

Encourager l'échange de signes de reconnaissance : une ambition au service du développement professionnel.

Callebaut Olivier¹

Il y a quelques mois, une infirmière m'a dit : "Il a fallu que je devienne volante pour qu'on me dise merci en fin de journée". Une phrase percutante qui soulignait à la fois sa propre difficulté à vivre dans une forme d'indifférence et également notre avarice à donner des signes de reconnaissance aussi simples qu'un "merci". A travers cet article, je tenterai sur base d'une formation en Analyse Transactionnelle², d'éclairer ce paradoxe pour mieux comprendre l'échange de signes de reconnaissance entre les infirmières.

En anglais, le terme qui désigne le signe de reconnaissance (SR) est le mot "stroke" qui signifie "coup" ou "caresse". Ce qui laisse déjà présumer de deux types de SR : les négatifs et les positifs. En France, l'usage est d'utiliser le mot "stroke" tel quel, sans le traduire. D'autres auteurs l'ont traduit par "stimulation" ou "caresse". Fidèle à l'idée de Sichem³ ⁴, je préfère utiliser le terme "signe de reconnaissance" qui semble plus approprié car moins emprunt d'une connotation physique voire sexuelle.

La soif de reconnaissance

Comme l'ont démontré les travaux de Harlow et Spitz dans les années trente, tous les autres besoins satisfaits par ailleurs, on peut mourir

faute de reconnaissance. Dès lors, notre comportement, nos habitudes, notre caractère et notre personnalité apparaissent comme des solutions que nous utilisons pour résoudre au mieux le problème suivant : comment obtenir en quantité suffisante, les SR dont nous avons besoin?

Avant de répondre à cette question, il est nécessaire de distinguer les différents types de signes de reconnaissance que nous avons à notre disposition..

1. Les types de signes de reconnaissance (SR)

Taibi Kahler et Terry Cooper⁵, deux analystes transactionnels, indiquent dans leurs travaux que les échanges relationnels comportent des

SR conditionnels positifs et négatifs (ce sont ceux que l'on donne à la personne pour ce qu'elle fait) et des **SR inconditionnels positifs et négatifs** (ce sont ceux que l'on donne à la personne pour ce qu'elle est). Les SR négatifs prennent l'allure de critiques, de reproches ou de dévalorisations mais valent mieux que l'indifférence car ils permettent de vérifier son existence pour les autres (Sichem³). Les SR positifs prennent, quant à eux, la forme d'encouragements, de valorisations, ou de compliments et sont indispensables au développement.

1.1. Les SR conditionnels positifs

Si je dis à une collègue : "Je trouve que ta prise en charge est très aidante pour ce patient", je lui donne un SR conditionnel positif. Sous forme d'encouragement, je lui fais savoir que j'apprécie ce qu'elle apporte à ce patient. Selon Sichem³, ce type de SR n'est réellement efficace que si la personne peut clairement faire la différence entre les SR positifs et négatifs. Ce qui pose ici la question de l'humour et de l'ironie chez le manager. Par exemple, si je lui dis : "Ah, aujourd'hui ta prise en charge est très aidante pour ce patient", je sous entend qu'hier, ce n'était pas le cas. La connotation négative risque alors d'annuler la positive et ainsi rendre le SR stérile voir toxique : c'est ce qu'on appelle un faux SR positif.

1.2. Les SR conditionnels négatifs

Si je dis à une infirmière: "Tu pourrais quand même accorder un peu plus d'attention à la réalisation de tes bilans hydriques"(SR conditionnel négatif), je lui indique que je n'apprécie pas son comportement, ce qui lui permet alors de choisir de le modifier.

1.3. Les SR inconditionnels positifs

"Bonjour" est le SR inconditionnel positif par excellence. Il prend tout son sens lorsqu'il signifie : "Quelle joie de te voir, je te souhaite une bonne journée". Il prend plus de sens encore s'il est suivi du prénom de la personne à qui vous vous adressez.

1.4. Les SR inconditionnels négatifs

Les SR inconditionnels négatifs du type : "Je ne te supporte plus" sont sans aucun doute les seuls à éviter. Ils ne sont d'aucune utilité et sont même souvent destructeurs (Sichem³). Nous n'approfondirons donc pas ces SR dans le cadre de notre réflexion.

2. L'échange des Signes de reconnaissance

Chacun d'entre nous a développé un système d'échange de SR à travers son histoire familiale, personnelle et professionnelle. En Analyse Transactionnelle, on distingue différents canaux et modalités pour échanger les SR :

2.1. Donner

En tant qu'infirmier chef, nous savons à quel point, il est important de renforcer positivement le travail des membres de son équipe et ainsi donner du sens et de la valeur à ce qui est réalisé. Et pourtant, trop souvent, notre avarice à donner des SR se dévoile. Trop souvent, nous avons tendance à relever les manques plutôt que les forces ou les qualités.

Même si le manager n'est pas la seule source de SR, notons ici qu'il constitue un ancrage important pour distribuer des SR. Il doit également éveiller l'envie de tous les membres d'une unité d'être attentifs aux besoins de reconnaissance des autres. Et enfin, il ne doit pas oublier que donner des SR, c'est aussi s'en donner à soi-même dans un dialogue intérieur.

Une expression bien connue dit que "chacun ne peut donner que ce qu'il a reçu" et une autre nous rappelle "qu'il faut donner pour recevoir." Un nouveau paradoxe qui nécessite parfois de demander les SR dont nous avons besoin.

2.2. Demander

Trop souvent, nous oublions de demander les SR. Ainsi certaines infirmières passent toute une carrière à attendre des SR qu'elles n'ont jamais obtenus car elles ne les ont jamais demandés. Chacun d'entre nous peut pourtant inviter l'autre avec qui il est en relation (tous niveaux hiérarchiques confondus) à donner des

SR négatifs et positifs. Il faudra ensuite apprendre à les recevoir.

2.3. Recevoir

Certaines personnes ne savent pas recevoir les SR qu'ils soient positifs ou négatifs. Prenons l'exemple d'une infirmière que vous remerciez et complimentez pour la prise en charge d'un patient. Si elle vous répond : "Mais non, ce n'est rien...c'est normal" ou qu'elle vous dit "Aah, cela me fait plaisir que tu dises cela". Dans le premier cas de figure elle dévalorise ce que vous complimentez et dans le second, elle reçoit pleinement votre compliment et vous donne envie de lui donner d'autres SR positifs. C'est un peu comme ces personnes à qui vous offrez un cadeau et qui vous disent : "Il ne fallait pas!" ou "Merci!" alors qu'elles ne savent pas encore ce qu'il y a dans l'emballage. Et d'ailleurs, si après l'avoir déballé, elles prennent conscience qu'elles ne l'aiment pas du tout. A votre avis, que vont-elles faire: l'accepter ou le refuser?

2.4. Accepter ou refuser

La plupart des gens n'osent pas refuser car socialement cela serait très mal venu. Et c'est avec tous ces cadeaux acceptés à contrecœur que l'on s'empoisonne la vie, que l'on se retrouve avec une collection de tire-bouchons offerts par belle-maman tant la première fois qu'elle nous a offert un tire bouchon, nous l'avons complimentée.

3. L'économie des signes de reconnaissance

Comme l'évoque bien le "Conte chaud et doux des chaudoudoux" de Claude Steiner⁶, l'abondance illimitée de S.R. positifs a tendance à se transformer en pénurie à travers notre système social. Il en émerge à quel point la vie est triste lorsque nous sommes assoiffés de SR et que nous préférons obtenir des SR négatifs plutôt que l'indifférence.

Selon Steiner⁷ (1978), il en va de l'économie des S.R. comme de l'économie tout court : le riche s'enrichit, le pauvre s'appauvrit et, entre ces deux extrêmes, la majorité des gens doit trimer pour atteindre le S.M.I.C (Seuil Minimum Indispensable de Caresses).

Curieusement, comme les réserves de SR sont inépuisables, il devrait être possible d'en distribuer à profusion, à soi et autour de soi, sans risque de pénurie (Jaoui⁸). Pourtant, au sein d'une institution hospitalière comme ailleurs, nous en usons avec parcimonie et souvent dans la plainte. L'être humain semble plus facilement relever les défauts que les qualités et c'est ainsi que les SR positifs se font denrée rare.

Aujourd'hui, il est indispensable de nous positionner comme acteur face à cette économie défectueuse pour qu'un jour, nous recevions tellement de SR que nous n'aurions même plus besoin d'en demander, ou de s'en

donner à soi même. En attendant, il va falloir oser les demander, apprendre à les recevoir et surtout donner l'envie d'en donner.

4. Le champs d'application des signes de reconnaissance

Comme le soulignent Brun et Dugas, la reconnaissance au travail est susceptible de s'exprimer à travers différents niveaux d'interactions. Ils parlent entre autres dans leurs travaux du niveau horizontal et du niveau vertical. Nous y ajouterons ici le niveau autarcique.

- Le niveau autarcique

Ce niveau est celui où la personne s'attribue elle-même des SR. C'est quand en fin de journée on se dit parfois : "Et bien je suis content de ma journée, je trouve que j'ai fait du bon boulot". Ce niveau est souvent nécessaire car les autres sont sous exploités.

- Le niveau horizontal

Les SR s'échangent ici entre collègues d'un même niveau hiérarchique. A cet égard, une enquête Québécoise réalisée en 1999 révélait que 47% des travailleurs ne félicitaient leurs collègues que parfois, rarement ou jamais. Un tel constat doit renforcer notre ambition de développer l'échange de SR au sein de notre département car les infirmières ont besoin d'être reconnues pour donner plus de sens à

leur activité professionnelle et ainsi espérer grandir à travers elle.

- Le niveau vertical ou hiérarchique

Les SR qui se manifestent entre infirmières d'un niveau hiérarchique différent s'établissent au niveau vertical. Pour une infirmière, il peut s'avérer difficile de manifester des SR positifs à l'infirmière chef par peur de passer pour une "badigeonneuse de pommade" qui cherche à devenir sa "préférée". Le C.I.D. peut également rationner les SR positifs qu'il donne à une infirmière chef par peur d'un relâchement de l'effort fourni. Voilà deux exemples fictifs qui traduiraient, une fois encore, notre avarice à donner des SR positifs.

Pour l'éviter, il nous faut faire preuve d'une intelligence émotionnelle pour continuer à se développer sur le plan professionnel. Pour se faire, il paraît indispensable de baser nos relations hiérarchiques sur suffisamment d'authenticité que pour pouvoir accepter des S.R. positifs et négatifs de la part de nos pairs, de nos supérieurs et de nos subalternes. C'est à cette seule condition que nous continuerons à grandir.

Notons ici, qu'au plus la reconnaissance de l'infirmière s'exprime sur un large éventail de niveaux, plus l'infirmière s'en trouve valorisée, ce qui est susceptible d'exercer une influence

positive sur son développement professionnel, sur la qualité des soins et peut-être même sur les performances financières de l'institution.

Conclusion

Tel un papillon qui n'a que quelques heures pour déployer ses ailes, je n'avais que quelques pages pour vous donner envie de déployer les vôtres...et vous encourager à échanger un peu plus de SR. J'espère aussi vous avoir convaincus de la nécessité de vous donner la permission de demander, d'accepter et de refuser des SR.

Comme le soulignent Brun et Dugas⁹, la reconnaissance au travail est un élément essentiel pour préserver et construire l'identité des individus, donner un sens à leur travail, favoriser leur développement et contribuer à leur bien-être professionnel.

Je terminerai simplement par cette citation de Jean de La Bruyère qui disait déjà, il y plus de trois siècles : "Il n'y a pas de plus bel excès que celui de la reconnaissance". Il me reste donc à vous inviter à vivre dans cet excès.

- ¹ Infirmier chef, Cliniques Universitaires St-Luc, Bruxelles
- ² Formation réalisée au C.F.I.P. (Bruxelles) avec le soutien de Norgine©, Johnson&Johnson©, Sanofi© et GlaxoSmithKline©
- ³ **Sichem V**, Analyse Transactionnelle face à la difficulté d'apprendre, Psicom, Grenoble, 1995.
- ⁴ **Sichem V**, Formation de base à l'Analyse Transactionnelle, C.F.I.P., 2002
- ⁵ **Cooper T** et **Kahler T**, Une classification des caresses, A.A.T. Vol.2, n°5, 1978
- ⁶ **Steiner C**, Le Conte chaud et doux des chaudoudoux, InterEditions, 2002
- ⁷ **Steiner C**, L'Economie des caresses, Revue A.A.T. Vol.2, n°5, 1978
- ⁸ **Jaoui G**, Le triple moi, Réponses, Paris, 1979.
- ⁹ **Brun J-P** et **Dugas N**, La reconnaissance au travail : une pratique riche de sens, Centre d'expertise en gestion des ressources humaines, Québec, 2002