



École d'Enseignement et de Promotion sociale de la Communauté Française

Rue Saint-Brice, 53

7500 Tournai

Enseignement Supérieur Paramédical

Spécialisation : Cadre de santé

## LE CADRE DE SANTE : LA PERSONNE QUI RECONNAIT LA MATRICE MOTIVATION/COMPETENCE.

VANDERHAUWAERT André

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

Année scolaire : 2022-2023





École d'Enseignement et de Promotion sociale de la Communauté Française

Rue Saint-Brice, 53

7500 Tournai

Enseignement Supérieur Paramédical

Spécialisation : Cadre de santé

## LE CADRE DE SANTE : LA PERSONNE QUI RECONNAIT LA MATRICE MOTIVATION/COMPETENCE.

VANDERHAUWAERT André

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

Année scolaire : 2022-2023

## REMERCIEMENTS

Il m'aura fallu aller jusqu'au bout du temps imparti afin de faire éclore cet écrit. Les saisons se sont succédées et les temps ne furent pas toujours favorables mais sans le soutien des personnes suivantes, l'œuvre aurait perdu de sa splendeur et de son ravissement. Je tiens donc à remercier toutes les personnes qui ont participé à l'avènement de mon travail.

En premier lieu, je souhaiterais remercier Monsieur Vantomme qui a toujours su entretenir ma motivation de par sa présence et son envie de transmettre. Je remercie par la même occasion l'équipe pédagogique pour les enseignements donnés.

Ensuite, j'ai une pensée émue vis-à-vis du groupe classe « la meute ». Des collègues qui m'ont fait grandir et je tiens à remercier plus particulièrement Antoine Dubois et Thibaud Dezzuter pour leur temps et leurs encouragements.

Merci aux personnes sollicitées pour la lecture de mon travail.

Enfin, je remercie ma famille pour son soutien inébranlable tout au long de cette aventure. Vanessa, ma femme, Arya et Elise, mes filles, qui m'ont permis d'en arriver là et ce malgré les difficultés partagées.

# Table des matières

INTRODUCTION .....	1
CHAPITRE 1 : LA MOTIVATION .....	2
1. INTRODUCTION .....	2
2. DEFINITION .....	2
3. LES TYPOLOGIES DE LA MOTIVATION .....	3
3.1 Les théories classiques.....	3
3.2 Les théories des relations humaines.....	5
3.3 Les théories des besoins .....	6
3.4 les théories du choix cognitif.....	9
3.5 La théorie de Locke ou théorie des buts.....	11
3.6 La théorie de l'autodétermination.....	11
4. LE MANAGEMENT MOTIVATIONNEL .....	13
5. CONCLUSION .....	18
CHAPITRE 2 : LES COMPÉTENCES.....	19
1. INTRODUCTION .....	19
2. DEFINITIONS.....	19
3. LES TYPOLOGIES DES COMPETENCES .....	20
3.1 Compétence individuelle.....	21
3.2 Compétence collective .....	21
3.3 Compétence stricte.....	22

3.4 Compétence ouverte.....	23
3.5 Compétence dynamique.....	24
<b>4. MANAGEMENT DE COMPÉTENCE .....</b>	<b>25</b>
4.1 Mettre en évidence les besoins de manière objective et précise .....	26
4.2 La cohérence entre démarche et besoin de compétence .....	27
4.3 La combinaison entre les compétences individuelles et collectives .....	28
<b>5. CONCLUSION .....</b>	<b>30</b>
<b>CHAPITRE 3 : L'IMPLICATION.....</b>	<b>31</b>
1. INTRODUCTION .....	31
2. DEFINITION .....	31
3. IMPLICATION : MOTIVATION IDENTITAIRE .....	32
4. L'IMPLICATION : L'ENGAGEMENT MOTIVE .....	33
5. LES CAUSES DE L'IMPLICATION .....	34
6. CONCLUSION .....	37
<b>CHAPITRE 4 : LA RECONNAISSANCE.....</b>	<b>39</b>
1. INTRODUCTION .....	39
2. DEFINITION .....	39
3. LES TYPOLOGIES DE LA RECONNAISSANCE.....	40
3.1 La reconnaissance par ses formes.....	40
3.2 Reconnaissance et rapports humains.....	42
3.3 La reconnaissance sur le continuum indifférence-rémunération.....	43

<b>4. CONCLUSION .....</b>	<b>44</b>
<b>CHAPITRE 5 : DES OUTILS DE RECONNAISSANCE .....</b>	<b>46</b>
<b>1.INTRODUCTION .....</b>	<b>46</b>
<b>2.UNE FENETRE D'ESPOIR : LA MATRICE DE JOHARI .....</b>	<b>46</b>
<b>3.LA METHODE DES 5 – 10 – 15 – 30.....</b>	<b>48</b>
<b>4.LES FEEDBACKS .....</b>	<b>49</b>
<b>4.1 La réunion d'équipe .....</b>	<b>49</b>
<b>4.2 Les évènements internes .....</b>	<b>50</b>
<b>4.3 L'entretien de fonctionnement.....</b>	<b>51</b>
<b>5. L'AMENAGEMENT DU TEMPS DE TRAVAIL .....</b>	<b>53</b>
<b>6. CONCLUSION .....</b>	<b>55</b>
<b>CONCLUSION GENERALE ET PERSPECTIVES .....</b>	<b>56</b>
<b>ANNEXE.....</b>	<b>58</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>59</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>62</b>



## INTRODUCTION

Depuis notre plus tendre enfance, toutes les structures socialisantes telles que la famille, l'école ou encore les clubs sportifs, tentent de nous motiver afin d'atteindre les objectifs fixés. La notion de motivation est à la fois omniprésente dans le domaine de l'encadrement et dans le même temps, si volatile qu'elle nargue toujours les théoriciens de tous domaines confondus. Motiver comme source principale de réussite. En transposant cet adage dans le monde du travail, nous en attendons le même résultat : plus de motivation pour plus de résultats. Quelle est la place du cadre de proximité alors ? un coach de travailleurs ? Dans le milieu sportif, il est à la fois facteur discret et indispensable de réussite. Mais aussi le principal responsable des défaites dans les sports collectifs sans n'avoir eu à aucun moment un pouvoir d'actions directes dans le jeu. C'est sa main d'œuvre et ses manœuvres qui feraient de son équipe une force meilleure de travail. Ce facteur humain serait l'une des clés de la réussite de l'encadrant qui l'est d'autant plus dans le milieu soignant. Le cadre de santé gère des individus qui soignent. Les trois métiers impossibles selon Freud : gouverner, soigner, éduquer sont réunis dans cette phrase. Malgré cela, force est de constater que pour la majorité des cas, les services de soins fonctionnent. La motivation serait-elle une cause de cet étonnant résultat ? Nous le reconnaissons<sup>1</sup>, et cela n'est pas évident, car nous avons fait le choix de développer nos connaissances faisant ainsi la moitié du chemin. Reconnaître, un verbe avec le préfixe « *re* » qui peut signifier « *la répétition* » ou « *le renforcement* », ici de connaissance. Mais qui peut aussi vouloir dire « *revenir au point de départ* » et c'est un peu le principe de la roue de Deming, nous remettant ainsi sans cesse en question dans un but d'amélioration. Nous entamons une traversée au sein de différentes thématiques propres au monde du travail, mais restons ouverts car il est fort probable que nos certitudes n'engendrent que d'autres questionnements. Nous sommes pourtant compétents et impliqués depuis déjà plus de trois ans dans ce processus d'élaboration. Les perspectives qui s'offrent à nous sont des démarches qu'il nous faut étayer de manière scientifique afin de répondre méthodologiquement à une des problématiques qui sont et seront les tenants et aboutissants de notre future fonction.

---

<sup>1</sup> Et la citation qui suit nous signale que c'est grâce au cheminement de ces trois dernières années que nous y sommes parvenus.

# CHAPITRE 1 : LA MOTIVATION

## 1. INTRODUCTION

La motivation est le point de départ et ne se limite pas au contexte du management. Elle est complexe, et nombreuses sont les études et les intellectuels qui s'y sont intéressés. Il y a aussi tout un pan de la motivation qui se tourne vers le milieu scolaire et l'économie, dans le but de cerner les différents facteurs qui poussent l'humain à consommer du savoir ou des biens. Le monde du travail peut se voir comme une synthèse des deux. Une approche théorique nous semble indispensable tant le terme est vaste et fait encore débat aujourd'hui. Alors, de la définition, en passant par les différentes visions du paradigme au travail et pour finir par une approche globale comme outil de management, nous espérons vous faire explorer un sujet qui est indissociable des métiers de l'encadrement.

## 2. DEFINITION

L'étymologie du mot vient du latin « *movere* » signifiant être en mouvement, se déplacer. Une définition courante est faite en ce qu'elle se fonde sur l'homme, ce qui le pousse à travailler et/ou à se dépasser. D'un point de vue plus psychologique, elle se définit comme « *l'ensemble des facteurs dynamiques qui orientent l'action d'un individu vers un but donné, qui déterminent sa conduite et provoquent chez lui un comportement donné ou modifient le schéma de son comportement présent* »<sup>2</sup>. Cette définition nous apporte les bases de la représentation de la motivation, mais en tant que futur gestionnaire d'équipe, l'approche sociale est manquante. Ensuite, elle est assez globale et globalisante, nous n'espérons pas jouer sur « l'ensemble » car cela nous mettrait vite en défaut de motivation personnelle. Une autre définition courante est « *le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement* »<sup>3</sup>. De ce point de vue, l'imprévisibilité de la chose serait source de régulation, or nous aimerions agir en amont afin d'anticiper un résultat. Pour Porter et Lawler<sup>4</sup>, elle se représente comme une énergie qui, à un moment ou dans un contexte, définit l'individu puisque ce sont nos actions qui nous définissent. Ici transparait la notion d'identité. Nous pouvons aussi comprendre que

---

<sup>2</sup> Dictionnaire CNRTL, in <https://www.cnrtl.fr/definition/Motivation>, (Consultée le 10 mars 2020)

<sup>3</sup>Vallerand, R.J. et Thill, E.E., « Introduction au concept de motivation », Editions études vivantes, Vigot, 1993, p.18.

<sup>4</sup>Psychologue pour le 1<sup>er</sup> et professeur à l'université de Californie pour le second, Porter et Lawler sont à l'origine d'une théorie complète de la motivation pour expliquer la corrélation entre attitude et rendement au travail.

les motivations sont différentes en fonction du contexte et propres à chacun. Une problématique qui s'ajoute donc pour le cadre de santé, qui aura pour tâche de garantir celle au travail forcément dépendante des autres motivations. Il est possible de mettre en évidence certaines constantes dans les différentes définitions données par les chercheurs. La motivation est un déploiement d'énergie dans un but. Dans le même temps, deux notions se dégagent : objectivité *versus* subjectivité. Cela crée une ambivalence propice à bon nombre d'interprétations du concept. C'est sur cette base que les sociétés et les chercheurs<sup>5</sup>, employés par ces premières, en ont déduit que s'ils arrivaient à avoir de l'influence sur ces choses, alors le résultat leur serait bénéfique. Plus simplement, avec plus de motivation, ou du moins en jouant sur ces facteurs, nous obtenons plus d'actions au service de l'entreprise, ce qui entraîne plus de productions et en bout de chaîne plus de bénéfices. De ce postulat, nous allons découvrir que la complexité de la chose fait encore débat. Nous verrons qu'au fil du temps, des chercheurs se sont essayés à comprendre la complexité du processus motivationnel. Le but de la rétrospective qui suit sera de bien comprendre les différents courants et d'en faire la critique pour finalement arriver aux concepts qui se sont développés autour et au travers de la motivation.

### **3. LES TYPOLOGIES DE LA MOTIVATION**

De tout temps, nombreux sont les chercheurs qui ont développé des conceptions de la motivation. Nous les classerons chronologiquement sous forme de courants de pensées que l'on nomme théories. Cela nous permettra de mettre en évidence l'évolution de ces dernières.

#### **3.1 Les théories classiques**

Ces théories regroupent les travaux de Frederick Winslow Taylor<sup>6</sup>, Henry Fayol<sup>7</sup> et Max Weber<sup>8</sup> pour ne citer qu'eux. Nous nous concentrerons principalement sur les travaux de Taylor. Il ne nomme pas la motivation telle quelle mais parle lui de « stimulation ». Sa vision repose sur une base qui fait encore fondement dans de nombreux écrits managériaux : le principe du gagnant-gagnant. Afin d'obtenir de meilleurs résultats de la part du travailleur, il

---

<sup>5</sup> « Chercheurs » car ils viennent d'univers différents et se sont essayés à comprendre ce processus qui est la motivation ou plus précisément la performance par la gestion de l'humain dans le milieu du travail.

<sup>6</sup> Ingénieur américain et théoricien de l'organisation scientifique du travail

<sup>7</sup> Ingénieur français et théoricien de l'organisation administrative et souvent reconnu comme pionnier du management

<sup>8</sup> Economiste allemand et l'un des fondateurs de la sociologie et théoricien de la bureaucratie

faut non seulement mieux le diriger mais également l'impliquer davantage grâce à un incitant, financier par exemple. Pour Taylor, si le système se veut efficace tant pour les employés que pour les employeurs, il doit être fondé sur la méritocratie. Un principe qui est encore prôné et qui engage une certaine notion d'équité. Le surcroît de travail ou d'investissement se doit d'être mieux récompensé. Sa pensée est encore d'actualité dans de nombreuses sociétés où la prime à l'objectif est présente. Selon lui, ce sont les normes informelles et des méthodes propres à chacun qui freinent toute organisation. Sa solution est une clarification en deux dimensions de l'organisation vis-à-vis du management de l'époque. D'abord verticale, où les cols blancs pensent et surveillent le travail et les cols bleus exécutent. Puis horizontalement, par décomposition du travail en simplifiant les tâches. Cela par des réflexions d'un nouveau spécimen<sup>9</sup> de travailleurs qui réunissent connaissances scientifiques et techniques. La finalité étant de mieux pouvoir la contrôler et ainsi aider la verticalité. Mais cette horizontalité a aussi pour but d'évaluer et de mieux récompenser. Une œuvre qui tend à prouver que l'organisation du système est le meilleur levier afin d'atteindre une satisfaction sociale et un rendement optimal. Elle laisse la part belle à une classe émergente nommée ingénieur, leur conférant un certain pouvoir au sein des sociétés. Leur vision est déjà de réconcilier les ouvriers et leur dirigeant de manière plus scientifique<sup>10</sup>. Ici, l'encadrant-surveillant<sup>11</sup> est un habile employé dans le maniement du bâton et de la carotte. Il y ajoutera par la suite une touche de modernité par la bienveillance. Ce souci de l'humain qui sera le centre de la prochaine école, était déjà une notion que Fayol<sup>12</sup> avait comprise mais qu'il avait mise en avant de manière trop paternaliste. Nous pouvons convenir que le principe de départ de parcellisation du travail pour diminuer le temps de réflexion de la tâche n'est pas tout à fait exact, car il y a dans toute action une part d'intellect, voire même d'affect. Sur le papier, cette théorie est bien née. Elle est encore prônée dans certains secteurs<sup>13</sup>, et nous en faisons partie. En France, le milieu hospitalier ajoute le système du mérite individuel où une prime est versée chaque année aux agents. Ce bonus reconnaît le mérite de chacun au travers d'indicateurs comme le taux d'absentéisme. Le résultat de cette démarche n'influe pas réellement sur les facteurs de qualité ou même

---

<sup>9</sup> Les cadres de santé sont un peu les descendants de cette lignée dans le milieu des soins.

<sup>10</sup> C'est une approche qui est nôtre dans ce travail, puisqu'il se veut au-dessus des ressentis plus ou moins rationnels et partiels.

<sup>11</sup> Le contremaître.

<sup>12</sup> Dans son œuvre, il développe quatorze principes et les quatre derniers font référence à une approche humaine de l'encadrement du travail.

<sup>13</sup> Le toyotisme : une organisation du travail définie avec un degré de liberté individuelle conciliant une production efficace et une reconnaissance au travail incitant les travailleurs à s'impliquer dans l'outil de production.

d'implication. Une des limites est la répartition des biens dans la société, qui tend à étendre le fossé entre les classes extrêmes. Les salaires n'évoluent pas aussi vite que les cadences et le rendement demandés. Ensuite, vient le risque d'en demander trop. L'humain a ses limites et l'optimisation de ce système ne les a parfois pas prises en compte. Enfin, un reproche courant est que la pensée de Fayol trouve vite ses limites dans des travaux plus complexes car basée sur des travaux simples. Néanmoins, ces théories sont à contextualiser avec ce qui est nommé la deuxième révolution industrielle. Actuellement, nous sommes dans la troisième et il n'est pas osé de dire que le problème du temps s'est déplacé. Il n'est plus uniquement centré sur la tâche mais bien sur l'information dans son ensemble. Encore une fois, ce travail en est la preuve s'il en fallait une. Pour finir, l'individualisme est une des dérives d'une telle pensée. Elle fut organisée par le fordisme<sup>14</sup> et ce système a lui-même été balayé par les différentes crises au cours du temps. A tort encore une fois, le grand public n'a retenu de ces théories que le séquençage du travail, qui n'est pas la paternité de la conception de ce dernier puisque Bernard de Mandeville<sup>15</sup> en 1729 est le premier à nommer ce terme et à en vanter les mérites. Adam Smith, quelques années plus tard, renforcera l'idée libérale en la développant au travers de ses théories sur le moral des peuples et engendrant une harmonie sociale.

En conclusion, dans le milieu des soins en général, beaucoup de principes de cette école sont encore pertinents. Même au niveau de l'encadrement, l'aspect contrôle sous différentes formes d'évaluation et les sanctions plus ou moins subtiles sont monnaie courante. Nous avons surtout retenu le point de vue organisationnel de Taylor mais n'oublions pas que ces précurseurs en leur temps ont posé des bases bien plus sociales qu'on pourrait le penser. Cependant, l'histoire n'aura retenu que le principe d'une rigide hiérarchie.

### 3.2 Les théories des relations humaines

Les recherches de Elton Mayo<sup>16</sup> mettent en évidence que l'entreprise n'est pas qu'une somme d'individualités mais bien un système social complexe, où des normes informelles se créent et influencent grandement le travail, et ce en parallèle de l'organisation officielle. Ici l'homme n'est pas que force de travail contre rémunération et donc la motivation n'est pas que liée à une

---

<sup>14</sup> Qui n'est pas contemporain de Taylor mais qui organise une vision de l'organisation du travail adaptée aux chaînes de montages.

<sup>15</sup> Médecin philosophe hollandais

<sup>16</sup> Psychologue et sociologue australien à l'origine du mouvement des relations humaines en management.

augmentation pécuniaire. L'expérience de Hawthorne<sup>17</sup> prouve que la notion de psyché et que l'influence du groupe sont aussi des facteurs de motivation. Notons ici que la légitimité des travaux de Mayo est assez contestable sur le plan méthodologique qui n'avait qu'un seul but : valider son hypothèse. Le biais d'observation, qui est nommé effet de Hawthorne, est aussi un des facteurs de réussite de l'expérience. Nous pouvons même dire que Mayo, en validant son expérience, a accrédité une composante motivationnelle au modèle taylorien. Car quand une personne se sait observée, son comportement change et elle est plus enclin à la réalisation de sa tâche. Il valide ainsi la présence du contremaître, alors que ses observations tendent à expliciter l'horizontalité des pouvoirs dans l'entreprise. Néanmoins, cela ouvrira la voie au courant des relations humaines où le besoin social est aussi le principal facteur de motivation. L'équipe a la possibilité de dynamiser la motivation de chacun en son sein. Soulignons aussi que ces théories se sont développées en même temps que le secteur dit des services.

### 3.3 Les théories des besoins

Les chercheurs en psychologie s'intéressent ici au « pourquoi » et leurs réponses se définissent souvent par des besoins. Cette notion se définit comme étant une force qui pousse l'individu à agir pour diminuer les tensions en lui. Le représentant le plus connu est sans aucun doute Maslow<sup>18</sup> qui étudia les forces qui entraînent l'individu à passer à l'action et induisent un comportement. Mais nous nous attarderons sur des théories moins célèbres mais tout aussi fondées comme la théorie de Alderfer<sup>19</sup> : La théorie ERG et celle de Herzberg<sup>20</sup> qui ont des similitudes avec celle de Maslow, comme la représentation acquise de ses besoins, et par le fait que les facteurs poussent l'individu à les désirer ou les satisfaire. Alderfer schématise les besoins de la manière suivante :

- Les besoins d'existence (E : *Existence*) : ils réunissent les besoins physiologiques
- Les besoins de sociabilité (R : *Relatedness*) : ils réunissent les besoins de relations interpersonnelles, de partage et d'intégration avec les autres.
- Les besoins de développement personnel (G : *Growth*) : ils réunissent des besoins propres à l'humain, tels que la créativité et l'enrichissement des connaissances.

---

<sup>17</sup> Elton Mayo et son équipe, étudie au début des années 1930 l'incidence de variations externes, l'incidence sur le rendement au sein de la société Western Electric dans une usine de Hawthorne qui donna son nom à ces recherches.

<sup>18</sup> Psychologue américain du courant humaniste

<sup>19</sup> Clayton Alderfer : Psychologue américain.

<sup>20</sup> Frederick Irving Herzberg : Professeur américain clinicien de psychologie et de management.

Il s'inspire des travaux de Maslow, et ajoute le fait qu'il n'y a pas de hiérarchie entre ces besoins ou de notion d'élévation au travers de ceux-ci. L'insatisfaction d'un besoin n'entraîne pas la compensation d'un autre. Il peut être un refuge rationnel dans des situations plus délicates ou problématiques et aussi un nouveau point de fixation pour se remotiver.



21

Herzberg postule que les individus au travail sont conditionnés par deux catégories de besoins qu'il nomme « facteurs » :

- Facteurs d'hygiène ou de maintenance : Ils sont contextuels ou extrinsèques et font référence à la qualité minimale de l'environnement du travail. On peut citer comme exemple le salaire, la sécurité au travail, les relations au travail ... l'atteinte de ces facteurs n'entraîne pas directement la motivation mais ils sont le socle minimal pour qu'elle se développe. En cas d'absence ou de manque, le travailleur sera insatisfait au travail.
- Facteurs moteurs ou de motivation : ils sont propres à chacun, intrinsèques et font référence à des besoins d'ordre psychologique. Ce sont eux qui sont source de motivation : on peut citer la promotion, l'accomplissement ou la réalisation dans le travail, ...

<sup>21</sup> <https://reveille-ton-leadership.com/le-leadership-et-la-motivation/> (page consultée le 7 mars 2020)

Pour lui, la motivation est la somme d'absences d'insatisfaction et des satisfactions procurées par les facteurs intrinsèques. Comme Maslow, il hiérarchise les besoins : des primaires nécessaires à l'accomplissement et des secondaires propres à la motivation et à la réalisation personnelle. Là où les théories diffèrent, c'est dans le fait que les besoins primaires ou d'hygiène n'accordent pas un minimum de motivation pour Herzberg alors que pour Maslow ils sont agents de motivation. Herzberg suppose même que les notions de satisfaction et de motivation sont interdépendantes alors que cela n'est pas vraiment vérifiable. Ces postulats mettent en avant que le besoin d'avoir n'est pas la pièce maîtresse de la motivation. Il y a une ambiguïté entre l'objectivité matérielle et la subjectivité psychologique. Il est intéressant aussi de souligner le besoin de progression, comme si l'individu éprouvait une envie irrésistible d'ambition et que sa fonction ne l'épanouissait pas de manière constante. Pour certains, elle est même discutable tandis que pour d'autres, elle pourrait s'exprimer actuellement par les réorientations de carrière. A cette époque, le principe qui porte bon nombre de recherches scientifiques se réfère à la notion d'homéostasie<sup>22</sup>. Néanmoins, plusieurs points sont discutables. Tout d'abord, comment expliquer ou justifier les assuétudes ? L'individu n'arrive jamais à combler un besoin malgré tous les efforts qu'il y met. Le travail peut être une drogue : actuellement, comment expliquer le besoin pour certains de ne pas se couper des réseaux professionnels malgré un certain degré de performance ? Puis vient une représentation déformée de la société au sens large, allant chez Herzberg à une polarisation du monde « de l'organisation commerciale »<sup>23</sup> où l'individu satisfait serait sain en voulant sans cesse se développer et les autres souffriraient moralement de ne pas suivre ce mouvement et en restant soumis. Une dérive qu'il justifie par le développement de ses facteurs. Un biais qui met en évidence ses propres représentations sociales au travers de sa théorisation. Ensuite, la question reste ouverte vis-à-vis de la justification des typologies des besoins et de leur hiérarchisation. Chacune d'entre-elles s'efforçant à se différencier, mais il est possible de faire des ponts et des liens entre chacune. Notons enfin la complexité de vérifier ces thèses de façon empirique. Les théories n'apportent pas de réponses concrètes sur le rôle du contexte et sur le sens du désir à satisfaire. Elles développent principalement la manière assez consciente de satisfaire les besoins, comme si les pulsions étaient calculées et logiques pour l'individu, voire même pour le système.

---

<sup>22</sup> Chaque action entraînant une réaction qui a pour but de faire revenir à (un) l'équilibre.

<sup>23</sup> Herzberg F., *Le Travail et la nature de l'homme* (Français), Paris, Broché, Entreprise moderne d'édition, 4e édition, 1978.

Finalement, ces recherches reposent sur une vision réductrice du milieu du travail : satisfaire des besoins pour augmenter la productivité. Il y a eu une constante évolution du bien-être au travail à travers les temps, et pourtant le rendement et le sentiment de satisfaction au travail n'ont jamais vraiment augmenté par ce biais. Paradoxalement, nous pouvons y voir l'effet inverse, avec la mécanisation et les évolutions technologiques, l'individu au travail n'a jamais été aussi rentable et pourtant, est-il aujourd'hui plus satisfait et épanoui au travail ? Des études actuelles<sup>24</sup> nous prouvent le contraire. L'aspect de forces internes nous poussant à agir est indéniable mais l'homme fait aussi preuve de capacité cognitive lui permettant d'évoluer et s'adapter à son milieu. Les approches suivantes se basent plus sur l'aspect d'un possible acte responsable.

### 3.4 les théories du choix cognitif

C'est bien l'intérêt des entreprises qui est moteur des recherches et les théories de besoin sont assez centrées sur la réalisation du soi. Faut-il encore que la valeur travail soit en adéquation avec le public visé. Actuellement, et en fonction des sociétés<sup>25</sup>, le travail n'est plus forcément la principale source d'élaboration identitaire. Pour le cadre de santé comme pour les institutions, ce schéma est assez difficile à intégrer, nous y reviendrons plus tard<sup>26</sup>. Ici, les théories s'intéressent au comment se provoque, se développe et au fonctionnement même de la motivation. Un des principes est que l'individu donne un sens au comportement qui le motive. Le libre arbitre est ainsi un facteur plus ou moins propre à chacun qui tient compte d'une certaine balance interne se voulant plus de pleine conscience. Ce courant de pensée a en commun le postulat proposé par Hull<sup>27</sup> sur le comportement général. Selon lui, le comportement peut se définir sous forme arithmétique comme étant : **sEr = f ( sHr x D x K )**

- **sEr** : le potentiel d'action
- **f** : la situation, le contexte
- **sHr** : la force d'habitude
- **D** : le besoin
- **K** : la valeur du renforcement

---

<sup>24</sup> Avis du conseil supérieur de la santé, « Burnout et travail », septembre 2017 in [CSS N° 9339](#) p 4-6, consulté le 10/01/ 2021

<sup>25</sup> En terme général et non économique, société se veut population.

<sup>26</sup> C'est l'une des problématiques.

<sup>27</sup> Psychologue américain qui durant les années 1950 influença par son approche expérimentale la psychologie en appliquant la méthode hypothético-déductive.

Ou de manière manuscrite, la propension à se mettre en action dans une situation établie dépend du besoin, de ce que l'action va procurer, de la valeur des résultats de l'action ou de la désirabilité et des habitudes développées dans des situations similaires. Un fait notable est que si l'une de ces notions fait défaut, cela va fortement impacter le résultat. Victor Vroom<sup>28</sup> adapte ce précepte à la notion de motivation. Il développe une théorie basée sur les attentes de l'individu nommée théorie VIE. L'homme base sa motivation, sur un processus réfléchi en fonction d'une série de facteurs qu'il classe en trois catégories. Premièrement il y a la valence (**V**) : ici l'homme évalue ce que l'on désigne comme la désirabilité. La valeur des conséquences d'une telle action est donc propre à chacun. Elle peut être positive ou négative en fonction du résultat. Ensuite vient l'instrumentalité (**I**) : ici l'homme évalue la probabilité que les moyens utilisés afin d'atteindre le résultat soient les plus adaptés et adéquats possibles en fonction de la situation. Enfin, la dernière catégorie qu'il nomme les attentes (**E**) : ici l'homme fait un lien possible entre l'action à entreprendre et le résultat escompté. Il évalue son degré de performance ou plus simplement ses chances de réussir la tâche ou la mission. Pour Vroom, l'équation de la motivation (**M**) peut se définir comme telle : **M= E x I x V**. La motivation dans ce cas est une réflexion personnelle vis-à-vis de son travail. Pour motiver un individu au travail il faut qu'il se montre capable d'une performance. Que cette performance, lui garantisse un avantage. Et enfin qu'il soit mis en avant au travers de cette dernière.

Néanmoins, une problématique se dégage de ces théories, c'est qu'elle n'est valable que dans les situations de succès. J. Atkinson<sup>29</sup> vient contrebalancer cette critique par une somme entre évitement d'échec et recherche de succès qui serait une image de l'instrumentalité. Notons aussi l'occultation du rôle que joue le groupe dans la motivation. Pourtant, ce concept des attentes renseigne les cadres de santé sur l'importance du feedback et du soutien pour les salariés, car elle clarifie le lien entre effort et performance. Elle rappelle également que les récompenses doivent être en lien avec le niveau de performance atteint et donc tendre vers un certain individualisme.

---

<sup>28</sup> Professeur en psychologie à Yale.

<sup>29</sup> Psychologue américain précurseur dans l'étude scientifique de la motivation humaine.

### 3.5 La théorie de Locke ou théorie des buts

Locke<sup>30</sup> base sa théorie sur le principe de la force guidée. Si l'individu connaît l'objectif, il n'en sera que meilleur dans l'atteinte de celui-ci. C'est pour cela qu'on nomme sa théorie, la théorie des buts ou « effet du but ». Il ajoute que les individus sont plus enclins à être motivés par des ressorts internes que des leviers externes. Les objectifs doivent être quantifiables et atteignables, et plus globalement précis. Il estime que le but à atteindre doit avoir un certain degré de difficulté pour qu'il soit gratifiant et motivant. L'obstacle sera alors en lien avec l'estime ou le niveau de confiance que l'employeur aurait vis-à-vis de l'employé. Rajoutons qu'il a aussi défendu la nécessité de l'encadrement de proximité pour s'assurer et renforcer cet effet de but dans un processus de motivation au travail. Ici se retrouve une notion défendue par la théorie organisationnelle mais dans un but d'information, de gestion et d'adaptation tout au long du processus. Le principe étant de se calquer sur l'avancement de la tâche avec l'employé. Néanmoins, il est fait un pas de coté, en stipulant que les incitants externes sont moins motivants. Il est le précurseur des techniques de feedbacks permanents. Au travers de cette approche, la notion du leadership des encadrants commence à s'entrevoir, mais sa théorie ne développe pas les ressorts qui poussent l'individu à suivre l'objectif visé. La théorie qui suit, celle de l'autodétermination, va tenter de répondre à cela.

### 3.6 La théorie de l'autodétermination

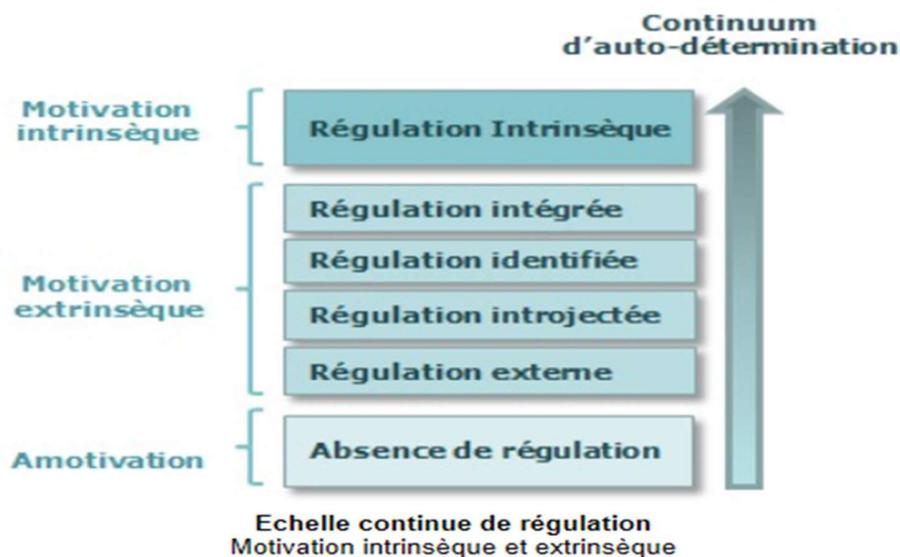
Ici la motivation naît, et est entretenue par un sentiment de compétence. Développée par Deci et Ryan<sup>31</sup>, c'est une approche qualitative sur un continuum à trois niveaux. Le processus motivationnel est ici un subtil mélange d'aspect social, cognitif et affectif, où les besoins sont différents de la motivation, même s'ils peuvent en être la résultante. La théorie se veut aussi plus aboutie puisque c'est bien l'intégration d'expériences et son ressenti qui seront facteurs de l'évolution. Plus simplement, c'est le vécu et le ressenti antérieur à ce dernier qui, dans une nouvelle situation, sera facilitateur pour passer d'une régulation externe à de la motivation interne propre et profitable. Les trois niveaux sont :

---

<sup>30</sup> Psychologue américain.

<sup>31</sup> Psychologues cliniciens et professeurs à l'université de Rochester ayant codéveloppé la théorie de l'autodétermination.

- L'amotivation : une absence de motivation qui se traduit par un désintérêt ou l'absence d'action. Ici l'individu est bloqué par le fait qu'il ne perçoit pas la valeur de l'action, ne la comprend pas ou se sent incompetent.
- La motivation extrinsèque : se subdivisant en quatre niveaux en fonction du degré d'autorégulation, cette motivation est en corrélation négative avec l'autorégulation : au plus elle est faible, au plus l'individu tend à s'autoréguler et donc à aller vers le stade de la motivation intrinsèque. Nous pouvons ici parler de processus obligatoire, puisque c'est à ce niveau que va s'effectuer l'intégration de chaque donnée en vue de faire évoluer le sens du soi.
- La motivation intrinsèque : dite la plus profitable, Deci & Ryan « *les comportements intrinsèquement motivés sont ceux qui sont motivés par la satisfaction du comportement en lui-même plus que par les contingences ou les renforcements qui sont opérationnellement séparables de l'activité du sujet* »<sup>32</sup>. Ici, l'autorégulation est à un haut niveau, la notion de plaisir est présente et l'investissement en est la conséquence. Il s'agit donc de s'améliorer sans intervention externe mais bien pour se satisfaire.



33

Notons que les notions d'expériences, de principes d'intégration et d'aspect social sont à la fois moteur et processus de motivation propre. D'un point de vue managérial, nous comprenons que cette motivation intrinsèque fera passer le salarié au stade de collaborateur. Une des

<sup>32</sup> Fenouillet F, *Les théories de la motivation*, Dunod, psycho sup, 2016, 328 pages.

<sup>33</sup> <http://alain.battandier.free.fr/spip.php?article19> (page consultée le 4 mars 2020)

pistes envisageables est de laisser du pouvoir sans perdre le contrôle. La réalisation du concept vous semble complexe ? Rien d'impossible, le cadre de santé peut créer de manière indirect un milieu propice au développement de la motivation du travailleur. C'est en bâtissant les facteurs d'hygiène au sein de son équipe qu'il est possible selon cette approche de motiver l'individu au travail. N'en déplaise à certains, nous constatons que c'est en voulant développer de manière trop directe et directrice que d'autres théories ont échoué dans le but de motiver le travailleur. C'est bien de processus personnel dont il est question, et la finalité n'est pas un endoctrinement mais un épanouissement de l'individu au travail.

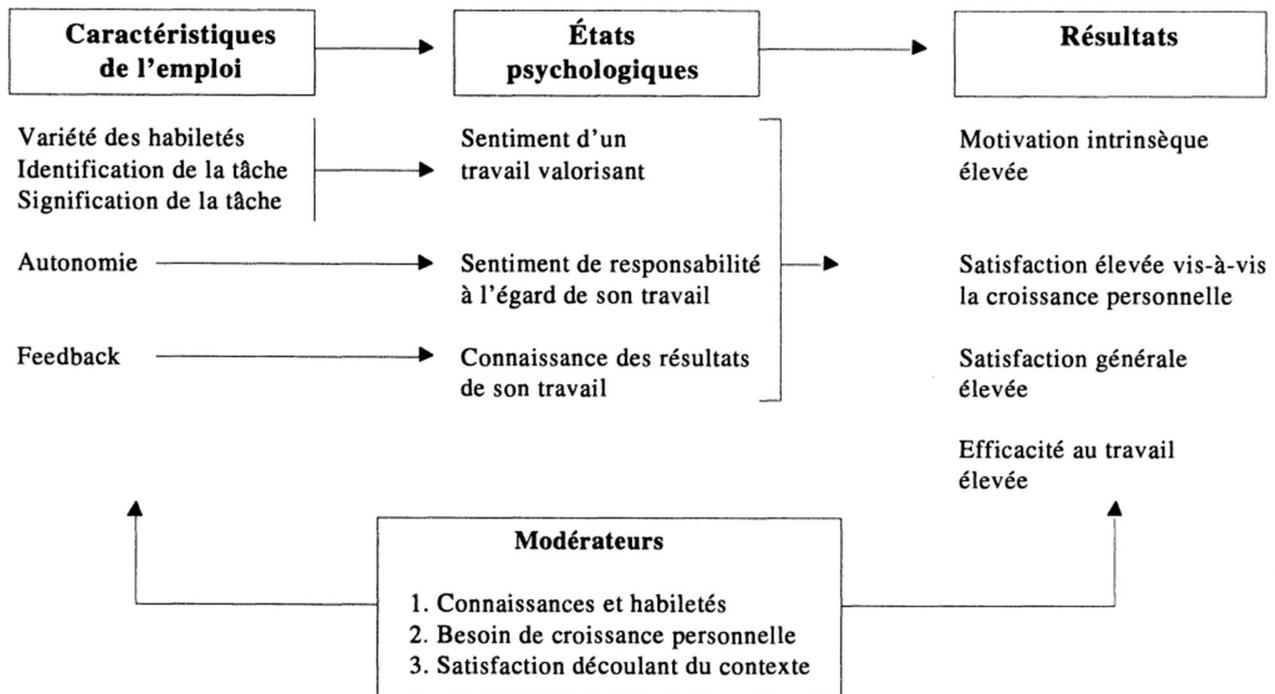
#### **4. LE MANAGEMENT MOTIVATIONNEL**

Les théories se sont succédées, leurs approches se sont opposées, ou alors complétées. Mais au fil du temps, elles se sont complexifiées et sont encore d'actualité et actualisées. Elles sont complémentaires, l'une n'explique pas à elle seule toutes les facettes de la motivation. Mais chaque idée apporte sa pierre à l'édifice et faire des liens entre elles peut nous aider à mieux cerner les tenants et aboutissants du processus. Elles tendent de plus en plus à s'opposer aux principes des organisations, en invoquant une diversité propre au contexte et aux personnes. Néanmoins, force est de constater que l'entreprise est une organisation qui a le besoin de devoir s'organiser. Une antinomie de plus entre le fait de vouloir organiser de manière mécanique le travail dans un premier temps, en se rendant compte que l'adaptabilité organique finit par être mise en avant par le contexte actuel. Ces deux possibilités sont envisageables dans le milieu des soins. Elles émettent l'idée que le travail sera plus optimal s'il procure un sentiment de capacité et réalisation personnel. Encore une fois, l'intentionnalité est louable, néanmoins l'extrapolation de l'organisation motivée à son échelon le plus simple met en exergue le coté non empirique de la chose. La vérification d'un tel management est impossible, encore plus dans le milieu des soins<sup>34</sup>. Notons aussi que cette approche demande une réorganisation de l'organisation en général. Paradoxalement, toutes les théories développées dans la typologie, ne nous apportent à aucun moment la caractérisation claire de l'influence des tâches sur la motivation. Prise une à une, elles apportent des pistes, soulignent certains aspects, qualifient d'autres mais elles ne sont jamais liées entre elles. Même s'il est possible de faire nous-même une combinaison des différentes approches et de les adapter à chaque

---

<sup>34</sup> Il faudrait deux groupes identiques, en situation identique, avec les mêmes patients. Changer l'un des aspects et l'interprétation des résultats est de fait biaisé.

situation vécue, il semble préférable de suivre une piste plus fiable : Hackman et Oldham<sup>35</sup> vont ici faire ce travail de synthèse et nous proposer une liste de caractéristiques afin d’agir pour influencer la motivation au travail.



36

Plus communément nommé « théorie des caractéristiques des emplois » de Hackman et Oldham. Le nom est déjà évocateur puisqu’il intègre directement la notion d’emploi, qui fait référence à l’organisation du travail. Et c’est ici tout le paradoxe, puisqu’en voulant analyser l’enrichissement de la tâche, ils ont réussi à mieux comprendre les leviers de la motivation au travail. Leur manière de conceptualiser rassemble les deux aspects qui définissent la motivation objectivité et subjectivité. Cinq dimensions sont envisagées :

- La variété des compétences : en diversifiant le nombre de tâches, cela engendrera de la valorisation, de l’estime de soi et diminuera le risque d’ennui. Cette mise en œuvre de mobilisation diverse permet alors de maximiser l’individu en situation.

<sup>35</sup> J. R. Hackman psychologue américain et G. R. Oldham économiste américain.

<sup>36</sup> J.R. Hackman et G. R. Oldham : Work redesign. Reading, MA: Addison-Wesley, 1980, p. 90.

- Par exemple : pour les soignants, la diversité des soins est un atout qu'il est bon de mettre en avant. Encore plus dans une institution qui a plusieurs spécialités.
- L'identité de la tâche : ici, ils font référence au pouvoir de détermination du résultat. Au plus le découpage du travail est important, au moins cet aspect le sera. Il faut donc laisser une marge suffisante afin que l'individu au travail puisse l'identifier.
  - Par exemple : le cadre de santé lors d'un projet peut laisser à un collaborateur l'accomplissement d'une partie de celui-ci. Dans un premier temps, clarifier le début et la fin, puis au plus la partie à effectuer sera conséquente, au plus cela augmentera le degré d'identification.
- La signification du travail : C'est la résultante sociale de la valeur tâche. Pour faire plus simple, c'est ce que le travail effectué représente pour les autres. Ressenti personnel de l'individu dans sa place au sein de l'équipe et de l'entreprise.
  - Par exemple : dans le milieu des soins, cet aspect est devenu une nécessité. Au sens large, cela renvoie à la culture d'entreprise. Au niveau de l'équipe, ce sont les valeurs mises en avant. Les nommer et être en cohérence avec elles sont facteurs de signification, alors que les mettre en contradiction lors de projets ou de tâches sont synonyme d'un manque de sens.
- L'autonomie : c'est le degré d'indépendance qu'a l'individu au travail. Au plus l'amplitude est grande, au plus l'implication dans la réussite d'objectifs sera grande.
  - Par exemple : le cadre de santé demandant à un membre de son équipe de trouver la meilleure façon de faire un soin à un patient agité, les possibilités sont nombreuses mais il lui laisse le choix de l'organisation, de la procédure qu'il va utiliser, ... afin d'arriver au résultat.
- Le feedback : c'est l'accès à l'information sur la tâche. Cela englobe le travail, les objectifs mais aussi les performances attendues. Au plus elle est claire et fréquente, meilleure sera cette dimension.
  - Par exemple : le cadre de santé qui transmet de nouvelles procédures sera invité ici à être redondant dans la forme et dans le fond. Une information, une formation, une évaluation et un suivi de manière plus individuelle ou la mise en place d'un référent peuvent aider à maximiser cet aspect.

Ils iront même plus loin, puisqu'ils vont convertir cette approche humaine en vision matricielle sous cette forme nommée « indice potentiel de motivation ».  $IPM = [(Variété\ des\ compétences + Identité\ de\ la\ tâche + Importance\ de\ la\ tâche) \times Autonomie \times Feedback] \div 3$

A noter que les trois premières dimensions forment une combinaison qui crée le sens du travail chez la personne. Ce trio se complète, et le manquement de l'un peut être compensé par un des deux restant. Les deux dimensions suivantes, l'autonomie et le feedback, sont indispensables à la poursuite du processus motivationnel. L'un des problèmes récurrents qui met en tension les théories plus classiques : l'envie de développement personnel. Celle-ci étant situationnelle et différente chez chacun, ils ont ajouté une variable<sup>37</sup> rétroactive qui relate empiriquement de la chose. Elle est composée par le désir d'autonomie, de responsabilité et enfin la compétence satisfaisante. Ce biais est alors un modérateur qui est du ressort du cadre de proximité. En s'inspirant des dernières théories motivationnelles, cette vision développe aussi la nécessité de management et de socialité dans le processus. Le travail n'influe pas directement sur celle-ci mais il crée des conditions qui permettent de mettre en place des dispositions psychiques qui vont à leur tour être source de comportements représentatifs de motivation. Fort de cette vision, le cadre de santé peut dès lors émettre plusieurs pistes de management motivationnel. Lévy-Leboyer<sup>38</sup> dénombre au moins trois thématiques : Complexité, Contrôle et Communication. La complexité renvoie à un cheminement personnel, où chaque individu allie le sens à la tâche qu'il effectue et la variabilité du travail. Le cadre de santé a un rôle motivant au sein de son équipe en laissant la possibilité à chacun de complexifier son travail, en stimulant leurs compétences, mais aussi en créant du lien entre tâche et valeur propre. Notons qu'une limite peut vite être facteur d'échec, c'est le temps qui peut créer l'habitude. L'approche par projet qui suscite le challenge et l'envie de succès est un moyen de minimiser cela. Le contrôle fait référence aux travaux de l'autodétermination et l'associe à la vision des besoins dans un développement dynamique. Il est censé de penser que de laisser de l'autonomie à quelqu'un qui n'a pas un environnement de travail adéquat n'aura aucun bénéfice. Ensuite, c'est la perception du contrôle qu'a l'individu sur son travail qui sera moteur de performance mais aussi motivationnel. Cette approche est complexe à comprendre car elle a trait à la psychologie. Pour le cadre de santé<sup>39</sup>, deux manières

---

<sup>37</sup> Elle est tacite puisqu'il existe un questionnaire permettant de la mesurer : questionnaire GNS (Growth Need Strength).

<sup>38</sup> Professeur de psychologie du travail à l'Université René-Descartes Paris.

<sup>39</sup> Notons qu'il doit en même temps comprendre son équipe et comprendre les attentes de la hiérarchie.

complémentaires sont possibles : une approche sociale de culture d'équipe dans le but de créer un affect positif et une individuelle en accroissant l'autonomie organisationnelle à chaque individu qui le souhaite. Cette alliance permet de créer une harmonie entre contrôle et autonomie. Enfin, la communication se doit d'être individualisée afin d'être appropriée par les membres de l'équipe. Et c'est la théorie de Locke qui confirme que de positionner un objectif va lier motivation et performance. L'infirmier en chef est le mieux placé pour communiquer sur le sujet par des Feedbacks. Un moyen de pondération qui, employé et réévalué en continu, peut maintenir un processus motivationnel. Le cadre de santé sera moteur s'il parvient à construire et coordonner une communication qui informera chacun sur son positionnement dans l'équipe vis-à-vis de son travail. Cette approche des trois « c » est une mise en place managériale de la vision théorique des caractéristiques des emplois. Pour ce faire, il est indispensable d'approcher ce trio de manière commune ou à minima, ne négliger aucune d'entre elles. Nous pensons et nous le défendons dans le chapitre suivant qu'un point est à la fois une possibilité dite moderne ou du moins une synthèse pragmatique. Le but est de créer une dynamique où l'interactivité avec les membres de l'équipe permet de laisser à chacun une emprise sur les process mis en place. Acteur du changement, chacun sera plus enclin à l'action car cela permet d'échapper à la contrainte organisationnelle. La communication est la base du travail du cadre de santé. S'il se veut un minimum performant, il doit pouvoir la maîtriser au sein et en dehors de son équipe.

## 5. CONCLUSION

Le premier constat que nous pouvons tirer, c'est celui de l'hypothèse de départ aprioriste en considérant que la motivation serait la source de performance. Basée sur du bon sens mais empiriquement, elle est assez sporadique<sup>40</sup> voire quasi invérifiable. Le point de départ des recherches afin de satisfaire une envie de rentabilité en agissant sur la ressource humaine, et en expliquant qu'elle est le principal biais de la motivation n'est pas faux mais elle ne peut se satisfaire à elle-même. C'est là tout le nœud du problème : à vouloir faire plaisir à tout le monde, nous risquons de ne contenter personne. Il faut selon nous ajouter d'autres thématiques que nous aborderons dans les chapitres suivants pour que cette interaction puisse se mettre en place. Ensuite, nous pouvons convenir que toutes les théories sont difficilement extrapolables au niveau du terrain. Néanmoins, nous avons mis en évidence d'autres points de convergences comme la notion de réalisation du soi, la perspective identitaire et la représentation du travail qui sont sources des facteurs motivants et seront pour la suite de précieux points de fixation pour notre travail. Notons aussi que la complexité entre la subjectivité et l'objectivité, entre le rationnel des organisations et l'irrationnel de l'être humain et enfin que les objectifs différents entre les acteurs en présence sont tant de facteurs à prendre en compte. La connaissance et la reconnaissance de ces leviers peuvent être une piste que nous prendrons le temps de développer. Enfin, quid des représentations de la motivation et des performances, nous avons pu mettre en évidence plusieurs aspects qu'il nous semble bon de défendre. Dans un premier temps, l'impossibilité en tant que manager de proximité d'avoir une prise directe sur la motivation. Puisque nous devons entretenir cet aspect de manière continue et globale. Pour terminer, qu'il n'y a pas un seul moyen pour y parvenir mais que nous retenons trois grands axes. Le cadre de santé est créateur de conditions propices au processus motivationnel. Certains diront que nous sommes alors d'habiles manipulateurs, d'autres pointeraient le leadership comme solution, mais nous avons fait le choix d'oser, avec ce travail, prendre le problème à l'envers ou un virage à 180°. Comment faire performer au travail de manière motivante ? Et c'est justement le sujet du prochain chapitre. Alors motivez-vous car c'est la compétence « qui vous attend au tournant ».

---

<sup>40</sup> Le fait de donner plus pour attendre plus en retour ne dure jamais dans le temps. Pour le plus grand nombre, avec le temps elle devient un acquis.

# CHAPITRE 2 : LES COMPÉTENCES

## 1. INTRODUCTION

L'évolution perpétuelle, les besoins et souhaits de chacun, un avenir incertain ponctué d'évènements sont si imprévisibles qu'il est difficile de trouver dans sa pratique de cadre de santé une solution pragmatique, viable et respectable pour tous. Nous avons vu que nos motivations sont souvent différentes, les changements, problématiques ou projets, soudains ou même impulsés, sont sans cesse demandés et nous en sommes des ajusteurs à un niveau micro des soins. Afin de mieux appréhender ces bouleversements permanents, un concept émergea à la sortie des trente glorieuses : les compétences. Nous allons développer cet aspect du management qui lui aussi remplit nos bibliothèques et nos magazines spécialisés dans la gestion des ressources humaines. C'est un des leviers, voire même une logique mise en avant dans différents domaines comme celui de la pédagogie. Nous avançons dans notre spécialisation, dans les unités d'enseignement par compétences. Les acquis et validations de celles-ci se développent et sont pourtant méconnus du grand public.

## 2. DEFINITIONS

Le mot compétence vient du latin « *competere* » qui peut se comprendre soit par « *chercher à obtenir ensemble, en concurrence* » qui laisse transparaître tous les termes autour des compétitions mais aussi comme « *se rencontrer, convenir, s'accorder* » que nous allons développer puisqu'il s'agira de faire coïncider les savoirs et les actes d'une certaine manière. C'est un mot fourre-tout comme peut l'être la motivation. Le Larousse définit de trois façons le terme. D'une par comme étant « *l'aptitude d'une autorité à effectuer certains actes* » : le cadre de santé est compétent dans la gestion d'un service, dans le sens où il y exerce son autorité. Cela peut aussi se comprendre en « *l'aptitude d'une juridiction à instruire et juger une affaire* ». Encore une fois, le cadre<sup>41</sup> est en quelque sorte la juridiction au niveau de l'équipe. Enfin le dernier sens du mot fait référence à « *la capacité reconnue en telle ou telle matière en raison de connaissances possédées et qui donne le droit d'en juger* » : ici le diplôme de cadre de santé, tant recherché au travers de ce travail, nous confère cette capacité.

---

<sup>41</sup> Arrêté Royal du 13/07/2006 concernant la fonction d'infirmier en chef.

Guy Le Boterf<sup>42</sup> définit la compétence dans le travail comme étant « *la mobilisation ou l'activation de plusieurs savoirs, dans une situation et un contexte donnés* ». Mais ce sont bien les compétences qui nous intéressent d'évaluer, afin de les faire fructifier. Levy-Leboyer les définissent ainsi : « *Les compétences sont ancrées sur des comportements observables dans l'exercice d'un métier ou d'un emploi et elles se traduisent par des comportements qui contribuent au succès professionnel* ». Ces définitions mettent en avant des singularités présentes dans le développement du concept de motivation. Premièrement, c'est l'ambivalence entre l'aspect cognitif propre à chacun et le fait socialisant du paradigme. Ensuite, l'approche mise en avant par la notion de performance. Un postulat là encore discutable<sup>43</sup>, mais qui a aussi pour effet de mettre l'organisation en dehors du curseur des résultats tout en lui donnant le pouvoir d'en juger. Cela est un des freins ou un biais qui met en échec une politique de management de compétence<sup>44</sup>. Nous le voyons, les explications de ces phénomènes au travail ont des bases communes. Que ce soit motivation ou compétence, la notion identitaire<sup>45</sup> dans le groupe travail va être importante. A ces fins, nous ajoutons le verbe « être » à ce terme et nous obtenons, être compétent. « *Être compétent, c'est être capable d'agir avec compétence dans une situation de travail. C'est mettre en œuvre une pratique professionnelle pertinente tout en mobilisant une combinaison appropriée de ressources* ». Nous<sup>46</sup> sommes donc en capacité d'agir sur cet aspect au sein de nos équipes. Il serait judicieux de développer des compétences dans un but de performance au niveau personnel et aussi interpersonnel afin de créer un groupe compétent.

### **3. LES TYPOLOGIES DES COMPETENCES**

Au contraire de la motivation, les courants de pensée ne sont pas si nombreux et bien plus distincts. Et encore une fois, ce sont bien les milieux de l'éducation et du travail qui sont porteurs de théorie. S'ils sont tous deux éloignés, ils laissent émerger des similitudes. Elle sera une base de cette typologie.

---

<sup>42</sup> Universitaire français en sciences humaines, sociologie et économie.

<sup>43</sup> La compétence s'il elle ne se résumait qu'à cela, serait binaire à analyser. Cette vision est importante pour les encadrants, mais elle est à mettre en perspective en fonction d'autres critères d'analyses.

<sup>44</sup> Nous reviendrons plus tard dessus.

<sup>45</sup> Plusieurs études démontrent que l'aspect social autour des compétences va avoir une influence assez marquée sur le cheminement, le déroulement et l'évaluation de ces-dernières.

<sup>46</sup> Cadre de santé en puissance.

### 3.1 Compétence individuelle

La compétence individuelle « est la combinaison d'un ensemble de connaissances, de savoir-faire et d'aptitudes qui dans un contexte donné, permettent d'aboutir à un niveau de performance attendu et validé. »<sup>47</sup> . Cette approche individuelle laisse donc au travailleur le choix ou la manière d'arriver au niveau de performance. Dès lors, le travail de l'encadrant sera principalement la surveillance de la mise en pratique de savoir-faire et d'aptitudes pour chaque poste. Cette perspective a le mérite de mettre en avant la possibilité qu'il faut laisser une part de pouvoir ou un espace d'expression de la personne dans sa manière de travailler et d'en espérer un travail performant. Néanmoins elle oublie l'aspect social important dans le cadre des sociétés modernes.

### 3.2 Compétence collective

Une évidence de par l'étymologie du mot, elle se veut le résultat des compétences individuelles au niveau du collectif. Se traduisant par quatre formes<sup>48</sup> : des pratiques communes, une co-construction ad hoc<sup>49</sup>, des *scenarii* d'interaction et des solutions d'organisation. Si nous ne devons nous limiter qu'à cela, comment ne pas voir un parallèle avec la motivation, où le courant des relations humaines s'est centré sur le collectif et la possibilité d'en ressortir une plus-value. Ici la notion compétence met surtout en avant la communication comme moteur de réussite. Le décloisonnement des informations, et l'abandon d'une vision individualiste afin de transcender le savoir est un des avantages de cette approche des compétences dans le milieu du travail. L'encadrement a basé sa discipline sur la compétence individuelle pouvant s'additionner au sein d'une équipe afin de faire émerger une compétence collective. Néanmoins, la compétence collective demandera au cadre de santé de mettre en avant une nouvelle série d'aptitudes plus spécifiques car elle ne se résumera pas à une somme. La communication, la mise en place de valeurs, ou bien des pratiques de reconnaissances peuvent être des pistes non négligeables qui vont dans ce sens. Le Boterf conceptualise sa vision des compétences au travers du paradigme de l'organisation du travail. Sur une ligne, un curseur de la compétence peut être émis sur un axe séparant deux visions antagonistes

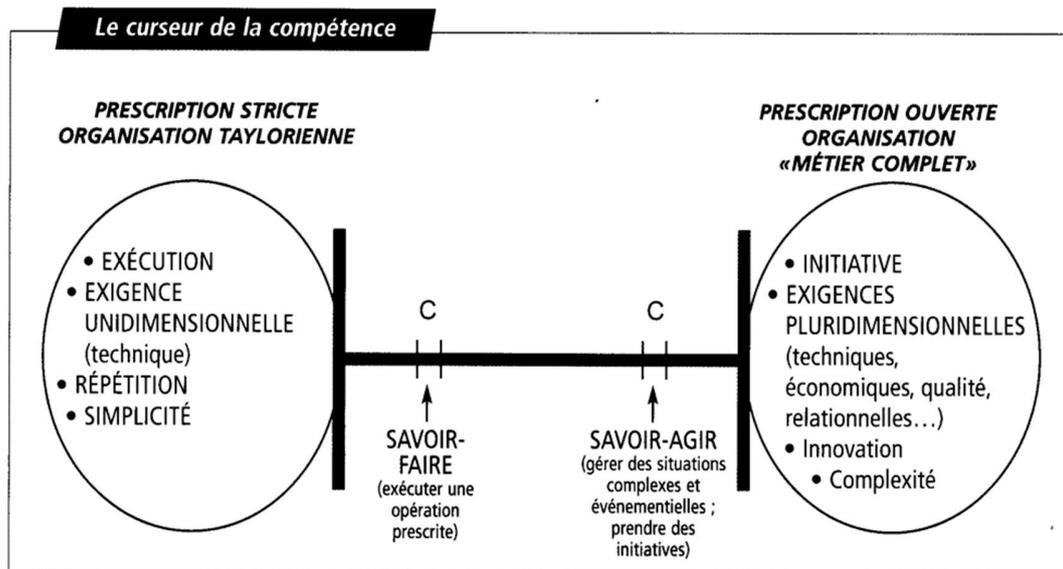
---

<sup>47</sup> Dejoux C., *Gestion des compétences et GPEC*, DUNOD, Les Topos, 2013, 128 p.

<sup>48</sup> Krohmer C., « Repérer les compétences collectives : une proposition d'indicateurs », Actes de l'AGRH, Montréal, 2004.

<sup>49</sup> D'une manière qui convient, donc de manière compétente par définition.

que sont l'organisation de type taylorienne et l'organisation ouverte. L'intérêt n'est pas d'opposer les visions, mais bien de prouver que par cette approche, les organisations sont susceptibles de créations de compétence. Cette déclinaison permet d'avoir deux nouvelles visions.



50

### 3.3 Compétence stricte

L'approche par les compétences est intrinsèquement liée à l'organisation du travail. Dans ce cadre, strict et structurant, cela fait référence à un savoir-faire. Son but est de maximiser la performance. Les opérations prescrites sont souvent protocolées et la compétence sera de les respecter, voire de les maximiser. Il y a aussi ici un intérêt en cas de situation d'urgence ou de sécurité. La compétence est donc unidimensionnelle et centrée sur le faire et l'action. Cette vision au travail se rapproche du Béhaviorisme en éducation, qui subdivise les enseignements afin d'atteindre des objectifs prédéterminés, sorte de vision mécaniste de l'apprentissage, par extension du boulot. L'intérêt est de produire plus vite, à moindre coût pour les acteurs en présence. Comme en pédagogie, l'individu est un être qu'il faut remplir ou modeler afin qu'il apprenne, dans ce cas le remplir de savoir. Cette approche atteint aussi ses limites lors de situations bien plus complexes qui ne demandent pas d'additionner les savoirs mais bien de les faire évoluer par exemple. Néanmoins, en tant que futur cadre de santé, cette approche de

<sup>50</sup> In : <http://www.guyleboterf-conseil.com/images/ANDCP.PDF>, consulté le 4 mars 2023

la compétence, semble être une piste à intégrer pour l'assimilation de protocoles d'urgence ou pour le développement de check liste dans le milieu des soins. La compétence est ici de réduire le temps de latence entre chaque point nécessaire à son bon fonctionnement. Manquer de capacité en oubliant un point ou en ne l'effectuant que partiellement et les conséquences pourraient être assez lourdes.

### 3.4 Compétence ouverte

En opposition au Béhaviorisme, il y a le constructivisme dans l'enseignement. C'est par la mobilisation d'interactions sans prédéterminisme que l'apprenant, par construction mentale, va acquérir du savoir. Le Boterf met en avant, dans le monde du travail, le savoir agir comme étant une construction mentale pluridimensionnelle qui est une mobilisation personnelle des interactions au travail. La compétence ne fait plus alors référence à du prescrit. L'organisation, en laissant plus de possibilités, et l'action souvent plus complexe et interactive que dans le point précédent, demandent d'autres aptitudes comme la prise de décision. Dans ce schème<sup>51</sup>, l'individu a propension sur le moment, où il évalue les possibilités jusqu'à ce qu'il agisse. L'anticipation fait partie prenante de la compétence et sa finalité est de dépasser l'action prescrite. Le Boterf associe ces deux paradigmes de manière à ce que nous puissions placer un curseur en fonction des situations vécues. Ils font la part belle à l'action en soi au sein des entités. La représentation consciente est ici assez présente dans les schèmes des individus au travail et ce malgré la possibilité d'effectuer des tâches simples. Chacun peut faire un jugement souvent positif dans sa manière d'être capable puisqu'il est en action. Le développement du chapitre sur la motivation nous a démontré le contraire. Cette conception fait grandement écho aux théories des compétences au travers des savoirs, savoir-faire et savoir-être voire plus savoir devenir ou savoir en situation. Une structuration possible qui est assez connue et assez commune. Un des griefs à ce cheminement est le risque de ne pas produire un référentiel réaliste ou représentatif de compétences qui sera en décalage avec celles nécessaires ou demandées dans les situations de pratique. Le second comme pour la motivation, c'est le vouloir et le pouvoir agir qu'a chaque personne au sein du groupe. Là encore, le Boterf émet l'idée surtout dans le cadre collectif qu'une trilogie de « savoir, pouvoir, vouloir interagir » semble basique à la réussite de ce style de compétence. C'est ce qui peut différencier la

---

<sup>51</sup> « Schèmes concernant tous les registres de l'activité : les gestes, les jugements et les raisonnements intellectuels, le langage, les interactions avec autrui et les affects ». Ce ne sont pas des stéréotypes invariables. Mais un processus psychologique plus ou moins conscient d'organisation de l'activité ayant pour objectif la création d'action.

compétence de la formation ou de la qualification de personnel. L'information y est transmise, en faire un savoir, avec la possibilité de le mettre en pratique de manière plus ou moins adaptée. Mais il est possible que le savoir ne se transforme jamais en capacité réelle puisque pas adapté ou adaptable. Les biais sont nombreux, et l'intérêt du futur manager sera d'entendre et de trouver avec les parties concernées, des solutions afin de tendre vers une compétence acquise.

### 3.5 Compétence dynamique

Une autre approche des compétences est possible, elle reprend les travaux de synthèse de divers courants de pensées. La compétence peut alors être vue comme étant « *une organisation dynamique de l'activité, mobilisée et régulée par un sujet pour faire face à une tâche donnée, dans une situation déterminée* »<sup>52</sup>. Plus qu'une action, ou qu'un savoir, c'est une conception différente qui présente au travers de points :

- Organisation dynamique de l'activité : Une notion qui a son importance. La compétence au travers des deux premières typologies fait soit référence à une forme d'acquis invariables, tandis que la vision suivante, elle, met la part belle à de l'innovation induite. Ici, la compétence suppose une forme évolutive au travers du terme dynamique mais conduite car organisée, ce qui va induire une forme de stabilité et une reproductibilité.
- Mobilisée et régulée : Ici aussi, la compétence est vue comme un potentiel constructif pour l'individu au travail.
- Tâche : Cette notion est intéressante car elle se différencie de l'action. La tâche se définit comme étant « *ce qu'il y a à faire, c'est-à-dire, un ensemble de données (état initial) à transformer pour atteindre un but (état final), en considérant que chaque transformation est soumise à des contraintes de mise en œuvre (lois naturelles, règles à respecter, par exemple, à travers des consignes, etc.)* »<sup>53</sup>. Dans un même temps, l'activité fait référence au travail qui se fait. C'est ce qui explique des problématiques de travail réel et travail prescrit par exemple.
- Situation : Cet aspect est à la fois objectivable et source de subjectivité pour l'individu au travail, et cela sera un biais dans la prise de décision d'actions.

---

<sup>52</sup>J Leplat, « L'analyse psychologique du travail », in Revue Européenne de Psychologie Appliquée numéro 54 Juin 2004, pp 101-108

<sup>53</sup> In <https://www.cairn.info/revue-le-travail-humain-2011-1-page-1.htm>, consultée en février 2023.

Cette vision des compétences ajoute un nombre de facteurs qui peuvent être des leviers pour le cadre de santé. Plus qu'à la vision de curseur qui est contraint par l'organisation<sup>54</sup>. L'aspect dynamique et organisationnel apporte des possibilités à l'individu de mieux appréhender sa réponse face à la situation. Dès lors, il n'y a plus un point central à la compréhension du concept mais un mécanisme laissant des possibilités de management.

#### 4. MANAGEMENT DE COMPÉTENCE

La compétence est pour la plupart des structures synonyme de formation ou de qualification. Toujours dans une meilleure perspective de compréhension, une rétrospective est la bienvenue. Nos métiers paramédicaux ont longtemps été caractérisés par des qualités humaines, voire même par un besoin d'abnégation pour être plus réaliste. Il s'agit de valeurs, puis avec le temps, elles évoluèrent en se professionnalisant. Un titre de qualification va dans ce contexte soignant être souvent nécessaire, voire indispensable afin d'avoir un minimum de savoir, de savoir-faire et même savoir être. Actuellement, il y a un besoin de spécialisation pour satisfaire certaines fonctions et ce dans un but de qualité. Il nous semble important de développer quelques termes qui englobent la sémantique de la chose. Premièrement, différencions compétence et qualification :

<p>Compétence Concept dynamique</p>	<p>Transmission : au sein de l'entreprise et adaptée à l'entreprise. Plus précise mais avec obligation d'évolution dans le temps.</p> <p>Reconnaissance sociale : spécifique à l'entreprise voire un corpus</p> <p>Indicateur propre aux besoins de chaque société</p>
<p>Qualification Concept figé</p>	<p>Transmission : type scolaire, large, globalisante</p> <p>Concept fixe ou ne dépendant pas directement du monde du travail.</p> <p>Reconnaissance sociale : large vis-à-vis de la société en général.</p> <p>Indicateur au sens large parfois vague.</p>

<sup>54</sup> Cet aspect a été mis en évidence par la création d'une compétence organisationnelle. La culture et la vision d'entreprise en sont des exemples. Le parti pris de ne pas l'inclure dans ce travail, reflète du fait que nous n'avons pas le moyen d'agir sur cela.

Prenons encore un peu de temps pour développer plus clairement le concept de compétence. Actuellement, à qualification égale, c'est encore souvent l'expérience qui fait la différence dans le choix des ressources humaines. Une autre notion souvent accolée ou englobée par le commun à celle de compétence. Néanmoins, l'expérience<sup>56</sup> « désigne ce que le sujet acquiert par la pratique, c'est-à-dire par l'exécution de tâches d'un domaine professionnel, sur un temps plus ou moins long »<sup>56</sup>. Une compétence lui ajoute des connaissances génériques afin d'être apte dans une situation donnée. L'expérience peut être un facilitateur d'acquisition de ces connaissances, mais ce n'est pas un gage de réussite en situation. Au contraire, l'expérience peut être vécue négativement. Un exemple pour mieux comprendre : le cadre de santé avec une certaine expérience au sein d'une nouvelle équipe, doit développer de nouvelles connaissances et par voie de fait de nouvelles compétences, l'expérience peut être un atout<sup>57</sup> mais il est bon de souligner que la personne ne vit et ne vivra certainement plus la même situation qu'elle a connue, dès lors cet avantage est à nuancer dans l'approche par compétence. Après avoir déblayé le champ des notions, nous voyons que le management par compétence peut être une chose positive pour l'équipe. Le cadre de santé a la capacité d'agir via trois axes afin de développer ce style de management :

#### **4.1 Mettre en évidence les besoins de manière objective et précise**

L'analyse des besoins humains et de leurs missions, voire même les profils, reste souvent vague au sein des sociétés. Cela pose le problème du flou, crée un espace d'incertitude où chaque individu dans le cadre du travail a son interprétation du besoin et des moyens à mettre en œuvre. Prenons l'exemple des soins infirmiers, sur une liste d'actes, chaque personne aura la compétence puisqu'il est diplômé, mais combien seront compétents au sein de l'équipe. En fonction de critères qui sont le reflet de la performance, bon nombre de personnes ne seront pas compétentes. Elles le seraient peut-être dans une situation similaire dans un autre contexte ou lieu. Par voie de conséquence, la compétence est le renouveau de la qualification puisqu'elle est plus adaptative, flexible et correspond à l'organisation moderne. Ce point marque le premier pas vers un management par la compétence positive. La création d'une échelle d'évaluation, de marqueurs plus clairs dans les compétences attendues de manière

---

<sup>56</sup>Rogalski J. et Leplat J., « L'expérience professionnelle : expériences sédimentées et expériences épisodiques », in <https://journals.openedition.org/activites/2556?lang=en>, consultée le 12 février 2023.

<sup>57</sup> Voir un frein s'il a du mal à s'adapter à la situation.

individuelle semble un premier pas afin d'éviter l'éternel gap entre l'espéré et le réel souvent trop grand et facteur de démotivation. Pour faire simple, les compétences sont présentes dans les fiches fonctions, et souvent elles sont décrites par des verbes d'action à l'indicatif. Selon Le Boterf, ces représentations écrites ne guident pas l'individu au travail. Le rôle du cadre de santé sera ici de préciser et de les mettre en avant sous une forme plus explicite par le gérondif. Cette dénomination est plus propice à la projection et permet de recentrer chez l'individu les possibilités de pondérer chacune des demandes et de les amalgamer afin de créer des projections personnelles plus stratégiques et accessibles. La conséquence d'une telle approche est de prendre de la distance sur l'action qui est demandée et de se focaliser sur ce que nous avons nommé la tâche, en ne restant pas englué dans l'action. Un pouvoir managérial ici est de laisser la possibilité d'échange autour des compétences attendues. La co-construction de référentiels des professions, des attentes et des besoins de projets au sein de la société de manière précise, évolutive et conçue participativement, peut être une piste, voire une voie assez bénéfique pour l'ensemble des acteurs au travail. L'intérêt est double, diminution des écarts entre l'idéal type et le réel vécu et ensuite cela permet une meilleure compréhension des attentes construites lors des échanges.

#### **4.2 La cohérence entre démarche et besoin de compétence**

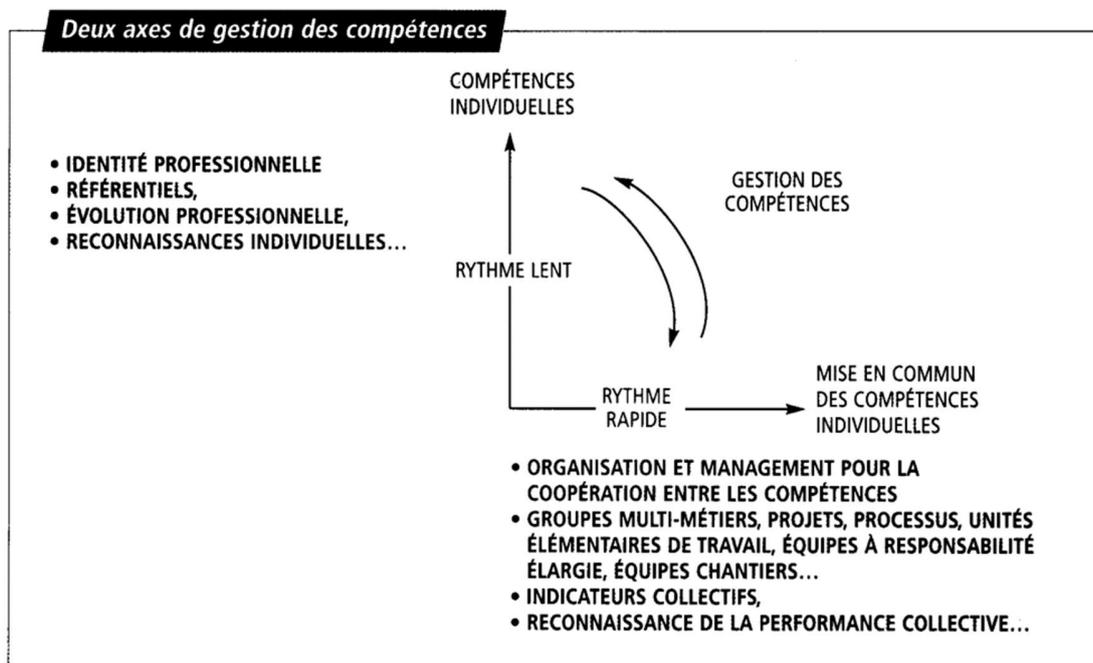
Une notion forte, mais qui est indispensable pour la pérennité dans le temps de ce style de management. Le tout n'est pas d'évaluer le besoin de formation ou de réorganiser le travail. Il faut changer le paradigme des ressources humaines. Ne plus prendre cette variable comme un ajustement d'atteinte d'objectifs à court termes mais bien comme une approche globale. Le contexte actuel de manque dans le milieu des soins est perçu comme une problématique, mais une approche nouvelle via le filtre des compétences est une possibilité ambitieuse de changement de perspective. La ressource de l'humain n'est plus alors la norme selon Le Boterf, mais bien une richesse. Ici, les personnes au travail seront des potentiels de création de valeur ajoutée. La cohérence entre la vision et les outils mis en place par l'encadrement, semble être source de réussite de la mise en œuvre d'un travail par compétence. Nous constatons encore des similarités avec la motivation au travail car elles peuvent toutes deux se voir au travers de plusieurs niveaux dans la société : d'un point de vue humain et spatial, individuel et collectif, organisationnel et stratégique. La compétence est encore appréhendée par certains comme étant la somme de qualifications et d'expériences de travail. C'est une

approche possible mais réductrice. Une conception plus générale est préférable puisqu'elle se rapporte à l'activité travail dans son ensemble, en allant d'un savoir à une technique, et peut prendre forme d'organisation de l'activité. Cela se nomme « logique de compétence », qui se traduit par une continuité entre le discours et la mise en place au travers de multiples moyens. Au niveau organisationnel, cela se traduit en développant de la coopération entre les différents services, en créant de la lisibilité dans les projets à moyen ou à court terme, en y assimilant un programme de formation orienté. Dans le même temps, cette vision est appliquée par le cadre de santé au sein de son équipe via la prise en compte des retours de ses collaborateurs dans le travail et l'avancement des projets, via le développement de compétences évaluées et validées par les acteurs en présence, via la favorisation d'implication et de perspective d'évolution ou de développement de compétences et de leur mise en place.

### 4.3 La combinaison entre les compétences individuelles et collectives

Le Boterf met en avant cette possibilité de passer outre les différents points de tension dans le monde du travail actuel. L'augmentation du rythme des changements nécessaires afin de rester compétitif, la complexification des situations professionnelles, l'évolution des ressources humaines face à l'organisation du travail, ... toutes ces choses qui font que l'approche managériale de manière unidimensionnelle tournée vers l'individu n'est plus suffisante et satisfaisante. C'est bien l'alliance de l'approche de manière individuelle et collective qui va permettre à l'entreprise et à un niveau plus micro qu'est l'équipe de faire face à ces défis. Cette articulation est souvent nommée intelligence collective. Cette approche coopérative est d'autant plus flagrante qu'elle est nécessaire dans le domaine des soins, morcelés par les différents corps de métiers et de domaine médical. C'est alors au cadre de santé de prendre le problème à bras le corps. Le réseau de savoirs, de liens humains et d'expériences accumulées par chacun au sein de l'équipe est une chose qu'il transformera en une force de travail plus communément nommée de compétence collective. C'est en favorisant le vouloir agir, en laissant le pouvoir agir s'exprimer et en encourageant le partage d'expériences dans son sens le plus large qu'il est possible de créer une dynamique collective. Néanmoins, voici un schéma plus propice à une meilleure compréhension.

Le tableau 2 visualise ces deux axes



« Source : Construire les compétences individuelles et collectives, éd. d'Organisation, 2000 »

© LE BOTERF CONSEIL

58

Cette représentation laisse des perspectives de l'infirmier en chef qui doit en fonction de la situation et des besoins à plus ou moins long terme mettre en place une politique individuelle qui s'articule au collectif. Une chose qui paraît simple et qui est pourtant très complexe. La corrélation à créer entre les différentes notions est souvent un jeu d'équilibriste, si nous rajoutons un besoin de cohérences dans un monde actuel parsemé de crises, cela peut être une des limites de cette approche. Ne soyons pas pessimistes, mais restons pragmatiques, sans une dynamique d'équipe et un minimum de motivation de chacun, la chose peut être ardue. Voilà ce qui explique le chapitre sur la motivation et le sens pris par ce travail.

<sup>58</sup> In <http://www.guyleboterf-conseil.com/images/ANDCP.PDF>, consulté le 9 mars 2023.

## 5. CONCLUSION

Nous voyons ici que la relation entre l'individu et l'entreprise est essentielle dans la création de compétences. Il y a une correspondance ou une lecture similaire des concepts compétence et motivation au travail : l'histoire de l'individu au sein de l'organisation. D'où la réflexion ou même le parti pris de cet écrit, de se dire qu'il est nécessaire, et ce de manière assez constante et régulière, d'évaluer ces expériences accumulées, les besoins attendus et les compétences dont le collaborateur peut faire preuve pour faire face à une situation de façon plus optimale. Cette forme de management est bénéfique pour la société. Dans ce cas, nous parlons de performance et dans un même temps elle peut apporter des avantages pour la personne elle-même, le groupe, sous forme de sentiment d'auto-efficacité. La compétence est une sorte de motivation en action, mais pas que. Selon P. Zafarian<sup>59</sup>, être compétent, c'est examiner le contexte, c'est comprendre par le savoir en ayant réfléchi avant, pendant et après l'action afin d'éviter l'action-réaction. Plus que l'action en elle-même, ce qui est intéressant c'est la réflexion qui pousse à l'action raisonnée et maîtrisée qui donne une performance. Le fait de savoir faire preuve de cet aspect est une chose qui nous rend plus compétent en tant que futur cadre de santé. L'anticipation n'est pas toujours possible, et l'est même de moins en moins, néanmoins le développement de compétences sous forme d'intelligence collective est une piste de management plus qu'intéressante puisqu'elle va créer le lien entre les individus, la situation travail et l'entité entreprise. C'est ici une mise en pratique des valeurs souvent exprimées ou revendiquées par les sociétés, encore une fois la cohérence est un facteur qui a son importance dans ces mécanismes managériaux.

---

<sup>59</sup> P. Zarifian est un sociologue et professeur universitaire français.

# CHAPITRE 3 : L'IMPLICATION

## 1. INTRODUCTION

Nous avons entamé le premier chapitre par le fait que plusieurs sciences se sont penchées sur la consommation<sup>60</sup> de « motivation ». En nous adressant à des futurs encadrants de proximité, le marketing<sup>61</sup> ici sera celui de la société représentée. Cette troisième thématique développera l'approche motivationnelle au travers de l'identité au travail toujours dans un but d'amener une performance. Nous passerons par le prisme de la motivation afin de différencier ces deux champs sémantiques. L'implication qui est souvent associé à la motivation, se montre aussi plus propice au milieu du travail tertiaire qui voudrait réunir motivation et performance. Nous l'avons vu lors du chapitre sur la motivation, les théories n'ont pas réellement cherché ou trouvé de liens directs entre motivation et performance. Mais notre ambition, c'est d'essayer de parvenir à un bénéfice réciproque pour chaque partie, le but étant bien de nous positionner en tant que cadre de santé qui se voudrait réaliste à défaut d'utopique.

## 2. DEFINITION

L'implication est un élément qui fascine, passionne et séduit maintenant les organisations qui souhaitent la dompter car plus à la mode, plus moderne pour d'autres ou juste une MAJ<sup>62</sup> des principes de la motivation. C'est tout autre et à la fois si ressemblant. C'est aussi l'objectif du cadre de santé, puisqu'il désire ardemment que ses collaborateurs puissent analyser chaque situation et s'y adapter en fonction des règles ou des deadlines de l'organisation en y apportant un petit plus, afin d'atteindre de meilleurs résultats. L'implication est une notion anglo-saxonne connue sous le terme « *commitment* » signifiant littéralement « *la capacité de promettre* » : capacité de promettre une part de soi au travail. M. Thévenet<sup>63</sup> la définit comme « *l'engagement des personnes dans leur travail ou dans différentes facettes de celui-ci* »<sup>64</sup>. L'origine est une harmonie entre les valeurs personnelles de l'individu et celles véhiculées par l'entreprise ou les projets à mener. Elle est à la fois action et vectrice de mise en action, par l'identification et l'engagement de l'individu à la société qui l'emploie, au travers du travail. Une

---

<sup>60</sup> « Action d'amener quelque chose à son terme, à son maximum ; état qui en résulte »

<sup>61</sup> « Ensemble des méthodes et des moyens dont dispose une organisation pour promouvoir, dans les publics auxquels elle s'adresse, des comportements favorables à la réalisation de ses propres objectifs ». (Lendrevie et Lindon, 2000, p. 10).

<sup>62</sup> MAJ : Mise à jour, utilisé principalement en informatique.

<sup>63</sup> Professeur au Cnam et auteur de nombreux ouvrages sur le management.

<sup>64</sup> Thévenet M., *Le plaisir de travailler*, éditions d'organisation, Collection Institut Manpower, 2004, 270 p.

concordance se crée entre identité et représentation de l'organisation, qui d'un point de vue relationnel est vivante, dynamique au risque de baisser voire s'oxyder selon l'aspect émotionnel qu'elle dégage. L'implication est alors observable par des signes extérieurs qui se caractérisent par une hégémonie de la bulle travail dans la vie de l'individu qui entraîne le faire plus qu'attendu.

### **3. IMPLICATION : MOTIVATION IDENTITAIRE**

L'implication se focalise sur une image positive du travail dans une aire où ce dernier est souvent perçu et mis en avant négativement par les médias. Paradoxalement, « le travail » occupe une place prépondérante dans notre vie. Ici, l'implication fait référence à une prédominance du travail sur la vie privée de la personne. Néanmoins, cette vision<sup>65</sup> du travail est à la fois une cause du problème et une partie de la solution. L'implication tend vers un comportement plus précis et focalisé sur le travail tandis que la motivation incite, ou du moins entretient, des attitudes comme la créativité difficilement dirigeable. L'implication permet d'accentuer les forces sur la tâche, ou le résultat demandé, en respectant les valeurs déterminées en amont. Ne nions pas que leurs manifestations peuvent être similaires mais l'implication procure à la personne un sentiment qu'elle réalise une chose concrète, procurant une sensation d'utilité et enfin qui promeut la réussite car l'impact et l'adhérence de ce dernier sont positives à ses yeux. Cette vision de l'implication reprend les idées émises par les théories des objectifs de Locke et dans le même temps la théorie de Vroom. L'implication est une représentation positive de la relation qui existe entre les salariés et l'employeur. D'un point de vue anthropologique<sup>66</sup> cela permet l'intégration au groupe, là où la motivation peut être marginalisante<sup>67</sup>. L'implication ne tend pas vers l'homéostasie mais bien vers la symbiose des individus au travail. Impliquer son personnel au travail, c'est le fidéliser au niveau intellectuel et psychique. Allen et Meyer<sup>68</sup> distinguent trois dimensions de l'implication qui ont des similarités avec le développement de la motivation au travers du continuum de l'autodétermination. Il y a « l'implication affective » qui se traduit par une fidélité émotionnelle. Puis « l'implication

---

<sup>65</sup> Nous le développons à la fin du chapitre.

<sup>66</sup> Au cours de chaque période, c'est par action et adhérence au système que le groupe vous accepte.

<sup>67</sup> Prenons pour exemple la théorie taylorienne, qui évoque les freins à la bonne marche du travail. Des freins mis par l'individu ou le groupe afin de respecter la juste rémunération de la tâche fournie. Cette problématique est actuelle, l'individu n'aime pas le changement car il engendre des deuils et de l'insécurité, le meilleur moyen est donc de ralentir le changement pour la majorité du groupe. La motivation d'un individu peut à cet instant le marginaliser.

<sup>68</sup> Pastor P. et Bréard R., *Motiver*, éditions Liaisons, Rueil-Malmaison, 2005, p 90.

calculée » qui se traduit par une fidélité raisonnée, balance propre à chacun où le fait de s'impliquer est plus profitable à cet instant. Et enfin « l'implication normative » qui se traduit par une fidélité d'obligation morale, sorte de loyauté, par sentiment de redevabilité vis-à-vis de l'institution. Cela nous conforte, cadre de santé, sur la possibilité d'avoir accès à cette implication par le levier motivationnel identitaire.

#### **4. L'IMPLICATION : L'ENGAGEMENT MOTIVE**

De nouveau, un paradoxe pointe le bout de son nez, puisque l'implication procure à la fois un plaisir, qui agit sur la fierté de manière positive mais est aussi synonyme de sensation de pression, de concentration des forces<sup>69</sup> sur le travail. Un stress qui n'est pas anodin<sup>70</sup> mais qui favorise la réalisation. Une dualité entre l'affectif et le cognitif de l'individu au travail qui motive. Cela se nomme l'engagement qui équivaut ici à de la force de travail supplémentaire. Pour qu'il se transforme en implication il faut lui rajouter l'identification positive développée dans le point précédent. L'estime de soi des collaborateurs est alors au centre du processus d'engagement. L'implication va la faire varier afin que l'individu participe ou mette plus de vigueur à la tâche par le biais de l'image positive. Sur ce continuum, il est décrit par ordre de « *puissance impliquante* » l'identification comme base de cette implication, puis l'attachement qui aura un attrait émotionnel supplémentaire plus ou moins contenu en allant jusqu'au concept d'engagement. C'est une notion qui est même considérée par certains comme l'ultime motivation au travail. Ce mot est fort en sens puisqu'une personne s'engage au moment de signer ou d'entrer dans l'entreprise mais aussi dans des contrats plus symboliques et marquants comme le contrat de mariage. L'engagement est donc une implication tournée vers la tâche, souvent plus intense chez l'individu, là où l'implication sera plus précise et ponctuelle. Néanmoins, l'engagement n'est pas synonyme de sacrifice ou de sacerdoce, surtout dans le milieu des soignants. Elle est donc un moyen d'allier motivation et performance. Comment cela est possible ? Via la prépondérance sociale de l'organisation, et par conséquent du travail du cadre de santé par le développement de valeurs et de principes au sein de son équipe. Ces concepts clés, en cohérence avec la vision stratégique de l'entité seront de fédérer autour de thématiques fortes. Dans le milieu des soins ces dernières sont nombreuses et font

---

<sup>69</sup> Forces qui définissent aussi les motivations.

<sup>70</sup> Stress et travail, une association qui n'a pas bonne réputation et pour cause, tantôt bon, tantôt mauvais mais d'un point de vue concret, le stress est le phénomène qui permet l'adaptabilité au travail. Ce qui peut entraîner un bon nombre de déséquilibres et de maux pour l'individu au travail.

référence aux notions de qualité, d'humanisme, de respect du client, ... Il nous semble intéressant de mettre en évidence l'aspect de qualité qui est vecteur de performance en santé. La qualité fait partie du système économique hospitalier en étant un facteur de financement direct, et indirect en évitant les erreurs synonymes de pertes d'argent et d'augmentation des primes d'assurances. Mais à ce stade du développement du travail, ne nous perdons pas et recontextualisons cet engagement comme étant une référence flagrante au concept de compétence. Nous ne devons donc plus vous le développer. Il est pour nous un moyen important de cet engagement efficace propice à la motivation performante.

## **5. LES CAUSES DE L'IMPLICATION**

Thévenet affirme qu'il y a cinq aspects universels causant l'implication professionnelle. Il nous semble important de les lister car en tant que cadre de santé en devenir ils doivent nous permettre d'en dégager des possibilités d'action ou du moins une meilleure compréhension de la chose :

- **Le métier** : Le référencement des activités, compétences, et expertises par un corps de métier est primordial pour faire évoluer la désirabilité mais aussi l'implication dans le travail vis-à-vis des personnes en devenir et en activité. Ici se lie une mouvance de l'autodétermination et l'approche sociale afin que ce corpus ou sa représentation sociale prennent une place plus importante dans la société. Citons l'exemple de l'art infirmier et des études prolongées qui nous sont familiers : c'est bien une évolution du corpus dans la société au niveau du système des soins. L'infirmier n'a plus le rôle de figurant mais est un acteur en puissance dans les soins. Il désire plus car il est fort impliqué dans le système et cela lui permettra d'être encore plus impliqué.
- **L'entreprise** : Nous avançons dans les strates sociales et nous arrivons ici au niveau méso, intermédiaire, mais au combien important. L'organisation actuellement est une marque à part entière. Dans la culture actuelle, on met en avant rapidement son entreprise qu'on le veuille ou non. La socialisation, l'appartenance et les possibilités d'évolution se font à ce niveau pour les individus en général. L'impact, l'attachement de l'individu transparait par ce biais dans la société. Que ce soit dans le travail mais aussi dans la société en général. Ne dit-on pas « je suis allé me faire soigner au CHM ou au CHWAPI » et non « je suis allé me faire soigner à l'hôpital de Tournai ou Mouscron ». Actuellement, c'est bien le marketing qui définit une partie des besoins de la population en général.

- L'environnement immédiat ou de proximité<sup>71</sup> : Evoquant la caractéristique sociale, et plus particulièrement l'idée subjective qui s'y rattache. C'est bien la relation qui est et qui s'est créée par rapport au lieu et aux personnes à un niveau micro : l'équipe qui est un aspect source de l'implication. Le cadre de santé en est le responsable, il apporte ses valeurs mais il est souvent le promoteur des relations interpersonnelles. Nous l'avons déjà souligné, l'entreprise fait référence à une oligarchie à plusieurs niveaux, il a donc le pouvoir de promouvoir son micro système<sup>72</sup> comme étant porteur de motivation performante.
- La valeur-travail : Ici la représentation du travail est à son niveau le plus micro puisque personnelle. Elle ne s'arrête pas à un lieu ou une activité mais bien plus. Une valeur établie par l'individu rattachant le travail à un affect qui l'identifie comme étant une certaine expansion de lui-même, ou un idéal à atteindre. Le travailleur se réalise alors d'un point de vue personnel et social par le travail qui a une part plus présente dans sa vie que la normale. Les valeurs permettent de se dépasser car elles se situent au même niveau que d'autres aspects de l'existence comme la famille ou les loisirs. Enfin notons un lien ou une origine, déjà abordé en cours avec l'avènement de l'économie et des valeurs protestantes qui cultivent l'idée du travail comme une approche qui accroît d'autres valeurs plus individuelles agissant sur les performances
- Le produit de l'activité : Deux visions sont ici possibles. La première étant l'assouvissement d'une vision idéalisée que le travail parvient à faire atteindre. Plus simplement dans le milieu paramédical, un rêve d'enfance de soigner les gens, ou dans le milieu de l'encadrement le fait de mener des gens, de diriger et une certaine envie de pouvoir. La seconde, c'est le statut qui se dégage de l'image, des représentations qui sont développées. Pour une personne travaillant dans un hôpital, il y a de nombreuses références à des fictions ou l'actualité souvent valorisante au regard de ceux qui n'y travaillent pas, se référant à un certain besoin d'exister au regard des autres. C'est la dernière strate selon nous, car elle est la résultante des quatre autres.

Par ces cinq versants, nous venons de voir que l'implication était le produit d'une identification l'individu vis-à-vis de son travail et ce à différents niveaux. L'identification fait référence à l'histoire de la personne. Le cadre de santé est un acteur important dans les chroniques et autres aventures de son équipe. C'est en y amenant une dynamique positive que cette

---

<sup>71</sup> Un terme familier qui représente la zone d'autorité de l'CADRE DE SANTÉ.

<sup>72</sup> Espérons-le sinon cet écrit n'a pas de sens.

chronologie peut être un levier afin de faire passer le travailleur à un stade de collaborateur. Par conséquent, l'approche et le milieu semblent être une des clés de la réussite de l'implication. Ce milieu, c'est celui des soins qui s'apparente au monde des services. Nous sommes donc les régisseurs de ces actes tournés vers la santé<sup>73</sup>. Nous nous éloignons encore plus du modèle taylorien adapté à l'entreprise de production de biens de masse de par trois caractéristiques primordiales. La première c'est « la liberté d'action » du collaborateur dans sa tâche car elle est centrée et gravite autour de nombreux individus dans les divers services de soins. Ensuite vient « l'impossibilité de répéter les actions de manière automatique ». Chaque personne entraîne une situation particulière, donc une probabilité d'échec qui ne peut être évitée comme dans les modèles de production<sup>74</sup>. Nous ne pouvons préméditer les spécificités de chaque cas, nous ne pouvons que les canaliser en créant des outils mais nous ne pouvons pas définir avec certitude le résultat, surtout dans le domaine des soins. Enfin, il y a « les échanges interpersonnels » que nous développons depuis l'introduction. Il ne peut y avoir d'échange sans une part de subjectivité et d'émotionnel qui sont source d'une multitude de possibilités et de résultats.

Même si, à la base, les structures de soins et les groupements de soins sont construits de manière taylorienne, ils tendent de plus en plus à développer des formes matricielles, surtout au niveau des équipes. Le but étant de dépasser les problématiques actuelles. Voilà pourquoi le travail d'encadrant de proximité lui aussi ne cesse d'évoluer et de prendre de l'importance dans le fonctionnement général. Toujours dans le contexte des limites du taylorisme appliqué à la santé, la nécessité d'impliquer est une évidence car la performance est en somme toute relative. La notion d'évaluation est au centre de notre culture, tout est estimé actuellement. Il est impossible de prévoir l'achèvement de manière sûre, en fonction de cette constatation. Nous devons avoir une équipe polyvalente et adaptative dans les relations humaines et ce, à un niveau élevé<sup>75</sup> si cette économie de services modernes se veut optimale. Aujourd'hui en Belgique, le système évalue d'une certaine façon via des accréditations le milieu hospitalier. En France, ils jugent via des critères tous les hôpitaux et un classement est annualisé. La santé est déjà étoilée<sup>76</sup>, il suffit de taper dentiste ou kinésithérapeute pour trouver des

---

<sup>73</sup> Ou la maladie et la vieillesse, le lecteur est libre de choisir

<sup>74</sup> Même ses formes modernes et participatives comme le toyotisme

<sup>75</sup> Les demandes des bénéficiaires de soins sont souvent plus complexes que les problématiques de santé, exemple l'éducation à la santé.

<sup>76</sup> Nous nous permettons ce néologisme : signifiant une cotation par système d'étoiles tant développé sur internet.

cotations et des avis clients, et de transmettre au plus grand nombre leurs expériences des retours qu'ils ont eu avec ce professionnel. Notons-le, le cadre de santé n'est pas l'auteur unique de l'implication du personnel. Un responsable aussi charismatique soit-il n'est pas le créateur puisqu'il s'agit d'un processus propre à chacun. Et en se projetant, un cadre de santé impliqué peut influencer et influencer sur l'implication des membres de son équipe. Prenons pour exemple les expériences menées par Asch<sup>77</sup>. Une partie des personnes seront alors amenées à se conformer si son leadership est important. Cette proportion est variable, et n'aura pas de prise sur tout le monde. Il faut alors reconnaître l'intérêt de développer d'autres pistes.

## **6. CONCLUSION**

Ce chapitre nous a fait avancer au travers du concept de l'implication au travail. Thématique de la motivation qui vient associer à des principes très théoriques, et distants de la réalité et du vécu des cadres de santé, des principes plus concrets de terrain. Le premier étant de répondre au problème dichotomique entre le besoin d'augmenter la force de travail pour les entreprises et les désirs propres à chacun. C'est bien par l'association entre identification et engagement que nous pourrions créer de l'implication. Sur une modélisation de cette approche, ces deux axes se croisent et forment un angle qui représente le degré d'implication sur une constante temps. Nous espérons alors avoir trouvé un moyen de motiver durablement. Le second est sans doute plus subtil mais tout aussi important. L'implication n'est pas générée directement par le cadre de santé encore une fois. Alors quel intérêt de développer cet aspect ? Tout simplement car nous faisons souvent l'amalgame de déplacer notre désir propre sur l'autre et il nous semble que c'est le meilleur moyen de ne pas arriver à ses fins et de constater les échecs malgré tous les efforts et les outils mis en place. Nos idéaux ne sont pas ceux de l'autre et souvent à tort, nous pensons pouvoir influencer directement par nos comportements ou nos actions ceux des autres. Encore une fois, ce sera la somme d'actions, d'attitudes et de compétences vis-à-vis d'autrui qui sera un facteur clé propice au déclenchement de l'implication par un cheminement personnel propre à chacun. Enfin, nous avons promis de voir qui de la motivation ou de l'implication influence l'autre. La réponse nous semble beaucoup moins pertinente, puisque les deux vont de paire, sorte de cycle constant comme l'est la communication<sup>78</sup>. Heureusement nous retombons toujours sur nos pattes puisque le prochain

---

<sup>77</sup>Solomon E. Ash, psychologue, précurseurs de la psychologie sociale. Lors de ses expérimentations, il y démontre une certaine proportion chez les individus au conformisme.

<sup>78</sup> Renvoyant tous deux à un aspect social.

chapitre est un moyen de communication qui se voudra l'outil de management : la reconnaissance au travail. En partant d'une envie de créer des liens stables qui peuvent faire fructifier les deux parties, travailleurs et employeurs. C'est le fameux « *win-win* ». Le cadre de santé, de par sa proximité, est le facteur social organisationnel le plus propice à connaître et développer au sein de son équipe cette finitude d'implication. Nous lui avons donné de la connaissance jusqu'ici et nous espérons que le chapitre suivant reconnaitra des possibilités de création de lien moral ou émotionnel qui mettent en symbiose les valeurs des deux parties.

# **CHAPITRE 4 : LA RECONNAISSANCE**

## **1. INTRODUCTION**

Nous avons un besoin irréprensible d'être reconnu. Dans la sphère de l'entreprise, le cadre de santé jongle avec plusieurs acceptations identitaires, que ce soit les individus qui composent l'équipe, l'organisation comme entité ou encore lui-même. Pour légitimer les relations avec tous ces acteurs, il est de notre devoir de reconnaître un certain nombre de choses afin de créer des liens entre eux. C'est un travail qui se fait au minimum à deux, et en tant que cadre de santé, ce minimum est très vite dépassé, engendrant des situations plus complexes à gérer. Au travers de ce chapitre, nous essayerons de montrer que cette pratique n'est pas qu'une utopie théorique ou qu'un effet de mode. Elle est le socle minimal pour le développement des individus au travail. Nous espérons que cette approche sera une solution ou du moins un levier à la mise en place d'un continuum de motivation. La polysémie du mot peut déjà nous inviter à entrevoir toutes les possibilités qui lui sont attribuables. Premièrement, reconnaître c'est percevoir l'identité de l'autre. C'est une partie du processus d'implication qui est bien de reconnaître en chacun les valeurs de la société. Reconnaître, c'est aussi faire un pas vers l'acceptation de l'autre, et qui est aussi un but du processus d'implication. C'est la partie socialisante de la motivation, et au niveau de l'institution, c'est accepter l'autre comme une sorte de contrat moral. Ensuite, reconnaître c'est donner une légitimité à l'autre. Nous avons développé ce point au travers des compétences. Enfin, reconnaître c'est accepter comme vrai, de manière authentique et incontestable. Nous reconnaissons une loi ou un dogme. L'organisation est ici reconnue comme telle, elle peut être remise en question mais c'est une base. Nous retrouvons dans ce mot une multitude de connotations symboliques qui laissent entrevoir de nombreuses possibilités d'action.

## **2. DEFINITION**

Les définitions se rejoignent sur certains points déjà développés, car la reconnaissance tient un rôle dans l'aspect social de l'entreprise et dans l'identification au travail. C'est pour cela qu'elle se réfère au domaine de la psychodynamique<sup>79</sup> du travail. La reconnaissance est pour

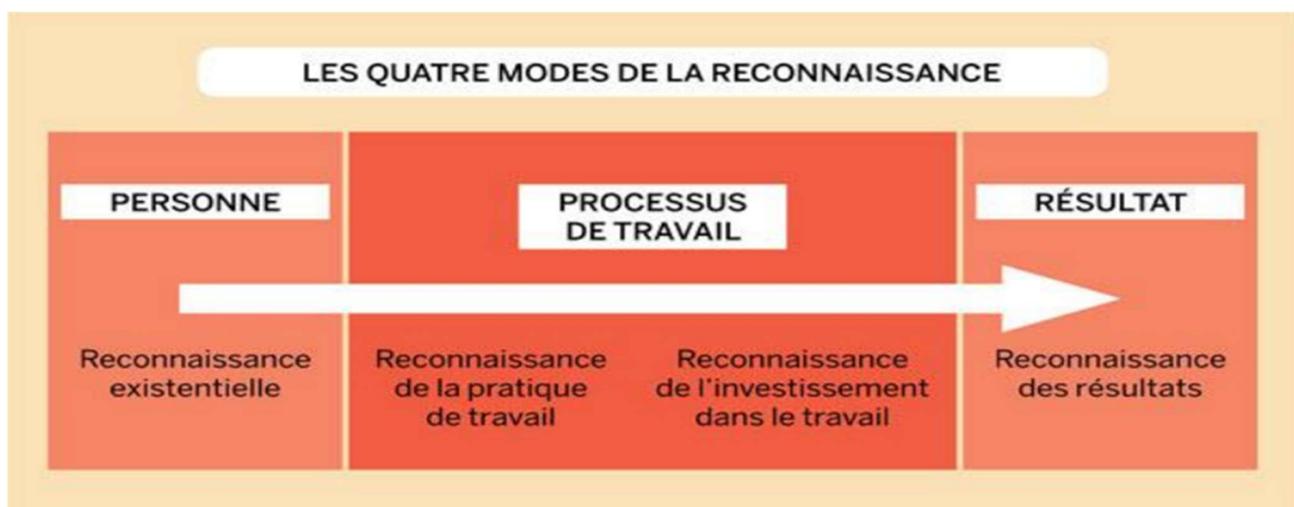
---

<sup>79</sup> Approche interdisciplinaire développée par C. Dejours dans les années 1970 et qui s'intéresse à l'organisation du travail comme source de plaisir et de souffrance.

Brun<sup>80</sup> & Dugas<sup>81</sup> une « rétroaction constructive et authentique fondée sur l'appréciation de la personne comme un être qui mérite respect et qui possède des besoins ainsi qu'une expertise unique. » Elle se veut sociale dans son approche ou plus précisément éthique. Si pour certains elle est humaniste, elle se base plutôt sur des notions de justice sociale. Elle est plus égalitaire dans les interactions au sein de l'entreprise dans un but de bénéfice mutuel. La reconnaissance est une composition propre à chacun basée sur des expériences attendant donc à l'identité de l'individu au travail et au sens qu'il lui donne. Selon Brun, ce concept favorise le développement et agit sur la santé et le bien-être des personnes au travail. Elle est aussi une représentation des systèmes formels et informels de l'organisation, et à bien des niveaux, elle s'attache à la notion de plaisir, si elle est comprise ou acceptée.

### 3. LES TYPOLOGIES DE LA RECONNAISSANCE

#### 3.1 La reconnaissance par ses formes



82

J.P. Brun classe la reconnaissance de quatre manières. La première, c'est ce qu'il nomme « la reconnaissance existentielle ». La personne est ici reconnue comme quelqu'un ayant de l'influence par son expertise et son identité. Le sentiment d'être respecté est total, et ce sont bien les pratiques informelles et non pécuniaires qui en sont les principales causes. Le cadre

<sup>80</sup> Professeur au département de management de la Faculté des sciences de l'administration de l'Université Laval.

<sup>81</sup> Chercheuse de l'Université Laval.

<sup>82</sup> <https://ordrecrha.org/ressources/revue-rh/archives/la-reconnaissance-au-travail-de-la-gratitude-a-l-integration> (page consultée le 20/02/2021)

de santé use de cette forme en laissant la porte ouverte afin de rester accessible et disponible. La deuxième forme est « la reconnaissance de la pratique de travail ». L'individu est reconnu à la manière dont il effectue son travail : attitudes, comportements, compétences. Elle se réfère au sentiment de compétence, et met en avant des comportements comme l'innovation ou l'ingéniosité. Le cadre de santé l'utilise quand il met en avant un collaborateur lors d'amélioration de processus de travail d'une manière marquante ou personnalisée. Troisièmement « la reconnaissance de l'investissement dans le travail » où l'individu est reconnu au travers de ses efforts et de l'intensité qu'il fournit au travail. Le résultat n'est pas un facteur mais cette vision souligne ici les épreuves vécues, le cheminement. Il y a dans cet aspect la notion de justice et d'équité qu'attend l'employé, de juste retour sur investissement. C'est ici que se reconnaissent l'implication et l'engagement. Le cadre de santé l'applique par le biais de remerciements adressés à un collaborateur pour son engagement et sa forte participation dans un projet. Enfin la dernière forme, c'est « la reconnaissance des résultats » qui par le produit fini d'un travail reconnaît et légitime celui-ci. Sa contribution à la performance à travers un témoignage de gratitude sur son utilité et son efficacité. Cette reconnaissance est donc la plus conditionnelle et toujours dans un second temps. Elle est centrée sur les performances individuelles ou groupales. Le cadre de santé la manie lors de remerciements adressés à un collaborateur pour l'atteinte d'objectifs ou réussites d'un projet durant une réunion. La reconnaissance est à la fois une pratique et une philosophie managériale qui cherche à apporter une symbiose entre employeur et employé. En étant outil et concept, elle permet de maintenir une stabilité et un cap lisible pour tous. L'orientation symbolique qui est décrite par cette typologie met en avant l'aspect humain propre au développement de motivation chez Herzberg. La pratique de reconnaissance par le biais des facteurs intrinsèques est ici assez criant. Ces représentations émotionnelles ou identitaires, par le geste authentique, spontané, adapté et global de la part des gestionnaires seront alors plus gratifiantes et renforceront l'implication, la motivation et le plaisir au travail chez l'individu. A aucun moment, ce paradigme ne met en avant l'aspect pécuniaire comme étant une forme forte de reconnaissance motivante. C'est un levier, qu'il ne faut pas négliger ou oublier. Il est question ici de facteur extrinsèque de motivation, mais quel est le pouvoir du cadre de santé actuellement sur ce levier ? Nous pensons que cet aspect qui est lié à la notion d'équité et de justice sociale connotent à la reconnaissance. Et c'est ici que beaucoup se fourvoient. Le système est conçu dans le monde du travail en fonction de commissions paritaires et pour

l'ensemble du milieu soignant sur une base IFIC<sup>83</sup>. N'entrons pas dans les détails mais pour faire simple, l'aspect financier est un socle de motivation, il peut être une forme de reconnaissance<sup>84</sup>, mais pour l'individu au travail, la symbolique est plus importante et mieux perçue. La forme sera donc d'autant plus appréciée que le fond. Ensuite, cette cinétique du monde du travail fait que les revendications salariales dans le milieu soignant sont grandement régies par des négociations centrales entre syndicats et représentants des institutions, voire du gouvernement. Or, c'est au niveau de l'entreprise que l'individu au travail désire cette forme de reconnaissance. Et là, il y a un décalage qui peut être source de distensions souvent vécues comme étant une injustice qui peut devenir un frein à la motivation et aux perspectives de la reconnaissance que nous espérons.

### 3.2 Reconnaissance et rapports humains

C'est encore J-P Brun qui poursuit dans le concept en abordant ce paradigme comme étant porteur d'interactions. Nous le rejoignons<sup>85</sup>, la reconnaissance est une forme de message et de communication, faut-il encore la percevoir ou l'accepter. Elle s'exprime de cinq façons possibles en entreprise. Tout d'abord, les interactions au niveau organisationnel qui font référence à la politique générale de gestion de l'entreprise. L'exercice de reconnaissance sera alors un équilibre entre vision à faire passer et choix stratégiques. Puis il y a les interactions au niveau hiérarchique qui sont des relations verticales et pas tout le temps équilibrées. Il y a un bon nombre de facteurs qui accentuent ce déséquilibre. La peur de perdre du pouvoir, de perturber l'organisation ou même d'être maladroit et la méconnaissance de ces pratiques sont des exemples qui engendrent un déséquilibre. La reconnaissance est alors un levier d'équilibre. Ensuite viennent les interactions au niveau horizontal. C'est la reconnaissance dans le groupe, et elle se veut le reflet du travail perçu dans un but d'acceptation. Elle est néanmoins tributaire des deux premiers niveaux en fonction des politiques et du management dans l'entreprise. Puis les interactions au niveau externe qui se rapportent à de la reconnaissance vis-à-vis de l'extérieur, client ou prestataire. Elle peut être moteur de dynamique qualitative et de cohésion. Enfin les interactions au niveau social qui renvoient à de la reconnaissance s'attachant à un

---

<sup>83</sup> l'Institut de classification de fonctions, in <https://www.belgiqueenbonnesante.be/fr/donnees-phares-dans-les-soins-de-sante/les-professionnels-de-soins-de-sante/financement/ific-fr#:~:text=Le%20principe%20de%20l'IFIC,base%20du%20r%C3%A9sultat%20ainsi%20obtenu>. (Consultée le 2/05/2023)

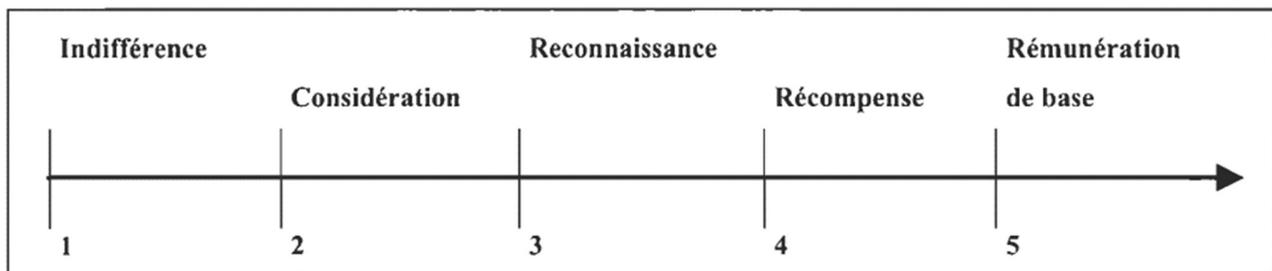
<sup>84</sup> Une prochaine typologie nous le montrera.

<sup>85</sup> C'est le pilier central du cadre du cadre de santé.

corps de métier, elle est d'actualité mais aussi intéressante dans le contexte d'encadrant de soins, elle fait notion de représentativité sociale et bénévolat par exemple. Brun réunit ses deux typologies dans un tableau<sup>86</sup> afin d'opérationnaliser et de faire l'inventaire des possibilités managériales à chaque niveau de la reconnaissance au sein de l'entreprise.

### 3.3 La reconnaissance sur le continuum indifférence-rémunération

Ici, ce sont Bourcier et Palobart<sup>87</sup> qui référencent la reconnaissance comme étant un curseur personnel influencé entre deux visions de la reconnaissance aux antipodes. C'est-à-dire l'indifférence et la rémunération. Cette approche amène une perspective nouvelle et plus propice à la notion de récompense comme signe de reconnaissance.



Comme nous le voyons sur le graphique, ce continuum est divisé en cinq parties. La première c'est l'indifférence où pour faire simple la personne est non reconnue comme telle. Dans le contexte travail, et cela est peut-être encore en pratique, c'est ici l'homme robot. Sa seule fonction est le travail, il est donc déshumanisé et n'est reconnu qu'au travers de son contrat de travail. Puis vient la considération, qui place l'humanisme au minimum à l'égard de la personne. L'encadrant usera de formule de politesse et gardera une certaine distance vis-à-vis du travailleur. Pour les auteurs, cela fait référence à l'observation et à l'écoute de l'autre. Au milieu vient se greffer le terme reconnaissance, qui en plus de la considération, vient ajouter un acte spontané en réponse à la situation constatée. Cette action fait dès lors exister une relation interpersonnelle. Ce comportement reconnaissant fait référence à une situation, il se doit d'être reconnaissable par l'autre et si possible rapprocher de celle-ci en amont ou en aval comme le sont les encouragements. Puis nous poursuivons par la récompense, qui ajoute

<sup>86</sup> Voir ANNEXE

<sup>87</sup> Bourcier C. et Palobart Y. sont deux professeurs dans le domaines des ressources humaines à l'université de Rouen.

l'aspect mesurable à la reconnaissance. Là entre en jeu l'aspect formalisé et formalisant de l'organisation. Le point suivant qu'ils nomment rémunération de base, serait la forme la plus impartiale de reconnaissance. Pour Bourcier et Palobart, reconnaissance et rémunération sont « *des outils managériaux poursuivant des finalités compatibles, mais différentes* »<sup>88</sup>. Nous le voyons en tant que cadre de proximité, les deux sont souvent liés, ne serait-ce que dans le contexte des remplacements appelés « urgents » : les remerciements et les encouragements du cadre de santé vont être accouplés à un sur salaire ou à des récupérations. Et toujours selon eux, chaque notion n'est pas cloisonnée, bien au contraire elles s'emmêlent entre elles en permanence. Afin alors de compléter leur vision, ils ajoutent une subdivision qui permet de mieux observer le mixage au quotidien des formes de reconnaissance par l'encadrement. Ainsi la considération reconnaissante, la reconnaissance pure et la reconnaissance-récompense sont trois pratiques managériales qui ont pour but de faire évoluer le curseur personnel sur le continuum. La considération reconnaissante apporte une réaction plus marquée et fort en lien avec l'aspect des qualités humaines de la personne. Cela peut se traduire en tant que cadre de proximité, par une écoute accrue et une meilleure compréhension de la situation particulière d'un collaborateur. La récompense pure quant à elle fait référence à une conduite plus spécifique de la part du cadre dans un but de faire jaillir une plus-value de la part du collaborateur qui sans cela ne serait pas apparue. Enfin il y a la reconnaissance-récompense. Là le curseur est sur l'aspect mesure et par voie de fait se doit d'être matérialisée. Le cadre de santé marquera sa reconnaissance par une récompense symbolique. Le caractère exceptionnel ajoute une garantie de réussite à cette pratique de la reconnaissance. Selon eux, et nous ne pouvons que les rejoindre, la reconnaissance est un levier de motivation.

## **4. CONCLUSION**

La reconnaissance réunit à différents égards les théories jusqu'ici abordées. Premièrement, elle est dynamique, dans une continuité de tous les instants pour motiver. Elle se veut le reflet cohérent des perceptions de chacun, et partage de valeurs communes dans un processus impliquant. Enfin, la vision sociale et constructive qu'elle véhicule constitue une approche constructive pour tous les acteurs qui souhaitent y participer. Une critique est souvent revenue dans l'approche par la reconnaissance au cours des recherches car certains la trouvent trop

---

<sup>88</sup> Bourcier C. et Palobart Y., *la reconnaissance. Un outil de motivation pour vos salariés*, éditions d'organisation, Paris, 1997, p106.

juste et démocratique. L'entreprise n'est pas un système démocratique. L'hôpital, lui-même, qui se réfère au titre d'ASBL<sup>89</sup>, est bel et bien une autocratie. Le temps passant, la représentation sociale et les entreprises elles-mêmes essaient d'avoir des aspects démocratiques<sup>90</sup>. De ce fait, le cadre de santé est représentant de l'autorité et a un devoir d'exercice du pouvoir. Il peut cependant faire preuve de démocratie dans son management. Mais comment allier dans ce cas les deux approches de manière plus cohérente ? Une possibilité part encore une fois de la sémantique que ce mot reconnaître peut avoir : « *Parvenir à connaître, à apercevoir, à découvrir la vérité de quelque chose* »<sup>91</sup>. Et la vérité se veut une retranscription fidèle des faits qu'ils soient positifs ou négatifs. Dans cette approche de la reconnaissance, c'est donc communiquer sur ce qui ne va pas chez le collaborateur dans un but d'amélioration des performances. C'est une approche qui serait juste pour chacun apportant une forme d'aplanissement des rapports verticaux. Une autre problématique avec une telle démarche est le contexte social actuel. Pour les auteurs, l'individualisme et les organisations trop contraignantes sont des freins aux principes qu'elle porte. L'évolution de nouvelles méthodes comme « *l'organisation agile* »<sup>92</sup> peuvent être une réponse. Notons aussi que l'individu peut avoir du mal à accepter les formes de reconnaissance, que ce soit de manière positive ou négative et qu'on se focalise plus sur le négatif. Cet aspect sociologique est un blocage quant à la bonne marche de cette dynamique. Là encore, le manager aura toute son importance. Le fruit, s'il se veut si bénéfique, demandera du temps et de l'énergie et ce de manière constante. Des études prouvent que c'est bien la relation entre l'individu et son encadrant direct qui est le meilleur facteur de performance<sup>93</sup>. Attention, elle n'est pourtant pas sans risque et une mise en garde s'impose, dans son utilisation. Elle est vectrice d'excès<sup>94</sup> dans le comportement ciblé au travail, et par effet levier, est peut-être la cause de nombreuses souffrances au travail. Ces phénomènes sont d'autant plus pervers qu'ils passent inaperçus. Cela s'explique par un déchirement entre une tendance à se surimpliquer en vue d'une inatteignable satisfaction. Enfin, comme tout moyen de communication, elle peut être mal comprise ou interprétée, et il incombera dans de nombreuses situations à ce qu'elle le soit bien. Le cadre de santé aura alors des moyens comme les feedbacks qui lui seront utiles.

---

<sup>89</sup> Association Sans But Lucratif.

<sup>90</sup> Syndicats et le fonctionnement social au sein de l'entreprise comme des élections tous les 4 ans en Belgique.

<sup>91</sup> In <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/percevoir/59411> (consulté le 02/05/2023)

<sup>92</sup> Organisation de type holistique basée sur un modèle stratégique, comportemental et émotionnel.

<sup>93</sup> Selon une étude américaine conduite sur une vaste échelle (Buckingham et Coffman) 2001

<sup>94</sup> Excès non explicable des théories de contenu ou satisfaction des besoins p10

# **CHAPITRE 5 : DES OUTILS DE RECONNAISSANCE**

## **1.INTRODUCTION**

Nous avons constaté que l'une des problématiques récurrentes aux différentes thématiques, c'est l'écart qu'il y a entre la perception de chacun au travail. Pour faire simple, au plus cet écart se creuse, au moins la motivation et la compétence sont présentes. La reconnaissance peut mettre ce phénomène en évidence et nous avons vu au travers de deux potentialités managériales qu'il était possible de rectifier cela dans la mesure des pouvoirs du cadre de proximité. Soulignons que l'autonomie et le besoin d'horizontalité organisationnel sont aussi souvent revenus et qu'ils ne sont pas forcément en adéquation avec le milieu des soins actuels. Dès lors que des méthodes sont possibles, par quel axe et quel outil pouvons-nous agir afin d'en optimiser les résultats ? Pour illustrer la complexité des dynamiques humaines et des risques de divergences qui en découlent, prenons l'exemple d'une simple réunion d'équipe. Cette rencontre est à la base un moyen de transmettre des informations de manière verticale. Nous les avons reçues et traitées en amont. À la fin de cette réunion demandons à chacun des participants membres de l'équipe de noter ce qu'il a retenu de la réunion. Avec un peu de chance, des participants extérieurs étaient présents, demandons leur la même chose. Quelles sont les chances pour que les messages à transmettre et reçus soient les mêmes ? Les perceptions d'une situation vécue sont souvent différentes, cet aspect vaut aussi pour les représentations que nous nous faisons des personnes, et nous pouvons pousser cela à l'équipe. Il en est de même pour nous qui sommes un biais de ce phénomène par l'œuvre de la communication produite de manière voulue ou non. La reconnaissance partie de ce phénomène que nous nommons connaissance. Dans notre travail au quotidien, différents outils s'offrent à nous afin de reconnaître l'individu au travail comme étant un potentiel collaborateur, néanmoins nous souhaitons avant de les aborder mettre en lumière la connaissance comme point de fixation d'une meilleure reconnaissance de chacun.

## **2.UNE FENETRE D'ESPOIR : LA MATRICE DE JOHARI**

Connue aussi sous le nom de fenêtre de JOHARI, cette approche a été créée par Joseph Luft et Harrington Ingham<sup>95</sup>, qui pour la nommer contracte leur prénom. Cet outil met en relation sous forme de schéma deux aspects qui sont propres aux relations humaines et identitaires :

---

<sup>95</sup> Sont deux psychologues américains du 20<sup>ème</sup> siècle.

la perception de moi-même et la perception des autres de soi. Pour ce faire, ils organisent ces données au travers de deux axes, les abscisses représentant des informations connues de l'individu et les ordonnées représentant des informations connues d'autrui. Cela permet de créer quatre zones. La première qui est la zone publique réunit ce qui est connu à la fois par nous-même et des autres. C'est ce qui est transmis publiquement. Classons ici les comportements, les attitudes et les capacités qui sont observables. Ensuite vient la zone cachée qui est la partie connue uniquement de soi. C'est notre jardin secret ou ce qui est caché derrière une façade, ce que chacun souhaite conserver. Les raisons sont diverses et se font de manière plus ou moins consciente. Les informations que nous ne communiquons pas par instinct de protection ou par inadaptation au contexte, font référence au masque dans les relations interpersonnelles. Puis il y a la zone aveugle qui est la représentation d'autrui de soi qui nous est inconnue ou refoulée. Pour imaginer, c'est un peu notre angle mort. Nous laissons transparaître des choses lors des exercices de communication, et il nous est impossible de nous en rendre compte : l'exemple le plus explicite est le tic de langage, les aspects non verbaux de la communication, mais aussi des traits de notre personnalité qui peuvent nuire au message ou à l'exercice de la fonction. La société a tendance à vouloir ne pas transmettre ces informations à l'autre par politesse par exemple. Enfin la dernière se nomme la zone inconnue. Ici, l'inconscient propre à chacun qui ne peut donc pas être connu des autres. Une perception habituelle ne peut en donner sens et donc prospecter dessus. Les intérêts de l'outil sont nombreux : gestion et optimisation des représentations du cadre de santé, amélioration de l'estime de soi des membres de l'équipe, horizontalité des relations interpersonnelles, création d'une communication plus authentique, meilleure connaissance de soi. Nous ne sommes pas pour autant simplistes dans le raisonnement et nous savons qu'il existe des biais. Le premier fait référence à une grande zone cachée, et par conséquent au mécanisme de masque. Ici l'individu se met un nombre élevé de barrières pour satisfaire au regard des semblables, pour être dans la norme. Cela crée un espace important dans les relations, ce qui a tendance à faire émerger de l'incompréhension, du vide de sens et même renvoyer un masque en retour. Cet écart constitue un vide empêchant le dynamisme dans la situation travail qui coupe tout développement de motivation. Le second fait référence à une forte zone aveugle. L'individu va de manière plus ou moins volontaire se protéger en négligeant ou occultant certains aspects négatifs ou déplaisants de lui-même. Ce qui crée ici un manque de congruence, entre le fond et la forme, des informations transmises et perçues par les autres, du message que ces

individus veulent faire passer. Ici, au plus l'espace se fait grand, au plus la représentation d'une barrière constituant une zone de tension ou de malaise au sein des relations interpersonnelles. Le troisième qui est sans doute la plus dérangement, c'est l'addition des deux premières. Cela a pour effet de créer une zone d'inconnue forte. Dans ce cas une barrière et un vide viennent perturber les relations interpersonnelles ayant pour effets d'esseuler l'individu, de le mettre en marge du système et les risques sur la santé sont ici importants. Le cadre de santé est responsable de cet aspect au sein de l'équipe, c'est pourquoi il se doit d'agir assez rapidement.

Ce principe de cadrant peut aussi s'extrapoler à des niveaux sociaux supérieurs : à un niveau méso représentant l'équipe et un niveau macro représentant l'entité. Les transpositions de ces zones sont facilement explicables et les freins que certaines sociétés observent sont ici qualifiables et observables au travers de l'outil. La mise en place d'une culture d'entreprise par exemple, c'est de la communication publique à un niveau macro. Si l'organisation ne prend pas en compte sa zone aveugle qui est l'acceptation d'une image nouvelle qui peut parfois être une cassure trop importante aux yeux de ses travailleurs avec l'ancienne, alors le décalage qui s'accroît sera source de résistances au changement. Dans une autre perspective, l'institution ne communiquant pas assez, ne créant pas de pont dans la verticalité sur le développement d'une philosophie, va voir la face cachée se développer. Les barrières ainsi mises bloquent la dynamique, l'empêchent d'avancer ce qui encore une fois stoppe toute motivation. Si les deux se complètent, il nous est maintenant aisé de comprendre les causes d'échecs d'un projet se voulant vertueux. Il en va de même à un niveau méso où le cadre de santé est censé être aux commandes du même exercice. L'incompréhension, ou le jeu de miroir des représentations entre les personnes et le porteur du projet viennent doublement biaiser l'image originelle. Le cadre peut toujours mettre en perspective les prochains outils au travers de cet exercice psychologique, en l'appliquant tant aux autres qu'à lui-même dans la communication que chacun laisse transparaître.

### **3.LA METHODE DES 5 – 10 – 15 – 30**

C'est une approche de la communication par la forme. Pour que le cadre de proximité garde toujours en tête qu'il est bon d'échanger en moyenne avec chaque membre de l'équipe voire même d'autres collaborateurs entourant l'équipe, cinq minutes une fois par jour, dix minutes au moins par semaine, quinze minutes une fois dans le mois et trente minutes chaque trimestre. Ces repères minimaux pour le cadre de santé sont le meilleur moyen de casser la distance

entre lui et les personnes qui l'entourent. De manière formelle ou non, elle permet d'enrichir petit à petit la relation avec l'équipe. Elle peut prendre différentes formes, et c'est tout là le travail du cadre que de trouver la bonne en fonction des situations. C'est ici que se constitue la base de la reconnaissance que nous avons nommé reconnaissance existentielle. Ces échanges ne seront donc pas positifs ou négatifs, mais auront une sorte de bienveillance. La thématique ne s'arrêtera pas au milieu professionnel même si l'objectif est de valoriser ou d'encourager. L'intérêt ne sera pas de centrer uniquement sur le travail, mais bien sur la personne en face de nous. Le principal sera de construire une base de connaissance afin de créer une relation de confiance. Cette planification des communications est intéressante pour l'individu au travail, car il démontre qu'il est plus que cela. La confiance ainsi engendrée n'aura pas pour but le copinage ou la manipulation mais bien la construction d'une relation authentique et personnelle avec le collaborateur.

## **4.LES FEEDBACKS**

C'est certainement le pilier de la reconnaissance au travail. Ils peuvent prendre différentes formes et nous avons choisi de traiter d'au moins trois manières.

### **4.1 La réunion d'équipe**

Moyen régulier pour tous de communiquer au sein de l'équipe. Il existe différents types de réunions : réunion d'information, d'échange, groupe de travail, ... la liste comporterait sûrement autant de réunions que de motifs d'en faire. Le plus important c'est que souvent, une réunion est un mixe entre plusieurs types de par l'aspect des points qu'elle va aborder. C'est aussi l'occasion de laisser la possibilité à chacun d'être reconnu aux yeux de tous au sein de l'équipe. Elle sert dans un but premier à communiquer sur différentes thématiques dans le but d'expliquer et promouvoir sur les utilités ou bénéfiques dans l'objectif de motiver l'équipe. Néanmoins et reconnaissons-le chaque réunion est le moyen pour le cadre de santé de réunir l'équipe au sens propre et dans un objectif qui tendra vers le figuré. Le cadre de proximité maximisera ses chances en créant les conditions permettant à l'équipe d'échanger et de communiquer efficacement afin de créer une dynamique. Sa préparation est donc primordiale. La connaissance des points et la participation éventuelle est déjà moteur de motivation selon Locke. Dans le même temps c'est l'outil idéal pour partager, et mieux comprendre le point de vue de chacun et d'y développer toutes les formes de reconnaissance développées par Brun.

Que ce soit la reconnaissance de la pratique de travail au travers de laquelle nous identifions les compétences. La reconnaissance de l'investissement qui se fait sans tenir compte du résultat et permet de mettre en avant les aspects positifs même dans l'échec ou ce que nous avons nommé l'implication. Et enfin la reconnaissance des résultats, et il est bon nous semble-t-il de savoir savourer chaque victoire, et même les plus petites, car l'aspect dynamique positive se dégageant d'une telle approche fait bien la part belle à la création d'un processus motivationnel. L'outil réunion d'équipe est donc une sorte de super pouvoir de la reconnaissance. Néanmoins il y a plusieurs aspects qu'il est important pour chaque cadre santé de connaître pour ne pas se blesser ou blesser autrui<sup>96</sup>. Le premier, c'est la dynamique de groupe. Si elle est mal engendrée ou gérée, elle va être cause de tension et de détérioration de la communication. La gestion du stress, l'accueil, la gestion du groupe et du temps, la faculté à être adaptatif tout en étant focalisé sur les objectifs de la réunion sont autant de compétences qui seront mises en exergue ici chez le cadre de santé. Ensuite, au plus l'enjeu des points est élevé au plus le travail préparatoire et le temps imparti seront nécessaires. Enfin, l'organisation stratégique de ce dispositif est assez importante : le lieu, les moyens à disposition, l'horaire, le planning et le nombre de participants, sont des éléments qui peuvent être une compétence du cadre de proximité ou non, mais ces facteurs externes sont aussi un levier stratégique et source de réussite.

## 4.2 Les événements internes

Ici en plus de l'aspect collectif vu précédemment, nous nous appuyons sur la reconnaissance symbolique comme outil de d'objectivation de la motivation et de reconnaissance comme étant vectrice de motivation et d'implication. Dans une époque où l'événementiel est de plus en plus tourné vers la communication externe, rares sont les occasions de communiquer et de reconnaître en interne de cette manière. Les victoires sont souvent tournées vers l'extérieur se faisant la publicité des réussites internes. Les représentations sociales, la hiérarchisation de l'organisation peuvent être un frein à la manifestation de ce dispositif au niveau interne. Néanmoins, en se mettant au niveau de l'équipe, l'encadrant peut casser ces codes afin de resserrer ou de créer des liens nouveaux au sein de son équipe. Cette approche ludique et moins formelle, reprend le principe du *teambuilding* mais en se recentrant sur le travail de

---

<sup>96</sup> Au plus l'outil fonctionne bien au plus il est risqué, et les conséquences positives ou négatives sont importantes.

l'équipe. C'est un moment ponctuel créant une atmosphère bienveillante et conviviale. Le but premier est de créer de l'adhésion percussive de l'implication et de la motivation par de la reconnaissance. Ceci se prépare en amont afin de définir le contenu, le format et la thématique générale. Le choix du lieu, du moment et des différents intervenants est ici stratégique et porteur de dynamique. Un casting spécifique avec des professionnels de l'animation et la participation de représentants de la hiérarchie apportant leur vision stratégique et permettant d'échanger dans un espace convivial et respectueux, sont un plus propice à la réussite de cette rencontre. Les échanges sont ici un moyen de diminuer l'écart entre les besoins et les attentes des uns et des autres, en mettant des mots clairs sur des notions souvent mal comprises. Ils peuvent aussi être le point de départ de détection de besoin de compétence afin de pallier à certaines problématiques du moment. Il n'y a pas là de manipulation mais bien une envie de partage, de casser les lignes avec les niveaux de pouvoir, d'apporter une vision externe pour chacune des personnes présentes et de laisser des temps de convivialité. Ce moment crée un climat social faisant écho aux envies démocratiques de chacun au sein de l'entreprise. Au travers de cette réunion, le cadre de santé espère user d'un grand nombre de moyens de reconnaissance. Cela brasse la quasi-totalité des deux classifications de Brun. C'est néanmoins une chose qui demande beaucoup d'engagement de la part du cadre, et qui laisse supposer le soutien de plusieurs instances de l'institution. Sa symbolique n'aura d'attrait aussi que par son aspect rare. Après cet événement, il sera intéressant d'avoir des retours de satisfaction des participants via un questionnaire, et le feedback sera un moyen de faire évoluer cette pratique ponctuelle mais nous semble-t-il fédératrice de motivation et reconnaissance. Cet outil de reconnaissance peut paraître anecdotique, ou un moyen marketing de mettre en avant l'organisation en interne, mais nous y voyons un moment plus propice à l'échange d'émotions dans le cadre du travail. Et nous en avons plusieurs fois fait le constat, où la subjectivité venait se heurter à l'objectivable dans les concepts de motivation, d'implication et même de reconnaissance. Ici cette subjectivité est mise en avant de manière objectivable et nous lui laissons de l'espace trop souvent écrasé par l'organisation ou le travail.

### **4.3 L'entretien de fonctionnement**

Certains le nomment « entretien de progrès », d'autres l'incluent dans un bilan annuel individualisé. Il se définit comme étant un échange entre le travailleur et sa hiérarchie directe de manière continue, contractuelle et préparée. Le cadre de santé a avec cet outil la possibilité

d'identifier en reconnaissant chaque personne, d'évaluer de manière objective les processus et les efforts, d'informer sur les attentes dans un but de piloter la performance en suivant la vision stratégique de la structure. C'est la possibilité retenue comme pratique managériale qui tend vers une formalisation des échanges informels de reconnaissance. Cet outil des ressources de l'humain a une envie de performance. Il est de notre devoir<sup>97</sup> de créer des ponts entre rentabilité et qualité pour l'ensemble de l'équipe, des bénéficiaires de soins et de l'organisation. Satisfaire tout le monde semble une chose ardue, tentons néanmoins par cette approche de les faire se coïncider au maximum. L'approche est formelle, dans le sens où ce feedback est prévu et notifié contrairement à de nombreux retours informels. Là où « *la reconnaissance a la mémoire courte* »<sup>98</sup>, l'approche est un moyen de laisser une trace qui est une base pour les entretiens futurs. Ensuite, c'est une manière éthique puisqu'équitable pour tous dans sa forme. Car c'est une discussion constructive qui est préparée par chaque partie, sorte d'entretien semi directif qui permet d'évaluer les points positifs et négatifs et d'en tirer des pistes pour améliorer l'intégration du collaborateur au sein de l'équipe. Sur le fond, l'échange est ouvert et adaptable en fonction des besoins et des attentes. Il n'en reste pas moins que le fond est une mise en pratique de nos compétences en matière de ressources humaines : écoute, appréciation de manière factuelle, utilisation de grilles, ... qui permettront de l'optimiser. L'évaluation des compétences du collaborateur est ici primordiale et la possibilité d'auto évaluation est un moyen de le motiver au changement. La pratique nécessite une préparation et ce à différents niveaux de l'institution, que ce soit au niveau organisationnel par des fiches-fonction précises et connues de tous, mais aussi au niveau de l'équipe par la collecte d'informations ou par la communication autour d'une telle pratique par le cadre de proximité. Nous voyons ici que cet outil, s'il a pour but d'optimiser le dialogue entre deux personnes, touche à différents niveaux de reconnaissance mise en avant par Brun. Le but est clairement de créer de l'implication en reconnaissant des compétences et de laisser jouir de liberté de choix motivante par le collaborateur sous forme d'objectifs d'amélioration. Et dans le même temps, ce dispositif pour fonctionner est sous la dépendance des autres niveaux de reconnaissances. Enfin, il est possible de reconnaître des réalités que nous n'avons pas beaucoup développées. Les souffrances au travail par exemple. Elles se scindent en deux catégories : les conditions de travail desquelles résultent les risques physiques et les

---

<sup>97</sup> Arrêté royal du 13 juillet 2006 concernant la fonction d'infirmier en chef, chapitre II. - Activités particulières en ce qui concerne la vision stratégique de l'hôpital, Art. 5. § 1er.

<sup>98</sup> Benjamin de Constant, intellectuel prônant le libéralisme.

souffrances morales avec comme principale conséquence la crainte de l'incompétence. Le cadre de santé peut ici encore une fois de manière plus formelle, avec un temps et un espace plus propice à l'échange, veiller par la reconnaissance à éviter des dérives individuelles destructrices et nuisibles, que ce soit au niveau de l'humain mais aussi pour le collectif. Pour D. Dessors<sup>99</sup>, il y a quatre facteurs de souffrance au travail : la peur, l'ennui, le mensonge et le flou des objectifs. Elle parle de « souffrance » plutôt que de « stress » ou de « charge mentale » car la souffrance est selon elle plus subjective. Néanmoins selon elle, la peur au travail ne doit pas exister, sauf exception<sup>100</sup> où la peur reste un avertisseur nécessaire. L'ennui est également source de souffrance au travail : il peut conduire à l'absence de créativité par exemple. Le mensonge répété peut entraîner une ambiance néfaste, voire malsaine dans une équipe. Enfin, le flou des objectifs oblige les travailleurs à se fixer eux-mêmes des objectifs avec une évaluation par la hiérarchie critiquable puisque arbitraire. C'est ainsi que l'isolement et le doute peuvent s'installer au sein d'un groupe et finir par avoir une influence néfaste sur les résultats et sur l'humain en général. Nous rejoignons cette vision, et au travers de cet exercice, le cadre de santé a un champ d'action pour ainsi améliorer la motivation du collaborateur et consolider la performance au travail en évitant que l'une des quatre situations décrites ci-dessus ne devienne une réalité pour le travailleur.

## **5. L'AMENAGEMENT DU TEMPS DE TRAVAIL**

Cette approche reconnaissante nous laisse entrevoir beaucoup de perspectives. Mais nous souhaitons tout de suite qu'elles ne se fondent pas sur un principe de méritocratie cher à Taylor. L'intérêt encore une fois, outre le fait de prendre en compte l'interlocuteur comme une personne dans sa globalité en plus de son travail, est bien ici la symbolique comme forme de reconnaissance. Nous ne nions pas que cela puisse être un levier de rétrocession de la part du travailleur, mais comme le bonjour, l'outil n'a pas pour but premier de déterminer une contrepartie directe mais bien de créer un climat propice, reconnaissant et l'inciter à l'implication au travail. Si la démarche se veut plus optimale, elle devra se faire de manière plus participative. Elle pourra prendre la forme de touches ponctuelles comme l'adaptation de l'horaire. Ces changements anticipés se feront via un moyen de transmissions adaptées connues de tous. Le cadre de santé, lors de moments moins formels, peut choisir d'effectuer

---

<sup>99</sup> Enseignante et chercheur au conservatoire national des arts et métiers de Paris.

<sup>100</sup> Les pompiers, les policiers, ...

des demandes plus spécifiques. Attention cependant à l'excès de flexibilité et d'envie de satisfaire chacun. Cela peut être porteur d'une dynamique négative lorsque certaines inégalités se creusent entre les demandes. Le cadre peut communiquer sur les valeurs et le référentiel qu'il prend en compte afin de distinguer les différentes requêtes. Il a à sa disposition des outils de type règlement de travail ou charte d'équipes pouvant être un bon point de départ. Mais nous pouvons aussi la voir comme tout projet, puisqu'il peut tenir compte d'une demande commune d'aménagement de temps et d'organisation du travail de l'équipe. Ici, nous faisons référence à l'amélioration des conditions de travail, et cela est mis en avant par bon nombre de théories de la motivation. La reconnaissance est assez globale puisqu'elle devra être officiée par différents niveaux de pouvoir au sein de la société mais si elle anticipe assez les besoins et les contraintes du fonctionnement de l'équipe de soins alors elle sera bénéfique en termes de performance au travail. Le fond de l'approche permet ainsi de mieux concilier vie privée et vie professionnelle dans l'esprit d'avoir plus d'envie ou de propension au travail. *In fine*, l'entreprise, le cadre de santé et aussi l'équipe, peuvent sortir gagnant d'un tel projet puisque les répercussions positives s'objectiveront au travers de la baisse de l'absentéisme, l'envie de rester et dans le même temps un avantage lors du recrutement. Ce type de projet devra donc se faire au travers de processus PDCA<sup>101</sup>, où anticiper les besoins et les freins à la mise en œuvre sont un point de départ. Puis concevoir des aménagements alliant objectifs stratégiques organisationnels et besoins de l'équipe. Ensuite, planifier les options retenues et dans un second temps les évaluer afin de trouver une solution qui répond aux critères développés en amont. Enfin, acter le choix et continuer à affiner les besoins en fonction de l'évolution du service. Le choix d'un développement met en avant la cohérence de l'écrit et l'envie de faire de chacun un acteur du changement, et ainsi le faire rentrer dans une dynamique motivationnelle au travers de l'engagement au travail.

---

<sup>101</sup> Planifier (Plan), réaliser (Do), contrôler (Check), agir et ajuster (Act).

## 6. CONCLUSION

Nous avons brassé quelques outils à la disposition du cadre de santé. Il a plusieurs marges de manœuvre, néanmoins nous soutenons que le cadre de santé se doit d'être épaulé par sa hiérarchie s'il veut un minimum de performance. Les compétences et la reconnaissance de ses pairs sont nécessaires au bon fonctionnement d'un système de reconnaissance au sein de l'équipe. La cohérence est une chose qui est motrice de reconnaissance comme facteur de motivation et d'implication. Nous laissons libre cours à l'imagination de chaque lecteur dans la possibilité que ces outils soient à la fois causes ou conséquences des thématiques abordées mais nous croyons qu'ils se représentent graphiquement à la manière d'une roue. L'intérêt n'est pas de savoir qui est la résultante de l'autre mais bien la création de zones propices au développement de chacun. Nous n'avons pas abordé d'outils d'évaluation quantifiable au cours de ce chapitre et nous assumons notre choix de par le fait que cet aspect est assez propre à chaque institution voire même situationnelle. Nous ne nions pas l'intérêt des évaluations mais nous ne sommes pas qualifiés pour les développer et les modeler comme les outils que nous avons proposés. Le cadre de santé saura dès lors les remplir, les utiliser et très certainement les interpréter mais là où elles peuvent être vectrices motivation dans leurs intentions de réduire les zones d'ombres entre les différents intervenants, elles ne sont pas des outils porteurs d'histoire, ou créatrices de liens subjectifs propices à un développement de motivation plus profonde et souvent qualifiée de meilleure. L'évaluation pure n'a souvent d'autre intérêt que de situer chacun vis-à-vis d'une échelle, faut-il encore derrière essayer d'aider au changement et quoi de mieux que d'aider la personne au travail à le reconnaître. Nous avons constaté par notre expérience que la notation seule est le meilleur moyen de ne pas connaître et donc reconnaître l'individu. Prenons le travail d'un tailleur pour extrapoler, il prend un nombre conséquent de mesures afin de faire un costume adapté à la personne. Mais il y a encore bien d'autres notions qui feront de ce costume un bel objet qui sera apprécié de la personne et d'autres gens : le tissu, la couleur, la coupe choisie, sa praticité, sa discrétion, ... et enfin l'occasion pour laquelle il sera porté. Nous ne taillons pas dans le tissu, mais le cadre de santé que nous espérons devenir ne peut pas se restreindre à la prise de mesure. Il peut conseiller, orienter et même adapter les costumes de chacun en fonction des besoins pour une meilleure dynamique d'équipe.

## CONCLUSION GENERALE ET PERSPECTIVES

*A priori*, nous avons avec ce travail rempli nos bagages de savoirs et de théories. Nous avons bien avancé, mais comme en voyage, plusieurs formules s'offrent à nous. Nous avons choisi une formule sans guide et nous espérons qu'en sortant des sentiers battus par un développement reconnaissant de connaissance, nous ne ferons pas du tourisme de masse mais bien de la découverte culturelle. Nous avons pris le parti de choisir une approche qui n'est ni nouvelle, ni dogmatique. La reconnaissance comme vecteur de motivation dans la prise de nos futures fonctions. C'est peut-être une problématique et pas seulement dans le cadre de notre travail, mais c'est aussi une solution qui cherche à faire grandir l'humain peu importe sa position au sein de l'entreprise. En voulant reconnaître notre démarche, nous avons aussi acquis de la compétence qui nous a motivé à continuer dans ce cheminement. Nous avons fait le choix de reconnaître une forme de performance au travers des compétences qui plus est qu'elle se veut impliquante. Notre hypothèse de départ qui est : « le cadre de santé peut-il, par la reconnaissance, améliorer la compétence et l'implication des membres de l'équipe ? » semble tenir la route mais nous pouvons aussi affirmer maintenant que « le cadre de santé compétent reconnaît la motivation et l'implication de son équipe » ou encore « l'implication du cadre de santé est vecteur de reconnaissance et de dynamique motivationnelle de son équipe » et d'en voir enfin « l'implication du cadre de santé qui est vecteur de compétences motivées pour son équipe ». Plus qu'une figure de style, ou qu'une feinte argumentative, ces mots se lient comme les concepts qu'elles développent de manière interdépendante et ce sera au cadre de santé de démêler les résultantes de chacun afin de créer une harmonie ou des ponts qui seront propices au développement de tous.

*A posteriori*, notre approche, en se centrant sur ces quatre concepts, crée une matrice. Une réussite me direz-vous alors ? Nuançons, et JOHARI l'a mise en évidence. Ces quatre zones en se croisant peuvent parfois créer des zones d'ombres. Ces dernières ne sont pas négligeables et qui plus est avec toutes les bonnes intentions du monde peuvent être porteuses de dynamiques néfastes si la communication est mal maîtrisée par le cadre de santé. Il est donc un levier majeur dans la mise en place et l'épanouissement de ces concepts au sein de son équipe et certainement plus. En tant que futurs encadrants, nous n'avons pas voulu développer d'outils formatés afin d'éviter de tomber dans la vision fermée du « faire », car nous avons choisi la voie de la gestion de la personne et donc du « être ». Alors pourquoi avoir usé

de cette terminologie de matrice ? car restreindre l'humain à une représentation mathématique passe par cet aspect. Dire que l'homme ne peut se limiter à des objectifs prédéfinis grâce à un outil formaté d'évaluation quantifiable est une vision simpliste, puisque c'est reléguer l'homme au rang de machine, et ainsi revenir au commencement du chemin. Nous avons compris au travers de cet écrit que c'est l'humain qui pose problème mais que c'est par l'approche de l'homme que nous pourrions trouver une solution. Enfin, nous ne sommes pas au bout du voyage, tout au plus avons-nous fait une escale dans un périple qui sera encore semé d'embûches et où cela nous mènera ? Nous finirons donc notre motivant parcours sur les paroles de Freud et les métiers de l'impossible. Le sens profond est bien : « nous pouvons d'emblée être sûr d'un succès insuffisant ». L'histoire nous prouve que les notions évoluent. Tout comme le vocabulaire employé, nous sommes passés des cols bleus à manager, d'ouvrier qualifié à collaborateur compétent, mais l'entreprise reste l'entreprise et les plus pessimistes pourraient n'y voir qu'une renomination de façade tandis que les plus optimistes y voient un moyen de pouvoir enfin s'épanouir dans le monde du travail. Le débat n'est pas là, si les mots changent, c'est parce que les problématiques persistent et évoluent avec leur époque. Le point de départ étant bien connu et envisagé, c'est au cadre de santé d'agir et de mettre en œuvre une politique motivante avec le soutien et la supervision de la hiérarchie. Son cadre d'action est limité mais la liberté lui est laissée pour le remplir de la meilleure des manières via ces concepts. Ils peuvent être la cause et la conséquence de sa politique. La flexibilité et la créativité permettront de faire vivre cet espace et ce en dépit des situations qui la mettront à mal.

# ANNEXE

## Tableau récapitulatif entre les pratiques de reconnaissance et les plans d'interactions.

Brun J.P. et Dugas N., « La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens », in *Gestion* 2005/2 (Vol. 30), pp 79-88 [https://www.cairn.info/revue-gestion-2005-2-page-79.htm?try\\_download=1](https://www.cairn.info/revue-gestion-2005-2-page-79.htm?try_download=1)

**TABLEAU 1 – Plans d'interactions et pratiques de reconnaissance**

PLANS D'INTER-ACTIONS	PRATIQUES DE RECONNAISSANCE			
	Reconnaissance existentielle (personne/collectif)	Reconnaissance de la pratique de travail (processus de travail)	Reconnaissance de l'investissement dans le travail (processus de travail)	Reconnaissance des résultats (produit, résultats)
<b>Horizontal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rencontre sociale (création de liens)</li> <li>• Consultation entre pairs</li> <li>• Soutien face à un besoin personnel</li> <li>• Information sur un sujet d'intérêt</li> <li>• Cérémonie de reconnaissance entre collègues lors d'un départ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Feed-back par les pairs sur les habiletés professionnelles</li> <li>• Groupe de résolution de problèmes</li> <li>• Mise en relief des contributions, de l'innovation, de la créativité lors de réunions d'équipe</li> <li>• Félicitations adressées mutuellement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Applaudissements pour souligner l'effort (personne, équipe)</li> <li>• Lettre personnalisée reconnaissant le courage et la ténacité d'un collègue</li> <li>• Encouragements des pairs à maintenir l'effort et la mobilisation collective</li> <li>• Soutien entre groupes de métiers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fête entre pairs pour souligner une réussite</li> <li>• Remise d'un cadeau à une personne pour une réalisation professionnelle importante</li> <li>• Réjouissances informelles entre deux employés au moment de la réalisation des objectifs</li> </ul>
<b>Vertical</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accessibilité et visibilité de la direction</li> <li>• Gestion responsabilisante</li> <li>• Participation au développement</li> <li>• Accès au développement professionnel</li> <li>• Défense de ses employés</li> <li>• Latitudo décisionnelle offerte</li> <li>• Autorisation d'aménagements d'horaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Affectation à un projet spécial</li> <li>• Participation autorisée à un colloque</li> <li>• Encadrement professionnel</li> <li>• Appui positif de l'employé envers le patron</li> <li>• Valorisation des porteurs de dossiers</li> <li>• Félicitations adressées à un employé devant les pairs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prise en considération de la charge de travail ou de la difficulté du travail dans l'évaluation des résultats</li> <li>• Organisation d'activités relaxantes après des activités intenses</li> <li>• Remerciements de la part d'un employé pour le temps qu'un cadre lui a consacré</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rencontre d'évaluation du rendement</li> <li>• Mise en relief des bons coups en réunion</li> <li>• Lettre personnalisée à un employé ayant obtenu un contrat pour l'entreprise</li> <li>• Affichage dans le service des réussites d'équipes</li> <li>• Remise d'une plaque</li> <li>• Félicitations, remerciements publics d'employés au gestionnaire pour sa contribution à une réussite</li> <li>• Tableau d'honneur</li> </ul>
<b>Organisationnel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lettre personnalisée lors d'un événement personnel (anniversaire)</li> <li>• Rencontre d'accueil pour le nouvel employé</li> <li>• Accès à un travail moins pénible</li> <li>• Programme de suggestions des employés</li> <li>• Information, consultation du personnel</li> <li>• Clarification des normes de rétribution</li> <li>• Examen des enjeux humains dans la prise de décisions de gestion</li> <li>• Fourniture de services professionnels aux employés licenciés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prix de pratique professionnelle</li> <li>• Programme de coaching et mentorat</li> <li>• Programme de mobilité</li> <li>• Programme de reconnaissance et de soutien de l'innovation</li> <li>• Cérémonie de reconnaissance pour le travail d'équipe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconnaissance des heures supplémentaires</li> <li>• Reconnaissance des années de service</li> <li>• Octroi de temps pour les activités sociales entre employés</li> <li>• Repos accordé</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Primes de motivation</li> <li>• Communiqués, journal des succès</li> <li>• Prix d'excellence, prix d'équipe</li> <li>• Budget discrétionnaire / reconnaissance par unité ou service</li> <li>• Note personnalisée pour une réalisation méritante</li> <li>• Semaine de la reconnaissance</li> </ul>
<b>Externe (services)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prise en considération de l'opinion du client, du consultant</li> <li>• Contacts personnalisés</li> <li>• Information offerte au consultant</li> <li>• Accueil sympathique des fournisseurs</li> <li>• Mémoire des caractéristiques personnelles du client</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Remerciements verbaux adressés par un client pour la qualité du service</li> <li>• Rencontre d'évaluation du travail d'un consultant</li> <li>• Offre d'un contrat important en relation avec les compétences professionnelles du consultant</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lettre de recommandation pour le consultant vantant son ardeur au travail</li> <li>• Feed-back positif à un fournisseur</li> <li>• Félicitations par un client pour le travail d'un employé dans des conditions difficiles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expression de la satisfaction au consultant au regard du produit du travail</li> <li>• Augmentation de salaire lors du contrat subséquent</li> <li>• Cadeau du client (bouteille de vin)</li> </ul>
<b>Social (communauté)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Travail bénévole</li> <li>• Respect de la culture et de l'identité d'un groupe de la communauté</li> <li>• Valorisation sociale d'un employé ou d'une entreprise par la communauté</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Remerciements publics de l'entreprise à un organisme communautaire en reconnaissance du travail effectué</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconnaissance du travail des aînés et retraités</li> <li>• Lettre de reconnaissance de la communauté à un groupe d'employés pour leur mobilisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Subventions au mérite à des organismes</li> <li>• Cérémonie de reconnaissance</li> <li>• Diffusion dans les médias des résultats positifs de la collaboration entreprise-communauté</li> </ul>

## **BIBLIOGRAPHIE**

### **Les ouvrages :**

Barabel M. et al., *Innovation RH passer en mode digital et agile*, Dunod, Malakoff, 2017, 328 p.

Bourcier C. et Palobart Y., *la reconnaissance. Un outil de motivation pour vos salariés*, éditions d'organisation, Paris, 1997, p106.

Brun J.P., *Les sept pièces manquantes du management*, Editions Transcontinental, Montréal, 2008, 204 p.

Le Boterf G., *De la compétence*, essai sur un attracteur étrange, Paris, Editions d'organisation 1995.

Dejoux C., *Gestion des compétences et GPEC*, DUNOD, Les Topos, 2013, 128 p.

Dietrich A., *Management des compétences*, Paris, Vuibert 4e édition, 2018, 185p.

Lévy-Leboyer C., *La gestion des compétences*, Paris : Les éditions d'Organisation, 1996, 165p.

Lévy-Leboyer C., *Evaluation du personnel, quels objectifs ? Quelles méthodes ?*, Paris, Editions d'organisation, 2011, 303p.

Maugeri S., *Théorie de la motivation au travail*, Les topos, Dunod, paris, 2004, 122p.

Muchielli A., *Les motivations*, presses universitaires de France, Que sais-je ? Paris, 2006, 128 p.

Pastor P. et Bréard R., *Motiver*, éditions Liaisons, Rueil-Malmaison, 2005, 260 p.

Stankiewicz F., *Travail, compétences et adaptabilité*, Paris, édition L'Harmattan, 1998, 234 p.

Thévenet M., *La culture d'entreprise*, 5<sup>ème</sup> éditions Presses Universitaires de France, Paris, 2006, 128p.

Thévenet M., *Le plaisir de travailler*, éditions d'organisation, Collection Institut Manpower, 2004, 270p.

Vallerand, R.J. et Thill, E.E., « Introduction au concept de motivation », Editions études vivantes, Vigot, 1993, p.18.

### **Les revues et articles :**

Avis du conseil supérieur de la santé, « Burnout et travail », septembre 2017 in CSS N° 9339 p 4-6, consultée le 10 janvier 2021

[Anceaux](#) F et [Sockeel](#) P., « Mise en place d'une méthodologie expérimentale : hypothèses et variables », in [Recherche en soins infirmiers 2006/1 \(N° 84\)](#), Association de recherche en soins infirmiers, pp 66-83 <https://www.cairn.info/revue-recherche-en-soins-infirmiers-2006-1.htm> (Consultée les 1/2/3 mai 2020).

Brun J.P. et Dugas N., « La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens », in Gestion 2005/2 (Vol. 30), pp 79-88 [https://www.cairn.info/revue-gestion-2005-2-page-79.htm?try\\_download=1](https://www.cairn.info/revue-gestion-2005-2-page-79.htm?try_download=1) (Consultée en avril 2020).

Coulet J-C., « La notion de compétence : un modèle pour décrire, évaluer et développer les compétences », in le travail humain, Presses Universitaires de France, volume 74, 1/2011, pages 1-30, <https://www.cairn.info/revue-le-travail-humain-2011-1-page-1.htm>, (Consultée en février 2023).

Krohmer C., « Repérer les compétences collectives : une proposition d'indicateurs », Actes de l'AGRH, Montréal, 2004. <https://www.cairn.info/revue-humanisme-et-entreprise-2014-2-page-45.htm> (Consultée en mars 2023).

Le Boterf G. « Qu'est-ce qu'un professionnel compétent ? » pédagogie collégiale vol. 24, 2011 [https://cdc.gc.ca/ped\\_coll/v24/LeBoterf-24-2.pdf](https://cdc.gc.ca/ped_coll/v24/LeBoterf-24-2.pdf) (consultée 15-16-17 janvier 2021).

Lo giudice C., « la reconnaissance est un levier de performance », in HR n° 3, mars - avril 2015, pp 42-43. (Consultée en avril 2020).

Prat C., « L'implication organisationnelle et la satisfaction au travail sont-ils des concepts pertinents pour les experts-comptables stagiaires ? », in Comptabilité - Contrôle - Audit 2006/1, (Tome 12), pp 125-146. <https://www.cairn.info/revue-comptabilite-controle-audit-2006-1-page-125.htm?contenu=article> (Consultée les 17/18/19 mars 2020).

Rogalski J. et Leplat J., « L'expérience professionnelle : expériences sédimentées et expériences épisodiques », in <https://journals.openedition.org/activites/2556?lang=en>, (Consultée le 12 février 2023).

Roussel P., (2000), « La motivation au travail – Concept et théories », in Notes du LIRHE, n°326, octobre 2000. [www.lesclesdelamotivation.fr/Documents%20li%E9s/motivationroussel.pdf](http://www.lesclesdelamotivation.fr/Documents%20li%E9s/motivationroussel.pdf) (Consultée les 11/12/13 mars 2020)

Tessier D., Motivation, « théorie de l'autodétermination et styles motivationnels », in Motivation, janvier 2017, pp 1-5. [https://www.researchgate.net/publication/334362999\\_Motivation\\_theorie\\_de\\_l'autodetermination\\_et\\_styles\\_motivationnels](https://www.researchgate.net/publication/334362999_Motivation_theorie_de_l'autodetermination_et_styles_motivationnels) (Consultée les 17/18/19 mars 2020).

Van Der Yeught C., « Regards croisés sur la culture et les règles du jeu », in Management & Avenir 2015/4 (N° 78) p79-98 (Consultée 1-2-3 mars 2021)

#### **Site internet :**

<http://alain.battandier.free.fr/spip.php?article19> (Consultée le 4 mars 2020).

<https://www.belgiqueenbonnesante.be/fr/donnees-phares-dans-les-soins-de-sante/les-professionnels-de-soins-de-sante/financement/ific-fr#:~:text=Le%20principe%20de%20l'IFIC,base%20du%20r%C3%A9sultat%20ainsi%20obtenue>, (Consultée le 2 mai 2023)

<https://creg.ac-versailles.fr/L-engagement-des-salaries>, (page Consultée le 18 avril 2020).

Dictionnaire CNRTL, in <https://www.cnrtl.fr/definition/Motivation>, (page Consultée le 10 mars 2020).

<http://www.guyleboterf-conseil.com/images/ANDCP.PDF>, (Consultée le 9 mars 2023).

<https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/comp%C3%A9tence/17648>, (Consultée le 12/12/2020)

<https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/métaphysique/50896> (Consultée le 2 mai 2020).

In <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/percevoir/59411> (Consulté le 02 mai 2023)

<https://veille-ton-leadership.com/le-leadership-et-la-motivation/> (page consultée les 7/8 mars 2020).

In : [Métier « impossible » ? une boutade inépuisable \(openedition.org\)](https://www.openedition.org) Cifali M. y analyse « métier impossible », consulté le 28/02/2021

<https://ordrecrha.org/ressources/revue-rh/archives/la-reconnaissance-au-travail-de-la-gratitude-a-l-integration> (page consultée le 20/02/2021)

[https://www.researchgate.net/figure/Modele-des-caracteristiques-de-lemploi-de-Hackman-et-Oldham-1980\\_fig1\\_235911276](https://www.researchgate.net/figure/Modele-des-caracteristiques-de-lemploi-de-Hackman-et-Oldham-1980_fig1_235911276) (page consultée en mars 2023) en référence à : J.R. Hackman et G. R. Oldham, *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1980, p. 90.

Farine E, « compte rendu de lecture autour de l'ouvrage de » : Zarka Y. C., *Critique de la reconnaissance. Autour de l'œuvre d'Axel Honneth*, Mimesis, Philosophie et société, 2015, 103 p., in <https://journals.openedition.org/lectures/18241> (Consultée les 24/25/26 avril 2020)

## **Divers :**

Amadus L., « Bien-être et performances, un travail d'harmonisation pour le cadre de santé », 2020, in : [LAETITIA ADAMUS.pdf \(lereservoir.eu\)](#)

Brodka I., « De la reconnaissance pour une meilleure performance », 2020, in : [SABELLE BRODKA.pdf \(lereservoir.eu\)](#)

Vantomme P., *Cours de Méthodologies de recherche*, enseignement supérieur paramédical, spécialisation : cadre de santé, 7500 Tournai.

Vantomme P., *Cours de psychosociologie appliquée aux relations de travail*, enseignement supérieur paramédical, spécialisation : cadre de santé, 7500 Tournai.

Vantomme P., *politique & économie du système de santé*, enseignement supérieur paramédical, spécialisation : cadre de santé, 7500 Tournai.

## **ABSTRACT**

La motivation est le moteur de l'homme. Le cadre de santé est aux commandes de l'équipe qui est l'âme du service. Mais à l'heure du changement climatique, quelles sont les énergies qui permettront à tous d'avancer dans un sens meilleur. Nous allons voir que la reconnaissance du cadre peut être un moyen renouvelable afin de développer de l'implication et des compétences respectueuses de chacun et permettant d'atteindre un objectif commun de zéro déception.

Mots clés : Motivation, compétence, implication, reconnaissance, organisation.