

Redonner du sens au travail : essai de modélisation de la reconnaissance au travail

Cas de l'étude au sein de l'entente des hôpitaux Luxembourgeois

R. Fender¹ - Y. Mangematin² - J. Husson³ - D. George⁴ - A. Albrecht⁵

Consultant Associé YZ Consulting & Formation

Doyen Honoraire de la Faculté de Droit Economie Administration de Metz

Avril 2011

Résumé :

Cet article traite de la création de sens au travail à travers une de ses principales composantes qu'est la reconnaissance non monétaire. Les changements profonds et rapides de fonctionnement socio-économique ces dernières années modifient les repères de travail des salariés. Ils en perdent parfois le sens de leurs activités et par la même leur motivation et leur performance, remettant en cause le rendement de l'organisation. Un des défis du management d'aujourd'hui est de redonner du sens aux salariés. L'article propose, par l'intermédiaire d'une enquête de terrain et de direction, d'étudier le système de la reconnaissance en milieu hospitalier et d'en déduire une démarche managériale adaptable aux autres secteurs. Cette modélisation managériale permet d'envisager le sens au travail comme un processus, donc d'entrevoir la possible conception d'un modèle théorique.

¹ Cadre soignant Centre Hospitalier Luxembourg

² Doyen faculté de droit, économie et administration Metz, Maître de conférences en Economie et Gestion

³ Directeur ESM-IAE Metz, vice-président Université P. Verlaine Metz, Maître de conférences en sciences de gestion

⁴ Directeur adjoint Ressources Humaines Centre Hospitalier Luxembourg

⁵ Directeur adjoint soignant Centre Hospitalier Luxembourg

« Pourquoi irais-je travailler ? »

Au-delà d'une simple réflexion philosophique, cette question touche au sens du travail et plus exactement à la recherche du sens. Comme l'air qu'on respire, on ne se s'interroge sur son utilité ou ses composantes que lorsqu'on en manque. Ainsi ici, c'est à la perte de sens que nous allons consacrer l'étude puisque l'on s'accorde à dire qu'elle s'installe de façon lente et insidieuse (1). Le salarié ne comprend plus son univers de travail, il est privé de ses repères et perd de vue la finalité de ses tâches. Il est ballotté par les modifications importantes de l'environnement social de ces dernières années, la montée de l'individualisme et la fragilisation des solidarités, les changements rapides des modes de fonctionnement professionnel issus des nouvelles technologies de gestion et de communication, de l'ingénierie des processus, de la rationalisation des coûts (2). Il se replie sur lui-même, se demande « pourquoi » et réalise les tâches pour lesquelles il est payé comme d'habitude, mais sans conviction. Au mieux, il est insatisfait, démotivé, désengagé, au pire il est en « Burn-Out ».

Les enjeux sont humains, économiques et surtout immenses. L'objet de notre propos est d'explorer les pistes pour *construire du sens*, à travers l'une de ses composantes qu'est notamment la *reconnaissance*. Nous nous appuyons sur une enquête réalisée en milieu hospitalier auprès d'agents de terrain, de managers, de la direction et analysée selon la méthode systémique. Nous en dégagerons une démarche pour *reconnaître*, outil managérial destiné aux responsables de proximité.

Contexte

Le sujet suscite l'intérêt. Mais il faut reconnaître qu'on le regarde encore peu sous l'angle direct du sens, mais souvent sous l'angle inverse de la perte de sens et nombreuses sont ses propositions pour y remédier. Pour preuve la multiplication et le succès de publications psycho-sociologiques et professionnelles en lien avec la satisfaction au travail, la motivation, l'identité métier, la reconnaissance, des enquêtes d'opinion sur le bien-être et l'efficacité au travail au sein des entreprises et au plan national (3) (4). Les politiques s'y intéressent également : Rapport Nasse-Légeron sur la satisfaction et les conditions de travail (5) et modification de la législation (art L4121-1 NC du travail qui introduit la notion de « santé mentale » et plus uniquement physique). Les médias s'emparent aussi du sujet, comme l'illustrent les récents débats français autour des suicides ou du stress au travail.

Cet engouement ne doit pas nous faire trop rapidement conclure à une sinistrose généralisée dans le monde du travail. Les climats sociaux restent très différents entre les pays européens (Etude Ipsos/accord de 2004, baromètre de l'implication et le bien-être au travail) et entre les entreprises d'un même pays (Enquête Cegos, 2004, climat et relations sociales de 130 entreprises françaises)...

Qu'en est-il de l'hôpital ? Lui aussi a subi des modifications profondes : d'hôpital charité, il est devenu hôpital entreprise où les patients sont maintenant clients, où les soins coûtent et doivent être rentables. Le professionnel de santé ne fait plus que soigner, il est gestionnaire, quality manager, comptable. On parle alors d'hôpital en crise, que l'on explique par la succession des plans hospitaliers, les 35 heures et la baisse de la démographie médicale et soignante.

Le Grand Duché de Luxembourg, réputé pour être une terre de stabilité financière, ne se situe pas dans le même contexte. Après avoir amorcé un virage structurel depuis plusieurs années pour contenir l'augmentation des coûts de la santé et la concurrence des proches pays voisins, il s'est engagé, par une loi de 1992 sur le financement de la sécurité sociale et loi de 1998 portant sur les établissements hospitaliers, dans la recherche de l'excellence en instaurant dès 1995 un programme d'incitants qualité complété en 2003 par un management de la qualité selon le modèle EFQM (European Foundation for Quality Management). Le récent – mais nouveau - déficit de la sécurité sociale amène le ministre de la santé à revoir la budgétisation des Hôpitaux et la carte sanitaire. Même s'ils ne sont pas comparables aux profondes mutations observées en France, ces changements doivent nous faire considérer le risque de perte de sens, donc d'insatisfaction et de démotivation de ses acteurs.

Nous ne disposons pas d'enquêtes nationales pour le mesurer mais les deux dernières enquêtes de satisfaction du personnel au sein de notre établissement hospitalier (2005 et 2009) apportent des éléments de réflexion. Un plan d'action post 2005 a permis une nette amélioration des critères relevés comme insatisfaisants. Mais la diversité des points restant à améliorer et la difficulté de les relier à des dysfonctionnements managériaux ou organisationnels concrets nous ont conduits à nous demander s'il n'existait pas un phénomène plus profond. Notre expérience de terrain, nos réflexions communes ainsi que les données de la littérature nous ont conduit à envisager que les salariés étaient en quête ou en perte de sens. « Je n'ai plus le temps de soigner les patients comme je le faisais avant, on doit faire plus avec moins. Mon idéal de soin n'est plus applicable » disait une infirmière dans un de ces groupes de réflexion.

Apports théoriques :

La notion de sens est un concept très ancien, déjà présent dans la philosophie grecque. Pour ne pas avoir pu la traduire de façon concrète dans le milieu professionnel, elle a été longtemps écartée des débats managériaux. Néanmoins, le besoin étant créé par le contexte, plusieurs auteurs ont étudié ce domaine. En ce qui concerne la définition du sens au travail, nous retiendrons celle d'Estelle Morin (6). Il s'agit de la signification ou de la représentation que le sujet se fait de son travail, ce qu'il y recherche et qui guide ses actions, dans une cohérence entre ses tâches, ses attentes et ses valeurs.

Yalom (7) soutient que l'Homme a besoin de sens pour définir ses valeurs selon ses expériences de vie et fonder ses actions, tout en contribuant fortement à son hygiène mentale. Il est constamment en quête de sens, se traduisant par un état d'anxiété qui reste toutefois normal (Tillich) (8) s'il est compensé par des

états de plaisir et de joie (Maslow) (6). Le psychosociologue K.E. Weick (9) fut le premier à traduire cela dans le domaine du management, à savoir la théorie du *Sensemaking*, ou la construction du sens dans l'action. Pour ce chercheur, le sens est une dynamique collective, faite d'interactions entre les individus à type d'actions organisées et d'informations. La création du sens est un processus, continu et sans fin, cyclique plutôt que linéaire, dans lequel diagnostic, interprétation et action se succèdent sans interruption.

Nous aborderons cette complexité en nous appuyant sur un des éléments du sens du travail, la reconnaissance, citée notamment par Estelle Morin (6) et David Autissier (1 et 10).

De quoi s'agit-il ? C'est un jugement posé sur la contribution du travailleur, tant en termes de pratique de travail que d'investissement personnel et de mobilisation. Cela consiste à évaluer les résultats du travail et à les souligner (11). Son rôle sur le sens est au moins à deux niveaux. Le premier vient du fait même que l'individu se sente reconnu, qu'il éprouve ce sentiment (12). Cela sous entend que son travail correspond à ses compétences, à ses besoins et ses attentes (6). Le second est représenté par les témoignages ponctuels de reconnaissance qui lui sont donnés par son entourage professionnel. Ils agissent tel un marquage positif des actions menées par le salarié, lui donnant des repères pour son activité, tant sur le plan technique, que comportemental ou moral. Nous nous référerons également, pour sa pertinence et ses possibilités de déclinaison pragmatique à la synthèse du Professeur Brun (11) (cf chapitre Méthode).

La reconnaissance découle d'un système construit, d'un processus managérial dépendant à la fois des méthodes, des acteurs en jeu et des systèmes interagissant (interactions, régulations, organisation, évolution, ...). Elle peut être abordée selon la pensée systémique (25) (26), par sa capacité à étudier les liens dans les systèmes complexes (23) (24). Plus particulièrement, l'école sociotechnique (d'inspiration systémique) a mis en valeur le rôle particulier de l'information et de la communication. Le thème de la reconnaissance aborde fondamentalement le rôle de « l'information » sur la performance fonctionnelle : recevoir ne serait-ce qu'une information de retour sur sa propre efficacité et celle de l'organisation, donne du repère voire du sens à son travail. Globalement, la reconnaissance est générée par la communication de la représentation du système à son propre égard qui engendre une image de soi et du système positifs, créant ainsi une dynamique positive gagnante.

Pourquoi est-ce important ?

Si l'on retourne l'angle de vue et que l'on se place du côté du « donneur de sens », la reconnaissance devient tout à coup très intéressante car elle devient un formidable outil de management et permet entre autres de préserver et de développer la personne en agissant sur l'estime de soi (12), la satisfaction, la motivation (13) et le bien-être (21). Ces thèmes sont ceux de la responsabilité sociale de l'entreprise et l'actualité récente des suicides sur le lieu de travail ne fait que renforcer cette conviction.

Plus largement, elle devient un puissant levier de performance des organisations (14) : en accroissant la motivation, l'engagement, l'excellence opérationnelle et en améliorant par voie de conséquence le climat social, on favorise la productivité et donc le succès économique. Financièrement, elle est connue « négativement », c'est-à-dire par les pertes financières liées au stress, à la démotivation, à l'absentéisme ou au turnover. Désormais chiffrées (15 et 16), elles sont estimées entre 830 Millions € et 1,3 milliards € par an pour les entreprises. « Positivement », ses effets sont moins connus mais constituent pourtant un vrai retour sur investissement. Selon Watson Wyatt, les actionnaires des entreprises qui mènent des programmes de reconnaissance doubleraient leur rendement médian (15). Selon la Society for Incentive and Travel Executives (17), la performance des employés augmenterait de 44% et, au final, les impacts positifs sur la satisfaction des clients seraient mesurables entre +15 et +20% (18).

Ces deux enjeux, social et économique, souvent considérés comme antagonistes dans l'entreprise seraient ainsi réconciliés par la reconnaissance (19).

Problématique

Redonner du sens par la reconnaissance est donc un atout et un élément de pilotage pour les organisations. Ses outils de mise en application apparaissent simples, évidents et à la portée de la plupart des managers : respect, courtoisie, valorisation, délégation, implication, communication, cérémonies, etc. Mais si utiles et importants qu'ils soient, ils restent peu utilisés et peu intégrés dans les stratégies d'entreprises à tous niveaux. Pourquoi ? Manque d'expertise ? Complexité qui fait peur ? Des expériences essentiellement canadiennes montrent que le management de la reconnaissance est accessible (15). Mais est-il pour autant modélisable, démontrant par le fait que le sens est un processus construit ?

Souvent comprise comme « reconnaissance = rétribution financière » et aujourd'hui partiellement contestée (22) dans un contexte de crise financière, elle reste la référence la plus connue. L'hôpital qui n'en n'a pas les possibilités et qui la regrette, oublie de réfléchir à l'opportunité d'en développer des formes non monétaires. Comment conjuguer une politique de reconnaissance stratégique dans une institution hospitalière, en tenant compte de la diversité des métiers et des besoins des salariés (14) et de leur nécessaire fédération autour de la mission et de la culture tournées vers le patient ?

Limites de l'étude

Notre réflexion porte sur la création de sens à l'hôpital dans sa composante de la reconnaissance non monétaire. Elle veut se concentrer sur les moyens utiles pour que les employés se sentent reconnus et exclut la recherche des causes socio-psychologiques ou organisationnelles de la non-reconnaissance.

Nous nous baserons pour cela sur les perceptions et attentes en matière de reconnaissance des professionnels au sein d'une organisation hospitalière luxembourgeoise. En plus de faciliter l'aspect organisationnel de l'étude sur un seul site, cela nous a permis d'exclure les influences de culture

d'entreprise, de structure fonctionnelle et hiérarchique (18). Deux secteurs, paramédical et administratif, seront explorés.

En parallèle, nous avons recueilli l'avis et les objectifs en matière de reconnaissance d'un échantillon de cadres dirigeants représentatifs de cette institution. Ainsi nous pourrons combiner les attentes des collaborateurs avec les celles des leaders.

Notre travail n'a pas la prétention d'être une recette miracle offerte managers mais un guide et un outil avec des repères, des étapes pour les accompagner dans leur management opérationnel de la reconnaissance.

METHODOLOGIE

Le travail de recherche s'est déroulé dans un centre hospitalier Luxembourgeois général de 2000 salariés et a concerné principalement deux catégories de professionnels de terrain et leurs managers : les unités de soins et les services administratifs.

Le déroulement de l'étude a débuté par la rencontre avec les directions concernées puis la délégation du personnel afin de clarifier les objectifs et les étapes de la recherche et d'obtenir leur consentement. L'étape suivante a été de rencontrer les chefs de service et les équipes afin de les informer de la démarche et d'obtenir leur participation.

Huit services ont donné leur accord, cinq appartenant aux soins et trois au secteur administratif, représentant 250 professionnels. Il n'a pas été fait d'échantillonnage compte tenu de l'effectif restreint de la plupart des services et tous ont été invités à participer. Il s'agit donc d'une enquête d'opinion, comportant le risque que l'échantillon de répondants soit moins représentatif de l'ensemble du public visé. Le taux de participation obtenu de 44% nuance cette crainte. L'anonymat et la confidentialité des résultats ont été assurés. L'enquête s'est effectuée au moyen de deux questionnaires :

- Le premier, destiné aux professionnels de terrain, a recueilli les perceptions et les attentes en matière de reconnaissance au travail ainsi que sa signification. Il a été également complété par le manager « qui se met à la place de son équipe » pour mesurer l'écart entre sa perception et la réalité. Le questionnaire a été construit essentiellement sur base des recherches de l'équipe canadienne du Professeur Brun (11). Sa synthèse très pragmatique des perspectives en matière de reconnaissance permet d'identifier quatre types (cibles) de reconnaissance.

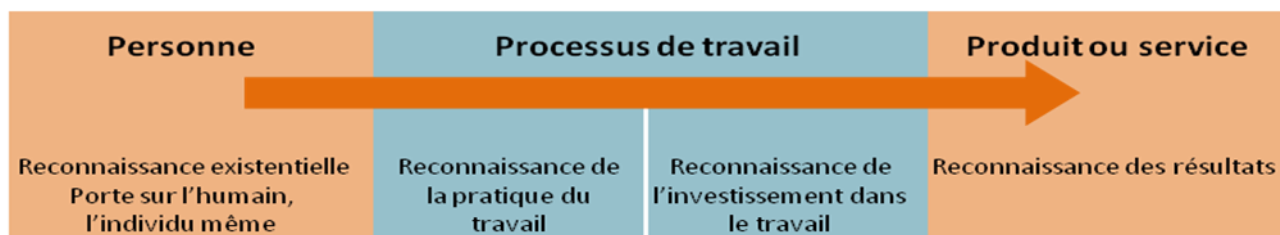


Figure 1 Les 3 cibles (types) de reconnaissance selon JP Brun et N Dugas (12)

Le questionnaire comporte cinq parties, permettant d'étudier à la fois le vécu et les attentes sur les cibles et les moyens de reconnaissance, de connaître le niveau de reconnaissance ressentie et la signification attribuée à la reconnaissance. Nous avons également souhaité clarifier le rôle et l'influence des acteurs principaux susceptibles de témoigner de la reconnaissance aux répondants, à savoir le client, le chef de proximité, la direction, les collègues, les médecins (si applicable). L'échelle d'évaluation comporte 4 niveaux de satisfaction.

Thème du chapitre	Intitulé du chapitre	Variables étudiées (le chiffre correspond au nombre de questions)
I.Perception des cibles	« sur quoi vous sentez vous reconnu et par qui ? »	4 sur la reconnaissance existentielle 3 sur la pratique du travail
II.Besoins et attentes des cibles	« sur quoi souhaiteriez vous être reconnu et par qui ? »	3 sur les résultats
III.Perception des moyens appliqués	« Comment êtes vous reconnu et par qui ? »	3 sur les remerciements collectifs et individuels 3 sur les méthodes participatives et la responsabilisation
IV.Besoins et attentes des moyens	« comment souhaitez vous être reconnu et par qui ? »	2 sur les actes de célébration 2 sur la pratique d'écoute et soutien 3 sur la valorisation des compétences 3 sur l'information et communication 2 sur la conciliation vie privée
V.Signification de la reconnaissance	« quelle est la signification que vous attribuez à la reconnaissance ? »	5 sur importance reconnaissance 4 sur ses effets 3 sur forme de reconnaissance 1 facilité à témoigner reconnaissance

114 questionnaires ont été retournés sur un échantillon de 261 personnes, ce qui donne un taux de participation de 44 %, nettement plus élevé dans le secteur des soins (64%) que dans le secteur administratif (36 %).

- Le deuxième questionnaire est destiné aux cadres dirigeants (directeurs adjoints médico-soignants et administratif, cadres intermédiaires médico-soignants, cadres de proximité). Il permet de connaître les enjeux, le sens et l'intérêt de la reconnaissance pour l'équipe dirigeante, de définir les éléments de reconnaissance à intégrer dans la stratégie de l'institution et enfin d'entrevoir les obstacles à la reconnaissance. Ces données permettent de mettre en parallèle les besoins du personnel avec certaines spécificités stratégique, organisationnelle et financière de l'hôpital.

Notre analyse prend forme dans le processus de modélisation (26), essentiellement par l'utilisation du langage graphique. Nous souhaitons décrire le système existant et attendu de la reconnaissance dans

l'hôpital étudié et en mesurer l'écart. Leur analyse est à la base de la proposition d'un processus managérial, enrichie par la théorie de KE Weick (9) et les principes de démarche d'amélioration continue de la qualité.

RESULTATS

63 % des personnes interrogées se sentent globalement reconnues et 87 % estiment que la reconnaissance est importante.

Perception de la reconnaissance exprimée :

Les 3 types de reconnaissance sont ressentis de façon identique, par plus de 50% des répondants.

Les collaborateurs interrogés affirment qu'il est important pour eux d'être reconnus par le chef de service et le patient-client. Ils affirment qu'ils reçoivent le plus de reconnaissance de ces derniers et des collègues (60 %) (figure 2)

En considérant les deux secteurs, la différence significative porte sur la répartition du rôle de reconnaissance entre les acteurs. Le groupe administratif (GA) ressent davantage de reconnaissance du patient-client, alors qu'il n'arrive qu'en troisième position pour le groupe des soignants (GS). C'est le chef de service qui prime pour ces derniers (71% vs 52%). Il est à noter que la direction est plus représentée dans le GA (44% vs 29%).

Les moyens de reconnaissance utilisés sont perçus à hauteur de 40 à 65 % (figure 3). La conciliation de la vie

privée-professionnelle et la communication arrivent en tête, alors que la valorisation des compétences, les remerciements individuels et la célébration sont derniers.

La hiérarchisation entre secteurs d'activité est différente sur le participatif qui est plus présent dans les soins (60% vs 40%), ainsi que les remerciements collectifs (55% vs 45%. L'écoute-soutien est davantage pratiqué dans le GA (60% vs 50%).

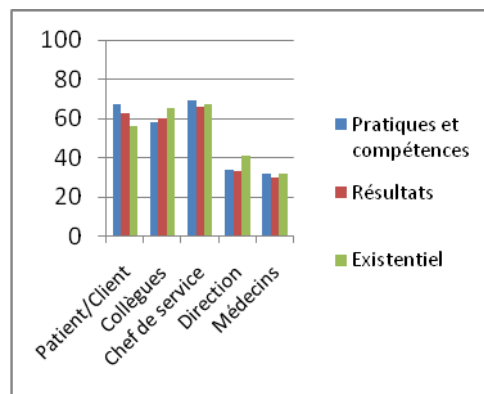


Figure 2 : Les 3 types de reconnaissance exprimée par les acteurs

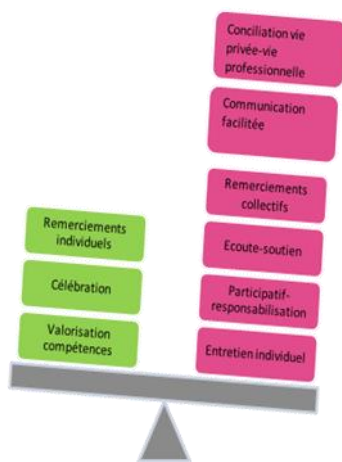


Figure 3: hiérarchisation des moyens de reconnaissance perçus

Attentes en matière de reconnaissance :

Les attentes sont nettement supérieures au vécu, en moyenne de 25 %. Les 3 types de reconnaissance sont équilibrés, ainsi que les professionnels qui doivent les exprimer, réserve faite d'une discrète prédominance du chef de service (figure 4).

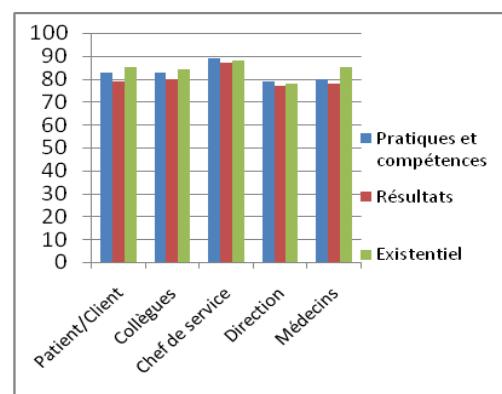


Figure 4: Les 3 types de reconnaissance attendus par les acteurs

Cette répartition est semblable dans les 2 métiers étudiés. Il est à noter tout de même une attente très forte de reconnaissance existentielle du client dans le groupe GA (90% vs 80%) et du médecin pour les soignants (85% vs 70%)

La répartition des moyens attendus est identique aux moyens perçus, à l'exception du moyen plébiscité qui devient le remerciement collectif, d'autant plus pour les soignants.

Influence du niveau de reconnaissance ressenti :

Le groupe de personnes qui se sentent moins reconnues (GNR) le sont identiquement sur tous les types de reconnaissance. Leurs attentes (figure 5) sont nettement moindres, et différentes. Elles souhaitent moins de reconnaissance existentielle, surtout dans le groupe soin et exigent moins de moyens que les personnes reconnues (-26%).

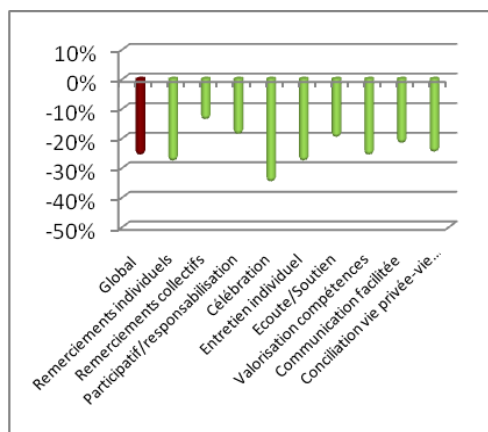
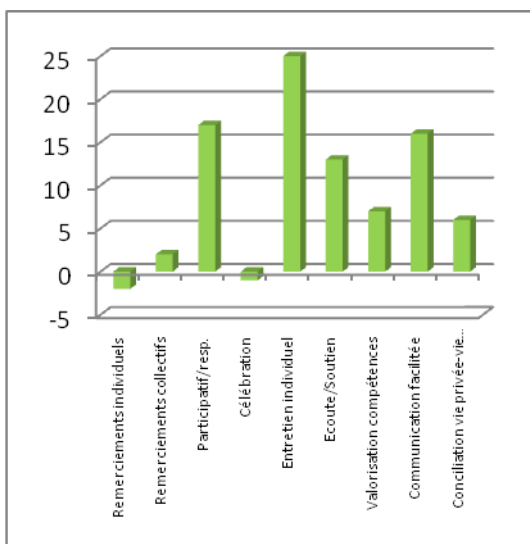


Figure 5: Influence du niveau de reconnaissance ressenti (groupe non reconnu vs groupe reconnu) sur les attentes en matière de reconnaissance

Influence du niveau d'importance de la reconnaissance :

Le groupe pour qui la reconnaissance est peu primordiale, attend en toute logique beaucoup moins, mais reste demandeur d'actions participatives et de communication.

Hypothèses des managers sur le ressenti et les besoins de leur équipe :



individuel (+24%) et de communication (+16%)

Il est intéressant de constater que les managers estiment le niveau de reconnaissance de leurs collaborateurs 24% plus élevé que la réalité, surtout la reconnaissance existentielle et les résultats (+14%). Concernant les moyens perçus, leurs hypothèses sont globalement réalistes, sauf qu'ils estiment - à tort - manager de façon participative (+35%) et offrir des moments d'échanges individuels (+21%). Ils minimisent la perception des remerciements collectifs (-12%).

Ils surestiment également leur attentes (figure 6), surtout en ce concerne le besoin de management participatif (+17%),

Figure 6: différence entre les attentes réelles des collaborateurs et l'estimation de leur manager d'entretien (+16%).

Position des cadres dirigeants :

Les membres de l'équipe dirigeante interrogés reconnaissent à 100% l'importance de la reconnaissance de leurs collaborateurs, essentiellement sur leur santé et leur performance. Ils souhaitent essentiellement reconnaître les résultats, puis les compétences (figure 7). 83% estiment qu'elle contribue à la

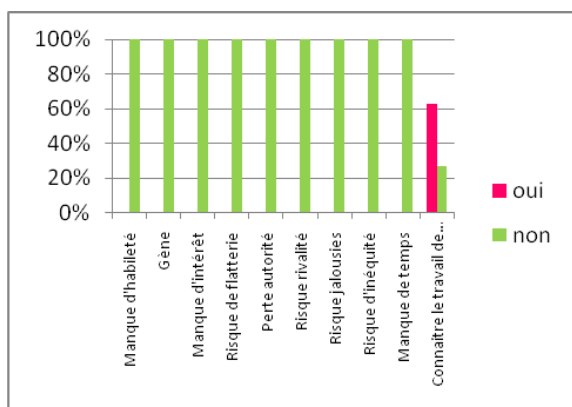


Figure 8: obstacles à la reconnaissance selon l'équipe dirigeante

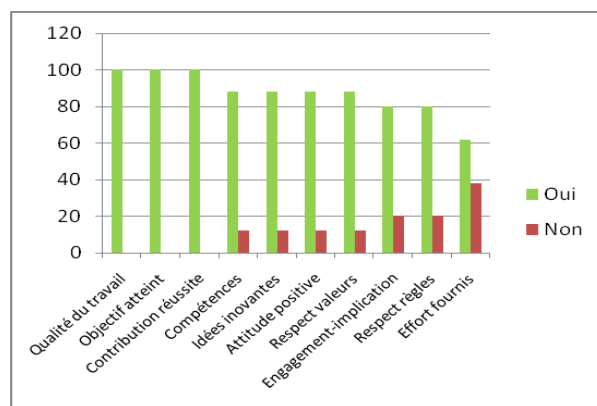


Figure 7 Eléments de contribution à la réussite de l'hôpital selon l'équipe dirigeante

qualité des soins et à la satisfaction

du patient. Ils sont 75% à penser qu'il est difficile de témoigner de la reconnaissance. Pourtant, lorsqu'on les interroge sur ses principaux obstacles (figure 8), ils ne retiennent que la difficulté de connaître le travail de tous. Il apparait donc que la direction est convaincue par l'importance de la reconnaissance mais qu'il lui est difficile d'en témoigner directement.

ANALYSE ET PROPOSITION DE MODÉLISATION DE DÉMARCHE MANAGÉRIALE POUR LA RECONNAISSANCE A L'HOPITAL

Le système vécu et attendu des deux secteurs métiers est quasi identique, et ne diffère que par le rôle plus important des patients-clients pour les administratifs. Le soignant quant-à lui, vit et attend davantage de reconnaissance de la part de son chef de service, malgré sa culture fortement centrée patient. Cela s'explique peut-être par le fait qu'il perçoit moins de reconnaissance existentielle par le bénéficiaire de soin, pourtant attendue, et se voit contraint de combler ailleurs ce besoin.

Cette différence n'étant pas hautement significative, nous considérerons donc que le système de reconnaissance des soins et de l'administratif de notre hôpital est le même.

Les attentes des collaborateurs diffèrent de l'équipe dirigeante seulement sur la reconnaissance des compétences, valorisées par l'instance hiérarchique. Ce paramètre de qualité et de performance, sera donc repris dans le système évolué. Néanmoins, la relative cohérence de vision du système efficace de la reconnaissance par ces 2 groupes professionnels, rend son efficacité encore plus probable.

Ces résultats, même s'ils sont représentatifs des services audités, peuvent ne pas l'être de l'ensemble de notre structure hospitalière. En effet, outre le fait que cela ne concerne que 7% des salariés, la participation volontaire des chefs de service peut laisser supposer qu'ils ont déjà une certaine conviction ou pratique du

sujet de la reconnaissance. Par ailleurs, nous n'avons pas utilisé d'intervalle de confiance pour nos calculs statistiques mais avons pu constater la relative homogénéité des résultats, ce qui limite les biais de mesure. Nous pouvons ainsi proposer un essai de modélisation des systèmes de reconnaissance vécu et attendu au sein de notre hôpital afin d'en déduire une schématisation de démarche managériale dédiée au manager de proximité pour ses collaborateurs.

Modélisation du système de la reconnaissance existant vu par les collaborateurs (figure 9) :

Les éléments invariants du système sont :

- Les acteurs susceptibles de témoigner de la reconnaissance au collaborateur (cercle rouge): les 5 professionnels étudiés sont actifs, selon deux niveaux d'influence. Le chef de service, le patient et les collègues agissent le plus. La direction et les médecins sont nettement moins présents, à hauteur de 50%.

- Les cibles ou types de reconnaissance (à l'intérieur du cercle) témoignées (cf. figure 1, chapitre II) et leur importance.

L'ensemble des cibles de la reconnaissance est exprimé au collaborateur et chaque acteur les utilise de manière équilibrée entre elles.

- Les moyens managériaux de reconnaissance (cercle périphérique) : l'ensemble des moyens étudiés sont appliqués, selon deux niveaux d'importance (le plus est représenté en gras sur le schéma). Les 3 moyens les plus faiblement représentés sont les valorisations individuelles.

Modélisation du système attendu (figure 10) :

Ce nouveau système fonctionnerait avec une répartition de l'influence des acteurs beaucoup plus homogène, montrant une nette volonté d'augmenter le rôle des médecins (+50%) et de la direction (+43%). Tout comme le système vécu, les 3 types de reconnaissance devraient être utilisés de façon homogène entre eux, mais avec une expression plus intense (+ 30 %). Le choix des moyens reste le même et leur hiérarchie diffère uniquement sur la valorisation des compétences qui prend plus d'importance.

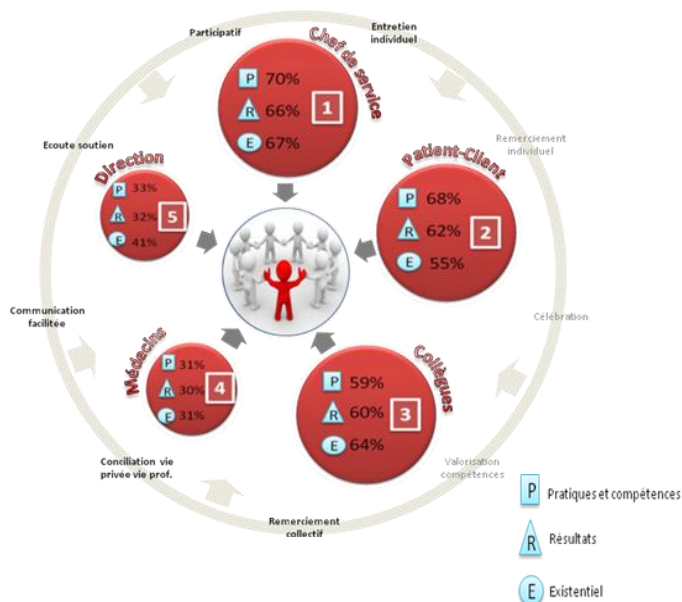


Figure 9 Fonctionnement du système perçu par les collaborateurs, au moment de l'enquête

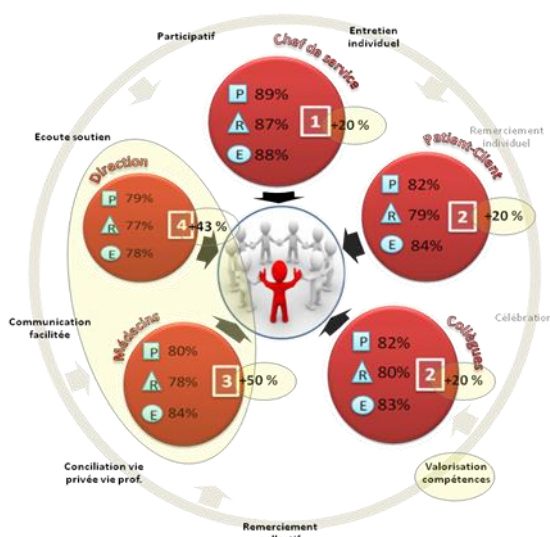


Figure 10 Fonctionnement du système attendu

Modélisation du processus managérial pour atteindre le système souhaité par les collaborateurs, en conformité avec l'équipe dirigeante (figure 11) : « ARBRE DE LA RECONNAISSANCE »

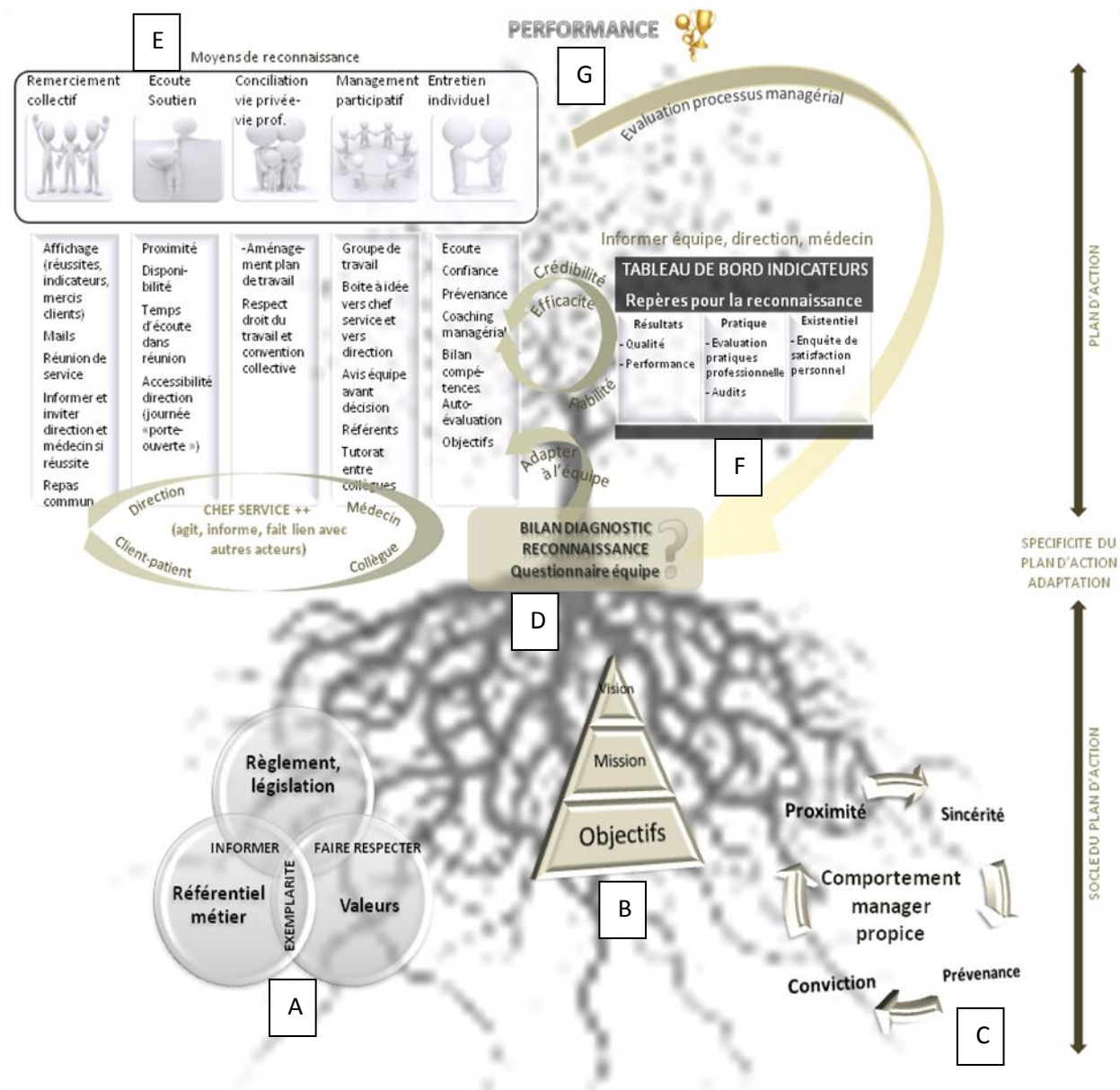


Figure 11 Arbre de la reconnaissance : processus managérial pour le chef d'équipe

Nous avons choisi le symbole de l'arbre car il représente bien les différents niveaux d'action du processus managérial. Il permet de faciliter sa compréhension et surtout de faire prendre conscience du fonctionnement cyclique et inter-relié des différentes parties :

- **Les racines** : c'est le socle du plan d'action, composé de l'ensemble des repères et éléments de fond de la reconnaissance. Le chef de service transmet et montre clairement les piliers réglementaires (A) de l'institution et la direction qu'il souhaite prendre (B). Son comportement (C) doit être cohérent pour les crédibiliser et espérer l'efficacité de sa reconnaissance. Ces éléments serviront de bornes pour le collaborateur, afin de pouvoir travailler en conformité et progresser. Le chef de service disposera quant-

à lui de normes pour reconnaître ou corriger des non-conformités. Toutes ces informations sont constamment alimentées, renouvelées selon le contexte de l'hôpital et des tutelles. Par les repères qu'ils donnent, ils ont aussi l'avantage d'alimenter plus généralement le sens de leur travail.

- *Le tronc* : c'est à la fois la naissance et le centre du processus. Il est représenté par le questionnaire de la reconnaissance utilisé pour cette étude. Il permet dans un premier temps de faire le diagnostic de la reconnaissance au sein d'une équipe et le recueil de leurs besoins et attentes. Ce bilan servira à la fois à adapter les moyens managériaux à la spécificité de l'équipe et constituera le point de repère à leur évaluation. Cette enquête se justifie d'autant par notre constatation d'un écart de perception du manager sur la réalité de son équipe (surestimation de 25%). Elle sera utilisée dans un deuxième temps pour évaluer les actions de reconnaissance mises en place et revoir les besoins, changeants selon le contexte et le niveau de reconnaissance des professionnels.
- *Les branches* : elles sont le résultat de l'activité des deux premiers niveaux. Le plan d'action (E) est construit et mené selon les résultats du questionnaire, en adéquation constante avec les règles et la vision de l'institution. Les moyens représentés sont ceux correspondant aux cinq attentes principales des collaborateurs. Il est à noter que les remerciements individuels, la célébration et la valorisation des compétences n'est pas retenue comme prioritaire et quotidienne, mais peuvent être ponctuellement utilisées pour marquer les esprits, par exemple lors de grandes réussites. La reconnaissance des compétences était par contre importante pour les dirigeants. Aussi, nous proposons de l'inclure par l'intermédiaire des remerciements collectifs (transmettre par exemple des indicateurs de performance), au management participatif (utilisation de compétences) et à l'entretien individuel (bilan de compétence).

Le chef de service est celui qui reconnaît principalement. Il se doit aussi de renforcer la reconnaissance des clients, de la direction et des médecins plus difficile à mettre en œuvre par le manque de proximité ou de moyens. Il assure ainsi la communication ascendante et descendante des informations support (indicateurs) et directes (remerciements) de la reconnaissance et organise ponctuellement des rencontres pour la reconnaissance directe.

Le chef de service devra tenir un tableau de bord (F) dédié au processus, sur lequel il pourra fonder ses actions de reconnaissance et les rendre efficaces. Ses données seront tirées de ses indicateurs de pilotage de performance de son service.

- *Le fruit* : c'est le résultat du processus (G), représenté par des collaborateurs qui se sentent reconnus, apportant un élément essentiel à leur performance professionnelle. Il est important de considérer que ce résultat n'est que ponctuel, en continuel changement car le processus n'est pas linéaire mais cyclique. Le manager se doit donc sans cesse de réajuster ses actions et ses compétences de reconnaissance selon l'évolution de tous les éléments du processus managérial.

CONCLUSION :

Le fonctionnement du système de la reconnaissance ainsi que celui voulu par les collaborateurs au sein de notre hôpital ne varie pas entre les deux secteurs étudiés, administratif et soignant. Il est intéressant de constater que le chef de service surestime les positions de son équipe, justifiant grandement un audit pour l'aider à évaluer et adapter son management. Par ailleurs, la cohérence entre la direction et les collaborateurs sur les types de reconnaissance et les moyens à appliquer apparaît comme un atout essentiel pour l'efficacité du management de la reconnaissance.

L'outil managérial que nous proposons ne peut être efficace qu'à condition d'une recherche perpétuelle d'équilibre du système, par une coordination continue entre la stratégie, la vision, les besoins et attentes des parties prenantes. Le manager de proximité a un rôle pivot de la reconnaissance, et doit en outre être un vecteur et un facilitateur de reconnaissance de la direction. Il est également important de lever les obstacles à la reconnaissance, comme le stress au travail, en assurant une gestion organisationnelle et des conditions de travail adéquates. Par ailleurs, le manager ne doit pas oublier qu'il doit accompagner sa reconnaissance d'actions de réajustement individuel ou collectif en cas d'éventuel non-respect des règles ou d'objectifs non atteints. Il doit pour cela se reposer sur les mêmes repères, pour être la condition à l'efficacité de la reconnaissance future en cas de progression.

Notre proposition de démarche managériale pour reconnaître a été construite pour le milieu hospitalier.

L'hypothèse d'une possible utilisation dans d'autres secteurs paraît envisageable, puisqu'elle prend en compte la spécificité du vécu, des attentes des professionnels et des possibilités de reconnaissance.

Cet outil managérial, qui se veut pragmatique, se doit encore d'être évalué pour démontrer son efficacité sur la reconnaissance, sur sa contribution à la construction de sens et à la performance. Mais il a d'ores et déjà le mérite de permettre aux collaborateurs de s'exprimer et de s'impliquer, de renforcer la communication avec leur hiérarchie et d'améliorer la coordination et la cohérence entre le plan directeur et les activités opérationnelles au profit du patient.

Notre approche se situe à la frontière de la pensée systémique qui permet de mieux comprendre le « comment », de la pensée stratégique qui met en lumière l'importance des jeux d'acteurs et de la pensée métaphysique qui est sensée donner du « sens » au système... Nous sommes ici à la frontière du « réel » (la pensée systémique éclaire la réalité des échanges et des flux) et du « virtuel » (la pensée paradoxale montre toute l'influence de l'image de la réalité sur la structuration de la réalité elle-même). La reconnaissance n'est jamais que l'image qu'on peut avoir de la pensée de l'autre à son égard, image qui engendre un sentiment positif ou non, une implication plus ou moins grande et partant, une performance ou non in fine... La reconnaissance a pour but d'engendrer une image positive de soi qui semble être la condition première de la réussite. Il s'agit d'une application directe de la richesse (complexe) des interactions et interdépendances

systémiques des organisations, par lesquelles les managers se doivent de développer des synergies positives entre l'ensemble des facteurs humains, organisationnels, techniques, économiques notamment...

Par le fait même de sa modélisation managériale, il est en outre possible d'envisager que la reconnaissance soit un processus, donc d'entrevoir la possible conception d'un modèle théorique.

Il serait intéressant d'étendre la recherche aux autres composantes du sens au travail et tenter de conceptualiser tout le système du sens au travail pour en dégager des outils managériaux aptes à augmenter la performance individuelle et collective.

1. Autissier, D (2008) *Manager par le sens. Les clés de l'implication au travail*. Editions Eyrolles.
2. JP Brun et N Dugas, *la reconnaissance au travail, analyse d'un concept riche de sens*
3. <http://www.fr.capgemini.com>
4. <http://www.cgpmefr.fr>
5. Rapport Nasse-Legeron pour le ministre du travail français Xavier Bertrand (2008) www.travail-solidarite.gouv.fr/documentation-publications-videothe/rapports/
6. Morin, E. (2008) *Sens du travail, santé mentale et engagement organisationnel. Rapport R-543 - Etudes et recherches de l' IRSST (Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail-Canada)*.
7. Yalom, I.D. (1980). *Existential Psychotherapy*, New York : Basic Books.
8. Tillich, P. (1952). *The courage to Be*. New Haven, Connecticut : Yale University Press.
9. Weick, K.E. (1979) *The social Psychology of Organizing*. Reading, MA, Addison-Wesley ; (1995) *Sensemaking in Organizations*, Thousand Oaks, Sage.
10. Autissier, D. (2008) *Des salariés en quête de sens. Revue Française Sciences humaines N° 12*.
11. Brun, J-P et Dugas, N (2002) *La reconnaissance au travail, une pratique riche de sens*. Secrétariat du Conseil du Trésor, Gouvernement du Québec
12. Maslow, A.H (1968). *Toward a psychology of being*. 2nd ed. Oxford, England : D. Van Nostrand
13. Levy-Leboyer, C (1998) *La motivation dans l'entreprise*. Editions Organisations
14. Peretti, J-M (2005) *Tous reconnus*. Editions d'Organisation.
15. Laval C. (2008) *Plaidoyer pour la reconnaissance au travail. La reconnaissance non monétaire : une pratique managériale au service du mieux-être et de la performance*. Editions Livre business.
16. Crozier M et Friedberg E (1977) *L'acteur et le système*, Paris, Editions Seuil
17. Etude de la Society for Inventive and Travel Executives citée par le Corporate Leadership Council (2006)
18. Laval, C (2009) *Reconnaissance au travail : il n'y a pas que l'argent*. Les cahiers du DRH-N54-Mai 2009
19. Malherbe, D et Saulquin J-Y (2008) "Reconnaissance et GRH : au-delà de l'affirmation d'un mot, un enjeu de représentations", Spicilège de la recherche Ecricome, Ecricome
20. Mèlèse J (1979), *Approches systémiques des organisations*, éd. Hommes et Techniques
21. Kasareck, R et Theorell, T (1990) *Healthy work : stress, productivity and the reconstruction of life*
22. Source INRS, http://jp08.inpes.sante.fr/docs/03_Christian%20TRONTIN.pdf
23. Morin E (2005) *Introduction à la pensée complexe*, Ed. Du seuil
24. Rosnay J (1975) *Le macroscopie*, Ed. Du seuil
25. Beriot D (2006) *Manager par l'approche systémique*, Ed. Eyrolles
26. Le Moigne JL (1999) *La Modélisation des systèmes complexes*, Ed. Dunod

