certains de penser réciprocité et don dans le management, et encore moins bienveillance.

⁴² Philosophe et sociologue allemand, contemporain, né en 1949, actuellement professeur universitaire à New-York

⁴³ La recherche-intervention comme révélatrice des dimensions des pratiques de reconnaissance dans les organisations, Alexis Roche, in <https://cairn.info/revue-@grh-2014-4-page-11.htm>

⁴⁴ Philosophe français, 1913-2005

⁴⁵ Paul Ricoeur, *Parcours de la reconnaissance – trois études, collection Folio Essais*, Editions Gallimard, 2005, 431 p.

2.3 La reconnaissance au travail

2.3.1 Introduction

Après avoir défini la reconnaissance de manière générale, il nous faut à présent la contextualiser. La placer dans le champ du travail n'est pas nouveau. Ce n'est pas un concept à la mode. Nous en parlions déjà en 1997, il y a donc plus de vingt ans. Bourcier et Palobart trouvent important de « *connaître les personnes de notre entourage, témoigner ensuite de leur pleine existence et donner enfin du sens à l'action* »⁴⁶. De nombreux chercheurs, penseurs, sociologues ou autres ont pensé la reconnaissance au travail. Nous vous proposons quelques définitions et une synthèse des différents points de vue trouvés, des champs d'application et des formes qu'elle peut prendre en entreprise.

2.3.2 Définitions

Selon Eisenberger⁴⁷, en 1986, la reconnaissance c'est « *avoir le sentiment que son organisation valorises ses contributions et se préoccupe de son bien-être.* » Premièrement, nous relevons la notion de sentiment. Avoir le « sentiment de » c'est avoir conscience de manière plus ou moins claire. Dans ce cas précis, c'est avoir conscience des contributions de l'entreprise envers ses propres contributions. En effet, le travailleur est la ressource la plus importante de l'entreprise. Mais le sentiment peut aussi être la capacité à apprécier quelque chose, d'y trouver du sens, de le comprendre. Dans cette définition de la reconnaissance au travail, nous pouvons également ressentir le caractère dynamique et à double sens de la reconnaissance.

L'ANACT⁴⁸ définit la reconnaissance au travail comme « *le résultat d'un échange symbolique où se trouve attestée et approuvée notre capacité à agir, et, par-là, confortée dans notre identité* ». De cette définition, nous pouvons retirer plusieurs notions. Premièrement, cette définition affirme le rôle de la reconnaissance dans la construction et le maintien même, de notre identité. Nous faisons ici allusion à l'identité

⁴⁶ <https://fr.m.wikipedia.org> – mot clé : reconnaissance au travail – consultation mai 2019

⁴⁷ Professeur de psychologie et de gestions dans les Facs de sciences sociales et des entreprises aux Etats-Unis, Californie. Perceived organizational support, Eisenberger et al., 1986 cité à une conférence grand public de l'UCLOUVAIN.

⁴⁸ Agence nationale française pour l'amélioration des conditions de travail

professionnelle et au travail dont nous avons fait la distinction au chapitre précédent. Deuxièmement, cette définition aborde la notion de capacité dans l'agir, comprenez les compétences de travail et donc la reconnaissance du métier. Finalement, cette définition aborde la notion d'échange, en tant qu'échange symbolique. Et il est là notre questionnement de départ. Utiliser le terme « symbolique » démontre à quel point il est compliqué de définir les moyens concrets qui permettent la reconnaissance. Rares sont les modèles d'action, les modes d'emploi permettant au cadre d'avoir une manière de faire claire et qui permette l'apport de reconnaissance à ses travailleurs. Un symbole n'est qu'une image, une représentation. Et là où le bât blesse, c'est que chacun reste sur une image qui finalement est parfois bien différente.

Cependant, le mot « échange » vient nous poser question. Dans notre champ qu'est le travail et dans notre questionnement sur le rôle du cadre, « échanger » signifierait qu'il y a un troc, un don, qu'il y a une dynamique de donnant-donnant et que chacun attend quelque chose en retour de la reconnaissance. Soyons honnêtes, bien-sûr que chacun attend quelque chose. Le cadre veut bien apporter de la reconnaissance au travail bien fait, à la ponctualité, aux compétences, aux résultats ou autres. Il y a donc bien un échange. Le travailleur quant à lui, peut apporter de la reconnaissance à son cadre parce qu'il a été bienveillant en termes de répartition des tâches, d'équilibre horaire ou de moyens mis à disposition. Il ne faut donc pas avoir peur de ce mot échange, il est bien réalité.

2.3.3 Les quatre points de vue de la reconnaissance au travail

Nos recherches concernant la reconnaissance au travail nous ont menés à de nombreux articles : des rapports de recherche sur les pratiques de reconnaissance au travail, des essais en psychologie, en gestion des ressources humaines, etc. Ce concept est vaste. Deux chercheurs québécois⁴⁹ nous proposent une synthèse⁵⁰ des différents travaux déjà aboutis et résumant la reconnaissance selon quatre points de vue. Cette synthèse, regroupant nos différentes lectures, a guidé notre structure dans ce travail.

⁴⁹ J-P Brun et N. Dugas, travaillent pour la CHAIRE en gestion de la santé et de la sécurité dans les organisations.

⁵⁰ J-P Brun et N. Dugas, la reconnaissance au travail : une pratique riche de sens, in Gestion, 2005/2, vol. 30, p. 79 à 88.

Le premier point de vue de la reconnaissance au travail est une conception humaniste et existentielle. En théorie, nous nous intéressons ici à l'humain en tant qu'individu unique et existant. Cette approche est basée sur la confiance, sur la connaissance de l'autre et l'attention qui lui est portée. Reconnaître l'impact des actions du travailleur et leur importance est l'orientation principale de cette conception. En pratique, l'intérêt est porté sur les conditions relationnelles, la reconnaissance de l'existence de l'autre et l'apport de sens du travail accompli. Le second point de vue est une approche behaviorale, comportementaliste donc. En psychologie, l'humanisme et le comportementalisme s'opposent. Dans cette approche de la reconnaissance, celle-ci est vue comme une récompense ou en soi un renforcement positif des comportements et actions favorables à l'entreprise. Nous nous basons ici sur les résultats, sur ce qui est observable et contrôlable. À souligner que les auteurs rappellent l'importance d'associer ces deux premières approches. N'utiliser que l'approche comportementaliste n'est effectivement pas celle de notre travail et nous avons déjà démontré à quel point l'aspect relationnel compte dans ce processus de reconnaissance. Le troisième point de vue est celui de la psychodynamique. Cette approche s'articule autour de deux axes. Le premier est la constatation du travail réellement fourni, des efforts qui ont été nécessaires à l'atteinte de résultats. La reconnaissance apparaît alors comme de la gratitude envers les travailleurs. Le second axe est celui du jugement du travail pouvant prendre deux formes que sont l'utilité et la beauté. Lorsque nous parlons d'utilité, nous évoquons entre autre l'utilité sociale. Ce jugement est porté par les dirigeants de l'entreprise et les clients. Il est aussi vécu par les travailleurs comme un sens donné à ce qu'ils accomplissent ou produisent. Quant au jugement de beauté, il est très souvent témoigné par les collègues. Ceux-là même qui sont à même de juger la technique, les efforts et la pratique. Ce jugement contribue au sentiment d'appartenance à une communauté de travailleurs. Le travailleur est reconnu dans son travail réel par une reconnaissance du processus dans sa globalité et non pas uniquement pas le produit, le résultat. Enfin, le quatrième point de vue est celui de la perspective éthique. Cette approche met en avant la question de la dignité humaine et de la justice sociale. L'être humain n'est pas seulement vu comme un moyen servant à l'atteinte de résultats mais également comme une fin. De la reconnaissance par de l'égalité est mise en avant. Tout

travailleur a le droit d'être traité de la même façon. Cette approche éthique souligne à quel point les décisions de la direction peuvent influencer les travailleurs. Pour Brun⁵¹, la reconnaissance est assimilée à un devoir. Nous devons nous préoccuper de l'autre et de ses besoins. Pauchant⁵² parle d'un management éthique répondant à la quête de sens de l'individu et d'équité. Ce quatrième point de vue met l'accent donc sur le souci de l'autre. Les responsabilités sont partagées. Il définit le travailleur comme un être digne, égal, irréductible et inaliénable. Irréductible, car l'être humain ne peut être réduit à autre chose qu'à un être vivant et existant et inaliénable, car ce droit d'existence ne peut être vendu.

2.3.4 Les champs de la reconnaissance au travail

Par qui, envers qui et comment la reconnaissance s'applique-t-elle dans une organisation, plus précisément dans une entreprise ? Dugas et Brun distinguent quatre niveaux de reconnaissance retrouvés au travers des différents écrits parcourus et qu'ils résumement. Le premier niveau est institutionnel. Il est le niveau le plus macro, celui par lequel les dirigeants d'entreprise confortent le travail des salariés par des politiques et plans d'action cohérents. Ceux-ci donnent une orientation et des objectifs qui, dans un idéal, sont en accord avec les actions du terrain et inversement. Le second niveau est le niveau qui nous intéresse, le plus vu, et dans lequel, en tant que cadre, nous sommes directement impliqués. Il s'agit là du niveau vertical ou hiérarchique. Cette reconnaissance est, idéalement, à double sens. Cependant dans la pratique, nous observons davantage de reconnaissance de la part des travailleurs envers leur cadre que l'inverse. L'hypothèse privilégiée serait la peur de la perte du pouvoir puisque celle-ci entraîne des résistances dans la quête de rapports humains basés sur l'égalité. D'autres craintes sont également soulevées. Le cadre a peur de paraître moins viril, moins fort. Il peut également avoir l'impression d'être dans la flatterie et dans un domaine qu'il ne maîtrise pas car trop délicat. Effectivement, peu de formations et de cours sont donnés aux cadres sur cette danse de la reconnaissance. S'engager dans un domaine non maîtrisé leur semble alors dangereux. À l'inverse, les travailleurs craignent que témoigner trop de reconnaissance soit assimilé à de la flatterie ou de la manipulation.

⁵¹ En 1999, avant cet article donc datant de 2002 pour rappel.

⁵² Professeur de l'École des hautes études commerciales de Montréal, fondateur de la CHAIRE de gestion en éthique. Né à Roubaix, France, en 1954.

C'est à ce niveau, que nous souhaitons apporter notre contribution via ce travail. En optant pour un management bienveillant, éthique et adapté à notre évolution sociétale, nous espérons apporter de la reconnaissance à nos équipes. Le troisième niveau de reconnaissance d'une organisation est le niveau horizontal. C'est la reconnaissance entre pairs, entre collègues et donc entre experts et praticiens du même métier, des mêmes pratiques. Il n'est pas question de jeux de pouvoir a priori. Cependant, avec la crise de l'emploi, une certaine concurrence s'est installée. Nous voulons être le meilleur, l'indispensable. Cette dynamique entrave alors le jeu de la reconnaissance. Les marques et signes de reconnaissance entre les travailleurs deviennent de plus en plus rares. Les deux derniers niveaux peuvent être associés. Dans nos organisations de soins, ils sont quasiment identiques. Il s'agit du niveau externe et du niveau social. Nos clients représentent la société. La reconnaissance se joue avec les retours de nos clients, de nos patients. Nous parlons ici, d'utilité sociale des soignants en tout genre et des entreprises liées au service à la personne en général. C'est l'approche psychodynamique du travail dont nous vous avons parlé au point précédent. La reconnaissance peut s'exprimer en sens inverse également. L'engagement bénévole en est un exemple : rendre à la communauté ce qu'elle apporte au travailleur.

De manière générale, l'ensemble de ces niveaux est à prendre en compte. Si la totalité des niveaux est comblé en termes de reconnaissance, une certaine influence positive s'abat sur les résultats et les performances des travailleurs et donc de l'entreprise. Après avoir délimité les champs d'action de la reconnaissance au travail, il est temps de nous intéresser aux formes qu'elle peut prendre.

2.3.5 Les formes de la reconnaissance au travail

Les formes de reconnaissance sont diverses et variées. Elle peut être par exemple véhiculée par la parole, l'écrit, le geste, l'objet et le symbole. Nous pouvons également nous concentrer sur la qualité des rapports humains en termes d'authenticité. Brun et Dugas nous proposent une synthèse permettant la distinction de quatre grandes formes de reconnaissance au travail. Cette synthèse s'articule autour de la personne, du processus et du résultat de travail.

Nous l'avons déjà évoqué à maintes reprises dans ce travail, la première forme de reconnaissance est la reconnaissance d'autrui, de son existence, ce que Brun et Dugas ont nommé la reconnaissance existentielle. Chaque individu est unique et pourvu d'intelligence, de compétences, de sentiments qui lui sont propres. Cette reconnaissance semble assez simple tant elle est basique. Il suffit de reconnaître l'être humain, celui qui est en face de nous. Cela paraît simple et pourtant, il n'est pas rare de constater les discriminations raciales, politiques, religieuses ou autres qui se dressent devant nous. En pratique, un cadre appliquant la reconnaissance existentielle prendra en compte la vie privée du travailleur en appliquant des aménagements horaires particuliers si possible. Ou encore, il accordera des formations au travailleur en demande. Il peut aussi consulter ses équipiers en cas de décision à prendre. Ces techniques vous paraissent certainement comme tirées de techniques de management bien précises, tel que le management participatif par exemple. Et en effet, nous n'avons rien inventé. Nous mettons juste des mots et des formes sur la reconnaissance au travail, afin de prendre conscience de celle-ci.

La seconde forme de reconnaissance est la reconnaissance des résultats de travail. Reconnaître le fruit du travail accompli passe par un jugement, une gratification envers l'efficacité du travailleur. Ceci répond au besoin de contribution du travailleur qui se sent ainsi valorisé. C'est sans doute la forme de reconnaissance la plus difficile à mettre en pratique et certainement celle qui laisse ce sentiment d'absence ou de manque de reconnaissance. Les évaluations, la spontanéité et la personnalisation dans les félicitations et la reconnaissance du travail accompli sont indispensables. Cependant, cette forme de reconnaissance n'est parfois pas sans conséquences néfastes. La jalousie ou le sentiment d'inégalité entraînent alors de la compétitivité. Se concentrer sur le résultat a tendance à occulter les efforts et donc le processus fourni pour y arriver, d'où l'importance de mixer avec d'autres formes de reconnaissance.

La troisième forme de reconnaissance est celle de la pratique de travail. Elle est axée sur la manière, sur le processus, plutôt que sur la personne ou le résultat. Des critères comme la créativité, l'innovation, les relations, le travail d'équipe sont reconnus en termes de qualités et de compétences. Comme dans la seconde forme, la reconnaissance de la pratique du travail peut sur le terrain passer par des éloges, cérémonies, moments

de gratitude clairement et authentiquement donnés. Dans les entreprises commerciales ou d'ingénierie, ces deux formes de reconnaissance sont facilement applicables. Être élu le vendeur du mois ou l'innovateur de l'année est une forme de reconnaissance claire.

Enfin, la quatrième forme de reconnaissance est la reconnaissance de l'investissement dans le travail. Cette reconnaissance-là est surtout efficace quand le résultat attendu n'est pas obtenu. Les efforts fournis sont parfois indéniables mais n'aboutissent pas au résultat. Il est alors là important pour le cadre de souligner que tout a été fait et correctement fait. La reconnaissance des efforts fournis doit être équilibrée. Trop de reconnaissance n'aurait pas l'effet escompté, celui de maintenir l'engagement du travailleur dans sa tâche. A contrario, le manque de reconnaissance face à une montagne d'efforts fournis, laissera un goût amer au travailleur qui ne voudra plus s'impliquer. Là encore, les techniques varient entre applaudissements, remerciement publics, lettre personnalisée ou reconnaissance des années de service par exemple. Dans nos entreprises de soins, rares sont les applaudissements ou les éloges. Une sorte de pudeur s'installe et la réponse automatique est que nous sommes dévoués à notre métier, quoi qu'il arrive. Le dévouement, l'engagement presque militaire, le sentiment de vocation ne suffisent pas à combler le besoin de reconnaissance de nos équipes soignantes. Et donc, au même titre que les autres entreprises, le cadre de soins se doit de répondre aux demandes de reconnaissance.

Evidemment, les quatre formes de reconnaissance doivent être utilisées de manière équilibrée. Des questions restent cependant en suspens. Les moyens de reconnaissance restent flous. Comment donc appliquer au mieux ces reconnaissances ? Comment apporter réponse au besoin de reconnaissance en s'adaptant à l'évolution de nos travailleurs qui eux-mêmes évoluent dans une société marquée par de grands changements en termes de priorité de vie, d'aspiration et de besoins ?

2.4 Conclusion

Cette conceptualisation de la reconnaissance à travers les différentes théories qui la composent a permis la prise de conscience de son existence. Une sorte de reconnaissance de l'existence de la reconnaissance. Les théories trouvées sur la reconnaissance au travail nous ont surpris par leur nombre. Cela nous a rassurés aussi.

Nous ne sommes pas les seuls à s'en soucier et à se questionner. Dans notre introduction nous parlions de mode. Nous sommes rassurés. Cette mode semble perdurer dans le temps.

Ce que nous pouvons retenir de ce chapitre sur la reconnaissance c'est qu'elle est avant tout humaine. Mettre ou remettre de l'humain dans nos pratiques de management nous semble urgent. La pratique de cette reconnaissance nous apparaît comme délicate. Une certaine intelligence émotionnelle semble être nécessaire à ce challenge. Nous pensons que reconnaître c'est, entre autre, être bienveillant avec l'humain qui se poste devant nous, pour nous et avec nous. Des cours sur le management nous en avons eus. Qu'il vous semble *pléonasmique* ou *oxymorique*, nous pensons qu'il faut à présent penser au management bienveillant ou à la bienveillance managériale. L'ordre de ces deux termes n'a d'ailleurs guère d'importance à nos yeux.

CONCLUSION

Nous clôturons ici cette seconde partie qui se voulait théorique. Nous avons posé, avec bienveillance, le cadre de notre pensée. Lier la reconnaissance aux besoins et aux motivations nous semble à présent pertinent. Nous avons lu des articles et avis sur le sujet. La reconnaissance au travail semble être une source de motivation à l'écriture depuis un certain nombre d'années. Chaque livre ou article parlant de management, place à un moment ou l'autre le terme de reconnaissance. Certes, nous ne pensions pas être révolutionnaires ou les pionniers du genre dans ce travail. Pourtant, une chose nous apparaît aujourd'hui comme évidente, il est grand temps de passer de la théorie à la pratique. Et la bienveillance managériale nous a semblé être une piste abordable et intéressante.

La bienveillance, comme la reconnaissance, ne sont pas innées. Nous pensons que tout cadre ou aspirant cadre est en capacité de comprendre ce qu'il l'attend dans une gestion d'équipe, de s'y préparer et de s'y former. Gérer des humains, des ressources humaines, avec toute la bienveillance que vous pouvez y mettre vous garantira plusieurs formes de reconnaissance envers vous, le cadre. Car la reconnaissance, si elle est un besoin du travailleur, est également un besoin du cadre qui lui est aussi un travailleur. Cependant, ceci ne doit pas être votre seule source de motivation. La bienveillance envers autrui peut par contre l'être. Afin de répondre à ce besoin universel, conscient ou inconscient, de la reconnaissance, nous avons choisi d'axer notre troisième partie sur le management à appliquer afin de répondre en partie au besoin de reconnaissance. Nous aborderons les concepts de management, de bienveillance et d'éthique et nous tenterons de lier l'ensemble. Comme toute pratique, celle-ci n'est pas l'unique technique à appliquer. Nous voulons juste éveiller ou réveiller les esprits à considérer l'humain et la place de l'humain dans notre fonction. Reconnaître l'autre c'est aussi se reconnaître soi-même.

TROISIEME PARTIE : PISTE D'ACTION

INTRODUCTION

Nous vous avons longuement parlé de notre scène de vie dans laquelle nous souhaitons entrer avec le plus d'accessoires possible afin de sublimer notre rôle, celui du cadre. Le travail, les identités qui y vivent et qui s'y créent ont été préalablement définis dans le but de vous faire comprendre sur quels axes nous portons notre attention. Nous vous avons ensuite emmenés vers les théories des motivations en nous tournant vers le concept de reconnaissance. De tout cela, nous avons souhaité mettre l'accent sur la question générationnelle mais surtout sur l'évolution indéniable des travailleurs et du travail. La société évolue et avec elle, les besoins individuels et collectifs en termes de travail.

Les liens et le fil conducteur de ce travail vous paraissent peut-être flous. C'est à présent dans cette dernière partie que nous espérons apporter le liant qu'il vous manque peut-être. Tentons désormais de définir une piste de travail qui pourrait s'avérer utile au cadre en recherche de réponse à ce besoin de reconnaissance des travailleurs. L'idée de cette piste de travail nous a été apportée avec bienveillance et bienveillance par notre entreprise par le biais d'une formation destinée aux cadres. L'intitulé de cette formation était alors « Bienveillance et bienveillance ». Nous n'avions guère d'attentes au préalable de cette formation mais les mots avaient chatouillé nos oreilles. Allons-nous parler du soin ou du management ? L'orateur de ces deux jours de formation nous a alors parlé de bienveillance et bienveillance managériale. Pour certains, la bienveillance dans le management coule de source et il serait presque pléonasme d'associer ces deux mots. Pour d'autres, au contraire, bienveillance managériale sonne comme un oxymore : manager ne peut tomber dans le bienveiller sous réserve de se délégitimer. Et pourtant, là où le vinaigre est acide, l'huile est douce. Cependant, associez les deux et l'alchimie⁵³ se crée.

Afin d'éclairer notre piste de travail et sortir du mystère, nous avons choisi de redéfinir ce qu'était le management. Ensuite, nous définirons le management bienveillant et l'éthique en organisation. Et enfin, nous associerons tout cela en tentant de démontrer à

⁵³ Transformation mystérieuse

quel point il est urgent de penser humain. Penser l'organisation et le collectif en termes de justice, de reconnaissance et de motivations à travers les individualités et l'évolution des travailleurs nous paraît un parcours obligatoire dans le management de demain.

CHAPITRE 1 :BIENVEILLANCE MANAGERIALE

1.1 Introduction

Au commencement de ce travail, dans notre esprit, il n'y avait que la reconnaissance. Pourquoi vouloir en parler ? Comment en parler ? À quelles fins ? Nous avions à ce moment-là juste ressenti des marques de reconnaissance qui avaient permis de maintenir nos projets. Dans notre questionnement et notre chemin de carrière, nous nous sommes sentis différents de certains collègues. Différents en termes d'expériences, de générations, d'ambitions, de besoins et d'attentes. Le seul point commun qui nous est apparu alors, c'était ce besoin de reconnaissance. La pièce commune à l'équipe est sans nul doute le cadre. Ce cadre nous voulions le devenir. Mais comment souhaitons-nous l'être ? L'incarner ? Comment pratiquer ce métier bien épineux ?

En pensant à la reconnaissance et en observant la mixité et la pluralité d'une équipe nous avons pensé qu'il ne fallait pas juste voir l'équipe comme un ensemble, chaque équipe étant composée d'individus aux identités bien différentes. Nous sommes convaincus qu'il faut de l'individualisation et de l'humanisation dans le management. Nous parlons d'individualisation des soins et de prise en charge individuelle et personnalisée. Nous appelons cela de la bientraitance. De là, mettre de la bientraitance et de la bienveillance dans notre management nous a semblé logique. Pour être clairs, nous avons choisi à ce stade de n'utiliser que le terme bienveillance. Le terme bientraitance a été créé pour le soin et concerne les personnes en déficit d'autonomie. Ce qui n'est pas le cas forcément de nos travailleurs. La bienveillance définit, elle, une action faite pour le bien d'autrui. Ce terme nous paraît donc plus juste même si la majorité des personnes a tendance à confondre ces deux termes.

1.2 Management

« *Manager c'est choisir la bonne définition du management* »⁵⁴. En effet, les définitions de manager et management se multiplient. La plus simple définition de manager est celle du dictionnaire classique : « *diriger une entreprise, une équipe* ». Le management serait donc l'action de diriger une équipe. Diriger au sens orienter nous paraît plus acceptable. Nous pouvons souvent entendre que le manager sert de phare ou de boussole aux équipes. Il indique donc la direction à prendre. Une petite recherche étymologique s'impose. Cet anglicisme nous questionne. Nos recherches tombent alors sur un nœud. Certains évoquent une origine italienne. Manager viendrait de *maneggiare* qui signifie contrôler ou manier. D'autres parlent d'une origine française et évoquent la ménagère ou le manège. Ce dernier se comprend dans le sens de faire tourner, en avoir la main. En latin, *manus* signifie la main. Ceci rassemble les deux versions. Et pourquoi ménagère ? Au XVI^e siècle ménager signifiait conduire son bien, sa fortune avec ménagement. Donc manager serait prendre en main en gérant les ressources humaines et les moyens financiers. D'autres rajoutent les origines du mot ménagement : manager avec ménagement pour aller plus loin.

Il existe donc plusieurs définitions du management. Si nous nous basons sur l'étymologie, le management est une manière de conduire une équipe en prenant en compte les moyens mis à disposition dans le but d'atteindre des objectifs. Dans la littérature, au fil des années, différentes définitions se succèdent. Nous en avons retrouvé certaines sur la grande toile dont les auteurs nous sont familiers car vus dans nos cours de cadre. Taylor en 1890 parle d'une « *révolution mentale* ». Pour rappel, il est l'inventeur de l'organisation scientifique du travail sur laquelle bon nombre d'entreprises se calent encore alors que cette théorie d'organisation date de plus de cent ans. Fayol, en 1916, décrit le management comme « *de la prévoyance de l'organisation, du commandement, de la coordination, du contrôle* ». Mintzberg, en 1989, le définit comme étant « *les processus par lesquels ceux qui ont la responsabilité formelle de tout ou en partie de l'organisation essayent de la diriger ou, du moins, de la guider dans ses activités* ». Ces définitions déterminent avec précision les responsabilités qui

⁵⁴ Linda Chretien, La bientraitance managériale : une obligation encore oubliée, <https://lindekin.com> consulté le 15 avril 2019

incombent à la fonction de manager. Outre le fait de diriger, les concepts de gestion, d'organisation, de coordination et de contrôle sont bien présents. Avec ce type de définitions, il nous semble utopique d'y associer le terme de bienveillance, quoique tous ces critères ne l'excluent pas. Ils nous semblent simplement directifs. Nous vous ferons l'impasse sur les formes de management mais nous pouvons résumer les extrêmes : à la dure ou laxiste. Le management que nous souhaitons appliquer se situe entre les deux. Vous pourriez penser qu'ajouter de la bienveillance au management c'est un peu comme corriger celui-ci. Nous ne le voyons pas ainsi. Nous voyons le management bienveillant comme un nouveau modèle de management, un modèle où l'humain prend toute sa place.

Nous l'avons déjà évoqué, notre management veut prendre en compte les attentes et les engagements de chaque travailleur. Ces attentes dépendent en grande partie de la manière dont on les manage. Et le cadre alors ? Avez-vous remarqué que nous avons tout au long de ce travail utilisé le mot cadre plutôt que manager ? D'abord une influence bienveillante de *Prof*⁵⁵, cette utilisation du mot cadre nous a permis d'être bienveillant envers nous-mêmes. Un cadre ne fait que délimiter le champ. Il fixe les limites. Cependant, il laisse un champ des possibles à l'intérieur. Et c'est justement dans ce champ que nous avons cultivé notre management bienveillant. Dans « Le management pour les nuls »⁵⁶, dès les premières pages qui définissent le management, les auteurs parlent de cœur. Ils expliquent que ce n'est pas en faisant peur et pression sur les travailleurs que nous obtiendrons le meilleur d'eux-mêmes. Ils citent « *c'est dans le cœur que vous devez allumer le feu* ». Un management humain est donc possible, envisageable et non dénué de sens. Le management est pour nous une attitude, un mode de vie, où s'exprime le désir de travailler avec les autres. L'action principale se déroule sur l'environnement. Il s'agit de mettre à disposition un environnement propice au déploiement du travail.

La reconnaissance dans le management est un des outils favorables à cet environnement propice. La reconnaissance est un moyen qui ne coûte rien et qui peut motiver les travailleurs. Nous l'avons déjà dit mais répétition égale intégration, la reconnaissance de chaque individu de notre équipe en tant que personne dotée de besoins, d'attentes, de

⁵⁵ Notre cher Patrick Vantomme, professeur en spécialisation de cadres en soins de santé.

⁵⁶ Bob Nelson, Peter Economy, *le management pour les nuls*, Paris, Ed. First, 2^{ème} édition, 2007, 366p.

compétences peut s'appliquer dans le management et n'a rien d'incohérent. Toutefois le management est évolutif au même titre que les travailleurs ont évolué au fil des années. Nous ne sommes pas revenus ici sur l'histoire car nous en avons déjà parlé dans la première partie de ce travail. Cependant, nous ne pouvons plus manager nos équipes de la même manière que dans les usines Ford où Taylor a mis en place son OST. Cette organisation très pyramidale a aujourd'hui des effets néfastes sur le travailleur. Les plaintes se multiplient. Les travailleurs ne se sentent pas entendus et reconnus comme utiles et capables. Longtemps l'être humain a été défini comme n'étant pas intéressé par le travail, référence à la théorie X de Mac Gregor. Il opposera ensuite sa théorie Y qui stipule qu'il est naturel pour l'homme de travailler physiquement et mentalement. Afin de comprendre comment et pourquoi les managers d'aujourd'hui devraient appliquer la bienveillance, il nous faut la définir.

1.3 Management bienveillant

Si le management est l'art de diriger les hommes, alors la gestion des relations humaines devient une qualité essentielle du manager. Cette gestion des relations humaines passe par de la bienveillance. Avant de penser aux autres, il faut aussi penser à soi. « *Connais-toi toi-même* » disait Socrate. Identifier nos propres besoins psychologiques est un premier acte de bienveillance.

De reconnaissance nous sommes passés à la bienveillance. Etymologiquement, « bienveillant » vient du latin *bene volene* ou *benignus* signifiant inoffensif ou sans gravité. Nous pourrions définir le management bienveillant comme un mode de gestion d'équipe basé sur la volonté de ne pas brusquer, de ne pas faire mal ou de ne pas être violent. Basique selon vous ? Pourtant tous les managers ne sont pas bienveillants. Cette obligation à maintenir le bien-être de nos travailleurs est bien souvent mise de côté consciemment ou inconsciemment. Ceci étant dit, cela ne veut pas dire que le cadre doit renoncer à toute forme d'exigence. Il doit par contre y mettre les formes et les manières. Le rôle du cadre est d'amener son équipe à l'atteinte de résultats. Et avec la bienveillance il veille également sur le bien-être de chaque individu qui constitue son équipe.

Là où la reconnaissance vient jouer son rôle, c'est que pour être bienveillant et performant, il faut au cadre une connaissance accrue et authentique de chaque collaborateur. Reconnaître l'autre dans ses domaines de compétences comme dans ses particularités d'ordre privé peut être une clé du management bienveillant. Nous avons parlé de création d'environnement propice au travail. Nous allons vous l'expliquer concrètement. Prenez par exemple un père veuf ayant la garde de ses deux enfants encore en bas âge et sans réseau d'aide autour de lui. L'interdiriez-vous de travailler dans votre équipe en prétextant une incompatibilité avec le service ? Dans le management bienveillant, vous pourriez opter pour une reconnaissance de cet état de fait et un non rejet de la personne. En favorisant son environnement de travail, c'est-à-dire l'aménagement d'horaires possibles pour lui et possibles pour vous, vous favoriserez l'atteinte de résultats. De plus, ce père sera également reconnaissant envers vous et fera son possible pour répondre aux exigences demandées. Autre exemple, vous avez dans votre équipe une infirmière passionnée par l'aromathérapie et les massages. Reconnaître sa passion en répondant à ses besoins d'apprentissage et de partage de compétences en lui permettant l'accès à une formation est une autre forme de management bienveillant.

Pourquoi donc ne pas avoir appelé ce management bienveillant autrement ? Pourquoi ne pas avoir utilisé les termes de management reconnaissant ? La reconnaissance n'est pour nous qu'une partie de l'approche bienveillante du management. Être bienveillant c'est aussi intégrer l'émotion comme paramètre et outil de travail. Or, les affects font tant peur et sonnent comme dangereux dans le management. Et pourtant, non, les émotions ne sont pas un défaut en milieu professionnel. Elles sont plutôt des facteurs précieux trop souvent mis de côté car jugés non maîtrisables ou trop intrusifs. Or, dans les processus de qualité et de résultats, elles influencent nos motivations et nos engagements. Les accueillir avec bienveillance juste en reconnaissant qu'elles existent est aussi faire du management bienveillant.

Un manager bienveillant, c'est celui qui donne du sens au travail, de la valeur comme sentiment d'utilité en coopérant avec l'équipe, qui renforce les connaissances en proposant des formations par exemple. Un manager bienveillant est celui qui communique de façon claire, cohérente et authentique afin de réduire les incertitudes et les ignorances. Il est celui qui considère chaque individualité, chaque personnalité et qui

arrive à créer un ensemble cohérent et performant. Mais alors, quelles qualités le cadre devrait-il posséder pour favoriser reconnaissance et bienveillance ? Comme pour la reconnaissance, il est avant tout un être humain qui gère d'autres êtres humains. Il est animé d'émotions, tout comme ses travailleurs le sont aussi. Toutefois ce cadre-là, celui qui souhaite appliquer un management bienveillant, est raisonnable et décideur. Il est ancré dans un présent qui a été nourri par le passé et qui a forgé son expérience. Ce processus est donc extrêmement évolutif. Il est aussi ouvert à l'autre et est curieux. Il est constant émotionnellement parlant, car il est au clair avec ses émotions, ses ressentis et ses besoins. Il a appris à se connaître et se reconnaître. Il possède une sensibilité non débordante et marche quelquefois à l'intuition. L'ensemble de ces traits, sans doute non exhaustifs, sont réellement pour nous des traits nécessaires à l'application d'un management bienveillant.

Toutefois, pour ne pas tomber dans le piège des inégalités, il y a un paramètre que chaque cadre ne peut négliger. En effet, il se doit d'être équitable et cela passe donc par une certaine éthique. C'est pourquoi, nous avons choisi de définir l'éthique au prochain point. Cependant, nous ne parlerons pas de n'importe quelle éthique mais bien de l'éthique des organisations ou organisationnelle donc. Voyons ensemble si l'éthique et la bienveillance sont si éloignées l'une de l'autre.

1.4 Ethique et organisation

Nous avons longuement parlé de bienveillance et de reconnaissance. Celles-ci ne fonctionnent pas de manière adéquate sans équité. L'équité est sans doute une de nos valeurs morales, liée à la justice, la plus ancrée. Parler d'éthique dans le management n'est pas sans raison. L'éthique est une discipline philosophique. C'est une réflexion sur les valeurs qui motivent et orientent nos actions. Une distinction peut être faite entre l'éthique individuelle et l'éthique collective.

De manière individuelle, nos actions servent à mettre en application nos valeurs. Elles sont les moyens d'expressions de ces valeurs qui servent en général à la conception du bien et à l'accomplissement de l'humain. Cependant, exprimer notre individualité ne peut se faire qu'à travers le collectif. Très peu de nos actions n'auront d'impact sur nous et seulement nous. À l'échelle collective, des valeurs communes viennent s'imposer et

définissent certaines règles à suivre afin de réaliser un idéal partagé. Les actions collectives répondant alors à ces règles, se transforment en devoirs et obligations. Cependant, toute situation n'est pas aussi simple. En effet, certains cas peuvent mettre en conflit plusieurs valeurs et nous mettre face à des dilemmes. Ces situations nous poussent alors à la réflexion.

Il existe trois versants à la réflexion éthique selon que nous nous tournons sur l'action, sur les intentions ou sur les conséquences. Ces différents regards amènent alors à des conclusions diverses. Au-delà de l'éthique individuelle et collective, certains auteurs comme Dupuis⁵⁷, relèvent deux autres niveaux. D'abord, ils y ajoutent l'éthique des entreprises dépendante des contraintes institutionnelles et ayant une influence sur les actions collectives. Ensuite, s'ajoute l'éthique organisationnelle qui porte moins sur les actions mais plutôt sur les comportements organisationnels tels que le management, les projets institutionnels, les stratégies de changement ou les plans d'action. Mais quel est le rôle du cadre là-dedans ? Comment peut-il associer éthique et management bienveillant ?

L'éthique organisationnelle prend en compte les techniques de management, les styles de leadership, les politiques institutionnelles, le climat éthique des organisations. Ricœur⁵⁸ démontre qu'on ne perd jamais rien de l'éthique en visant le niveau politique et collectif de l'organisation. C'est-à-dire qu'il est nécessaire de prendre soin des personnes singulières en pensant au collectif ayant droit à la justice, à la reconnaissance et au partage des ressources. Il faut donc individualiser notre discours, le personnaliser afin que chacun se sente concerné et reconnu dans le groupe. Le terme clé est ici le mot singularité, en veillant à le doser de manière équitable.

Dans cette éthique organisationnelle, le cadre semble avoir un rôle pivot ou charnière. Le cadre est légitimement responsable de savoir-être de ses travailleurs autant, si ce n'est plus, que du savoir-faire. Parallèlement, il est compliqué de gérer l'actuel ou ce qui est réellement fait, et le souhaitable ou l'idéal. Ajoutons à cela, le poids de l'exemplarité du cadre. Il maîtrise son éthique individuelle en répondant à ses valeurs et ses besoins. Une certaine cohérence réunit l'ensemble. Le cadre qui adopte un

⁵⁷ Michel Dupuis, *L'éthique organisationnelle dans le secteur de la santé*, Paris, © Ed. Seli Arslan SA, 2014, 182 p

⁵⁸ Philosophe français, 1913-2005

management bienveillant est un savant contorsionniste capable de poser son regard éthique sur lui-même et de le communiquer aux autres afin de stimuler leur propre éthique et l'éthique organisationnelle. Comment ? En passant, entre autres, par la reconnaissance, la reconnaissance de l'autre dans son existence, mais aussi dans son éthique, c'est-à-dire dans son schéma de valeurs. Et accepter de reconnaître c'est être bienveillant. Pourquoi tant de conviction et d'obstination ? Car nous avons reconnu en l'autre, en beaucoup d'autres, une perte puis une quête : une quête de sens, de reconnaissance ou *re-connai-sens*. Beaucoup d'entre nous se questionnent sur les valeurs actuelles de notre société, de nos organisations ou entreprises. Nous tenterons de redéfinir les valeurs au point suivant et de comprendre leur évolution.

1.5 Les valeurs

Le travail des sociologues est de décortiquer et de comprendre les tendances de la société, ce qui l'anime, la motive, la fait bouger. Ce qui anime les êtres humains ce sont les valeurs. L'intérêt à les observer est ancestral et continu. Les changements ne sont pas radicaux mais cependant nous pouvons observer des mutations et des changements plus perfectibles que d'autres. Mais avant d'observer leur évolution, définissons-les.

D'un point de vue quantitatif, la valeur d'un objet, d'un contrat, d'un acte est très souvent définie par un chiffre, un nombre ou un prix. Nombreuses échelles de valeurs existent. Les valeurs concernent même certains événements comme les tsunamis, les tremblements de terre et les cyclones. Nous donnons également très souvent de la valeur quantitative à nos prouesses humaines qu'elles soient intellectuelles, artistiques ou professionnelles mêmes. Du point de vue symbolique, la notion de valeur est très souvent utilisée. Nous accordons de la valeur sentimentale par exemple à des objets ayant appartenu à un être cher. Nous pouvons également accorder de la valeur, du crédit, aux paroles ou aux actes de quelqu'un. Ces valeurs symboliques données sont tributaires de nos critères personnels ou sociétaux et de nos propres valeurs.

En éthique, la valeur est perçue comme un idéal à atteindre et elle justifie, explique, motive nos actions. Très souvent, elle est définie comme ce qui est vrai, bon ou bien. Elle est très souvent associée à la morale. Nous les appelons même les valeurs morales. Certaines sont universelles. De même, tandis que d'autres semblent s'effacer, certaines

prennent le dessus. Les valeurs en elles-mêmes ne changent pas à vrai dire. Ce qui change c'est notre perception et notre manière de les hiérarchiser. Weber⁵⁹ différenciait les valeurs et ne les associait pas toutes à la morale. Il classe les valeurs en différentes sphères telles que l'économie, la politique, l'intellect ou l'esthétique. Cette approche a l'avantage de prouver la diversité de nos valeurs. Une distinction est parfois faite entre les valeurs morales et les valeurs motrices. Ces dernières nous poussent à agir tandis que les premières semblent nous guider voir nous contraindre. Et la définition de la morale nous permet la compréhension de cette contrainte. La morale est, en effet, une notion qui désigne l'ensemble des règles, obligations et interdictions reliées à nos actions et qui régit les us et coutumes d'une société.

La société d'aujourd'hui est souvent cataloguée de nombriliste et d'égoïste, de consummatrice et d'arriviste. Les êtres humains, les organisations et les entreprises clament leurs valeurs. L'erreur est de les penser en termes d'attentes. Attendre que l'autre fasse preuve de valeur alors que l'intérêt premier serait de penser nos valeurs sur nous-mêmes d'abord. Rejetées sur l'autre, les valeurs entraînent alors des attentes et, a fortiori, davantage de déceptions que de contentement dans notre vision la plus pessimiste.

La reconnaissance ne semble pas être une valeur morale mais elle pourrait être une valeur motrice. Elle est surtout au service des valeurs personnelles et de l'autre au même titre que la bienveillance. La reconnaissance du système de valeur de l'autre permet la compréhension de ses actions et amène, peut-être, à un peu plus de tolérance. Dans notre équipe, nous utilisons très souvent cette phrase : « celui qui te dit non, se dit forcément oui ». Toute la difficulté réside alors dans cette danse de la reconnaissance. Le manager bienveillant pose alors un cadre où peut s'appliquer la reconnaissance des besoins et valeurs de chacun.

⁵⁹ Max Weber, 1864 – 1920, économiste et sociologue allemand

CONCLUSION

Ce chapitre sur le management bienveillant à travers l'éthique, la bienveillance et les valeurs n'expose pas de manière claire une liste d'outils concrets ou de procédures toutes faites. Nous en avons bien conscience. Cependant, nous ne le souhaitons pas non plus. Certains diront que le management ne peut être que bienveillant. Et pourtant nous connaissons malheureusement de nombreux cadres, entreprises ou organisations qui ne sont pas bienveillantes dans la pratique avec leurs équipes ou même leurs collaborateurs. Nous avons prouvé depuis un moment que l'être humain est capable de donner le meilleur de lui-même s'il est comblé par la bienveillance. Sans bienveillance, le bien-être s'altère, le mauvais stress augmente et les performances diminuent ainsi que la motivation. Certains médecins se sont même penchés sur le jeu d'hormones à l'origine de ces réactions humaines. De nouvelles manières de management peuvent et doivent être créées. Nous pensons même qu'il nous faille presque oublier certains modèles de gestion des organisations obsolètes et plus du tout en cohérence avec les attentes du l'humain d'aujourd'hui.

Une réflexion supplémentaire nous est apparue à la fin de ce chapitre sur la bienveillance managériale. Selon nous, cette bienveillance ne doit pas nous empêcher de poser un cadre ou des exigences. Tout est dans l'intention. Si notre intention est bienveillante, peu importe alors l'exigence. Si vous devez vous entretenir avec un des membres de votre équipe pour un comportement inadéquat et lui refixer le cadre de son travail et que votre intention est bienveillante, vous apporterez la reconnaissance au travailleur en quête de perfectionnement par exemple. De plus, nous tenons à souligner qu'à l'opposé de la bienveillance, nous ne plaçons pas la malveillance. Ne pas être bienveillant ne veut pas forcément dire que nous sommes malveillants. Nous ne tenons pas à accabler nos collègues cadres. Nous tenions seulement mettre en application notre intention de bienveillance et d'éveiller nos lecteurs à cette réalité.

CONCLUSIONS et PERSPECTIVES

CONCLUSION ET PERSPECTIVES

Vous vous êtes peut-être sentis frustrés à la fin de ce travail. La piste avancée vous a peut-être semblé faible ou peu aboutie. Vous avez sans doute raison. Pour tout vous dire, nous souhaitons laisser la place à votre imagination. Nous souhaitons vous donner envie d'écrire la suite de ce travail et de trouver ce qui fait bienveillance pour vous. Chaque personne sait mieux que quiconque ce qui l'anime, ce qui l'habite et quels sont ses besoins. Le besoin ultime de Maslow est celui de l'accomplissement. Si nous arrivons un jour à combler ce besoin nous n'aurons alors plus besoin de reconnaissance des autres car les réponses seront en nous, seront intégrées. En communication non violente, dite CNV, nous disons souvent que les besoins comblés et assouvis semblent inexistantes. À vrai dire, la CNV est pour nous un outil qui permet cette bienveillance à autrui. Cependant, c'est notre outil et nous l'avons choisi. Il est d'ailleurs beaucoup plus qu'un outil, il est pour nous une attitude et une philosophie de vie. La CNV n'est pas le contraire de la communication violente. Elle est en fait une manière de communiquer avec l'autre qui prend en compte ses besoins et ses sentiments avec bienveillance tout en veillant sur nos propres besoins et sentiments. Si nous avons choisi de ne pas vous parler de CNV c'est parce qu'elle nous appartient en tant que besoin. Et nous n'étions pas certains qu'elle correspondrait aux besoins de nos lecteurs. Chacun est libre de choisir avec bienveillance ce qu'il souhaite mettre en application dans son management bienveillant.

Vous vous êtes peut-être également dit, à la lecture de ce travail, que tout ceci n'était qu'utopie ou idéal non accessible. Et bien figurez-vous que nous aussi parfois. L'écriture de ces lignes a quelques fois été chamboulée par des événements sociétaux ou organisationnels qui nous mettaient le doute. Le doute d'y arriver. Avoir le doute, au point de ne plus croire en la possible application de la bienveillance managériale. Les politiques et les dirigeants d'entreprise clament des discours prônant la bienveillance. Ils étalent des valeurs qu'ils réclament à travers des chartes et des plans stratégiques. Humanisme, confiance et reconnaissance sont souvent cités au sein des entreprises de soins. Pourtant, dans l'action, rien ne semble s'appliquer. La déception nous a alors envahis.

Et puis, finalement, en discutant à gauche à droite de ces doutes et de ce travail ainsi que de notre envie de mettre l'humain au cœur de notre management, nous nous sommes rendu compte que nous n'étions pas seuls. La bienveillance nous entoure peu à peu. Les principes d'organisation non transparents, avec des lignes hiérarchiques tellement pyramidales qu'elles rendent impossibles tout dialogue, agacent. La société d'aujourd'hui veut un droit de regard, veut pouvoir donner son avis.

Laloux introduit son livre⁶⁰ avec la thèse suivante. L'homme a trois cerveaux. Au-delà de celui logé dans notre boîte crânienne, nous pouvons en trouver un dans notre cœur et un dans nos entrailles. Vouloir agir avec bienveillance a peut-être été un choix guidé par notre cœur. Avoir envie d'en parler dans ce travail, a, lui, peut-être, été guidé par nos tripes. Nous avons l'instinct qu'il fallait parler de cette attitude bienveillante de notre management. « *Voir n'est pas croire. Croire c'est voir. Vous voyez les choses non telles qu'elles sont mais tel que vous êtes.*⁶¹ ». Et ce que nous voyons c'est la bienveillance qui nous habite.

Voici, trois ans maintenant que nous exerçons ce métier de cadre. Nous avons suivi la formation théorique en même temps que nous prenions les armes. Mais nous avons vite choisi de les déposer, ces armes. Penser l'humain derrière chaque membre de notre équipe a été pour nous comme une obligation à notre fonction de cadre. Et nous n'hésitons pas à le poser ce cadre. Mais nous le posons avec toute la bienveillance et la reconnaissance que nous pouvons accorder à l'autre. Certains diront que nous nous laissons parfois envahir par l'autre au point de nous perdre et ne plus trouver sens à notre travail. Ce discours là nous apparaît alors comme de la peur, la peur de perdre ce pouvoir donné par l'accession au trône du cadre. Mais s'il n'y a pas de peur, il n'y a alors que bienveillance. Et en tant que cadre, reconnaître l'autre, c'est se reconnaître et accéder à l'accomplissement de soi, dernier échelon *maslowien*. Ou alors, est-ce du déni ? Vouloir à tout prix donner de la reconnaissance à l'autre n'est-il pas finalement la projection de notre propre besoin sur l'autre et donc attendre que celui-ci fasse de même ? Sommes-nous le serpent nous mordant la queue ? À méditer.

⁶⁰ Frédéric Laloux, *Reinventing Organizations : vers des communautés de travail inspirées*, © 2015 Les éditions Diatino, 483 p.

⁶¹ Eric Buttercoorth cité dans le livre de la note sus cité, 60.

BIBLIOGRAPHIE

Bibliographie

➤ Livres :

- Norbert Alter, *Donner et prendre – la coopération en entreprise*, Paris, Ed © La découverte/poche, 2010, 232 p.
- Dominique Bourgeon et al., *Les cadres de santé et la reconnaissance au travail : une position difficile entre soins et management*, © Wolters Kluwer France, Ed. Lamarre, 2012, 344 p.
- Claude Dubar, *La socialisation : construction des identités sociales et professionnelles*, Paris, © Armand Colin, 2015, 5^{ème} édition, 251 p.
- Michel Dupuis, *L'éthique organisationnelle dans le secteur de la santé*, Paris, © Ed. Seli Arslan SA, 2014, 182 p.
- Stéphane Echavidre, *Le management par le calme*, Amazon Distribution GmbH, Leipzig, 118 p.
- Franck Fischbach, *Fichte et Hegel : La reconnaissance*, Paris, © Presses Universitaires de France, 1999, Collection Puf Philosophies, 128 p.
- Ilios Kotzou, *Intelligence émotionnelle et management : comprendre et utiliser la force des émotions*, Louvain-la-Neuve, De boeck supérieur, 2016, 206 p.
- Frédéric Laloux, *Reinventing Organizations : vers des communautés de travail inspirées*, © 2015 Les éditions Diateino, 483 p.
- Amin Maalouf, *Les identités meurtrières*, © Editions Grasset et Fasquelle, 1998, collection Le livre de poche, 189 p.
- Bob Nelson et Peter Economy, *Le management pour les Nuls*, © Editions First, 2007, 2^{ème} édition, 368 p.
- Paul Ricoeur, *Parcours de la reconnaissance*, © Editions stock, 2004, Gallimard-folioessais, 431 p.

➤ **Articles internet :**

- Renaud Sainsaulieu, « L'identité en entreprise », 2016, in http://www.sietmanagement.fr/wp-content/uploads/2016/04/renaud_sainsaulieu_sur_l_identite.pdf, Consulté le 8 mars 2019
- Anne-Marie Fray et Sterenn Picouveau, « Le diagnostic de l'identité professionnelle : une dimension essentielle pour la qualité du travail », 2010, in <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2010-8-page-72.htm>, Consulté le 10 mars 2019
- J-P Brun et Ninon Dugas, « La reconnaissance au travail : une pratique riche de sens », document de sensibilisation, 2002, in www.reconnaissanceautravail.com/app/download/11515428/article1005.pdf, Consulté le 15 avril 2019

➤ **Cours :**

- Patrick Vantomme, *Cours de psychosociologie appliquée aux relations de travail*, section cadre de santé, Enseignement Supérieur Paramédical, Tournai
- Patrick Vantomme, *Cours de méthodologies de recherche*, section cadre de santé, Enseignement Supérieur Paramédical, Tournai

➤ **Conférences et Formations :**

- « Être reconnu et valorisé au travail : pourquoi et comment ? », conférence grand public de l'UCL, 26 avril 2016, PowerPoint disponible sur <https://alfresco-guest.uclouvain.be/alfresco/service/guest/streamDownload/workspace/SpacesStore/b1bb9192-8938-4734-884c-12e9f45f5d13/Conf%20IPSY%20-%20reconnaissance%20-%20F.%20Stinglhamber-1.pdf?guest=true>

- « Module bien-être au travail : Bienveillance et Bienveillance » par Michel Dupuis, via Formation des cadres de santé UNIPSO-SANTHEA 2018, le 19 et 26 novembre 2018 au CRP les Marronniers.

ABSTRACT

Notre société évolue et avec elle, les hommes. Besoins, attentes, espérances au travail sont au cœur des questions soulevées. Sommes-nous en pleine révolution ? Sommes-nous sur le point de changer d'ère ? Sommes-nous à la recherche d'une toute nouvelle organisation du travail ? Les générations de travailleurs de ces dernières décennies sont au cœur de l'action. Elles se succèdent à une vitesse vertigineuse. À l'ère où l'information circule plus vite que notre sang, ne faut-il pas revoir nos moyens de communication ? Là où les progrès techniques effacent les prouesses humaines, ne faut-il pas rendre à César ce qui lui appartient ? Ne faut-il pas remettre de l'humain dans nos fonctionnements et dans notre management ? La reconnaissance est-elle la clé de bien des maux du management ? Ou en est-elle le remède ? Faut-il alors bien traiter nos travailleurs en appliquant de la bienveillance managériale ?

Mots-clés : Evolution, génération, identité, motivation, besoins, reconnaissance, bienveillance managériale, humanisation.