

# Sujet corrigé 5

Concours IFCS Lorraine, 2017  
Épreuve d'admissibilité



20 points





Durée : 4 heures

## 1 Le sujet

### Sujet

#### Dossier

 **Document 1** : « Sous le regard des autres » de Tzvetan Todorov, *Sciences Humaines*, n° 131, 1<sup>er</sup> octobre 2002.

 **Document 2** : « La reconnaissance au travail », rencontre avec Christophe Dejours, *Sciences Humaines*, n° 131, 1<sup>er</sup> octobre 2002.

#### Questions

1. Synthèse d'un ensemble de textes. Il est attendu de :

- saisir l'objet principal du corpus de textes et sa problématique ;
- discriminer les arguments et les exemples qui expriment le mieux cette problématique ;
- restituer ce problème, ces arguments et ces exemples en choisissant le plan qui convient le mieux ;
- construire une synthèse reprenant les idées principales et les arguments des auteurs sans implication personnelle ni jugement.

2. Commentez l'extrait suivant : « Ce que nous demandons aux autres est, premièrement, de reconnaître notre existence et, deuxièmement, confirmer notre valeur ».

Pour ce travail, vous mobiliserez vos connaissances, vos expériences personnelles et/ou professionnelles.

Un positionnement de futur cadre de santé est attendu.



#### Document 1

#### SOUS LE REGARD DES AUTRES

Nous avons tous besoin d'être reconnus par autrui pour exister. L'enfant a besoin du regard de ses parents, le professeur existe grâce à ses élèves, les amis se comparent les uns aux

...

autres. Que l'on cherche à être perçu comme leur semblable ou comme différent d'eux, les autres nous confirment notre existence.

Il faut maintenant séparer deux formes de reconnaissance auxquelles nous aspirons tous, mais dans des proportions très diverses. On pourrait parler à leur propos d'une reconnaissance de conformité et d'une reconnaissance de distinction. Ces deux catégories s'opposent l'une à l'autre : ou bien je veux être perçu comme différent des autres, ou bien comme leur semblable. Celui qui espère se montrer le meilleur, le plus fort, le plus beau, le plus brillant veut évidemment être distingué parmi tous ; c'est une attitude particulièrement fréquente pendant la jeunesse. Mais il existe aussi un tout autre type de reconnaissance qui est, elle, caractéristique plutôt de l'enfance et, plus tard, de l'âge mûr, surtout chez les personnes qui ne mènent pas de vie publique intense et dont les relations intimes sont stabilisées : elles tirent leur reconnaissance du fait de se conformer, aussi scrupuleusement que possible, aux usages et normes qu'elles considèrent comme appropriés à leur condition. Ces enfants ou ces adultes se considèrent satisfaits lorsqu'ils s'habillent comme il convient à leur classe d'âge ou à leur milieu social, lorsqu'ils peuvent émailler leur conversation de références appropriées, lorsqu'ils prouvent leur appartenance indéfectible au groupe.

Si, par mon travail, j'assume une fonction que la société considère comme utile pour elle, je peux ne pas avoir besoin d'une reconnaissance de distinction (je ne m'attends pas à ce qu'on me fasse sans arrêt des compliments) : je me contente parfaitement de ma reconnaissance de conformité (j'accomplis mon devoir, je sers mon pays, ou mon entreprise). Pour l'obtenir, je n'ai donc pas besoin de solliciter, à chaque fois, le regard des autres : j'ai intériorisé ce regard sous forme de normes et d'usages, éventuellement de snobisme, et ma seule conformité aux règles me renvoie une image – positive de surcroît – de moi-même ; donc j'existe. Je n'aspire plus à être exceptionnel mais normal ; le résultat est pourtant le même. Le conformiste est en apparence plus modeste que le vaniteux ; mais l'un n'a pas moins besoin de reconnaissance que l'autre.

La satisfaction que l'on tire de la conformité aux normes du groupe explique aussi en grande partie la puissance des sentiments communautaires, le besoin d'appartenir à un groupe, un pays, une communauté religieuse. Suivre scrupuleusement les habitudes de votre milieu vous procure la satisfaction de vous sentir exister par le groupe. Si je n'ai rien dont je puisse être fier dans ma vie à moi, je m'attache avec d'autant plus d'acharnement à prouver ou à défendre la bonne renommée de ma nation ou de ma famille religieuse. Aucun revers subi par le groupe ne peut me décourager : un homme n'a qu'une existence et elle peut être ratée, un peuple a une destinée qui s'étale sur des siècles, les échecs d'aujourd'hui devenant les annonciateurs des triomphes de demain.

Ces deux formes de reconnaissance entrent facilement en conflit ou forment des hiérarchies mouvantes, dans l'histoire des sociétés comme dans celle des individus : la distinction favorise la compétition, la conformité est du côté de l'accord. Me tiendrai-je sagement au bord du trottoir pour me soumettre aux règles communes et m'accorder ainsi la reconnaissance intérieure de conformité, ou traverserai-je la rue au milieu des voitures hurlantes pour provoquer l'admiration de mes copains (une reconnaissance de distinction, mais qui peut aussi devenir à son tour reconnaissance de conformité à l'intérieur d'un groupe plus restreint, celui de notre bande) ? À un certain âge, l'approbation accordée par nos pairs vaut plus que tout, et certainement plus que la satisfaction tirée de la conformité aux règles générales de la société. Cette situation est donc porteuse de dangers : on transgresse facilement la « morale » si l'on peut s'assurer du rire ou de l'étonnement des témoins. Les crimes accomplis en bande n'ont souvent pas d'autre source.

Une autre distinction concerne, non plus les formes de la reconnaissance, mais son déroulement même. La reconnaissance comporte, en effet, deux étapes. Ce que nous

...

demandons aux autres est, premièrement, de reconnaître notre existence (c'est la reconnaissance au sens étroit) et, deuxièmement, de confirmer notre valeur (appelons cette partie du processus la confirmation). Les deux interventions sollicitées ne se situent pas au même niveau : la seconde ne peut avoir lieu que si la première est déjà réalisée. Que l'on nous dise que ce que nous faisons est bien implique que l'on ait déjà admis, préalablement, notre existence même. La confirmation concerne le prédicat d'une proposition, la reconnaissance son sujet (ou une proposition sous-jacente, qui a la forme de « X est », une pure proposition d'existence). La Rochefoucauld est peut-être l'un des premiers à avoir distingué les deux : « On aime mieux dire du mal de soi-même que de n'en point parler », écrit-il. A. Smith est également sensible à cette dualité, à la différence entre « attention et approbation » et il nous met déjà en garde : « Être oublié par les hommes ou en être désapprouvé sont des choses entièrement différentes. »

Réciproquement, l'admiration des autres n'est que la forme la plus voyante de leur reconnaissance, car elle a trait à notre valeur ; mais leur haine ou leur agression le sont aussi, bien que de façon moins évidente : elles attestent non moins fortement notre existence.

La distinction de ces deux degrés de reconnaissance est essentielle, car ils se trouvent fréquemment dissociés, provoquant ainsi des réactions spécifiques : on peut être indifférent à l'opinion que les autres ont de nous, on ne peut rester insensible à un manque de reconnaissance de notre existence même. Comme le remarque W. James, « il existe des personnes dont l'opinion nous importe peu et dont nous sollicitons néanmoins l'attention ». Les psychiatres contemporains distinguent, de même, deux formes de défaillance dans la reconnaissance, aux implications toutes différentes : le rejet, ou manque de confirmation, et le déni, manque de reconnaissance. Le rejet est un désaccord sur le contenu du jugement ; le déni, un refus de considérer qu'il y a eu jugement : l'offense infligée au sujet est bien plus grave. Le rejet est comme la négation grammaticale : celle-ci, touchant au seul prédicat, implique en fait une confirmation partielle du contenu de la proposition, celui qui est porté par son sujet.

Tzvetan Todorov, Directeur de recherche au CNRS, critique, historien et philosophe, il vient de publier *Devoirs et délices*, Entretiens avec Catherine Portevin, Seuil, 2002.

Publié le 01/10/2002 - *Sciences Humaines* n° 131

## Document 2



### LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL

#### Rencontre avec Christophe Dejours

*Sciences Humaines* : L'être humain aurait un besoin fondamental de reconnaissance. Quelle forme prend-il dans le travail ?

*Christophe Dejours* : La première question qui se pose est : pourquoi les gens se mobilisent-ils dans leur travail ? Parce qu'en échange de ce que j'appelle la contribution, ils espèrent une rétribution. Et celle-ci prend une forme très claire. Contrairement à ce que l'on croit, la rétribution principale est symbolique ou morale : la reconnaissance. Il y a bien sûr des formes matérielles de rétribution, comme le salaire ou les primes. Mais l'efficacité de l'argent dépend de la dimension symbolique. Certains touchent des salaires extraordinaires

...

et travaillent pourtant sans enthousiasme. Je rencontre dans mon cabinet des ingénieurs avec un salaire aux alentours de 10 000 euros par mois et qui se sentent démotivés parce que, par exemple, un de leurs collègues bénéficie d'une position de prestige telle qu'ils se sentent floués. À l'inverse, les infirmières, dont le salaire est bas, mais qui bénéficient d'une forte reconnaissance sociale, sont capables de s'investir dans leur travail de façon illimitée.

Mais la reconnaissance ne s'exprime pas n'importe comment. Il ne suffit pas d'une bonne tape dans le dos. Elle passe par deux grandes formes de jugement.

Le premier est le jugement d'utilité (économique, technique ou sociale) sur le service rendu par un opérateur. Qui peut juger de l'utilité de quelqu'un ? Ce sont ses supérieurs hiérarchiques, bien sûr, mais aussi ses subordonnés. Ceux-ci portent un jugement sévère sur l'utilité de leur chef. Les gens sont très attachés à ce jugement d'utilité. C'est pourquoi la mise au placard est si douloureuse. Lorsque des travailleurs ne sont plus reconnus comme utiles, malgré leur salaire, ils tombent malades.

Le deuxième jugement est celui de beauté. Il confirme que le travail accompli respecte les règles, que les solutions trouvées sont simples, dépouillées. Ce jugement de beauté contient lui-même deux niveaux. Tout d'abord, le niveau de conformité. Face à un tableau électrique, un électricien peut s'exclamer « ça, c'est du beau boulot ! » Cette appréciation signifie généralement que le tableau est lisible, clair, qu'il va pouvoir intervenir dessus sans risque d'électrocution, en un mot, qu'il respecte les règles de l'art. C'est justement parce qu'il faut connaître les règles de l'art que le jugement de conformité est porté par les pairs, ceux qui partagent le même savoir. Ce jugement confère alors à celui qui le reçoit l'appartenance à un métier, à un collectif de travail. S'il respecte les règles de travail, il est admis dans le cercle. Cela permet de conjurer la solitude. Lorsque le jugement de conformité est acquis, on peut espérer accéder au deuxième jugement de beauté : l'originalité. Ce qui fait qu'on reconnaît le style de quelqu'un, le « plus ». On accède alors à l'identité, ce par quoi je ne suis à nul autre pareil.

On voit donc que dans le travail, la reconnaissance porte sur le faire. Ce n'est qu'après que l'on peut rapatrier ce jugement sur le faire dans le registre de l'être.

Propos recueillis par Gaëtane Chapelle

Publié le 01/10/2002 - *Sciences Humaines* n° 131

## 2 Le corrigé

### LA SYNTHÈSE

#### » Questionner le texte

**L'auteur** : le premier article est écrit par Tzvetan Todorov, directeur de recherche au CNRS, critique, historien et philosophe. Le second est écrit par Christophe Dejours. Ces articles sont parus dans la revue *Sciences Humaines* n° 131 du 1<sup>er</sup> octobre 2010.

**Le titre :** le titre « Sous le regard des autres » et le sous-titre « Nous avons tous besoin d'être reconnus... notre existence » du premier article situent d'emblée le sujet. Il s'agit de la question de la reconnaissance de soi par autrui. Le second « La reconnaissance au travail » porte sur le même thème mais a une approche plus professionnelle.

### » Identifier la nature du document

Le premier article est analytique et critique. Il traite du concept de reconnaissance de soi par autrui. Le second est une interview de Christophe Dejours sur la reconnaissance au travail.

### » Relever les idées principales

#### Document 1 - « Sous le regard des autres »

- L'auteur distingue deux formes de reconnaissance qui s'opposent l'une à l'autre : celle de conformité et celle de distinction.
- La reconnaissance de distinction s'observe durant la jeunesse au cours de laquelle l'individu veut être perçu comme différent des autres.
- La reconnaissance de conformité concerne plutôt l'enfant et l'âge mûr et se caractérise par une adhésion très forte aux normes et aux usages que l'individu pense appropriés à sa condition. Il est alors satisfait car il peut alors prouver son appartenance au groupe avec lequel il communique et partage des références communes. Cette satisfaction à se conformer aux normes du groupe explique l'existence des sentiments communautaires, le besoin d'appartenir à un groupe, un pays, une communauté religieuse. Dans ce cas, l'individu existe par le groupe et défend sa nation ou sa famille religieuse en particulier lorsqu'il n'a pas une existence dont il est fier.
- Lorsque le métier s'inscrit dans une mission utile pour la société, l'individu bénéficie d'une reconnaissance de conformité qui va de soi et a une image positive de lui-même. Que la reconnaissance soit discrète ou plus visible, tout individu a besoin de reconnaissance.
- Ces deux formes de reconnaissance ne sont pas de même nature et peuvent même s'opposer. La distinction favorise la compétition et la conformité est de l'ordre de l'adhésion. Transgresser les règles pour être reconnu par son groupe peut être source de dangers car elles peuvent entraîner des prises de risques ou des comportements déviants afin de susciter la réaction des pairs.
- Le processus de reconnaissance comprend deux degrés : l'individu a besoin de la reconnaissance de son existence pour ensuite confirmer de sa valeur, qu'elle prenne la forme d'admiration de haine ou d'agression. Les psychiatres distinguent le rejet, ou manque de confirmation, et le déni, un refus de considérer qu'il y a eu jugement. Dans ce cas, l'offense infligée au sujet est plus grave.
- Des auteurs comme La Rochefoucauld ou A. Smith ont évoqué l'importance de cette dualité entre attention et approbation. Être oublié par les hommes ou être désapprouvé est très différent. Cette distinction est essentielle car l'individu a

besoin d'une reconnaissance de son existence même alors qu'il peut être indifférent à l'opinion que les autres ont de lui.

## Document 2 - « La reconnaissance au travail »

- Dans le travail, la reconnaissance porte tout d'abord sur le faire avant de se situer dans le registre de l'être.
- L'individu travaille en espérant une rétribution à sa contribution. La reconnaissance symbolique ou morale est la rétribution principale. Si les formes matérielles (salaires ou primes) ne peuvent être exclues, leur efficacité dépend essentiellement de la dimension symbolique. Ainsi, des salariés aux revenus bas mais qui bénéficient d'une reconnaissance sociale s'investissent dans leur travail sans compter.
- La reconnaissance passe par deux formes de jugement. Le premier, qui a une grande importance pour les salariés, est le jugement d'utilité (économique, technique ou sociale) sur le service rendu par un individu. Il peut être porté par le supérieur hiérarchique mais aussi les subordonnés. Les conséquences sont lourdes lorsqu'un individu n'est plus reconnu comme utile. Le deuxième jugement est celui de beauté. Il comprend deux niveaux : le premier consiste à confirmer que le travail accompli est conforme à ce qui est attendu. Ce jugement de conformité est porté par les pairs et lui permet d'être admis au sein d'un collectif de travail. Le second est l'originalité, le style propre qui permet d'accéder à l'identité singulière.

### » Plan de la synthèse

Il est demandé de construire une synthèse en reprenant les idées principales et les arguments de l'auteur.

**Introduction :** les auteurs abordent la question de la reconnaissance particulièrement dans les situations de travail où le rôle du manager est essentiel dans la prise en compte de l'humain dans l'organisation.

#### Plan de la synthèse :

- Les formes de la reconnaissance
- Les degrés du processus de reconnaissance
- La reconnaissance au travail et les deux formes de jugement

### » Proposition de corrigé

Dans ces deux articles, les auteurs abordent la question complexe de la reconnaissance d'un individu. Tzvetan Todorov, directeur de recherche au CNRS, critique, historien et philosophe, distingue deux formes de reconnaissance qui s'opposent l'une à l'autre : celle de conformité et celle de distinction. Pour l'auteur, la reconnaissance s'observe à tout âge mais prend des formes différentes. Si durant la jeunesse, l'individu cherche à se distinguer des autres, l'enfant et l'individu d'âge mûr adoptent une reconnaissance de conformité qui se caractérise par une adhésion très forte aux normes et aux

usages. Sa satisfaction consiste alors à appartenir au groupe avec lequel il partage des références communes. Cette propension à se conformer aux normes explique l'existence des sentiments communautaires, le besoin d'appartenir à un groupe, un pays, une communauté religieuse.

Lorsque le métier a une fonction d'utilité pour la société, l'individu bénéficie d'une reconnaissance de conformité qui va de soi et a une image positive de lui-même. Mais que la reconnaissance soit discrète ou plus visible, tout individu a besoin de reconnaissance. Ces deux formes de reconnaissance ne sont pas de même nature et peuvent même s'opposer. La distinction favorise la compétition et la conformité est de l'ordre de l'adhésion. Transgresser les règles pour être reconnu par son groupe peut être source de dangers car elles peuvent entraîner des prises de risques ou des comportements déviants pour entraîner la réaction des pairs. Le processus de reconnaissance comprend deux degrés : l'individu a besoin de la reconnaissance de son existence pour ensuite confirmer de sa valeur, qu'elle prenne la forme d'admiration de haine ou d'agression. Les psychiatres distinguent le rejet, ou manque de confirmation, et le déni, un refus de considérer qu'il y a eu jugement. Dans ce cas, l'offense infligée au sujet est plus grave. Pour Christophe Dejours, le salarié espère une rétribution à sa contribution et la reconnaissance symbolique ou morale prime. La reconnaissance passe par deux formes de jugement. Le premier, essentiel pour les salariés, est le jugement d'utilité (économique, technique ou sociale) sur le service rendu. Il peut être porté par le supérieur hiérarchique mais aussi les subordonnés. Pour l'auteur, un individu qui n'est plus reconnu comme utile tombe malade. Le deuxième jugement est celui de beauté. Il comprend deux niveaux : le premier consiste à confirmer que le travail accompli est conforme à ce qui est attendu. Ce jugement de conformité est porté par les pairs et lui permet d'être admis au sein d'un collectif de travail. Le second est l'originalité, le style propre qui permet d'accéder à l'identité par laquelle il est unique.

## LE COMMENTAIRE

### ⊗ Proposition de corrigé

*[Introduction : contexte]* La demande de reconnaissance est devenue une composante essentielle de la vie au travail. Elle touche toutes les organisations, privées ou publiques, et toutes les professions. Elle prend la forme de revendications de salaires, de statuts, mais aussi d'une demande qui porte sur la personne elle-même. C'est tout l'enjeu du management actuel.

*[Problématique des auteurs]* Dans la revue *Sciences Humaines* n° 131 du 1<sup>er</sup> octobre 2002, les deux auteurs abordent cette question de la reconnaissance, processus psychologique aux multiples formes. Pour Tzvetan Todorov, directeur de recherche au CNRS, critique, historien et philosophe, l'individu a besoin d'être reconnu par autrui pour exister. Christophe Dejours traite de la nécessaire reconnaissance au travail.

*[Problématique]* Ainsi, la reconnaissance est une notion complexe car multidimensionnelle ; elle est à la fois individuelle et collective et concerne autant

la personne que le travail. « Ce que nous demandons aux autres est, premièrement, de reconnaître notre existence et, deuxièmement, confirmer notre valeur » affirme Tzvetan Todorov.

*[Annonce du plan]* Après avoir abordé l'évolution des formes d'organisation du travail et en particulier dans le milieu médical, nous analyserons quel peut être le sens d'un management plus axé sur les besoins des salariés et quelles sont les conditions de sa mise en œuvre. Dans ce cadre, nous nous attacherons à analyser le rôle du cadre de santé.

## **I. Évolution des formes d'organisation du travail dans le monde hospitalier**

### **a. L'émergence de contraintes**

L'univers hospitalier a vécu une mutation sans précédent dans les modalités du travail. Depuis les diverses réformes hospitalières, le soignant a vu en effet l'émergence de nombreuses contraintes dans ses pratiques professionnelles : indicateurs quantitatifs, outils de gestion comme le PMSI, obligation de résultat, rationalisation des dépenses...

*[Donnez des exemples : réduction des personnels, tarification à l'activité...].*

### **b. Les conséquences sur le soignant**

L'une des conséquences de ces transformations réside dans le large contexte d'un univers où l'économie étend sa sphère d'influence jusque dans les pratiques professionnelles. Les profonds changements qui secouent le monde du travail remettent en question la valeur de l'individu et de ses réalisations, et révisent le sens de sa contribution au cœur de l'hôpital.

*[Articulez le sujet avec sa pratique professionnelle en donnant des exemples]* Le monde du travail est passé d'un mode de conflit collectif, questionnant la règle sociale à une conflictualisation beaucoup plus individuelle et psychologisante. Les adaptations auxquelles les soignants et les cadres se prêtent et les efforts qu'ils déploient pour s'acquitter des tâches, de plus en plus complexes et encadrées, ont amplifié le besoin de recevoir en retour une véritable reconnaissance. *[Donnez des exemples : tensions au travail du au manque de temps passé auprès du patient, à la question du travail bien fait dans des organisations soumises à des contraintes fortes d'efficience...].*

Les réformes qui ont eu lieu dans le monde hospitalier depuis plusieurs décennies n'ont pas eu les effets attendus. Les soignants ne voient pas toujours la cohérence recherchée, ne perçoivent pas les objectifs à long terme, avec les bénéfices qui pourraient en résulter pour chacun et pour la collectivité. Souvent, la recherche de la qualité a été perçue comme contraignante, peu adaptée à la spécificité des tâches, parfois même inverse à l'objectif visé. De ce fait, les soignants vivent leur travail comme morcelé, cloisonné, éprouvant des difficultés à faire face aux tâches. Ils n'ont pas toujours le sentiment d'appartenir à un collectif de travail où ils seraient reconnus pour leurs qualités et leurs compétences professionnelles.

*[Transition]* Pour éviter ce manque de reconnaissance qui peut aboutir à des formes de « burn-out » ou de mal-être, il convient de s'interroger sur les formes de management à mettre en œuvre en privilégiant le dialogue et la nécessaire reconnaissance au travail. Le cadre de santé a toute sa place dans ce processus de recherche de meilleures conditions de travail.



## **II. Concilier recherche de qualité et management**

### **a. La notion de reconnaissance au travail**

Où et par qui la reconnaissance au travail s'exerce-t-elle ? Il faut souligner que les rapports humains s'établissent entre deux personnes de manière réciproque. Le champ de la reconnaissance au travail fait donc référence aux sources, aux porteurs de la reconnaissance et à la dynamique entre les personnes. Comme le souligne C. Dejours, la reconnaissance au travail passe par deux formes de jugement : utilité et beauté. Ainsi, au-delà des prescriptions de la hiérarchie, certes légitimes pour s'inscrire dans une démarche de qualité et de contrôle des dépenses, il importe de tenir compte de la reconnaissance des salariés, dans un souci de prise en compte de leurs attentes et de leurs difficultés.

Les réformes entraînent pour les soignants, des exigences nouvelles en matière de prise en charge des patients, de traçabilité, de transparence, axée sur des résultats. Elles nécessitent en outre la mobilisation de l'ensemble du personnel sans qui les objectifs ne peuvent être atteints. La problématique de la reconnaissance des soignants, dans leur travail et de leur contribution à l'organisation prend donc ici toute son importance. Elle est tout à la fois une démarche éthique, un devoir envers les salariés en tant qu'êtres humains soumis à de nombreuses exigences, et une reconnaissance du fait qu'il représente les forces aptes à produire les changements souhaités et à contribuer à la bonne marche de l'organisation dans la prise en charge optimum des patients. La reconnaissance de son existence et de sa valeur sont essentielles dans la vie d'un individu. Le travail est souvent le lieu central de la quête d'identité, de la création de sens et de la réalisation personnelle. C'est pourquoi les formes d'organisation de travail basées sur l'intensification peuvent poser problème et être sources de stress et de malaise. Mais s'il existe parfois un décalage entre les besoins des salariés et les pratiques de gestion, l'hôpital doit avoir conscience du problème et mettre en place des méthodes de management conséquentes basées sur la reconnaissance du soignant mais aussi de son travail. Il s'agit de rechercher ainsi à faciliter les changements en milieu de travail, à conserver le personnel en lui offrant une plus grande qualité de vie au travail. Parmi les mesures concrètes, on peut avancer une plus grande participation des travailleurs aux processus décisionnels, davantage de travail d'équipe et un encouragement à la formation. Ces mesures de gestion des ressources humaines abordent la reconnaissance au travail, puisqu'il s'agit de reconnaître l'apport des personnes à l'organisation ainsi que leurs besoins en matière de formation et de perfectionnement.

### **b. Les formes et manifestations de la reconnaissance au travail**

La conception humaniste de la reconnaissance s'intéresse à la personne, à son existence et au caractère unique de son être. Selon cette approche, qui s'appuie sur une confiance fondamentale envers l'être humain, les salariés s'engagent spontanément dans leur travail dans la mesure où on leur procure les conditions de travail appropriées. À cet égard, les aspects de la communication et des relations interpersonnelles entre le cadre et son équipe sont essentiels. C'est ainsi que le cadre doit prendre le temps de connaître les personnes qui l'entourent, de démontrer qu'elles existent à ses yeux et enfin de reconnaître l'importance et la portée de leurs actions, même les plus anodines (par exemple, donner des repas ou écouter un malade). Il peut s'attacher à reconnaître

aussi le travail invisible des soignants et leur capacité à créer ou innover (par exemple, trouver des solutions à un problème posé).

Un des auteurs évoque la nécessité de reconnaître l'existence de l'individu. Il s'agit pour le cadre de reconnaître le travail réel que fournit le salarié. Une telle appréciation tient compte des risques pris et des efforts déployés dans des conditions parfois difficiles. Le travail réel dont traite la psychodynamique du travail induit une partie souvent invisible des efforts qui doivent être produits pour arriver au résultat voulu. La reconnaissance prend également la couleur de la gratitude, en soulignant l'apport du salarié et en le remerciant. La reconnaissance résulte également d'un jugement porté sur le travail accompli et sur ses résultats (bien-être du malade, diminution des infections nosocomiales, satisfaction du patient, respect des procédures...). Le premier jugement « d'utilité » est mis par l'encadrement, les usagers, et porte sur l'utilité sociale, économique ou technique du travail du soignant. Le jugement de beauté quant à lui, est prononcé par les pairs, qui plus que les autres, sont en mesure de juger de la qualité du travail réalisé. Par leur jugement, ces derniers reconnaissent que la personne a accompli son travail selon les règles de l'art, en l'occurrence dans le monde de la santé, avec éthique, dévouement, rigueur et humanisme. C'est à la faveur de cette appréciation par les pairs que le soignant se sent intégré à une communauté d'appartenance. On y reconnaît sa façon particulière de travailler, ses caractéristiques, les qualités qui le distinguent des autres (originalité, rigueur, créativité) de telle sorte que le soignant se sent dès lors reconnu dans son unicité sur le plan de la pratique professionnelle.

La perspective éthique considère, quant à elle, que la reconnaissance est avant tout une question de dignité humaine et de justice sociale. Selon cette vision, la personne au travail ne constitue pas qu'un moyen d'atteindre les objectifs de l'organisation : elle est une fin en soi. La notion de reconnaissance rejoint aussi celle d'égalité. Le cadre doit alors établir une relation avec les membres de son équipe sur le principe que les êtres humains sont égaux entre eux et méritent d'être traités comme tels. Dès lors, les exigences nouvelles auxquelles sont soumis les soignants – initiative, qualité, sécurité – obligent l'hôpital à un devoir de reconnaissance de leur contribution. L'approche éthique prend également en compte l'impact sur autrui des décisions prises par l'encadrement mais aussi les gestionnaires. La reconnaissance constituerait dès lors un devoir, incombant à chacun, de se préoccuper de l'autre et de ses besoins.

C'est probablement au cadre à jouer un rôle fondamental dans ce domaine, sorte d'intermédiaire entre des injonctions institutionnelles et une pratique de terrain qu'il connaît bien. C'est ce que l'on peut qualifier de niveau horizontal. Ce niveau est la reconnaissance qui s'exprime entre pairs et collègues. Celle-ci revêt d'autant plus d'importance qu'elle est déclarée par ceux qui sont les mieux à même de juger de la qualité du travail accompli et des difficultés au quotidien. Cependant, certaines formes d'organisation du travail et la précarisation de l'emploi (CDD, intérim par exemple) ont pour effet d'intensifier la concurrence entre collègues et de restreindre les manifestations de reconnaissance. C'est au cadre à être vigilant pour donner à chacun une place et instaurer un climat de confiance et de collaboration.

Les formes et les manifestations de la reconnaissance peuvent toucher à la fois à la parole, l'écrit, le geste. La parole semble être prédominante. L'authenticité, la spontanéité et la qualité des rapports humains sont primordiales. Il s'agit pour le cadre de montrer l'intérêt porté au salarié par des petits gestes posés quotidiennement au

cours des échanges interpersonnels (écoute, droit à la parole, compréhension, témoigner de l'intérêt, se soutenir mutuellement...). Cet intérêt peut passer aussi par des formes comme l'information régulière sur les objectifs et sur les stratégies, la consultation du personnel, l'aménagement particulier des horaires de travail, la participation du salarié au développement de l'organisation en lui permettant d'explicitier ses idées, la délégation de certaines tâches à un collègue en lui laissant le choix des moyens à prendre pour atteindre ses objectifs...

La reconnaissance peut aussi porter sur le comportement et les qualités professionnelles et les compétences. Les éléments sur lesquels porte cette reconnaissance incluent notamment la créativité, l'innovation, l'amélioration continue des méthodes de travail, la relation avec les patients ou les usagers, le travail d'équipe...

D'autres pistes peuvent être évoquées en fonction des spécificités du cadre professionnel du candidat :

- renforcement du travail en équipe, de la concertation entre les soignants et du soutien psychologique ;
- meilleure transmission des informations entre paramédicaux et médecins, en assurant notamment des temps de chevauchements entre équipes successives avec des objectifs définis (formation discussion d'organisations...) ;
- plus de soutien et de proximité des cadres, un développement de tutorat, de l'expertise soignante...

### **Conclusion**

L'intensification au travail est indéniable dans le monde de la santé. Du fait de sa mission axée sur le bien-être du patient et la qualité des soins, le soignant se trouve confronté à de nombreuses contradictions et difficultés comme le burn-out ou le découragement. Même si la profession de soignant, par son utilité sociale forte, bénéficie d'une reconnaissance légitime au sein de la société, le cadre doit être attentif à cette question dans son mode de management. Il convient de prendre en compte la reconnaissance au travail, élément essentiel pour préserver et construire l'identité des soignants, donner un sens à leur travail, favoriser leur développement et contribuer à leur bien-être professionnel. Les professionnels de santé sont différents, les formes de reconnaissance multiples. Les choix sont délicats pour le cadre, il lui faut user de finesse et d'une certaine « intelligence émotionnelle » pour pratiquer judicieusement et de manière appropriée la reconnaissance.